



# Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani formativi  
finanziati nel 2024





# Sommario

Presentazione	3
Introduzione	4
<b>Gestione e sviluppo delle risorse umane</b>	<b>8</b>
<b>Sostenibilità e governance responsabile</b>	<b>54</b>
<b>Innovazione e transizione digitale</b>	<b>82</b>
<b>Pianificazione strategica e sviluppo del business</b>	<b>134</b>





# Presentazione

*In un contesto segnato da trasformazioni tecnologiche, geopolitiche e sociali sempre più rapide, la formazione non è solo una necessità, ma una leva strategica per la crescita di imprese, dirigenti e dell'intero sistema economico. È proprio con questa consapevolezza che, attraverso la terza edizione del "Catalogo", Fondirigenti vuole andare oltre la semplice raccolta di buone pratiche, offrendo una bussola per orientarsi nel panorama delle competenze necessarie ad affrontare le grandi sfide che abbiamo di fronte.*

*I casi di successo e le testimonianze dei protagonisti dimostrano come la formazione, quando è progettata con visione e implementata con metodo, costituisca uno strumento potente, in grado di generare un impatto tangibile sulla competitività aziendale e sulla crescita professionale dei dirigenti. Ogni percorso formativo racconta una storia di trasformazione, evidenziando come l'acquisizione di nuove competenze possa tradursi in soluzioni innovative e modelli replicabili.*

*Nel ringraziare le aziende, i manager e gli enti di formazione che, con disponibilità e professionalità, hanno contribuito a rendere possibile la pubblicazione, mi auguro che queste pagine possano essere per tutti gli addetti ai lavori una fonte concreta di ispirazione, rafforzando la consapevolezza che investire in competenze manageriali significa investire nel futuro.*

*Buona lettura!*



**Marco Bodini**

Presidente Fondirigenti

# Introduzione

Con questa terza edizione, Fondirigenti continua a esaminare, valutare, riconoscere e diffondere buone pratiche e modelli innovativi di formazione. L'obiettivo è condividere testimonianze concrete su come le imprese abbiano utilizzato la formazione dei propri dirigenti per affrontare sfide crescenti sul piano interno e internazionale nell'ambito di un quadro macroeconomico e produttivo in costante cambiamento.

Il documento propone 43 proposte progettuali, realizzate a cavallo tra il 2023 e 2024, e finanziate attraverso il Conto formazione e gli Avvisi 1/2023, 2/2023 e 3/2023.

In particolare, con l'Avviso 1/2023, nell'Anno europeo delle competenze, il Fondo ha voluto rafforzare nelle imprese e nei dirigenti un approccio favorevole all'apprendimento come chiave per la competitività e per la crescita manageriale, puntando su Innovazione, Sostenibilità e Resilienza.

I successivi Avvisi 2/2023 e 3/2023, sono stati dedicati a loro volta a due temi fondamentali per le politiche industriali e a due target molto specifici: da un lato, la valorizzazione delle competenze dei giovani manager nelle PMI, dall'altro il supporto alle situazioni di crisi aziendale attraverso l'upskilling e il reskilling dei dirigenti.

I percorsi formativi selezionati sono stati raccolti in 4 aree di intervento, rappresentative di 4 ambiti chiave in cui la trasformazione sfrutta appieno il ruolo abilitante della formazione manageriale.

## **Gestione e sviluppo delle risorse umane**

Raccoglie interventi formativi volti principalmente al rafforzamento delle competenze manageriali per lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano, attraverso strategie avanzate di talent management ed employer branding. Inoltre, include la creazione di ecosistemi formativi, l'analisi e l'ottimizzazione dei processi organizzativi e la promozione di una cultura aziendale in grado di favorire l'invecchiamento attivo e il team working.

## **Sostenibilità e governance responsabile**

Propone interventi formativi sul rafforzamento delle competenze manageriali in materia di sostenibilità aziendale nelle sue diverse declinazioni, includendo iniziative di decarbonizzazione ed efficienza energetica e l'adozione di modelli di economia circolare per ottimizzare le catene di fornitura globali e valorizzare gli scarti di produzione. Inoltre, comprende interventi sulla misurazione degli impatti ESG, la redazione di bilanci di sostenibilità, l'attivazione di politiche di diversità e inclusione, l'ottenimento della certificazione B Corp e la creazione di strategie di comunicazione sociale per promuovere i valori aziendali.

## **Innovazione e Transizione digitale**

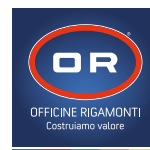
I Piani formativi si concentrano sulle competenze manageriali per l'innovazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali, attraverso l'applicazione del Design Thinking per sviluppare prodotti customer-centric, e l'adozione di pratiche di lean manufacturing come 5S, SMED e TPM. Inoltre, approfondiscono l'uso di tecnologie digitali avanzate come l'intelligenza artificiale applicata al marketing, e le esperienze virtuali (Metaverso, Realtà Aumentata, Realtà Virtuale) per migliorare la customer experience. Non mancano percorsi formativi sulle strategie data-driven per ridurre costi e tempi di produzione.

## **Pianificazione strategica e sviluppo del business**

Le proposte si focalizzano sulla capacità dei manager di definire e implementare strategie di crescita in nuovi mercati, pianificazione e controllo della strategia aziendale, e ottimizzazione del business model. Includono l'uso di strumenti operativi per definire obiettivi, monitorare processi e valutare risultati, adottando approcci agili e sistemi di performance management come OKR. Inoltre, trattano la pianificazione strategica e l'ottimizzazione dei costi, la revisione delle politiche di pricing, la pianificazione finanziaria e il budgeting. Infine, approfondiscono le strategie di posizionamento sui nuovi mercati, con progetti specifici di internazionalizzazione per il mercato USA e lo sviluppo dell'area commerciale in Sudamerica.



Hanno partecipato a questa terza edizione le seguenti aziende:



UNIS&F

 **Teleperformance**  
each interaction matters

  
Acqua Bene Comune  
Napoli

 **Lameter**

  
GRIMALDI EUROMED SpA.

  
**IMG**

 **LEONARDO**

**GEWISS**

 **taropol**  
A company of Taro Plast Group

 **Webasto**  
Feel the Drive

 **Manucor**

**NILFISK**

  
1900/2020

 **tecno**  
DGT

**VIRAR**

  
**ACIMAC**

  
**eviso**  
AI FOR  
COMMODITIES

 **logiss**  
logistic solving system

**silikomart**<sup>®</sup>

 **INTERSURGICAL**<sup>®</sup>  
SISTEMI COMPLETI PER LA RESPIRAZIONE

 **OMARLIFT**

The background of the slide is a photograph of a forest with many tall, slender trees. The entire image is covered with a semi-transparent red filter, creating a monochromatic effect. The text is centered in the lower half of the image.

# Gestione e sviluppo delle risorse umane







GSR S.p.A.

## Strategie di Talent Management ed Employees retention in GSR



Sito web

### L'azienda

GSR è un'azienda specializzata nella progettazione e realizzazione di piattaforme aeree. Nasce come scalificio riminese nel 1890 e, dagli anni '50, inizia a realizzare autoscale completamente meccanizzate allestite su autoveicoli. Dagli anni '70 in poi, l'azienda inizia un percorso di meccanizzazione e successivamente di internazionalizzazione del prodotto. Nasce così l'attuale GSR, il cui percorso si snoda da tempo sui principali mercati europei, dove viene riconosciuta tra i maggiori costruttori di piattaforme autocarrate e per gli innovativi modelli di macchine per lavoro aereo.

Oggi GSR è una consolidata realtà a livello internazionale, con due stabilimenti per la produzione, un ufficio tecnico dotato di tecnologie e di procedure di ultima generazione e un'organica rete commerciale e di post-vendita in tutti i continenti. Oltre ad applicare i più recenti standard di progettazione e costruzione delle piattaforme aeree (marcatura CE, EN280), consapevole delle proprie responsabilità, l'azienda ha certificato i processi in base alle normative ISO, ha sviluppato un proprio Codice Etico e organizzato la gestione del rischio, in linea con le indicazioni MOG 231.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

GSR ha risentito delle rotture di stock e dell'instabilità dei prezzi causati dall'emergenza e dalle tensioni internazionali, che hanno ridotto la marginalità sulle commesse, portando il vertice a promuovere una gestione basata su driver di efficientamento e ottimizzazione e a sostenere un processo di revisione organizzativa, in grado non solo di valorizzare le risorse presenti, ma anche di favorire la crescita delle persone e del business.

Nell'ultimo anno, GSR ha avviato una campagna di reclutamento che ha portato al rinnovamento dell'area tecnica. Ha potenziato le attività di ricerca e sviluppo, con la realiz-



zazione di un nuovo prototipo di tecnologia su cui definire la strategia di crescita, ha investito in digitalizzazione, introducendo nuovi software gestionali e inserito un nuovo responsabile in area qualità per potenziare il rinnovamento organizzativo in ottica di miglioramento continuo.

Grazie agli investimenti realizzati, l'azienda può oggi contare su un robusto portafoglio ordini, la cui piena realizzazione risulta però subordinata a una nuova abilità organizzativa, vocata a evitare il fenomeno della cosiddetta "great resignation". Per queste ragioni, si è ritenuto strategico introdurre a livello manageriale specifiche competenze per individuare, valorizzare e trattenere risorse e talenti, con il duplice obiettivo di promuovere soddisfazione e crescita delle persone e favorire la crescita aziendale.



Il Piano ha presentato i seguenti obiettivi formativi:

- costruire e trasferire politiche di talent management e retention employees in grado di consolidare l'organizzazione GSR assicurando il raggiungimento di pianificazioni strategiche a medio-lungo termine;
- introdurre nella costruzione delle politiche organizzative indicatori di contesto e di gestione del cambiamento, per sviluppare un mindset orientato all'analisi in tempo reale di dinamiche di mercato, economiche, geopolitiche, sociali, a supporto di azioni di miglioramento continuo;
- sostenere la costruzione di opportunità di apprendimento e confronto su best practices organizzative, introducendo in maniera strutturale elementi di motivazione e fidelizzazione per allineare target di sviluppo individuali e obiettivi di crescita aziendale;
- favorire il rafforzamento di una leadership inclusiva, in grado di valorizzare in modo proattivo le risorse aziendali.

## Il percorso formativo

Il percorso ha coinvolto due dirigenti con responsabilità sul governo delle Operations e dell'area Sviluppo Prodotto che, affiancati dal dipartimento HR, hanno il compito di costruire una strategia di ingaggio e retention coerente con il contesto economico, relazionale e tecnologico.

Sono stati realizzati tre moduli formativi, realizzati in presenza presso la sede aziendale e supportati da: Organigramma aziendale e mappa delle competenze - Schede di Job profile - Schede e strumenti in uso per la selezione e valutazione delle competenze.



**Modulo 1 – IL CONTESTO ORGANIZZATIVO E L'IMPORTANZA DELL'EMPLOYEES RETENTION.** L'intervento ha riguardato i seguenti aspetti: analisi dei principali fattori di resistenza al cambiamento e strumenti per analizzare la flessibilità e adattabilità del personale aziendale a nuove dinamiche organizzative e di lavoro; strumenti per misurare il coinvolgimento del personale aziendale nell'adozione di nuove modalità e strumenti di lavoro (analisi di casi aziendali); l'importanza del talent management e della employees retention per la resilienza; connessione tra strategie per attrarre e trattenere talenti e key employees con il raggiungimento di obiettivi di business aziendale;

**Modulo 2 – LA DEFINIZIONE DEI KEY EMPLOYEES E LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE.** L'intervento ha toccato i seguenti argomenti: allineamento dei valori aziendali con le skills del lavoratore; identificazione di attività e ruoli che creano valore; identificazione di capacità e attitudini che favoriscono approcci agili; definizione di hard e soft skills strategiche per ruoli e mansioni aziendali; gestire i cambiamenti (organizzativi, produttivi, di mercato); sostenere processi di innovazione pianificati dall'azienda; strumenti per l'analisi delle competenze strategiche possedute e valutazione dei gap delle competenze; definizione di un sistema di KPI per la valutazione delle competenze e criteri di valutazione delle competenze (in base a comportamenti osservabili);

**Modulo 3 - STRATEGIE DI TALENT MANAGEMENT E EMPLOYEES RETENTION.** L'ultimo modulo ha approfondito: la pianificazione di interventi per trattenere talenti e Key Employees; l'analisi dei tassi e delle motivazioni del turnover (dati quantitativi, qualitativi e aree aziendali interessate); l'analisi e confronto dei punti critici delle diverse aree aziendali e fattori che favoriscono l'employee engagement; la definizione di nuovi obiettivi per ridurre il turnover e incrementare l'engagement; le strategie per l'employees retention.

## I risultati

La formazione ha reso disponibili strumenti concreti e immediatamente applicabili, finalizzati alla costruzione di un programma di Talent Retention customizzato sull'organizzazione GSR, in grado di garantire il raggiungimento di target di sviluppo a medio-lungo termine:

- **MAPPATURA DELLE SKILLS A VALORE PER GSR** - definizione delle competenze hard e soft considerate strategiche per la crescita aziendale, in grado di guidare la definizione di job description e processi di selezione/valutazione delle risorse;
- **MODELLO DI ASSESSMENT** - griglie e questionari per valutare attitudini e potenzialità delle risorse, individuare potenziali anche inespressi e valorizzare i talenti;
- **MODELLO PER LA VALUTAZIONE E LA CRESCITA DELLE RISORSE** - raccolta di tecniche e strumenti per rafforzare la motivazione delle risorse/talent, quali, schede di sintesi, sistemi di rinforzo individuati (feedback), KPI incentrati su obiettivi comuni e da raggiungere con lavoro in team.

## La parola all'azienda

*GSR ha intrapreso un percorso formativo volto al miglioramento dei processi aziendali dal punto di vista tecnico, organizzativo e produttivo.*

*Il piano formativo ha permesso ai vertici aziendali di aggiungere importanti competenze necessarie a gestire un sistema organizzativo complesso e strutturato, e ad integrare correttamente le nuove risorse all'interno della nostra organizzazione. Per una realtà consolidata come la nostra, che opera da decenni sul mercato delle piattaforme aeree autocarrate, è stato di fondamentale importanza sviluppare le competenze trasversali, consolidare lo spirito di squadra delle persone, aumentarne la motivazione e il senso di responsabilità.*

*Si è acquisita maggiore consapevolezza sull'importanza della formazione come veicolo per il cambiamento e il miglioramento delle relazioni e delle competenze. I nostri progetti formativi proseguiranno anche per gli anni a venire.*

**Silvia Disdetti**  
HR GSR S.p.A.

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Rimini**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione  
complessive  
**159**

Flex Packaging AI S.p.A.

## Management per i cambiamenti organizzativi in Flex Packaging



Sito web

### L'azienda

Flex Packaging AI è attiva dal 1988 nel campo della produzione di imballaggi flessibili realizzati mediante stampa flessografica. Produce sia materiale in bobine per macchine confezionatrici, sia sacchetti destinati ad essere successivamente confezionati. Grazie a un continuo incremento del portafoglio clienti e del fatturato, uniti a un'efficiente politica imprenditoriale, oggi l'azienda annovera tra i suoi clienti le maggiori aziende nazionali ed estere dei settori food e no food e opera nel proprio opificio industriale, sia direttamente sia tramite una propria rete di vendita. L'offerta commerciale, particolarmente ampia, si rivolge prevalentemente ai seguenti settori: food, pet food, no food (parafarmaceutici, cosmesi e detergenza, fertilizzanti, prodotti chimici). Il core business iniziale è stato il caffè e, tuttora in questo settore, Flex Packaging realizza il 70% del fatturato aziendale (il restante 30% è realizzato con clienti che producono prodotti caseari, pasta fresca, frutta secca, ecc.).

Flex Packaging AI è un'azienda innovativa e fortemente orientata alla ricerca, tanto da vantare diversi brevetti. È dotata di un laboratorio Qualità, Ricerca e Sviluppo funzionale agli obiettivi produttivi e di innovazione richiesti dal

mercato. Da diversi anni ha avviato delle collaborazioni con università e centri di ricerca, in particolare con la Facoltà di Agraria dell'Università di Napoli e con il Dipartimento di Scienze degli Alimenti dell'Università di Parma. L'azienda ha inoltre conseguito le principali certificazioni internazionali in materia di sostenibilità: ISO 14001.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

I cambiamenti in atto nel settore degli imballaggi sono radicali e determineranno, a breve, una vera rivoluzione nel modo di produrre e commercializzare i prodotti. Basti pensare alla crescente attenzione all'impatto ambientale, alle esigenze di personalizzazione e all'utilizzo di soluzioni digitali (QR Code, NFC, realtà aumentata), e alla maggiore attenzione agli standard di sicurezza degli imballaggi a contatto con gli alimenti.

Il Piano formativo è nato dall'esigenza di rispondere ai cambiamenti in atto e di adattarsi alle innovazioni attraverso un ripensamento dell'organizzazione che punti alla condivisione della strategia e alla coprogettazione delle soluzioni.

Il percorso ha coinvolto il Direttore Generale dell'azienda, con i seguenti obiettivi:

- elaborare una strategia di cambiamento organizzativa basata sulla progettazione e pianificazione condivisa dei processi di lavoro;
- definire un modello di leadership personale e individuare strategie e soluzioni per coinvolgere i collaboratori nel processo di cambiamento;



- analizzare l'ambiente organizzativo in relazione agli obiettivi di business e comprendere in quale modo i componenti, la complessità, l'instabilità e l'incertezza dell'ambiente esterno possano influenzare l'organizzazione;
- implementare nuovi modelli di business e process reengineering;
- individuare opportunità di collaborazione con il sistema scolastico ed universitario e gestire iniziative di ricerca applicata ai processi aziendali.

## Il percorso formativo

L'intervento ha fatto ricorso a un mix di metodologie, formazione in aula e metodi esperienziali come il coaching e il project work, realizzando 3 azioni formative.

Modulo 1 - GUIDARE L'AZIENDA AL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO. Il primo intervento ha sviluppato nel

dirigente le competenze necessarie per guidare il percorso di cambiamento e motivare i collaboratori, trasferendo i seguenti contenuti: caratteristiche del cambiamento organizzativo, definizione di una strategia aziendale, modelli di engagement e condivisione della strategia, modelli di leadership per il cambiamento organizzativo, tecniche di comunicazione efficace, progettazione e pianificazione condivisa dei processi di lavoro, modelli di leadership inclusiva, action plan per lo sviluppo della leadership del cambiamento.

Modulo 2 - LA PROGETTAZIONE E PIANIFICAZIONE CONDIVISA DEI PROCESSI LAVORATIVI. L'intervento ha trasferito le competenze necessarie per elaborare una strategia condivisa di riprogettazione organizzativa, al fine di incrementare la capacità delle persone di raggiungere obiettivi strategici e incidere sulle strategie aziendali, con un focus sul modello di business process reengineering, individuato come fondamentale cornice metodologica per la ridefinizione dei processi di lavoro in azienda. Ulteriore ambito



approfondito ha riguardato la gestione della comunicazione e l'elaborazione di un set di soluzioni per la condivisione del percorso di progettazione e pianificazione dei processi.

**Modulo 3 - GOVERNO DELL'INTERAZIONE CON I SISTEMI SCOLASTICO ED UNIVERSITARIO.** L'ultimo intervento si è focalizzato su un aspetto molto importante nella strategia di sviluppo di Flex Packaging: la collaborazione con il mondo scolastico e universitario, per contribuire allo sviluppo e all'innovazione. Gli obiettivi del modulo hanno fatto riferimento alle seguenti dimensioni: network management con il mondo della ricerca, elementi di project management, gestione degli aspetti legali e amministrativi nei progetti; collaborazione con il sistema scolastico (IFTS, obbligo formativo, stage); gestione dei tirocini universitari in azienda; elaborazione di un vademecum per la gestione di iniziative in collaborazione con il mondo della scuola e dell'Università.

## I risultati

A seguito della formazione, è stato elaborato un Toolkit di risorse e strumenti per favorire il cambiamento organizzativo, che rappresenta una vera e propria “cassetta degli attrezzi” per il management, con riferimenti e soluzioni operative atte a favorire un modello di successo. Nello specifico, il Toolkit contiene i seguenti output:

- un piano di comunicazione integrato del cambiamento (con obiettivi e messaggi chiave, canali da utilizzare, tempistiche e responsabilità dei membri del team);
- matrice di valutazione dell'impatto del cambiamento (con domande e criteri di valutazione per ogni area aziendale, al fine di guidare la verifica qualitativa/quantitativa dell'impatto del cambiamento);



- questionari di valutazione del clima organizzativo (per raccogliere feedback e valutare la percezione e l'atteggiamento dei collaboratori nei confronti del cambiamento);
- raccolta di casi di studio, articoli/libri, modelli di comunicazione, guide pratiche per la gestione del conflitto in un contesto di cambiamento organizzativo.

## La parola all'azienda

*Questo percorso ha rappresentato un ulteriore tassello nella costruzione della strategia di sviluppo di Flex per il prossimo triennio. Sviluppo assolutamente necessario in un mercato che sta cambiando velocemente per l'effetto: dell'impatto della conversione ambientale, dei processi di digitalizzazione e della progressiva aggregazione dei potenziali clienti.*

*Il cambiamento investe l'Organizzazione a 360°, per cui è necessario che vi sia innanzitutto un disegno complessivo a livello macro e poi un'opportuna declinazione di dettaglio, per ciascuno degli aspetti che lo caratterizzano.*

*Questo percorso formativo ha consentito di focalizzare un'area che riteniamo determinante, quella dell'Organizzazione e delle Persone, e di riprogettarla sia in termini strutturali che culturali in un'ottica di efficacia proattiva al cambiamento e di ricerca della continua efficienza del proprio approccio lavorativo.*

*Abbiamo immaginato un nuovo assetto organizzativo a tendere che consentirà all'Azienda di strutturarsi e di crescere dal punto di vista manageriale. Queste modifiche strutturali sono supportate anche da un processo di digitalizzazione e re-ingegnerizzazione dei processi e si basano su una costante osmosi fra gli input che provengono da tutti gli stakeholder aziendali e le crescenti competenze interne ancorché, in parte, talune siano ancora da acquisire.*

*Dal punto di vista culturale, abbiamo individuato le competenze da sviluppare su cui vogliamo fondare la crescita dei nostri manager. Vogliamo puntare su una leadership dialogica, secondo cui un obiettivo primario del manager deve essere quello di creare le condizioni per l'espressione del talento di tutte le persone. L'Organizzazione non può contare su pochi eletti; per far fronte alle sfide del mercato è necessario valorizzare tutte le potenzialità esistenti.*

**Vincenzo Messina**  
Direttore Generale

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Cartario**



Localizzazione  
**Cava Dei Tirreni (Salerno)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**56**

FROMM ITALIANA S.r.l.

## FROMM ITALIANA: Strategie manageriali di Employer Branding



Sito web

### L'azienda

FROMM Italiana è un'azienda leader nella produzione di soluzioni di imballaggio su misura, che sviluppa e realizza reggiatrici manuali. L'impresa, con quattro sedi in Italia, fa parte di un gruppo mondiale, con casa madre in Svizzera e 52 impianti dislocati in diverse parti del mondo. Attualmente l'azienda è in forte crescita e investe in maniera strutturale nella sostenibilità. Possiede un impianto fotovoltaico, vasche di contenimento e un processo di ottimizzazione per la gestione e il riutilizzo dei rifiuti.

Si tratta di una realtà da sempre attenta alla crescita personale e professionale dei collaboratori, che ha vissuto negli ultimi quindici anni un importante cambio generazionale, con impatti significativi a livello organizzativo. Sono infatti cambiati sia l'AD che il responsabile di produzione e questi avvicendamenti hanno reso l'impresa consapevole della necessità di stare al passo con i cambiamenti legati non solo alla crescente digitalizzazione ma anche all'ingresso di nuove generazioni. Molti dipendenti sono in azienda da 25 o 40 anni e questo implica un forte senso di appartenenza, che viene incoraggiato dal management. Nei prossimi anni, tuttavia, si prevede l'uscita, per sopraggiungimento dell'età pensionabile, di circa 5 dipendenti l'anno. Un ulteriore

cambiamento in un contesto di per sé in forte evoluzione che deve essere gestito in maniera adeguata, sia nell'inserimento di nuove risorse che nelle strategie di reclutamento.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo nasce dalla necessità di migliorare il contesto organizzativo e l'ambiente di lavoro, attraverso l'adozione di nuovi strumenti di gestione del personale e il potenziamento della brand reputation e dell'employer branding, per aumentare l'attrattività.

Al management è richiesto di condividere fattori economici, organizzativi e reputazionali, attrattivi per il personale, facilitando la convivenza tra diverse generazioni e individuando strategie di successo per il reperimento di nuove professionalità.

È stato quindi proposto un percorso di sviluppo sull'employer branding, con i seguenti obiettivi formativi:

- individuare modalità di trasmissione dei valori culturali comuni, all'interno dell'organizzazione e ideare strumenti di diffusione e trasferimento della conoscenza tra generazioni;
- creare le condizioni organizzative per facilitare il passaggio generazionale e fornire approcci concreti per gestire percorsi di crescita dei nuovi talenti;
- conoscere e saper applicare i principali modelli di Talent & People Development per adottare uno stile manageriale focalizzato sullo sviluppo dei collaboratori;
- impostare i processi secondo un nuovo approccio per obiettivi e performance e promuovere una cultura del feedback e della delega.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato realizzato in 3 moduli che hanno previsto l'adozione di metodologie di action learning, project work, lezioni frontali, case study e analisi pratiche.

**Modulo 1 - NUOVE TENDENZE DEL MERCATO DEL LAVORO** – Il modulo, dedicato alle nuove tendenze del mercato del lavoro, ha trasferito le metodologie e gli strumenti per accedere ai dati quantitativi e qualitativi per l'analisi dei nuovi trend. La valutazione dei dati statistici ha consentito di distinguere tra normale turnover e nuovi approcci al lavoro, propri delle nuove generazioni. Sono state analizzate buone prassi utili alla fidelizzazione dei collaboratori, soluzioni per il recruiting e la creazione di un ambiente professionale stimolante. Sono stati inoltre mappati potenziali bacini di reclutamento e collaborazioni territoriali da attivare per un migliore posizionamento aziendale.

**Modulo 2 - STATO DELL'ARTE IN FROMM ITALIANA** – Il modulo si è concentrato sulle tecniche e gli strumenti per far evolvere l'employer branding, da una semplice prassi comunicativa a una leva strategica per la crescita competitiva. Il partecipante ha appreso, anche grazie allo studio di casi di successo, come passare dai modelli teorici ad azioni pratiche. Sono state mappate e valutate le azioni già in opera, in relazione ai diversi target aziendali e introdotti nuovi strumenti, quali: mansionari, skills matrix e OKR per la valutazione delle performance.

**Modulo 3 - COSTRUIRE UNA STRATEGIA DI EMPLOYER BRANDING** – L'ultimo modulo ha individuato metodologie per la costruzione della value proposition aziendale e il trasferimento di competenze e strumenti per l'employer brand building, con lo sviluppo di campagne di recruitment. La formazione ha incluso l'individuazione di un mindset condiviso di Brand e Web reputation, con regole di neti-





quette per migliorare l'efficacia sui social media. Sono state inoltre fornite le Linee guida per la realizzazione di eventi e azioni sul territorio, con potenziali partner e istituzioni, in particolare con la filiera dell'educazione e dell'istruzione.

## I risultati

Il Piano ha creato le condizioni per un efficace onboarding, basato sulla comprensione delle esigenze dei nuovi dipendenti, al fine di migliorare l'attrattività sia interna che esterna.

A chiusura del percorso formativo è stato creato un EMPLOYER BRANDING TOOLKIT.

Si tratta di una cassetta degli attrezzi funzionale alla gestione manageriale dei processi di recruiting, composta da:

- una mappatura delle azioni messe in atto per attirare e fidelizzare il personale e le risorse di difficile reperimento;
- la profilazione dei fabbisogni manifesti o latenti delle nuove generazioni con i criteri di scelta adottati per la vita professionale e le buone prassi per intercettare le risorse;
- un set di azioni da implementare per migliorare le condizioni di lavoro nell'organizzazione;
- linee guida per campagne di recruiting, basate su una corretta reputazione aziendale e su soluzioni customizzate per i target di riferimento.



## La parola all'azienda

FROMM ITALIANA pone particolare attenzione alle Risorse Umane, da sempre considerate un valore da sviluppare e incentivare anche attraverso interventi volti al miglioramento delle competenze e dei talenti individuali.

Nel 1970, alcuni lavoratori italiani del Gruppo FROMM, emigrati in Svizzera ed originari di Caprino Veronese esternarono la volontà di ritornare a vivere nel Paese di origine. La famiglia FROMM (a capo dell'omonimo Gruppo) decise pertanto di creare una piccola realtà produttiva in Italia pur di non perdere i suoi preziosi collaboratori. Nacque così la società FROMM Italiana (all'epoca denominata "AFRO"), con sede in Caprino Veronese (Verona) e dotata inizialmente di 5 dipendenti. Fin dalle origini, l'attività della Società fu volta alla produzione di apparecchi per reggiatura.

È quindi per noi importante coinvolgere nei progetti formativi qualsiasi figura del nostro organico a 360 gradi, perché crediamo fortemente che ogni persona possa fare la differenza per la crescita aziendale. È così che vogliamo valorizzare il rapporto di fiducia con i nostri dipendenti, migliorarne la performance e coinvolgerli nell'evoluzione aziendale.

Dopo alcuni anni di relativa "calma", soprattutto nell'ultimo anno, FROMM ITALIANA ha incrementato in modo significativo il tempo investito nella formazione delle sue risorse, con progetti che riguardano competenze sia tecniche che trasversali, in coerenza alle esigenze e alle sensibilità dei singoli

**Roberto Vallani**  
Amministratore Delegato



### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Caprino Veronese (Verona)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**49**

VIRVELLE s.r.l.

## Cambia-Menti

*virvelle*



Sito web

### L'azienda

Virvelle – Società Benefit è una società specializzata in consulenza e formazione, nonché Agenzia per il Lavoro, che offre alle imprese servizi integrati per il potenziamento delle risorse umane e lo sviluppo organizzativo. La complementarietà delle competenze possedute da Virvelle consente l'efficace progettazione ed erogazione di piani formativi, interventi didattici multidisciplinari, laboratori d'aula, Outdoor Management Training e Coaching. Inoltre, mediante attività di assessment e percorsi di occupabilità, l'azienda ricopre un ruolo fondamentale di congiunzione tra domanda e offerta di lavoro.

Virvelle offre ai propri clienti un servizio articolato su tre core business: Academy, Engage e Advance. Il primo si propone di accompagnare imprese e singoli nello sviluppo di nuove competenze professionali e digitali attraverso la realizzazione di percorsi formativi ad hoc o la partecipazione a bandi, avvisi e opportunità di finanziamento. Attraverso Engage, Virvelle valorizza il capitale umano creando connessioni tra talenti e mondo del lavoro, ponendosi come ponte per lo sviluppo occupazionale di neolaureati e lavoratori. Infine, tramite Advance, Virvelle si affianca alle aziende clienti per attività di consulenza organizzativa indirizzate a offrire una vasta rete di servizi quali analisi di clima



e cultura, welfare, pianificazione d'impresa, lean management, mappatura dei processi e Kaizen.

La società vanta inoltre una elevata expertise nell'organizzazione di eventi formativi per lo sviluppo manageriale, come dimostra il format Virvelle Coast Experience, che annualmente vede la partecipazione di manager provenienti da tutta l'Italia. Negli ultimi anni, Virvelle ha esteso i suoi confini di business affacciandosi sul mondo del digital learning. La società si è dunque focalizzata sull'ideazione, progettazione e implementazione di veri e propri ambienti di apprendimento innovativi, capaci di sfruttare appieno le potenzialità congiunte di metodologie esperienziali e piattaforme digitali.

## Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano nasce dall'esigenza di accompagnare l'inserimento e il percorso di crescita del nuovo General Manager, al quale è stata affidata anche la governance delle operazioni commerciali e delle relazioni con key partner e stakeholder. Tale scelta si è ritenuta funzionale all'obiettivo di Virvelle di aprirsi a nuove nicchie di mercato, riuscendo nel contempo a mantenere la propria posizione di leadership sulle attività consolidate. La società è infatti da tempo impegnata a estendere l'offerta dei servizi, puntando sulla nuova frontiera dell'e-learning e sulla partecipazione a progetti finalizzati allo sviluppo di competenze di natura digitale.

Inoltre, dal punto di vista dell'organico interno, Virvelle aveva rilevato la necessità di formare nuove risorse inserite nella struttura e di ridurre le criticità causate dall'elevato turnover verificatosi nel biennio 2021-2022.

L'azienda ha deciso dunque di investire su una strategia di knowledge management organizzativo per consolidare le procedure interne, le best practice e le competenze, al fine di incrementare le performance verso i clienti

Il Piano si è posto i seguenti macro-obiettivi formativi:

- Promuovere lo sviluppo di un mindset di agilità organizzativa volto a governare e indirizzare le linee di cambiamento in atto.
- Trasferire le conoscenze e gli strumenti necessari a diffondere un rinnovato approccio alla gestione della conoscenza nel contesto organizzativo.
- Favorire il trasferimento di competenze e strumenti manageriali necessari per introdurre un processo di Performance Management interno.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato strutturato in tre azioni tra loro coerentemente collegate e focalizzate sul trasferimento di competenze e strumenti per favorire la crescita manageriale del dirigente. Le attività hanno visto l'utilizzo di un set di strumenti innovativi e metodologie capaci di coniugare la formazione in presenza con quella virtuale. I contenuti dal taglio maggiormente teorico sono stati affrontati ricorrendo alla metodologia blended asincrona, mentre i moduli dal taglio applicativo sono stati affrontati tramite la metodologia dell'action learning e un apposito project work. Per la formazione in aula vi è stato un largo utilizzo di tools digitali per ingaggiare e stimolare il dirigente.

**Modulo 1 - AGILITÀ E RESILIENZA: GUIDARE IL CAMBIAMENTO.** Nel corso del primo intervento il dirigente ha approfondito i modelli di cambiamento e acquisito competenze legate all'utilizzo di strumenti derivati dal framework Agile, ideati per rendere le attività lavorative più efficienti e migliorare le prestazioni complessive.

Partendo dall'analisi dei processi e delle posizioni organizzative, il partecipante ha imparato a implementare modalità organizzative snelle, capaci di gestire la rapidità e la dinamicità delle operazioni in Virvelle. Nelle prime due fasi ha appreso le modalità per gestire il cambiamento, affrontando variabili come stress, motivazione e determinazione, utilizzando modelli di Change Management come quelli di Kurt Lewin, Kotter e Adkar. Ha sviluppato una Change Map per pianificare strategie e riorganizzare l'azienda, approfondendo anche il concetto di ruolo e di leadership, identificando ruoli e responsabilità per migliorare l'efficienza interna all'azienda, con un focus sull'analisi dei processi, sulle strutture organizzative e sulla metodologia per mappare gli sprechi. Gli ultimi due step si sono concentrati sulla progettazione dell'agilità in Virvelle, ispirandosi ai modelli di Henry

Mintzberg e al framework agile Scrum, esplorando la Learning Agility.

**Modulo 2 - CULTURA DELLA CONOSCENZA IN VIRVELLE: KNOWLEDGE MANAGEMENT.** L'intervento ha permesso al dirigente di concentrarsi sui modelli di cultura organizzativa e sulle tecniche per analizzarla attraverso l'approfondimento di strumenti pratici. È stato introdotto un efficace modello di Knowledge Management orientato alla valorizzazione e diffusione della conoscenza all'interno dell'azienda, fondamentale per superare le resistenze al cambiamento e facilitare la collaborazione tra le diverse aree. L'azione formativa si è articolata in quattro fasi durante le quali il partecipante ha compreso l'importanza di sviluppare le competenze interne evidenziando i fattori che abilitano il successo dei progetti, come la condivisione delle conoscenze e l'innovazione digitale, oltre alla sostenibilità e allo sviluppo culturale. È stata analizzata la cultura organizzativa di Virvelle, comprendendo le sue definizioni, manifestazioni e componenti e il rapporto con la vision e mission aziendale. Il dirigente ha studiato modelli di cultura organizzativa, come quelli di Schein e Hofstede, e ha esaminato le subculture aziendali, identificando opportunità e rischi in un'ottica di miglioramento e condivisione interna tra le aree.

**Modulo 3 - VERSO UN SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE IN VIRVELLE.** Il terzo intervento formativo ha avuto come focus la gestione delle performance e l'implementazione di processi di definizione degli obiettivi supportati da indicatori che consentono il monitoraggio e il raggiungimento dei risultati chiave. Coerentemente con il modello PDCA del ciclo di Deming (Plan - Do - Check - Act), il dirigente ha sviluppato competenze e conoscenze che gli permetteranno di assegnare obiettivi da associare a una serie di risultati chiave, che potranno essere modificati e corretti in maniera agile in risposta a criticità e mutamenti.

I primi due step formativi hanno analizzato i concetti di Performance Management, concentrandosi sulla gestione operativa delle attività, l'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio dei risultati e l'importanza della programmazione e gestione del tempo. Il focus è stato posto sui modelli tradizionali di gestione delle prestazioni, come il Management by Objectives, e sono stati studiati principi e logiche operative dei sistemi di Performance Management. Il dirigente ha appreso l'approccio OKR alle performance con benefici e impatti sull'organizzazione. La parte finale dell'intervento ha puntato all'implementazione dei processi di Performance Management specifici per Virvelle, attraverso la definizione del nuovo sistema, la calibrazione con le competenze aziendali, l'identificazione dei KPI e la diffusione del sistema nella popolazione aziendale. Sono state approfondite le tappe fondamentali del processo e discussa l'importanza di una gestione per competenze e per performance.





## I risultati

La formazione ha guidato il dirigente nella gestione del cambiamento aziendale, non limitandosi alla trasmissione di competenze, ma includendo anche la messa a punto di strumenti pratici che possono essere considerati come aiuti per la gestione delle criticità organizzative.

Un primo risultato tangibile è stata la creazione di una “CHANGE MAP”, una mappa strategica per facilitare i processi di cambiamento che ha fornito una visione chiara delle azioni da intraprendere in Virvelle.

Un altro output significativo è rappresentato dalla “CARTA DEI VALORI CULTURALI”, un documento che guiderà Virvelle verso nuovi obiettivi, tenendo conto dei valori fondamentali dell'azienda, che sono rappresentati da: valorizzazione della persona, apprendimento e conoscenza.

Inoltre, è stato sviluppato un “KNOWLEDGE REPOSITORY SYSTEM”, un sistema per la raccolta, centralizzazione e integrazione delle conoscenze e competenze accumulate da Virvelle nel tempo.

Infine, è stato introdotto un sistema di “PERFORMANCE MANAGEMENT” utilizzando il metodo Objectives and Key Results, che ha permesso di assegnare obiettivi strategici e relativi indicatori di progresso a ciascuna area di Virvelle. Questo sistema consente, quindi, anche per il futuro, di monitorare costantemente lo stato di avanzamento degli obiettivi, portando a un miglioramento della competitività dell'azienda.

## La parola all'azienda

*Cambiamento, competenze e conoscenza fanno parte da sempre del DNA di Virvelle e costituiscono i punti fermi della nostra crescita organizzativa. Il percorso formativo ha permesso di mettere a fuoco le sfide con le quali Virvelle si sta confrontando oggi e di individuare i principali asset su cui investire nel prossimo futuro.*

*La formazione si è inserita, infatti, in un programma strategico che Virvelle sta realizzando per migliorare la sua competitività ed estendere il network di imprese clienti. Il focus sulle dimensioni di Cultura Organizzativa, Knowledge Management e Performance si è rivelata una scelta vincente e coerente con i valori di Virvelle, che abbraccia una visione del cambiamento come opportunità di trasformazione e miglioramento continuo.*

*L'utilizzo di metodologie formative fortemente partecipative e innovative dal punto di vista degli strumenti ha reso il percorso stimolante e capace di generare una reale crescita manageriale, promuovendo un mindset di apertura, agilità e desiderio di apprendimento continuo.*

**Francesco Santopaolo**  
General Manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Formazione**



Localizzazione  
**Salerno**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**84**



IUNGO S.p.A.

## Ecosistema formativo per lo sviluppo in IUNGO S.p.A.



Sito web

### L'azienda

Fondata nel 2001, IUNGO ha una rete che comprende 300 clienti e oltre 90.000 fornitori. L'azienda è specializzata per soluzioni digitali Supply Chain e rappresenta una realtà dinamica della filiera ICT, guidata da tensione all'innovazione e supportata da un approccio che valorizza l'apprendimento continuo, la ricerca di soluzioni innovative e la capacità di risolvere in modo creativo le esigenze delle imprese clienti.

Con traguardi significativi e riconoscimenti come "Leader della Crescita" e "FT 1000", oltre a certificazioni di solidità finanziaria, IUNGO ha guadagnato credibilità nel settore. Nel 2021, Gartner ha incluso la soluzione IUNGO nel Magic Quadrant per le suite Procure-to-Pay, riconoscendo la IUNGOmail come tecnologia chiave per l'integrazione con i fornitori.

Nel 2022, IUNGO ha lanciato iniziative come il Partnership Program e il percorso di Certificazione consulenti, ampliando il proprio network. Ha anche integrato Deep Tier e InfoManager per supportare i clienti nella gestione della supply chain finance e nella valutazione multidimensionale dei fornitori.

Talento e continua formazione sono gli elementi che hanno reso possibile lo sviluppo dell'impresa e che ancora ne definiscono il vantaggio competitivo.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo si colloca in un contesto di crescita aziendale che richiede alle Risorse Umane di adattarsi ai trend tecnologici e digitali e di contestualizzare il proprio know-how nell'evoluzione dei processi aziendali. Per stare al passo con le continue evoluzioni tecnologiche e per assicurarsi il ruolo di fornitore privilegiato su soluzioni di Supply Chain, l'azienda ha evidenziato la necessità di trattenere e formare in impresa un know-how specifico e in grado di generare vantaggio competitivo.

L'obiettivo di IUNGO, attraverso il Piano formativo, era quello di strutturare un Ecosistema Formativo rafforzando il percorso già intrapreso, che aveva portato a strutturare un "Competence Appraisal" basato sugli specifici fabbisogni di competenze dell'organizzazione e orientato a favorire crescita e sviluppo delle competenze, valorizzare le performance e sostenere piani di carriera

Il Piano ha avuto la finalità di formare le competenze manageriali del Direttore Marketing per consentirgli di:

- trasferire al proprio team un approccio all'apprendimento continuo come elemento alla base dello sviluppo e della crescita dell'impresa;
- supportare scelte di investimento e riconoscimento che stimolino all'apprendimento;
- analizzare il Competence Appraisal e definire un modello di integrazione tra ruoli e competenze attese;
- definire strategie a supporto del feedback e restituzione come elemento di crescita per la persona e l'organizzazione;
- definire modalità di funzionamento dell'ecosistema che favoriscano crescita e sviluppo delle competenze e delle conoscenze all'interno di IUNGO, con azioni per la co-costruzione e sviluppo di know how condiviso.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo ha proposto contenuti e metodologie in grado di stimolare nel dirigente coinvolto un approccio al Learning Mindset assumendo ruolo formativo e responsabilità per assicurare un'impresa flessibile, resiliente e capace di cogliere le opportunità che derivano dal contesto.

**Modulo 1 - LEARNING MINDSET E CULTURA DELL'APPRENDIMENTO** - Il modulo ha dotato il dirigente delle competenze per assumere come riferimento un modello di leadership in grado di supportare l'apprendimento continuo nell'organizzazione, prevedendo l'assegnazione di risorse per i programmi di formazione, sostegno e riconoscimento all'apprendimento. I contenuti hanno riguardato: Analisi del modello di Leadership per il manager IUNGO; Ruolo del Manager formatore; Definizione di un approccio all'apprendimento continuo che passi attraverso il modello di leadership; Cultura dell'apprendimento continuo per l'innovazione, lo sviluppo la competitività e la crescita dell'impresa;



Assegnazione delle risorse a programmi di formazione; Come fornire sostegno e riconoscimento per l'apprendimento – Come incoraggiare un ambiente che favorisca la crescita professionale.

**Modulo 2 - COMPETENCIES APPRAISAL IUNGO** - A partire dall'Appraisal, il modulo ha sviluppato competenze per la definizione delle skills strategiche in relazione ai ruoli e a competenze soft. Ha inoltre sviluppato la definizione di una strategia per la valorizzazione della valutazione, attraverso l'uso del feedback costruttivo. I contenuti hanno affrontato: Analisi delle caratteristiche dell'Appraisal IUNGO; Soft Skills strategiche, livelli e criteri di possesso in relazione a: Execution - Organizzazione - Problem solving e innovazione - Relazione - Ingaggio; Strategie per connettere le competenze ai ruoli (Product Manager, UX/UI Design, SW Development, Delivery, Support, Marketing, Sales, SaaS Infrastructure, Accounting, HR); Strategie per definire il processo di valutazione e lo sviluppo personale con Gestione del feedback a 360°; Gestione del feedback costruttivo; Raccolta feedback, restituzione e definizione di piani d'azione; Dall'appraisal al Career Plan: key per piani di carriera e valorizzazione dei talenti.

**Modulo 3 - ECOSISTEMA FORMATIVO IN IUNGO** - Il modulo ha consentito di definire la strategia per la progettazione e lo sviluppo dell'Ecosistema Formativo, comprensivo di formazione interna ed esterna, fino a definire un sistema di KPI per la valutazione degli impatti dell'Ecosistema sul clima di lavoro, reputation, talent retention, induction. I contenuti hanno approfondito: Obiettivi strategici dell'ecosistema IUNGO (crescita, sviluppo, innovazione); KPI e target obiettivo sul livello di padronanza delle competenze; Dal Competences Appraisal all'ecosistema formativo per supportare le strategie di crescita e innovazione; Strategie per la definizione di piani formativi; Pianificare programmi di formazione: interni, workshop, mentoring, coaching,

e-learning, job rotation o altre modalità di apprendimento; Piano di sviluppo strategico dell'ecosistema: risorse dedicate, budget, tempistiche, investimenti, strumenti tecnologici, piattaforme di apprendimento, materiali didattici e altre risorse necessarie per fornire un'esperienza di apprendimento efficace; Strategie per la costruzione di comunità di pratica all'interno di IUNGO per favorire lo scambio di conoscenze tra i dipendenti: progetti di gruppo, sessioni di brainstorming, piattaforme di collaborazione online e creazione di reti di conoscenza all'interno dell'organizzazione; Valutazione degli impatti attesi rispetto a: clima di lavoro, Reputation, talent retention e induction.

I risultati

L'iniziativa formativa ha rafforzato la capacità del dirigente di essere uno stimolo al continuo apprendimento nell'organizzazione.

Relativamente ai risultati concreti della formazione si evidenzia la costruzione di:

- MAPPE DI CORRELAZIONE TRA SKILL E RUOLI. Si tratta di tabelle di correlazione tra le skill individuate nel Competences Appraisal e i ruoli professionali funzionali a definire i piani di formazione.
- PIANO DI SVILUPPO DELL'ECOSISTEMA. È un piano strategico per l'implementazione del modello comprensivo di: Fasi, Tempi, Risorse, Budget, Modello di comunicazione interno ed esterno sull'ecosistema aziendale.
- STUTTURA DELL'ECOSISTEMA. Si intende il layout del modello, comprensivo delle risorse previste e messe a disposizione. Raccoglie la lista delle diverse tipologie di attività previste e delle modalità messe in campo per facilitare condivisione e confronto sulle competenze apprese.

La parola all'azienda

*Il progetto formativo si è innestato nell'ambito di un importante riassetto organizzativo, che ha visto il dirigente titolare del progetto fare un salto rilevante nell'impatto aziendale da lui stesso generato: il suo ruolo è infatti passato da quello di Marketing Director a quello di Chief Operating Officer dell'area Customers. Il progetto formativo si è quindi rivelato strumento principe non solo per la generazione di competenze manageriali di alto livello, ma anche e soprattutto per l'abilitazione dell'evoluzione organizzativa aziendale che ha visto come protagonista il dirigente stesso.*

Alessandra Sportelli  
Head of People

Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Piccola</b>	 Settore <b>ICT</b>
 Localizzazione <b>Modena</b>	 Dirigenti coinvolti <b>1</b>
 Ore di formazione complessive <b>104</b>	

Hosch Italia s.r.l.

## Politiche HR di Active Ageing - Hosch Italia



Sito web

### L'azienda

Hosch Italia è un'azienda parte del gruppo tedesco Hosch, che da più di 40 anni progetta, produce e installa soluzioni tecnologiche per la pulizia dei nastri trasportatori nell'industria del bulk material handling. Viene oggi riconosciuta sul mercato come azienda specialista nel settore della produzione e commercializzazione di raschiatori dinamici ad alte prestazioni.

L'azienda offre servizi di assistenza tecnica nell'installazione e manutenzione di tali impianti e vanta una rete di clienti che include importanti realtà industriali, quali, ad esempio, Enel Produzione e Italcementi.

Il gruppo HOSCH dimostra la sua posizione di leader tecnologico sul mercato globale grazie a un costante investimento nella ricerca e sviluppo. Ha filiali dirette in tutto il mondo, con oltre 350 dipendenti e più di 100 distributori in grado di rispondere adeguatamente alle richieste ed esigenze di clienti fidelizzati o potenziali.

L'introduzione di nuovi prodotti sviluppati dalla sede centrale ha aumentato le vendite e i profitti dell'azienda italiana, migliorando la sua posizione finanziaria. Inoltre, l'utilizzo di tecnologie e strumenti avanzati di simulazione e misurazione ha permesso di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi produttivi, riducendo i tempi di produzione e i costi operativi.

Sempre al fine di migliorare la competitività sul mercato, sono stati avviati processi innovativi nell'organizzazione attraverso la pianificazione e la gestione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro basati su una cultura aziendale della flessibilità e sulla diversificazione delle carriere.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A livello anagrafico, l'azienda registra la presenza di risorse over 50 pari a circa il 50% del personale in organico. Tali risorse, pur rappresentando un valore aggiunto per l'azienda, data la loro vasta esperienza e competenza, richiedono anche un'importante sfida organizzativa. Per tale motivo, si è deciso di valutare diverse linee di intervento rispetto all'aged workforce che possono essere riassunte in: progettazione organizzativa con responsabilità giocate su task force e obiettivi a termine; politiche aziendali legate ai benefit individuali (es. ripensamento dei titoli aziendali, da titoli che enfatizzano la crescita nella gerarchia professionale e manageriale interna, a titoli che sottolineano nuovi ruoli incentrati sulla responsabilità fondata prevalentemente sul trasferimento delle competenze; temi più specifici come l'assistenza medica); ridisegno del carico di lavoro; percorsi di sviluppo individuale attraverso, ad esempio, azioni di counseling e/o coaching, finalizzati ad agire sull'autosviluppo e sul consolidamento delle capacità di trasferire l'employability ad altre risorse e di creare una nuova forma di employability come senior a fine carriera.

Il Piano formativo si inserisce, quindi, in un percorso più ampio di ripensamento delle politiche aziendali rivolte all'aged workforce e fa parte di un percorso generale di cambiamento organizzativo finalizzato a rispondere alle sfide di un mercato sempre più innovativo e competitivo, nonché a mantenere la forza lavoro motivata e produttiva.



L'iniziativa, indirizzata al HR Director, è stata finalizzata allo sviluppo delle seguenti competenze:

- comprensione approfondita delle sfide legate all'invecchiamento della popolazione e dei cambiamenti demografici in corso;
- conoscenza dei diversi approcci alla gestione delle risorse umane e delle strategie specifiche per supportare i lavoratori maturi, attraverso programmi di sviluppo e strumenti di active ageing (piani di azione, protocolli, linee guida);
- competenze specifiche per la gestione della salute e della sicurezza sul lavoro per le risorse mature nei diversi comparti (installazione e manutenzione, assistenza alla clientela; logistica distribuzione; marketing e commerciale);
- promozione del lavoro intergenerazionale, al fine di creare un ambiente di lavoro inclusivo e diversificato, identificando gli elementi peculiari dei processi produttivi che possono costituire punti di forza e/o criticità;
- metodi e tecniche di comunicazione, di leadership e gestione di team di lavoro intergenerazionali, metodologie di promozione dell'inclusione dei lavoratori anziani.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato realizzato in presenza attraverso un'azione di coaching suddivisa in due moduli.

Modulo 1 - COMPRENDERE E PROMUOVERE L'INVECCHIAMENTO ATTIVO IN AZIENDA – l'azione formativa ha introdotto i temi dell'invecchiamento attivo, in termini di definizione, principi e impatto sulla produttività e il benessere dei dipendenti anziani. Sono stati oggetto di approfondimento le seguenti tematiche: Barriere all'invecchiamento attivo sul posto di lavoro: stereotipi, discriminazione, mancanza di flessibilità e di supporto; Strategie per superare le barriere: azioni

di sensibilizzazione e formazione, miglioramento dei processi lavorativi, adozione di politiche e programmi di sostegno all'invecchiamento attivo; Promozione della cultura dell'invecchiamento attivo in azienda: coinvolgimento dei dipendenti, comunicazione interna ed esterna, sviluppo di progetti specifici; Salute e benessere dei dipendenti anziani: prevenzione e gestione delle patologie, attività fisica e alimentazione, supporto psicologico; Collaborazione intergenerazionale e apprendimento reciproco: valorizzazione delle competenze e delle esperienze dei dipendenti di diverse età, creazione di team multidisciplinari e interscambio di conoscenze.

### Modulo 2 - IMPLEMENTAZIONE DI POLITICHE E PROGRAMMI DI INVECCHIAMENTO ATTIVO IN AZIENDA

– l'intervento ha presentato un taglio operativo teso a sviluppare competenze per creare, implementare, monitorare politiche e programmi di invecchiamento attivo in azienda. I contenuti affrontati hanno riguardato: Progettazione di politiche e programmi di invecchiamento attivo: tecniche e strumenti di valutazione delle esigenze dell'azienda e dei dipendenti anziani, definizione degli obiettivi e delle strategie per promuovere l'invecchiamento attivo, identificazione delle risorse necessarie per la realizzazione delle politiche e dei programmi di invecchiamento attivo; Implementazione delle politiche e dei programmi di invecchiamento attivo: metodi e tecniche di comunicazione efficace con i dipendenti anziani e con gli altri membri dell'azienda finalizzati alla creazione di un ambiente di lavoro favorevole all'invecchiamento attivo; metodi e tecniche di adattamento dei programmi di formazione e sviluppo alle esigenze dei dipendenti anziani; Valutazione e miglioramento continuo delle politiche e dei programmi di invecchiamento attivo: tecniche di analisi dei risultati dell'implementazione delle politiche e dei programmi di invecchiamento attivo, di identificazione degli eventuali problemi e delle aree di miglioramento; metodi e tecniche per lo sviluppo di strategie per migliorare l'efficacia delle politiche e dei programmi di invecchiamento attivo.

## I risultati

Il percorso ha consentito l'avvio di importanti cambiamenti organizzativi, attraverso politiche di gestione delle risorse umane incentrate sulla valorizzazione dell'aged workforce e l'elaborazione dei seguenti strumenti e output concreti:

- piano di azione per l'implementazione di politiche di active ageing, con misure di sostegno alla permanenza in azienda dei lavoratori anziani, quali flessibilità di orario, riqualificazione professionale, formazione continua, adozione di pratiche inclusive (es. mentoring intergenerazionale);
- set di strumenti e tecniche per il miglioramento del benessere e della salute dei lavoratori (sessioni di mindfulness, percorsi di formazione) sulla base delle specifiche esigenze dei lavoratori anziani, compresa la prevenzione di patologie o malattie croniche;
- protocollo per la gestione dello stress con l'adozione di pratiche di lavoro flessibili, la promozione di un sano equilibrio tra vita privata e lavoro, la creazione di un ambiente di lavoro volto a favorire il benessere psicofisico, l'adozione di un sistema di monitoraggio dei livelli di stress e di benessere;
- linee guida per la formazione continua dei lavoratori anziani, con individuazione di percorsi di aggiornamento e di specializzazione, promozione del mentoring intergenerazionale, programmi di job rotation, per favorire la crescita professionale dei dipendenti;
- piano di miglioramento della comunicazione interna ed esterna, costruito sulle specifiche esigenze dei lavoratori anziani, al fine di favorire la partecipazione attiva dei dipendenti ai processi decisionali e di cambiamento organizzativo;
- sistema di monitoraggio e valutazione delle politiche di active ageing, per verificare l'efficacia e l'impatto delle azioni realizzate ed apportare eventuali azioni correttive e/o di miglioramento.

## La parola all'azienda

*L'intento dell'azienda, a seguito delle attività formative realizzate con il presente piano e pienamente focalizzate sulle risorse umane, è di proseguire con un progetto formativo che, parallelamente al precedente, focalizzi e valorizzi l'innovazione tecnologica per rispondere alle sfide del mercato, migliorare l'efficienza operativa e garantire la sostenibilità e la competitività a lungo termine. Inoltre, l'attenzione si è concentrata sulle figure senior, quale capitale umano, per stimolarle a nuove sfide ma, in particolare, per favorire la formazione interna delle risorse junior con maggiore motivazione, sfide e sinergia, e una ridefinizione dei ruoli più in linea con una visione "corporate" e di respiro internazionale che favorisca l'engagement ma anche un nuovo equilibrio vita/lavoro/salute.*

*L'obiettivo è di consolidare la posizione di leader nel settore e di continuare a offrire soluzioni tecnologiche all'avanguardia per i clienti.*

**Ing. Mario Del Pezzo**  
Legale Rappresentante

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Commercio**



Localizzazione  
**Pontecagnano  
Faiano (Salerno)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**60**

RAM ENERGY E&C. s.r.l.

## TALENT FOR GROWTH!



Sito web

### L'azienda

RAM Energy E&C srl (ex Ram Oil & Gas) nasce nel 2006 dalla Divisione Energia della Ravenna Montaggi s.r.l., già operante nel settore della costruzione e del montaggio industriale dal 1993. Avvalendosi dell'esperienza e del know-how acquisiti sul campo, nel corso degli anni si è specializzata nella realizzazione di impiantistica industriale per i settori power, oil & gas e petrolchimico.

Grazie a un ampio ventaglio di competenze che spazia dalla progettazione al procurement, dalla costruzione all'installazione di strutture e impianti, fino alla gestione di manutenzioni ordinarie e straordinarie, RAM Energy si afferma oggi come Main Contractor di riferimento. L'azienda è in grado di rispondere in modo efficace e tempestivo alle molteplici esigenze dei clienti, offrendo soluzioni integrate e complete e standard qualitativi elevati in tutte le fasi del progetto.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le risorse umane sono sempre state il valore fondamentale dell'azienda, e la dirigenza si è costantemente impegnata a valorizzarle, promuovendo un ambiente costruttivo.

Negli ultimi anni, la rapida crescita dell'azienda ha reso fondamentale l'introduzione di processi di Employer Branding strutturati e mirati. Questa strategia ha un duplice scopo: da un lato, mira ad accrescere l'attrattività nei confronti di nuovi talenti; dall'altro, si propone di diffondere e condividere i principi fondamentali che guidano l'organizzazione.

In tal modo, non solo si favorisce il reclutamento di professionisti altamente qualificati, ma si promuove anche una cultura aziendale coesa e allineata agli obiettivi strategici. La sinergia tra valori aziendali e talenti emergenti rappresenta infatti un elemento cruciale per il futuro successo e la sostenibilità dell'azienda nel mercato competitivo attuale.

Il Piano formativo ha voluto quindi supportare l'attrattività di RAM Energy agli occhi di nuovi talenti sul mercato puntando a:

- fornire le competenze e gli strumenti per mappare le esigenze interne e definire le tappe strategiche per la costruzione di un piano di Employer Branding in azienda;
- favorire il trasferimento di competenze manageriali e strumenti per progettare gli asset che comporranno la strategia di Employer Branding in RAM Energy;
- promuovere lo sviluppo delle skills e degli strumenti necessari ad implementare e misurare nel tempo la strategia di Employer Branding in azienda.



## Il percorso formativo

Il percorso formativo si è articolato in tre moduli caratterizzati dall'alternanza di momenti teorici e pratici, con simulazioni e case studies che hanno garantito la concretezza e l'applicabilità di quanto appreso.

**Modulo 1 - EMPLOYER BRANDING STRATEGY FOR RAM ENERGY: MODELLI DI SVILUPPO.** L'intervento ha permesso ai dirigenti coinvolti di rivolgere l'attenzione sulle dimensioni dell'Employer Branding e della Talent Attraction come motori di crescita interna. Ha consentito di passare a una nuova fase manageriale caratterizzata da un approccio di valorizzazione dell'esperienza dei dipendenti e dei candi-

dati all'interno di RAM Energy. I dirigenti hanno riflettuto sull'attuale processo di acquisizione di nuove risorse, sulle modalità di comunicazione del brand agli occhi dei talenti e hanno mappato con precisione le fasi di onboarding e gestione dei newcomers nel contesto di RAM. Infine, si sono focalizzati sulla formalizzazione degli step che consentiranno all'azienda di migliorare il suo posizionamento sul mercato del lavoro.

**Modulo 2 - PROGETTARE UN PIANO DI EMPLOYER BRANDING IN RAM ENERGY.** Il focus del secondo intervento formativo è stato posto sulle dimensioni che compongono il costrutto di Employee Experience a 360 gradi. Quest'azione ha permesso ai dirigenti di progettare accu-



ratamente i touchpoint che connettono l'organizzazione al lavoratore. Ha consentito di acquisire competenze manageriali per la progettazione di un piano di Employer Branding che tenga conto dell'intera esperienza dei talenti, dalla fase di reclutamento fino all'onboarding e alla socializzazione organizzativa. I dirigenti hanno individuato all'interno della popolazione interna gli ambassador della cultura di RAM, rendendoli protagonisti di iniziative di Employee Advocacy per trasmettere i valori culturali dell'azienda all'esterno. Infine, hanno valutato metodi innovativi, come la gamification e l'utilizzo di community digitali, per aumentare l'engagement dei lavoratori interni e assicurarsi la loro fiducia nel tempo.

**Modulo 3 - STRUTTURAZIONE E MONITORAGGIO DELLA STRATEGIA DI EMPLOYER BRANDING IN RAM ENERGY.** Quest'azione ha permesso ai dirigenti di monitorare l'efficacia della strategia messa in piedi e valutarne il ROI in termini di miglioramento della reputazione aziendale e maggiore capacità di attrarre talenti sul mercato. Ha consentito di valutare attentamente le modalità comunicative adottate internamente e all'esterno con clienti e stakeholder. I dirigenti hanno analizzato le opportunità di comunicazione attraverso forme digitali per promuovere la employee experience e la Employee Value Proposition. Infine, hanno valutato il ROI della strategia facendo riferimento a specifici KPI collegati alla qualità delle attività di reclutamento.

## I risultati

Il percorso di formazione ha fornito ai dirigenti una serie di strumenti e competenze fondamentali per progettare e attuare una strategia di Employer Branding chiara ed efficace. Attraverso sessioni interattive e workshop pratici, i partecipanti hanno appreso come comunicare in modo autentico ed efficace i valori e la cultura aziendale, acquisendo inoltre la capacità di analizzare e rispondere alle esigenze e alle aspettative dei talenti, creando un ambiente di lavoro attraente e inclusivo.

Al termine del Piano restano a disposizione dell'azienda i seguenti output:

- **PEOPLE ANALYSIS PROSPECT:** lo strumento ha permesso di effettuare una vera e propria analisi del target di riferimento per la campagna di Talent Acquisition da avviare.
- **CANDIDATE & EMPLOYEE JOURNEY MAP:** uno strumento specifico per valutare la soddisfazione di candidati e dipendenti target nei diversi momenti di interazione con RAM Energy (selezione, colloquio, onboarding, socializzazione, etc).
- **EMPLOYEE ENGAGEMENT PULSE SURVEY:** uno strumento appositamente progettato per valutare l'engagement aziendale attraverso l'analisi del sentiment dei dipendenti nel corso di eventi, iniziative e progetti.
- **EMPLOYEE VALUE PROPOSITION PLAN:** un piano guida che ha orientato la strategia da mettere in pratica per comunicare adeguatamente la value proposition di RAM Energy nei confronti dei nuovi potenziali talenti sul mercato e ha permesso ai dirigenti di individuare le variabili da tenere in considerazione per gestire il piano di comunicazione della campagna di acquisizione di nuovi talenti attraverso la strategia di Employer Branding

## La parola all'azienda

La crescita significativa di RAM ENERGY negli ultimi anni ha evidenziato l'importanza di un'organizzazione più strutturata. Per affrontare questa sfida, abbiamo avviato un progetto formativo mirato a rafforzare la nostra strategia di Employer Branding e Talent Attraction, ponendo al centro del nostro operato le persone.

Attraverso questo progetto, abbiamo acquisito competenze e strumenti fondamentali per mappare e valutare in modo approfondito la soddisfazione di candidati e dipendenti. I feedback raccolti sono stati preziosi nel definire gli elementi chiave per una comunicazione strategica utile a trasmettere la visione e i valori di RAM ENERGY, sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Questo primo intervento è solo l'inizio; continueremo a investire nella formazione e nello sviluppo di competenze e percorsi di crescita delle nostre risorse.

Siamo convinti che un forte focus sulla formazione in azienda non solo favorisca la crescita individuale, ma contribuisca anche a migliorare la nostra competitività complessiva nel mercato.

**Olivia Ferrigno**  
HR Manager

## Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Grande</b>	 Settore <b>Metalmeccanico</b>
 Localizzazione <b>Collesalveti (Livorno)</b>	 Dirigenti coinvolti <b>2</b>
 Ore di formazione complessive <b>96</b>	 Durata <b>13 mesi</b>

Unione Industriali Torino

## La valorizzazione delle persone nei cambiamenti organizzativi



Sito web

### L'azienda

L'Unione Industriali Torino è un'Associazione d'impresa di livello territoriale aderente a Confindustria, avente per scopo la rappresentanza, la tutela, la promozione e lo sviluppo delle aziende e dei loro interessi. Oggi, all'Associazione aderiscono 20 categorie merceologiche, 2.200 imprese con circa 115.000 addetti.

L'UI offre una vasta gamma di servizi per fornire supporto e garantire competitività alle imprese.

Nell'ultimo periodo, l'Associazione ha avviato un'importante azione di riorganizzazione strategica del proprio assetto interno, attraverso un aggiornamento delle modalità operative dei propri enti e la valorizzazione dei talenti.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano nasce dalla necessità di definire le aspettative del sistema delle imprese nei confronti dell'UI e dei suoi enti strumentali, nonché di comparare la propria offerta con quella delle altre associazioni territoriali, valutando le competenze disponibili in house per una loro ottimizzazione.

Secondo l'UI, il raggiungimento di tale obiettivo non può prescindere dalla promozione di una nuova cultura organizzativa, basata sul principio del "One Team" e sulla capacità di attrarre e trattenere i talenti, favorirne l'integrazione e la crescita professionale, e definire processi e metriche di misurazione dei risultati.

Il Piano si è articolato in fasi sequenziali, finalizzate al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- comprendere le problematiche correlate al superamento dei conflitti intergenerazionali;
- identificare e pianificare un modello di talent management inclusivo, volto a favorire l'attrattività e la permanenza in azienda delle Key people;
- migliorare il lavoro di squadra dei team aziendali, impegnati nella realizzazione di specifici progetti o nel raggiungimento di obiettivi strategici per l'organizzazione;
- pianificare un modello di valutazione del personale concentrato sulla produttività, in base agli obiettivi assegnati.

### Il percorso formativo

Il percorso di upskilling e reskilling manageriale è stato destinato a cinque dirigenti, responsabili di alcune aree dell'Associazione. L'intervento ha avuto la finalità di rafforzare le competenze relative alla visione strategica e alla leadership inclusiva, sostenibile e resiliente, per superare le barriere generazionali, fidelizzare i nuovi talenti e offrire loro adeguate opportunità di apprendimento e di crescita.

La formazione è stata erogata in presenza, facendo ricorso a metodologie di action learning, focus group e project work, attraverso la realizzazione di due moduli formativi. Dal punto di vista metodologico, oltre a casi



aziendali e case history, è stata valorizzata la metodologia delle 4C, funzionale a raccogliere informazioni utili a esplorare un dato problema, facendo in modo che tutti gli attori si sentano liberi di dare il proprio contributo e, al contempo, si sentano responsabilizzati verso l'obiettivo.

**Modulo 1 - VALORIZZAZIONE DEI TALENTI** - L'intervento si è concentrato sulla pianificazione di un modello aziendale di Talent management inclusivo, quale approccio funzionale alla gestione delle risorse umane, per favorire l'attrattività e la permanenza in azienda delle Key people, individuando specifici criteri di valutazione del potenziale. Si è lavorato sul miglioramento del lavoro di squadra, con

un focus sullo spirito di appartenenza, che ha portato alla definizione di un piano d'azione e di valutazione dei risultati;

**Modulo 2 - PERFORMANCE MANAGEMENT** - L'intervento è stato finalizzato alla pianificazione di un modello di valutazione del personale svincolato dai tradizionali concetti di tempo e spazio, concentrato sulla produttività e valutazione delle performance. È stato definito un set di KPI di misurazione e dei piani di sviluppo individuali.

## I risultati

Grazie alla formazione, è stato messo a punto un piano strategico di riorganizzazione interna focalizzato sulla valorizzazione dei talenti, sul miglioramento del clima aziendale e sull'innovazione nella gestione dei progetti.

Il Piano ha condotto alla realizzazione di una serie di output, che rimarranno a disposizione dell'Associazione a conclusione delle attività:

- linea guida per l'istituzione di Intergenerational Employee Resource Groups (ERG);
- sistema di performance management, articolato in finalità, caratteristiche e obiettivi, con la definizione di un set di KPI di riferimento, a supporto della valutazione degli obiettivi;
- linee guida e nuove prassi a supporto delle interviste di selezione e set di specifici criteri di valutazione del potenziale dei talenti;
- linee guida e prassi a supporto della realizzazione di Piani di sviluppo individuali e nuove prassi di Job Rotation e Succession Plan;
- linee guida per la gestione e implementazione di prassi a supporto della diffusione del lavoro di gruppo, come modello di riferimento per l'organizzazione.

## La parola all'azienda

*Il progetto formativo “La valorizzazione delle persone nei cambiamenti organizzativi” ha contribuito al processo di riorganizzazione strategica dell'Unione Industriali, potenziando le competenze dei dirigenti nella gestione del cambiamento. Attraverso due interventi mirati, sono stati introdotti modelli innovativi di Talent e Performance Management, con strumenti per superare i conflitti generazionali e ottimizzare la gestione dei talenti. L'approccio ha favorito un ambiente inclusivo e una cultura di appartenenza, migliorando la valutazione delle performance e promuovendo una visione più moderna e competitiva dell'organizzazione.*

*L'intervento dedicato alla valorizzazione dei talenti ha favorito la creazione di un modello aziendale inclusivo, finalizzato non solo all'attrazione e alla fidelizzazione delle risorse chiave, ma anche alla promozione di un solido spirito di appartenenza. Parallelamente, il modulo sul Performance Management ha introdotto una visione moderna della valutazione del personale, basata su KPI specifici e piani di sviluppo individuali.*

*La formazione si è dimostrata un investimento prezioso: questo percorso ha rafforzato le competenze tecniche e manageriali dei dirigenti, ma ha anche contribuito a consolidare una cultura organizzativa che valorizza il principio del “One Team”.*

**Massimo Richetti**

Responsabile Area Lavoro e Welfare  
Responsabile del Personale

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Associazione di rappresentanza**



Localizzazione  
**Torino**



Dirigenti coinvolti  
**5**



Ore di formazione complessive  
**200**



Marzotto S.p.A.

## Succession plan



Sito web

### L'azienda

Il Piano formativo è stato presentato dal Gruppo Marzotto e ha visto la partecipazione di tre aziende.

La capogruppo Marzotto S.p.A., con sede a Valdagno, in provincia di Vicenza, controlla due società tessili: Marzotto Wool Manufacturing e Marzotto Lab, per un totale di circa 3000 persone tra Italia, Repubblica Ceca, Lituania e Tunisia. Fondata nel 1836, è diventata nel corso degli anni un'icona nel settore tessile e della moda. Vanta una lunga tradizione di produzione di tessuti di alta qualità e capi di abbigliamento di lusso, distinguendosi per l'attenzione ai dettagli, l'artigianalità e l'utilizzo di materiali pregiati. La sua reputazione si basa sulla combinazione di design innovativo, stile italiano e una rigorosa cura dei tessuti.

Marzotto opera in diversi settori, tra cui tessuti per abbigliamento, arredamento e filati. La gamma di prodotti offerti è ampia e comprende tessuti di lana, cashmere, seta, cotone e lino, utilizzati sia per l'abbigliamento che per l'arredamento di alta gamma. Ha consolidato la sua posizione nel mercato internazionale grazie a collaborazioni con importanti marchi di moda e design. Oltre alla produzione di tessuti, è impegnata in iniziative sostenibili e responsabili, adottando pratiche e processi eco-sostenibili per ridurre l'impatto ambien-

tale della propria attività e supportando progetti nel campo dell'istruzione, della cultura e dell'assistenza sociale.

Marzotto Wool Manufacturing è una società del Gruppo Marzotto, leader mondiale nella produzione e commercializzazione di tessuti di lana per l'abbigliamento. Fondata nel 2014, Marzotto Wool Manufacturing è il risultato dell'integrazione delle attività produttive di diversi brand come Marzotto Tessuti ed Estethia G.B. Conte. L'azienda ha sede a Valdagno, in Veneto, e dispone di stabilimenti produttivi in Italia e Repubblica Ceca. Produce una vasta gamma di tessuti di lana, tra cui tweed, flanella, cashmere, mohair e lana merino. I tessuti Marzotto Wool Manufacturing sono utilizzati da alcuni dei più importanti marchi di moda del mondo, tra cui Armani, Gucci, Prada e Versace. L'azienda è da sempre impegnata nella ricerca e sviluppo di nuove tecnologie e materiali per migliorare la qualità e le prestazioni dei suoi tessuti. Inoltre, particolare attenzione viene prestata alla sostenibilità ambientale e sociale. L'azienda utilizza solo lana proveniente da allevamenti certificati e adotta processi produttivi rispettosi dell'ambiente.



Biella Manifatture Tessili è una società del Gruppo Marzotto specializzata nella produzione di tessuti di lana, cashmere e misti. Fondata nel 1903, l'azienda ha sede a Biella, in Piemonte, e dispone di stabilimenti produttivi in Italia e Repubblica Ceca. Opera con i brand Fratelli Tallia di Delfino, Guabello, Marlane e Opera Piemontese. L'azienda produce e vende in tutto il mondo tessuti di alta qualità utilizzando le migliori materie prime disponibili, controllando tutta la filiera. Come le altre aziende del Gruppo, è fortemente impegnata nella sostenibilità dei processi produttivi e nella ricerca e sviluppo di nuove tecnologie e materiali per migliorare la qualità e le prestazioni dei suoi tessuti.

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

La necessità di sviluppare una maggiore consapevolezza nei manager riguardo ai nuovi modelli organizzativi e ai metodi di sviluppo delle persone è stata una delle principali motivazioni alla base del Piano. In un contesto in continua evoluzione, il Gruppo Marzotto ha riconosciuto l'importanza di implementare un piano di successione per assicurare che l'azienda continui a operare in modo efficiente anche in caso di ritiri o dimissioni di leader chiave.

Nell'ottica di migliorare la propria performance e garantire la continuità aziendale, il Gruppo Marzotto ha sentito l'esigenza di mettere in atto un succession plan garantendo una formazione efficace ai propri manager.

L'obiettivo principale del percorso formativo è stato quello di impostare un piano di sviluppo per i collaboratori interni, rendendo esplicito il know-how tacito detenuto dalle persone con maggiore anzianità aziendale e permettendo così la capitalizzazione della conoscenza a livello aziendale.

Questo macro-obiettivo si è poi declinato in obiettivi a medio e lungo termine: garantire la continuità aziendale,

aumentare l'efficienza e la produttività, migliorare la soddisfazione dei dipendenti e lo stile di leadership dei manager senior e dei nuovi ingressi.

## **Il percorso formativo**

L'intervento formativo "Succession Plan: formazione per i nuovi Leader" è stato progettato per sensibilizzare il management sull'importanza della pianificazione della successione e dello sviluppo del personale.

L'intervento è stato suddiviso in tre fasi, ciascuna delle quali mirava a fornire conoscenze specifiche e strumenti pratici per una gestione più efficace delle risorse umane.

La prima fase, dedicata alla presa di coscienza, ha visto i partecipanti esplorare il tema del succession plan e comprendere l'importanza dello sviluppo dei collaboratori all'interno dell'organizzazione.



Sono stati trattati argomenti fondamentali come lo sviluppo nelle organizzazioni, l'importanza della pianificazione della successione e la responsabilità manageriale nel favorire la crescita dei collaboratori. Questa fase ha permesso ai partecipanti di acquisire una visione chiara del ruolo cruciale che i manager svolgono nel promuovere il successo a lungo termine dell'azienda.

Il secondo step si è concentrato sull'analisi della situazione attuale, delle attese organizzative e dei gap rilevati. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di approfondire la conoscenza degli strumenti di sviluppo e di condividere metodologie applicate nello sport e trasferibili al contesto aziendale. L'analisi delle competenze attuali, dei ruoli attesi e dei gap rilevati ha fornito una base solida per pianificare azioni di sviluppo mirate. È stato anche trattato il tema della convivenza delle diverse generazioni in azienda, evidenziando come valorizzare il contributo di ciascuna generazione.

La terza fase ha avuto come focus la stesura di un action plan operativo, con particolare attenzione alla comunicazione interna e verso i collaboratori. Sono state affrontate le principali strategie comunicative da utilizzare nello sviluppo dei collaboratori e l'importanza del processo di feedback. È stato inoltre introdotto il concetto di "Patto di corresponsabilità" tra manager e collaboratore, fondamentale per definire un percorso di sviluppo condiviso. Le attività di gruppo hanno permesso ai partecipanti di scambiare idee e considerazioni sui percorsi di sviluppo da impostare in azienda, creando una base collaborativa per il piano di sviluppo interno.

Le metodologie adottate hanno visto l'alternanza di aula frontale e attività esperienziali, soprattutto in concomitanza della stesura dell'Action Plan.



## I risultati

Il percorso formativo ha permesso di rendere esplicito il know-how tacito detenuto dai dipendenti con maggiore anzianità, facilitando la capitalizzazione della conoscenza a livello aziendale. I manager sono stati dotati degli strumenti necessari per affrontare le sfide future con competenza e sicurezza. I risultati del Piano di successione sono stati significativi:

- **Continuità Operativa:** le transizioni nei ruoli di leadership sono avvenute senza interruzioni, garantendo stabilità e continuità nelle operazioni aziendali.
- **Efficienza e Produttività:** l'azienda ha registrato un aumento dell'efficienza operativa e della produttività grazie allo sviluppo interno dei talenti, riducendo la necessità di costose assunzioni esterne.
- **Soddisfazione dei Dipendenti:** la partecipazione attiva ai programmi di sviluppo ha migliorato la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti, con un conseguente aumento della loro fedeltà all'azienda.
- **Leadership Potenziata:** i manager hanno sviluppato competenze avanzate di leadership, migliorando la gestione dei team e la capacità decisionale.

Il Piano di Succession Planning del Gruppo Marzotto si è rivelato una strategia vincente per affrontare le sfide di un ecosistema organizzativo in continua evoluzione. La valorizzazione del know-how interno e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti hanno permesso all'azienda di garantire una crescita sostenibile e una leadership efficace. Il successo del Piano ha confermato l'importanza di investire nello sviluppo delle risorse umane per mantenere la competitività e l'innovazione nel lungo termine.

## La parola all'azienda

*L'intervento formativo ha coinvolto i dirigenti chiave negli ambiti operation, commerciale, prodotto e funzioni di staff: questi manager, spesso caratterizzati da un'elevata anzianità aziendale, presentano delle competenze specialistiche di settore e di funzione molto forti, ma competenze di leadership meno strutturate.*

*I manager sentivano la necessità di dare una cornice, anche teorica, a una serie di competenze agite in maniera spesso inconsapevole. Serviva ragionare e mettere a punto come gruppo dirigente una "cassetta degli attrezzi" comune e condivisa che permettesse una gestione e sviluppo delle persone in linea con le sfide che l'azienda è chiamata ad affrontare oggi, come per esempio l'attraction, la retention, lo sviluppo e l'engagement dei talenti. Visto il buon esito di quest'intervento è nostra intenzione estendere anche ad altre aree funzionali e altri livelli questa attività formativa per rendere quanto più possibile pervasivo questo nuovo approccio.*

**Barbara Rizzo**

Responsabile Sviluppo Risorse Umane

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Tessile -  
Abbigliamento**



Localizzazione  
**Valdagno (Vicenza)**



Dirigenti coinvolti  
**13**



Ore di formazione  
complessive  
**243**



Nalesso s.r.l.

## Squadra che vince...si cambia!

**N**  
NALESSO



Sito web

### L'azienda

NALESSO è un'affermata realtà imprenditoriale nel campo degli arredamenti su misura di alta gamma e fa parte di un gruppo aziendale che si occupa di locazione di immobili e produzione di mobili. L'azienda progetta, in collaborazione con architetti e designer, le migliori soluzioni di arredo, lavorando per committenti privati e istituzioni, per lo yachting e i musei.

Nasce come realtà artigianale a gestione familiare, quando Armando Nalesso e sua moglie, nei primi anni Ottanta, aprono un laboratorio di tappezzeria a Padova. Oggi, la gestione aziendale è arrivata alla terza generazione, che ha proiettato l'azienda in un orizzonte internazionale. Da impresa familiare, NALESSO è diventata un atelier che impiega oltre cento dipendenti ed è in grado di fornire un servizio duttile, puntuale e completo.

Si occupa di arredo privato, negozi e formule "contract", ossia progetti completi di arredo che vanno dalla fase iniziale di analisi dei fabbisogni e progettazione con il cliente, al contatto con fornitori di fiducia, fino alla fase di allestimento (montaggio e installazione). NALESSO è espressione della cultura manifatturiera del miglior made in Italy, condivisa con una rete di fornitori del territorio limitrofo affinché l'in-

tero processo di progettazione e produzione rispetti i requisiti di qualità della filiera locale.

L'azienda ha da poco intrapreso la strada delle produzioni innovative, con l'impegno di garantire sempre affidabilità ed expertise. In particolare, nel 2020 ha lanciato la nuova divisione automotive "SARTORIA STRADALE", tramite la quale offre servizi di alta gamma per la tappezzeria di interni ex-novo, il restauro di auto d'epoca e la sanificazione dell'abitacolo.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Nalesso si è trovata di fronte a una sfida decisiva: mantenere la sua identità artigianale con il prodotto come asset centrale o innovare prodotti e processi per mettere il cliente al centro. La soluzione ha richiesto un confronto tra i processi dirigenziali e decisionali.

L'azienda, non più diretta dal fondatore, sta trasferendo responsabilità a due giovani dirigenti. Un progetto sperimentale, "Sartoria Stradale", dedicato alla personalizzazione di interni per auto di lusso, ha avuto successo commerciale e produttivo, con una crescita prevista del 15% annuo.

Tuttavia, sono emerse alcune criticità organizzative: mancanza di visione comune tra i dirigenti, divergenze nella scelta dei collaboratori e problemi comunicativi, che hanno generato confusione e carichi di lavoro aggiuntivi per il personale. Questi problemi hanno impedito la creazione di un team coeso e una cultura di team working.

La formazione è quindi intervenuta per sviluppare competenze tecniche e relazionali, con un focus particolare sugli aspetti relazionali tra i due dirigenti. L'obiettivo principale è stato quello di migliorare l'integrazione del team dirigenziale



e la capacità di trasferire le competenze acquisite ai collaboratori, fungendo da driver del cambiamento.

Gli obiettivi formativi specifici hanno incluso:

- creare un clima di collaborazione e integrazione professionale tra i dirigenti;
- stabilire procedure decisionali definite e condivise;
- generare una competenza comune per la scelta e la valutazione dei collaboratori.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato realizzato in 3 moduli che hanno previsto l'alternanza fra momenti teorici e simulazioni pratiche. Dal punto di vista metodologico, i moduli sono stati organizzati utilizzando e integrando le seguenti modalità formative: aula, con approfondimento degli aspetti teorici rilevanti, case studies e analisi dei modelli e degli strumenti di valutazione; laboratorio dei feedback, con momenti di confronto reciproco guidati dal consulente e messa in trasparenza di criticità e ostacoli da superare; project work, con azioni di lavoro pratico collaborativo, nel caso specifico costruzione di modelli di valutazione personalizzati per Nalesso; simulazioni di casi reali, con realizzazione di sessioni reciproche di assessment, verso se stessi e su una figura professionale specifica esterna stabilita durante il corso.

Modulo 1 – EVALUATION LAB: IL TEAM PER LA VALUTAZIONE E LA SCELTA DEI COLLABORATORI. L'intervento ha permesso ai dirigenti di Nalesso di sviluppare competenze per valutare e selezionare il personale, sia interno che esterno, attraverso un percorso di autovalutazione e valutazione reciproca. Il modulo ha favorito la creazione di team aziendali trasversali, basati sulla valorizzazione delle

competenze tecniche e soft skills, facilitando il passaggio da una realtà artigianale a un'azienda moderna e orientata al cliente. I dirigenti hanno acquisito strumenti di valutazione come test e questionari, utili anche per il miglioramento continuo. Inoltre, il modulo ha portato alla definizione di ruoli chiari all'interno della struttura aziendale, accompagnato da un evaluation kit e dal riconoscimento formale delle competenze acquisite, garantendo un impatto duraturo oltre la conclusione del progetto.

Modulo 2 – WIN WIN: IL RUOLO DEL CONFLITTO PER LA VISIONE STRATEGICA. L'obiettivo era quello di equipaggiare i dirigenti delle più aggiornate competenze nel campo della gestione dei conflitti nei processi decisionali. Il modulo formativo ha risposto in modo efficace all'esigenza principale dei due dirigenti, aiutandoli a sviluppare una procedura e una metodologia utile per affrontare decisioni complesse



e gestire momenti di confronto. L'intervento ha permesso di creare un sistema condiviso per gestire il confronto e la negoziazione, attraverso procedure trasparenti che hanno facilitato una comunicazione più chiara e una migliore comprensione reciproca. Ogni dirigente ha potuto esporre pienamente i vantaggi del proprio punto di vista, ma anche riconoscere i suoi limiti, generando momenti di ascolto attivo e favorendo una sintesi tra valori e criticità, sempre con l'obiettivo comune in mente. Inoltre, il modulo ha trasmesso competenze fondamentali per imparare a mettersi nei panni dell'altro e valutare il punto di vista altrui con maggiore consapevolezza. Le simulazioni pratiche, con scambio di ruolo, hanno aiutato i dirigenti a comprendere le difficoltà legate alla posizione dell'altro, migliorando la loro capacità di gestione dei conflitti. Un risultato particolarmente significativo è stato lo sviluppo di uno strumento, disponibile sia in



formato fisico che digitale, progettato per guidare i dirigenti nei processi di negoziazione e gestione dei conflitti.

**Modulo 3 – T.G.I.: TEAM-GRUPPO-INDIVIDUO - GLI ASSET PER LA CRESCITA.** La formazione ha consentito ai dirigenti di comprendere il significato profondo di team e di condividere le diverse interpretazioni personali. Il passaggio generazionale in Nalesso ha richiesto la definizione delle basi concettuali e operative per la transizione, con l'obiettivo di far sentire i dirigenti parte integrante del team. Hanno acquisito consapevolezza delle responsabilità nella gestione aziendale, riconoscendo che la relazione e la condivisione sono essenziali per il buon funzionamento del team. Gli obiettivi del modulo hanno mirato a far comprendere le differenze tra approccio personale, di squadra e di team professionale, e a facilitare il trasferimento di queste competenze anche verso i collaboratori. I dirigenti hanno approfondito la comprensione delle dinamiche di team, delle responsabilità reciproche e della coerenza tra obiettivi individuali e strategici aziendali. Questo percorso ha promosso un approccio orientato al cliente e al mercato, spostando l'attenzione di Nalesso dal prodotto all'obiettivo complessivo. Infine, è stato creato un output fisico, le team cards, per gestire e facilitare il team building in azienda, fornendo uno strumento utile per moltiplicare gli effetti degli apprendimenti anche dopo la fine del progetto.

## I risultati

Il Piano ha raggiunto diversi risultati rilevanti, tra cui:

- miglioramento dell'integrazione del team;
- introduzione di nuove procedure decisionali;
- miglioramento dell'approccio nella valutazione delle risorse umane.

Il progetto ha seguito un approccio integrato tra competenze specifiche e standard, garantendo la validazione e trasferibilità delle competenze acquisite. Tutti i moduli formativi hanno prodotto dei risultati tangibili e cruciali sia per i dirigenti che per l'azienda.

Tra i principali risultati ottenuti dal corso "Evaluation Lab", si evidenziano:

- un evaluation kit, incluso in una cartella digitale nella quale è presente un report sintetico delle attività svolte dai dirigenti durante l'apprendimento delle competenze e della valutazione delle stesse;
- strumenti pratici di selezione e valorizzazione dei talenti, come test, tracce, questionari, interviste ecc.;
- uno skill wallet, incluso in una piattaforma digitale capace di classificare, registrare e aggiornare le competenze strategiche, le attività e i percorsi di apprendimento, con i relativi certificati digitali.

Come risultati del corso "Win Win", si evidenziano invece:

- la concreta definizione dei ruoli, delle responsabilità e delle competenze concordate nelle attività collaborative;
- la rappresentazione grafica del flusso decisionale, con la precisa indicazione degli attori chiave, le aree critiche e delle persone più adatte da coinvolgere;
- modelli di reportistica per la formalizzazione delle fasi dei processi decisionali e delle scelte intraprese.

In ultimo, il corso "T.G.I." ha contribuito a sviluppare una versione beta di un Business Game incentrato sul team building e sulla leadership.

Questi strumenti hanno contribuito significativamente al miglioramento delle competenze dei dirigenti e hanno promosso un approccio condiviso e strutturato alla gestione aziendale e allo sviluppo delle risorse umane.

## La parola all'azienda

*Il Piano formativo "Squadra che vince... si cambia!" ha rappresentato un passo fondamentale per la crescita competitiva di Nalesso, rafforzando il passaggio generazionale e l'evoluzione aziendale verso una gestione moderna e orientata al cliente. Attraverso tre moduli integrati, i dirigenti hanno acquisito competenze strategiche nella valutazione delle risorse, nella gestione dei conflitti e nella creazione di team coesi.*

*I risultati includono una maggiore integrazione del team dirigenziale, l'implementazione di procedure decisionali innovative e strumenti pratici. Tali strumenti garantiranno un impatto duraturo, facilitando il trasferimento delle competenze acquisite ai collaboratori.*

*I prossimi interventi formativi punteranno su leadership adatta e gestione del cambiamento, rafforzando la capacità dell'azienda di affrontare le sfide del mercato globale e valorizzare l'eccellenza del made in Italy. La formazione si conferma così un pilastro strategico per il successo sostenibile di Nalesso.*

**Federica Nalesso**

Responsabile Commerciale

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Legno  
e Arredamento**



Localizzazione  
**Rubano (Padova)**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione  
complessive  
**120**

OFFICINE RIGAMONTI S.p.A.

## Sviluppo delle competenze manageriali per la pianificazione strategica delle risorse umane



Sito web

### L'azienda

Fondata nel 1950 a Valduggia per la produzione di materiale in ghisa, l'azienda ha iniziato a lavorare l'ottone negli anni '70, specializzandosi in riduttori di pressione e prodotti per il riscaldamento. Negli anni '80, ha ampliato il catalogo includendo raccordi e accessori per acquedotti, abbandonando la ghisa. Nel 1995 ha ottenuto la certificazione UNI EN ISO 9001 dall'ente certificatore BVQI ITALIA.

Attualmente, produce cinque linee di prodotti: riduttori di pressione, riscaldamento, filtri/accessori, raccordi e la linea solare "Sunshine", lanciata nel 2008.

L'azienda è nata dalla famiglia Rigamonti e, tuttora, il CdA è composto dalla generazione imprenditoriale successiva a quella dei fondatori. Forte di questa natura familiare, l'azienda è molto attenta a valorizzare al massimo le proprie risorse umane, a qualsiasi livello gerarchico, rendendole partecipi e al centro del percorso decisionale e strategico dell'impresa, oltre che valorizzandole attraverso percorsi formativi mirati.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Negli ultimi dieci anni, l'azienda è cresciuta significativamente, ma questa crescita non è stata accompagnata da un adeguamento della struttura organizzativa, in particolare nell'area delle risorse umane. Questo disallineamento ha comportato difficoltà nell'attrarre, trattenere e motivare i dipendenti. La pandemia ha inoltre richiesto un inevitabile cambio di paradigma nelle competenze manageriali, che necessitano di un continuo sviluppo per raggiungere gli obiettivi richiesti dal mercato di riferimento.

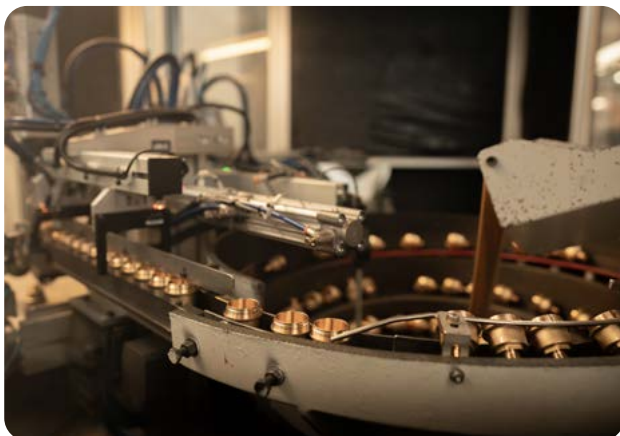
Il Piano ha coinvolto il Sales & Marketing Director, figura fondamentale all'interno dello scacchiere aziendale di Officine Rigamonti. L'obiettivo dell'azione formativa è stato quello di rafforzare le soft skills specifiche e le competenze manageriali del giovane dirigente coinvolto nel processo di passaggio generazionale e nella trasformazione dell'azienda verso una struttura più lean e inclusiva.



Il progetto ha voluto sviluppare nel giovane leader le capacità necessarie per strutturare e implementare processi innovativi per la gestione delle risorse umane in azienda, in modo da organizzare efficacemente ed efficientemente tutte le aree di competenza HR, ovvero: comunicazione interna, performance management, compensation & benefit, selezione del personale, formazione, piani di successione interna, inclusione e coinvolgimento dei dipendenti.

Gli obiettivi formativi hanno incluso:

- l'individuazione dei punti di forza e di debolezza del processo esistente;
- il ridisegno del processo in una logica di Continui Feedback;
- il supporto al cambiamento manageriale, attraverso la condivisione di obiettivi, benefici e nuovi comportamenti da adottare;
- la condivisione con le persone del nuovo modello e dei principi che ne sono alla base, in un'ottica di empowerment e responsabilizzazione;
- l'analisi dei risultati dell'introduzione delle nuove procedure.



## Il percorso formativo

Il Piano ha previsto l'erogazione di un unico intervento formativo "Sviluppo delle competenze manageriali per la pianificazione strategica delle risorse umane", strutturato in diversi moduli, ciascuno dei quali ha affrontato temi cruciali per la creazione di processi di pianificazione strategica delle Risorse Umane.

I contenuti hanno riguardato: - Come si crea un piano di comunicazione interna e quali strumenti digitali (info point, chat interne, newsletter...) possono essere implementati; - Principi di performance management (definizione e contenuto dei goals annuali per ciascun dipendente, criteri di valutazione delle performance, criteri di allineamento tra valutazione delle performance e riconoscimento economico del merito, introduzione di un premio di risultato; - Tecniche di selezione del personale (come scegliere il profilo migliore dal punto di vista sia delle competenze tecniche, sia dell'approccio personale che degli attributi di leadership); - Metodi di valutazione dei gap formativi, di pianificazione degli interventi formativi e di valutazione dei risultati collegati al processo di Performance Management e di successione al ruolo; - Piani di Coaching interno dei responsabili di reparto finalizzati a una maggiore responsabilizzazione e proattività dei suddetti; - Teambuilding volti al miglioramento del coordinamento e della collaborazione tra reparti e, quindi, ad un maggiore allineamento interno degli obiettivi e della cultura aziendale.

Grazie alle attività di coaching, il Dirigente è stato gradualmente guidato nella stesura di un piano d'azione strategico. Questo piano include le conoscenze e le competenze chiave necessarie per implementare processi innovativi nella gestione del personale e per guidare il cambiamento, supportato dai nuovi modelli mentali richiesti dal passaggio generazionale in corso.





## La parola all'azienda

orte dei risultati ottenuti dal percorso formativo svolto e grazie alle competenze di leadership sviluppate dal giovane dirigente, l'azienda ha recentemente deciso di impegnarsi con ancora maggiore forza sia nel percorso di inclusione dei dipendenti, favorendo in particolare la diffusione e il rinforzo della cultura della parità di genere – ed è prossima alla certificazione UNI/PdR 125:2022 – sia nella formazione su temi nuovi per l'azienda, quali l'applicazione dell'intelligenza artificiale ai processi aziendali e gli interventi volti a supportare il processo di innovazione tecnologica. Quest'ultima è applicata in particolare all'area aziendale Marketing, Communication & Sales, per la quale è in fase di definizione una strategia digitale, al fine di rendere il brand OR sempre più conosciuto e apprezzato nel mercato di riferimento.

**Paola Girard**

HR & Culture Manager

## I risultati

Al termine del piano formativo, è stato elaborato un report di performance management per misurare le prestazioni dei dipendenti e l'efficienza dei processi aziendali. Questo documento guiderà un processo strutturato di valutazione e sviluppo, con monitoraggio continuo delle performance e feedback, includendo vari KPI (Key Performance Indicators) come tasso di turnover, assenteismo, produttività, creatività, qualità del lavoro, capacità di risoluzione dei problemi, lavoro di squadra, atteggiamento, organizzazione e rispetto delle scadenze.

Questo approccio porterà a una gestione ottimizzata delle risorse aziendali e a flussi di lavoro più efficienti, con benefici quali maggiore efficienza, competitività, migliori decisioni e redditività.

## Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Media</b>	 Settore <b>Metalmeccanico</b>
 Localizzazione <b>Valduggia (Vercelli)</b>	 Dirigenti coinvolti <b>1</b>
 Ore di formazione complessive <b>128</b>	

POLIGRAFICA VENETA s.r.l.

## Poligrafica Employee Retention Strategy



Sito web

### L'azienda

Fondata nel 1969 da tre famiglie di soci (Casarotto, Grazioli e Meneghetti), Poligrafica Veneta è una realtà solida e concreta nel mondo dell'imballaggio veneto. L'azienda, anno dopo anno, è cresciuta sia in termini di fatturato che di varietà e tipologia di prodotti, acquisendo una significativa esperienza nel packaging industriale.

L'esperienza nel settore rappresenta un tratto distintivo dell'azienda, da cui nascono forza, creatività e una spiccata capacità di fornire ai clienti soluzioni innovative e flessibili.

L'azienda è articolata in due divisioni, Imballaggi di carta e Polietilene, che condividono lo stesso presidente e amministrazione, ma seguono logiche e utilizzano fornitori differenti. La prima divisione è specializzata in sacchetti destinati al confezionamento di farina e zucchero, destinati al mercato europeo e internazionale. La seconda divisione è specializzata in film in bobina a uso industriale per l'industria alimentare, con cinque linee di produzione in bolla per polietilene a bassa densità, offrendo diverse tipologie di film personalizzati (dimensioni, misure e caratteristiche tecniche).

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A fronte di una struttura organizzativa tradizionale e piuttosto gerarchica, l'attuale Plant Manager ha recentemente lavorato per formare alcune figure intermedie di supporto nell'area produzione, promuovendo una gestione condivisa all'interno dell'azienda.

Nonostante i risultati positivi, il forte turnover in quest'area rappresenta una criticità che potrebbe minare, in prospettiva, la stabilità e la crescita dell'impresa. I collaboratori addetti alla gestione degli impianti automatizzati possiedono infatti competenze specifiche sui macchinari, difficilmente reperibili a breve termine nel mercato del lavoro locale.

Il Piano è nato dall'esigenza di accompagnare il Plant Manager in un approccio strategico ai processi di gestione e fidelizzazione del personale di produzione, a partire dall'individuazione delle criticità dell'Area Operations che determinano l'abbandono delle migliori risorse. Il progetto ha voluto creare le condizioni di contesto e cognitive per migliorare l'attrattività aziendale sia nei confronti degli interni che di possibili nuovi candidati, per far fronte al forte turnover che sta investendo l'azienda.

L'iniziativa ha mirato al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- sviluppare le condizioni di contesto e cognitive per migliorare l'attrattività aziendale, sia nei confronti degli interni che di possibili nuovi candidati, attraverso un approccio innovativo, con focus sul lavoratore;
- analizzare i trend di mercato e ipotizzare le evoluzioni nel settore del packaging con particolare attenzione alle dinamiche di talent retention;

- promuovere una cultura aziendale chiara e attrattiva, con strumenti di comunicazione e ascolto efficaci, tecniche di gestione delle aspettative e dei conflitti, opportunità di crescita e sviluppo professionale, valori condivisi e chiari;
- implementare un sistema di monitoraggio e valutazione delle iniziative adottate, con procedure/prassi efficaci in grado di arginare l'attuale criticità.

## Il percorso formativo

Il percorso si è stato articolato in tre moduli complementari che hanno trasferito al Plant Manager le competenze utili a implementare un piano strategico di engagement e retention dei talenti.

Modulo 1 - CARATTERISTICHE E ATTRATTIVITA' DEL SETTORE DEL PACKAGING – il primo modulo ha riguardato i seguenti temi: tecniche di analisi del mercato del lavoro nel

settore del packaging e strumenti di lettura, distinguendo tra componente strutturale, dettata da un normale turnover, ed effetti generati da criticità interne; identificazione di mis-matching e skill gap delle competenze tecniche richieste; individuazione di best practice atte a garantire la fidelizzazione dei dipendenti; metodologie di analisi dei fabbisogni, latenti o manifesti, e progettazione di piani formativi di sviluppo.

### Modulo 2 - STATO DELL'ARTE IN POLIGRAFICA VENETA

- Il secondo modulo ha riguardato l'analisi della situazione aziendale, attraverso: tecniche e metodologie per costruire una mappa delle azioni già operative e valutarne l'efficacia; casi di successo e strumenti di analisi delle necessità dell'area produttiva (es. opportunità di crescita, pacchetto salariale competitivo, ambiente di lavoro positivo, cultura aziendale inclusiva, benessere); strumenti di analisi dei fabbisogni per lo sviluppo del capitale cognitivo; metodologie di ingaggio dei gruppi di lavoro.



Modulo 3 - ELABORAZIONE DELLA POLIGRAFICA EMPLOYEE RETENTION STRATEGY - l'ultimo modulo ha trasferito competenze relative a: metodologie di costruzione della value proposition aziendale; strumenti e metodologie di talent retention; work-life balance; comunicazione aperta, trasparente e bidirezionale; feedback costruttivo; costruzione di un mindset condiviso; processo di monitoraggio a lungo termine per la raccolta di feedback e la messa a punto di strategie di talent retention (OKR per misurare la diffusione del nuovo modello; KPI di verifica dei risultati).

I risultati

Al termine del percorso, rimangono a disposizione del management tecniche e strumenti per la diffusione di una cultura aziendale volta alla valorizzazione ed engagement delle risorse più qualificate, con l'elaborazione di Linee guida, contenenti:

- mappatura dei fabbisogni manifesti/latenti dei collaboratori (in termini di crescita professionale; retribuzione e benefit; work life balance; coinvolgimento in progetti sfidanti),
- classificazione delle azioni intraprese dall'azienda per creare un ambiente attrattivo e favorire il mantenimento dei talenti di difficile reperimento nel mercato del lavoro;
- set di possibili interventi/azioni per migliorare le condizioni di lavoro nell'organizzazione;
- tool e procedure di monitoraggio a lungo termine, per tarare le strategie in base ai risultati (OKR di misurazione della diffusione del nuovo modello, creazione di un ambiente professionale allineato ai fabbisogni dei collaboratori; KPI di verifica dei risultati).

La parola all'azienda

*Il progetto ha permesso di creare una cultura condivisa all'interno dell'azienda. Puntando sulla costruzione di una comunicazione chiara, aperta e trasparente a tutti i livelli, l'intervento ha infatti posto le basi per la definizione di una strategia di talent retention efficace, in grado di aumentare il wellbeing aziendale, fidelizzando i dipendenti. Grazie a Fondirigenti e Fòrema s.r.l., che ha seguito la progettazione e l'implementazione di tutte le attività, Poligrafica ha aumentato la propria attrattività in un mercato dove la ricerca di personale è sempre più difficile.*

Nicola Battaglia

Direttore di Stabilimento Settore Polietilene

Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Media</b>	 Settore <b>Plastica</b>
 Localizzazione <b>San Pietro In Gu (Padova)</b>	 Dirigenti coinvolti <b>1</b>
 Ore di formazione complessive <b>48</b>	







# Sostenibilità e governance responsabile







ISAB s.r.l.

## Una grande trasformazione per ISAB: una raffineria che vuole diventare sostenibile.



Sito web

### L'azienda

ISAB è una raffineria di petrolio e un complesso per la produzione di energia. Ad oggi rappresenta uno dei più grandi siti industriali d'Europa, costituito da tre aree produttive interconnesse da un sistema di oleodotti e infrastrutture: Impianti SUD, Impianti NORD e Impianto IGCC (Integrated Gasification Combined Cycle).

Le prime due sono unità di raffinazione, che producono principalmente prodotti petroliferi come GPL, nafta vergine, benzina, jet fuel, gasolio e olio combustibile; l'impianto IGCC è utilizzato per generare elettricità dai residui creati durante il processo. Insieme, i tre siti possono operare con una capacità di lavorazione annuale di 16 milioni di tonnellate di greggio.

Attualmente la raffineria sta affrontando una situazione di profondo mutamento, a causa delle turbolenze geopolitiche e della conseguente crisi energetica. Su proposta del Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT), in accordo con il Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, è stato siglato un DPCM che ha dichiarato il complesso degli stabilimenti ISAB di interesse nazionale, per l'importanza del settore in cui opera e il rilievo che la produzione assume per l'autonomia energetica del Paese. La raffineria contribu-

isce, infatti, alla crescita dell'occupazione in una regione, la Sicilia, con uno dei più alti tassi di disoccupazione.

A seguito dell'emanazione del DPCM è stata finalizzata la cessione dell'azienda dalla russa Lukoil alla società di private equity cipriota Green Oil (G.O.I.) Energy, in conformità alla normativa sul golden power. L'azienda ha quindi intrapreso un percorso di radicale cambiamento, che le consentirà di mettere in atto nuove strategie di sostenibilità energetica e ambientale.

ISAB è costantemente impegnata a ridurre gli impatti ambientali per incrementare le prestazioni operative complessive e ottenere un uso più razionale delle risorse. Sicurezza industriale e ambientale, affidabilità ed efficienza dei processi, competitività, responsabilità sociale, RoE e Rol e creazione continua di valore per gli azionisti compongono il set primario di valori che ISAB vuole trasmettere a tutti i propri dipendenti e, in generale, agli stakeholder che gravitano nella sua sfera di azione.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le motivazioni che hanno portato alla progettazione del Piano formativo prendono avvio dalla definizione di obiettivi strategici (customizzati per ISAB) per lo sviluppo sostenibile che l'azienda ha definito, allineandoli ai 17 Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite.

Per attuare una riconversione di ISAB in senso ambientale, l'azienda ha definito una strategia di rilancio economico e di resilienza, in cui la transizione ecologica ed energetica fa da apripista all'innovazione e alla competitività.

Dall'analisi dell'impatto sul ciclo produttivo del percorso di transizione ecologica ed energetica, indicato dalle normative comunitarie (Green Deal) e nazionali (Piano Nazionale Energia e Clima) per il settore Oil & Gas, ISAB si è propo-

sta di agire su tre direttrici principali: Decarbonizzazione ed efficienza energetica; Economia circolare; Idrogeno.

Il Piano formativo ha, quindi, voluto trasferire alle figure dirigenziali le competenze necessarie per orientare la politica di decarbonizzazione e transizione verso una sempre maggiore efficienza energetica, in un'ottica di economia circolare.

In particolare, sono stati definiti i seguenti obiettivi:

- ammodernare il ciclo produttivo, al fine di ridurre la lavorazione del greggio nella produzione di combustibili tradizionali e azzerare la produzione di combustibili non allineati agli standard qualitativi di mercato;
- sostituire i combustibili fossili con materie prime rinnovabili o circolari, che, grazie alla minore impronta di carbonio, permettono all'azienda di lavorare in un'ottica di economia circolare e di aumentare il tasso di riciclo;
- trasferire competenze sulle modalità di utilizzo dell'idrogeno, che costituisce una parte fondamentale del piano aziendale verso la decarbonizzazione ed efficienza energetica.

## Il percorso formativo

Il percorso si è articolato in 3 moduli formativi, con un focus sulle competenze in materia di sostenibilità ambientale ed economica, governance sostenibile, corporate social responsibility. Ha inoltre affrontato tematiche relative ad amministrazione, bilancio, controllo di gestione e salute e sicurezza, contribuendo a promuovere una cultura orientata al cambiamento e all'innovazione.

**Modulo 1 - IL NUOVO MODELLO DI BUSINESS SOSTENIBILE PER ISAB** - Il primo intervento ha trasferito competenze in materia di energia responsabile sui seguenti temi: Sustainable Development Goals e criteri ESG; etica dello sviluppo sostenibile declinata per il settore azien-

dale; il nuovo Green Deal europeo; evoluzione storica della CO<sub>2</sub> in atmosfera; carbon footprint e misurazione; la CFP di prodotto e la ISO TS/14067; il contributo del Carbon Capture and Storage (CCS); il superamento delle fonti fossili e il contributo di ISAB allo sviluppo sostenibile; l'economia circolare e linee d'azione prioritarie; un ecodesign per ISAB; dalla Green alla Blue Economy; gli ESG e il bilancio di sostenibilità.

### Modulo 2 - LA RICONVERSIONE SOSTENIBILE DI ISAB

- Il secondo intervento ha consolidato le basi teoriche e trasferito modalità di diffusione di una cultura della sostenibilità sui seguenti temi: Strategia Nazionale per lo sviluppo sostenibile e contributo dei territori: Regioni e Città Metropolitane; le strategie della Regione Sicilia; syllabus di sostenibilità, per creare un vocabolario comune in azienda; Next Generation EU, investimenti e responsabilità; l'approccio ESG e la premialità nel PNRR italiano; gli aspetti etici di un'impresa sostenibile; sostenibilità e accountability; riconversione della produzione; il cash flow per misurare la sostenibilità finanziaria; la Dichiarazione non Finanziaria; Global Reporting Initiative.

**Modulo 3 - APPROFONDIMENTO ONLINE SULLA SOSTENIBILITÀ DEL BUSINESS E ECONOMIA CIRCOLARE** - Il modulo online ha affrontato tematiche relative alla sostenibilità del business e all'economia circolare, e nello specifico: strumenti e metodologie per avviare stra-



ategie di impresa sostenibile; imprenditoria sociale e società benefit; corporate sustainability measuring and reporting; leadership sostenibile; il contesto europeo e internazionale; il riuso dei materiali, l'eco-design e l'analisi di un case study sulla gestione dei rifiuti.

I risultati

L'attività formativa ha creato le basi per la realizzazione di progetti innovativi nel settore, garantiti dalla presenza di impianti tecnologici e infrastrutture logistiche di supporto, già sviluppate. Nello specifico ha messo a disposizione dell'azienda i seguenti output:

- Linee guida per la gestione di problematiche tecniche connesse ai 4 ambiti di interesse: decarbonizzazione; efficienza energetica, economia circolare; politiche ambientali in azienda;
- Syllabus con un vocabolario comune aziendale, sui macrotemi identificati;
- Matrice di valutazione dell'impatto del cambiamento, per ciascuna area aziendale, per la verifica qualitativa/quantitativa degli impatti;
- Questionari di valutazione del clima organizzativo, per raccogliere feedback e valutare la percezione e l'atteggiamento nei confronti del cambiamento;
- Raccolta di casi di studio e modelli di comunicazione, guide pratiche per la gestione del conflitto in un contesto di cambiamento organizzativo.

La parola all'azienda

Abbiamo deciso di avviare questo importante progetto formativo per affrontare il tema della Sostenibilità, ormai di vitale importanza per la sopravvivenza delle Aziende.

Sostenibilità indica un lungo percorso da affrontare. È infatti così elevato l'impatto sulle fonti energetiche, da potersi paragonare alla rivoluzione industriale.





L'attività formativa si è focalizzata su un campione di 9 dirigenti, che hanno contribuito a declinare gli aspetti della Sostenibilità che potevano essere meglio sviluppati all'interno della nostra azienda e hanno poi assunto il ruolo di testimoni del cambiamento rispetto ai propri collaboratori e ai principali stakeholder.

Gli esempi riportati durante l'attività formativa come best practice internazionali e i principi della decarbonizzazione e dell'economia circolare hanno rappresentato una leva complementare allo sviluppo dei nuovi progetti.

Il successo è stato eclatante ed impattante, tanto da convincere la Direzione a definire e programmare un Action Plan che ricomprenderà attività formative, attività di comunicazione interna ed iniziative a sfondo social per tutto il triennio 2025-2027, allo scopo di coinvolgere tutte le varie fasce della popolazione aziendale.

Ing. Fabrizio Guagliardo  
Direttore Risorse Umane e Acquisti

Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Media</b>	 Settore <b>Energia</b>
 Localizzazione <b>Priolo Gargallo (Siracusa)</b>	 Dirigenti coinvolti <b>9</b>
 Ore di formazione complessive <b>720</b>	



MASSIFOND S.p.A.

## La valorizzazione commerciale dei sottoprodotti in Massifond



Sito web

### L'azienda

Massifond è un'azienda produttrice di getti di grandi dimensioni per la formatura di lamiere nell'industria automobilistica, attraverso il processo di "lost foam". Fondata nel 1970, è ancora oggi un'azienda a conduzione familiare, giunta alla sua seconda generazione, la cui crescita è stata strettamente legata all'industria automobilistica del territorio di Torino, attraverso la combinazione di un'esperienza di lunga data e di tecnologie all'avanguardia.

Negli anni '90, a causa delle grandi trasformazioni del mercato, Massifond ha iniziato a cercare nuove opportunità al di fuori dell'Italia, acquisendo esperienza su diversi standard di qualità. Tale approccio, supportato da consistenti investimenti, ha condotto al miglioramento dei processi di produzione e allo sviluppo di numerose forme di cooperazione internazionale, di natura scientifica e tecnologica, con partner in Europa, USA, Giappone e Corea del Sud.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'affermarsi di modelli di economia circolare sempre più stringenti ha fatto emergere in azienda la necessità di valorizzare i residui delle lavorazioni di fonderia, come alternativa all'im-

piego di materie prime. Tale utilizzo sottrae il rifiuto al mero conferimento in discarica, evitando che ciò, nel tempo, possa costituire un potenziale fattore di inquinamento sistemico.

Il percorso formativo, in linea di continuità con un precedente intervento di up-skilling riguardante gli adempimenti tecnici e normativi necessari a gestire il passaggio degli scarti di produzione, si è concentrato sulle competenze necessarie per sviluppare politiche e strategie finalizzate alla ricerca di nuove opportunità derivanti dall'utilizzo dei rifiuti.

In particolare, l'esigenza formativa dell'azienda era quella di comprendere come inserirsi nelle catene di fornitura a livello globale e come organizzare la vendita sul mercato dei propri scarti di produzione.

Per i manager coinvolti ciò ha significato dover rafforzare competenze specifiche per essere in grado di:

- approfondire la conoscenza della normativa nazionale e comunitaria in materia di gestione dei rifiuti intesi quali materie prime;
- inquadrare il proprio processo produttivo in un ambito di economia circolare e determinare il posizionamento dell'azienda rispetto alla catena di fornitura;



- individuare le fasi più importanti della filiera della gestione degli scarti di fonderia, per rendere possibile l'accesso a tali mercati;
- identificare iniziative di miglioramento, già in corso o da intraprendere, predisponendo una matrice di materialità relativa alla relazione con le catene di fornitura e identificare i problemi ambientali più critici;
- avviare un'azione di benchmark per confrontare la qualità e l'efficacia delle iniziative intraprese con quelle di altre aziende del settore;
- definire metriche pertinenti, per ogni ambito critico e relativi indicatori e comprendere come avviare e implementare azioni finalizzate alla costruzione di un portafoglio di potenziali clienti;
- individuare possibili partnership esterne e come trarre vantaggi operativi ed economici;
- migliorare l'efficienza delle risorse operative e avviare i necessari percorsi di cambiamento organizzativo, per raggiungere i nuovi obiettivi strategici.



## Il percorso formativo

Il percorso ha previsto la realizzazione di 2 interventi, finalizzati ad approfondire la conoscenza della catena del valore dell'azienda e a individuare i potenziali clienti o partner interessati ad acquistare o commercializzare i residui dei processi di produzione.

Le attività didattiche sono state realizzate attraverso una metodologia applicativa, basata sull'utilizzo di action learning e project work.

Modulo 1 - LA VALORIZZAZIONE COMMERCIALE DEI SOTTOPRODOTTI IN MASSIFOND - L'intervento si è articolato in diverse fasi. Fase 1: dedicata all'individuazione dei riferimenti normativi, alla gestione della documentazione tecnica, alle implicazioni connesse alla gestione, movimentazione e impiego dei sottoprodotti; redazione di schede tecniche, metodi e indicatori per la misurazione dei processi circolari; Fase 2: finalizzata alla comprensione della catena del valore come strumento di analisi e progettazione, in riferimento al paradigma dell'economia circolare; individuazione dei punti di forza e criticità della filiera con riferimento



a target e a specifici KPI; valutazione dell'affidabilità di fornitori e clienti; valutazione del rischio fisico, tecnologico, legale, reputazionale, sociale e transazionale; interessi dei diversi attori e possibili collaborazioni fra provider finanziari e associazioni di categoria o di capo filiera; Fase 3: dedicata alla stesura di un business case finalizzato a: valutare i vantaggi concreti, intangibili e strategici della nuova strategia commerciale; modalità funzionali per la definizione di partnership e ricerca di nuovi clienti; implementazione di prassi per garantire, all'interno della catena di fornitura, sia vantaggi ambientali che di business; posizionamento dell'azienda alla luce dell'analisi della catena del valore; creazione di una governance efficace, al fine di rafforzare la condivisione delle responsabilità e riposizionare operazioni commerciali e strutture produttive.

**Modulo 2 - LA VALORIZZAZIONE COMMERCIALE DEI SOTTOPRODOTTI IN MASSIFOND: PROJECT WORK** – Il project work è stato incentrato sull'individuazione delle azioni da intraprendere per la costruzione di un portafoglio di potenziali clienti e partnership esterne, nonché sulla pianificazione di un piano di trasformazione, classificando le azioni da intraprendere nel medio periodo. Grazie a questa attività i partecipanti hanno standardizzato prassi di profilatura di clienti e fornitori, definito un catalogo di prodotti e relativi prezzi, individuato un primo panel di fornitori o clienti interessati a collaborare e definito le metodologie di promozione commerciale.

## I risultati

A seguito della formazione, i partecipanti hanno acquisito competenze specifiche per l'adozione di modelli di economia circolare finalizzati alla valorizzazione dei residui delle lavorazioni, come alternativa all'utilizzo di materie prime, con individuazione di nuovi clienti e partner commerciali.

Nello specifico, il Piano ha prodotto i seguenti output concreti:

- Linee guida a supporto della documentazione necessaria per attestare la qualità dei residui delle lavorazioni di fonderia, ai fini di un loro successivo utilizzo;
- Schede tecniche e standard specifici per le diverse tipologie di scarto, in conformità alle esigenze di tutela della salute e dell'ambiente, garantendo che, per alcune applicazioni, tali prodotti risultino più efficaci della materia prima che vanno a sostituire;
- Matrice di materialità relativa alle caratteristiche attese dal modello di supply chain interna e profilatura di potenziali clienti o catene di fornitura.



## La parola all'azienda

*Il Piano ha contribuito a rafforzare diverse traiettorie di innovazione:*

- *Sotto il profilo culturale ed organizzativo, ha messo i manager della Massifond nelle condizioni di avviare un piano di cambiamento in linea con i valori dell'economia circolare; potendo essi ora pragmaticamente procedere alla valorizzazione degli scarti di produzione, già individuati grazie alle competenze maturate nel corso del precedente piano formativo "Procedure di riutilizzo dei residui di lavorazione per Massifond", come veri e propri sottoprodotti e non più come meri rifiuti da destinare, come era abituale, in discarica.*
- *Sotto il profilo della sostenibilità, il Piano ha contribuito a ridurre significativamente lo smaltimento di rifiuti speciali, ora destinabili al riutilizzo, grazie all'acquisito possesso di prassi commerciali di ricerca e individuazione di potenziali acquirenti.*
- *Sotto quello dei costi e dei profitti, il Piano ha messo l'organizzazione nella situazione di ridurre considerevolmente la spesa relativa allo smaltimento dei rifiuti speciali e di avvalersi di una nuova opportunità di guadagno, correlata alla loro vendita nell'ambito di consolidate relazioni commerciali.*
- *Sotto quello reputazionale, fronte sul quale la Massifond è oggi fortemente impegnata, il Piano ha messo l'organizzazione nelle condizioni di comprendere sia come formulare messaggi verso gli stakeholder, che, nell'ambito della pianificazione di una strategia di accesso al mercato, testimoniare un impegno concreto nel campo della sostenibilità.*

*Più in generale, il coinvolgimento nelle attività didattiche dei più stretti collaboratori dei manager ha fatto sì che il Piano si configurasse come un'occasione di rafforzamento delle competenze di gran parte degli attori operanti, con ruoli direttivi, nell'organizzazione, contribuendo, in tal modo, a favorire, da parte di una più ampia platea, la comprensione del valore dei processi e delle attività strategiche effettivamente rilevanti per il consolidamento della competitività dell'azienda."*

**Daniele Bigliani**  
A.D. Massifond S.p.A.

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Orbassano (Torino)**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione complessive  
**56**



FAIST LIGHT METALS ENGINEERING s.r.l.

## Modelli di sostenibilità per FAIST



Sito web

### L'azienda

Faist Light Metals è una delle cinque divisioni aziendali di Faist Group, fornitore leader di componenti in alluminio pressofuso ad alto valore aggiunto per il settore delle apparecchiature di rete per le comunicazioni mobili, l'industria automobilistica globale e altri settori industriali come la gestione dell'energia e gli utensili elettrici.

L'azienda FAIST Light Metals Engineering, parte della business unit Light Metals, si occupa della pressofusione dell'alluminio di alta qualità, della lavorazione meccanica di precisione e della placcatura superficiale di componenti e assiemi per i mercati delle telecomunicazioni, automobilistico, elettronico e industriale.

Nello specifico, è operativa nella costruzione di stampi per le aziende del Gruppo e altri clienti esterni, sviluppando commesse dalla fase di progettazione fino alla campionatura. Al suo interno dispone di competenze tecnico-specialistiche in grado di supportare il cliente non solo nella fase di progettazione dello stampo, ma anche nelle fasi di analisi di fattibilità, co-design, messa a punto del prodotto e attività di simulazione avanzata.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A seguito di un calo significativo delle marginalità influenzato dalla crisi del mercato automotive, oltre che da un repentino aumento di prezzo delle materie prime e dell'energia, il vertice aziendale ha ritenuto necessario promuovere interventi per l'efficientamento dell'organizzazione riducendo le figure di middle management e creando una struttura meno verticalizzata, con un maggiore coinvolgimento diretto della Direzione, per snellire i processi e rendere più veloce il flusso decisionale.

In linea con gli interventi di revisione volti all'ottimizzazione dei processi, si è voluto promuovere lo sviluppo di competenze funzionali alla redazione del Bilancio di Sostenibilità, inteso come strumento di gestione strategica per migliorare le performance aziendali, consolidare il rapporto con gli stakeholder e creare valore a lungo termine per tutte le parti interessate.





Il Piano ha avuto quindi la finalità di supportare lo sviluppo di competenze manageriali in ambito di sostenibilità, allargata a tutte le dimensioni (economica, sociale, ambientale), e di definire strumenti e processi funzionali alla redazione del Bilancio di sostenibilità, secondo gli indicatori ESG, garantendo l'allineamento alle politiche di sviluppo del Gruppo.

Il percorso formativo ha riguardato il rafforzamento di competenze hard e soft per implementare nuovi processi e strategie sostenibili e sviluppare nel dirigente coinvolto la capacità di leggere il contesto e cogliere nuove opportunità attraverso i seguenti obiettivi formativi:

- individuare vantaggi e opportunità del Global reporting Iniziative, del Global Compact e degli standard ESG;
- definire strategie e pianificare attività di miglioramento delle modalità operative interne orientate alla sostenibilità, utilizzando strumenti per l'analisi degli obiettivi di sostenibilità in correlazione ai piani industriali dell'azienda, evidenziando opportunità, ricadute e rischi;

- implementare un piano strategico per la sostenibilità, individuando gli obiettivi, i KPI, le fasi, i tempi, le risorse, la governance;
- redigere un Bilancio di sostenibilità e report sugli impatti economici, ambientali, sociali e di comunicazione, promuovendo l'apprendimento e il growth mindset al centro dei processi di trasformazione aziendale.

## Il percorso formativo

L'iniziativa ha realizzato un intervento formativo unico per sviluppare competenze di analisi e misurazione degli impatti ESG, in relazione agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs). Le metodologie utilizzate hanno incluso principalmente lezioni frontali e supporto a distanza costante.

Partendo dalla valutazione del livello di sostenibilità aziendale, effettuata tramite un assessment, la formazione ha trasferito competenze specifiche sul quadro normativo di



riferimento, sulla metodologia del Global Reporting Initiative per la rendicontazione e l'implementazione di un Report di Sostenibilità, fino allo sviluppo di un piano strategico e di comunicazione per migliorare la reputazione del brand.

Sono stati realizzati i seguenti moduli formativi:

**Modulo 1 - FORMAZIONE SUL QUADRO ESG:** il Global Reporting Initiative e il Global Compact, presentazione degli obiettivi ESG per ottimizzare lo scoring, il reporting, la pianificazione e la performance; utilizzo degli standard per identificare gli aspetti materiali e i rischi ESG specifici del settore della meccanica; analisi dei competitor su iniziative di sostenibilità e definizione della strategia aziendale.

**Modulo 2 - DEFINIZIONE DEL CRUSCOTTO INDICATORI:** analisi dei dati quantitativi e qualitativi a supporto delle prestazioni di sostenibilità aziendale; approfondimento dei KPI di sostenibilità utili a misurare gli impatti ambientali, sociali e di governance; Linee guida per la redazione del bilancio di sostenibilità; presentazione dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

**Modulo 3 - FOCUS SUI PRINCIPI DI MARKETING DEL REPORT DI SOSTENIBILITÀ:** correttezza, veridicità, attendibilità, confrontabilità; analisi degli stakeholder e segmentazione per elaborare iniziative di divulgazione e valorizzazione; creazione di un piano di comunicazione della sostenibilità (attraverso sito web, social media e altri canali).

**Modulo 4 - PRESENTAZIONE DEL QUESTIONARIO DI ASSESSMENT:** istruzioni e supporto alle diverse funzioni aziendali circa la raccolta dati e le modalità di risposta alle richieste del questionario; raccolta ed elaborazione di dati e Analytics.

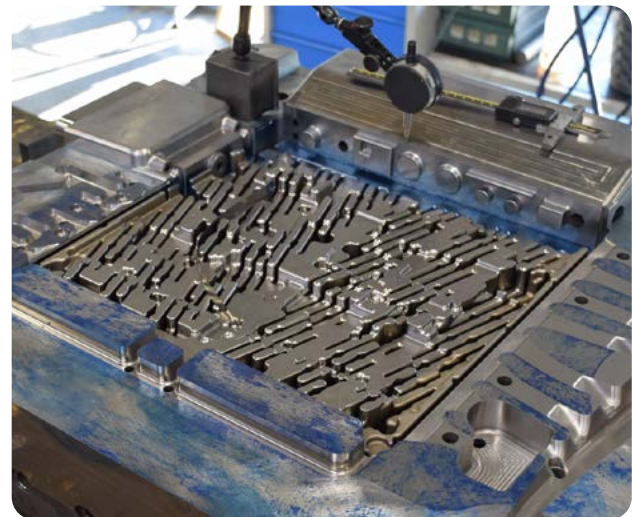
**Modulo 5 - COME MISURARE IMPATTI SU AMBIENTE E PERSONE:** sistemi di analisi e definizione di indicatori KPI correlati agli obiettivi e mission di sostenibilità.

**Modulo 6 - ANALISI DEI CRITERI E GLI INDICATORI DEL GRI:** individuazione delle fonti di dati con informazioni rilevanti per la rendicontazione (gestione dei rifiuti, consumi energetici, emissioni di gas serra, politiche di sicurezza, coinvolgimento degli stakeholder, programmi di formazione); approfondimento sui nuovi obblighi di rendicontazione secondo la normativa europea in ambito di rendicontazione non finanziaria CSRD; punti in comune e differenze con la metodologia GRI.

## I risultati

Le competenze acquisite hanno permesso all'azienda di implementare un piano strategico di sostenibilità, individuando obiettivi, KPI, fasi, tempi, risorse e governance, oltre a redigere un bilancio di sostenibilità e un report sugli impatti economici, ambientali e sociali.

Il Piano avrà un impatto positivo su tutta l'organizzazione grazie all'implementazione di azioni migliorative finalizzate



alla riduzione dei costi e al consolidamento e miglioramento delle partnership con gli stakeholder di mercato e di gruppo. Questo si tradurrà, ad esempio, in una riduzione dei costi attraverso la diminuzione dei consumi energetici, il riciclo dei materiali utilizzati nel processo di lavorazione e la scelta di trasporti sostenibili e sicuri, favorendo una crescita coerente con i target stabiliti da EUROPA 2030 nell'ambito dei 17 SDGs dell'ONU.

Durante il percorso formativo sono stati realizzati degli output intermedi necessari alla successiva redazione del bilancio di sostenibilità aziendale:

- Mappa della sostenibilità aziendale, con la programmazione strategica e gli obiettivi da perseguire, i tempi e modi di sviluppo di ogni progetto/prodotto/lavorazione.
- Mappa degli Stakeholder interessati dalla strategia di sostenibilità, per costruire un dialogo efficace con i portatori di interesse.
- Matrice di sostenibilità, con individuazione degli elementi misurabili di impatto ambientale, sociale ed economico.
- Cruscotto KPI, in grado di rappresentare le performance ESG (Environment, Social and Governance).
- Draft Report Sostenibilità, contenente le sezioni da sviluppare in relazione a diverse tipologie di stakeholder.
- Linee Guida per la redazione del Bilancio, con l'indicazione dei criteri e metodi per la raccolta dei dati e coinvolgimento degli stakeholder.

## La parola all'azienda

*Questo training ha permesso all'azienda di concentrarsi su tematiche sempre più attuali, fondamentali per il rapporto con i nostri clienti e che, inoltre, diventeranno obbligo di legge a breve.*

*Essere già in grado di elaborare un primo report di sostenibilità aziendale, seppur in forma ridotta, è stato un notevole successo e ci permette di essere sempre più in linea con quelle che sono le richieste del mercato.*

*Sicuramente questa iniziativa è stata l'inizio di un percorso importante di formazione aziendale che dovrà continuare, coinvolgendo ulteriori persone nella nostra Business Unit, formando un vero e proprio team di lavoro sulle tematiche di sostenibilità.*

**Luca Buscaglia**  
HR Manager

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Calderara di Reno (Bologna)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**55**

RAIL TRACTION S.P.A.

## RTC e il processo di sostenibilità come centro della competitività aziendale



Sito web

### L'azienda

Rail Traction Company (RTC) è una società di trazione ferroviaria privata per il trasporto nazionale e internazionale di merci, fondata nel 2000 in seguito alla liberalizzazione dei trasporti ferroviari in Italia e in Europa. È stata la prima impresa ferroviaria privata ad effettuare un servizio di treni merci lungo l'asse del Brennero, assicurando servizi di trazione agli operatori logistici del trasporto che organizzano treni completi sia nel settore dell'intermodalità che in quello di tipo convenzionale e industriale.

Oggi l'azienda opera prevalentemente nel Nord Italia, nei traffici nazionali e internazionali attraverso i principali valichi, movimentando circa 12.000 treni all'anno. Nel tempo, l'azienda ha sviluppato la possibilità e la capacità di effettuare traffici anche su altre direttrici (attraverso i valichi di Tarvisio e Villa Opicina) e di avviare prodotti specialistici come il trasporto di cereali.

RTC fa parte di un gruppo industriale, con capogruppo Autostrada per il Brennero, all'interno del quale operano anche altre due imprese ferroviarie, Lokomotion e InRail.

La partnership con imprese ferroviarie estere e la partecipazione ai tavoli internazionali per la gestione della sicurezza

ferroviaria rendono RTC un'impresa con una forte spinta internazionale e innovativa, con un'elevata attenzione riservata allo sviluppo sostenibile grazie alla riduzione delle emissioni di CO2 e all'utilizzo dell'energia per le locomotive a trazione elettrica.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A partire dal 2020, RTC è stata chiamata dall'azienda capogruppo a partecipare al Bilancio di sostenibilità, fornendo una serie di informazioni relative al personale, alla formazione, all'utilizzo dell'acqua per il lavaggio delle locomotive e all'utilizzo dell'energia. Questo ha comportato un forte impegno per i manager, facendo emergere la necessità di acquisire competenze specifiche in materia di sostenibilità economica.

Il percorso ha puntato a trasferire ai due dirigenti partecipanti, rispettivamente Chief Operating Officer e Chief





Sales Officer dell'azienda, le competenze necessarie a saper leggere il bilancio e a creare una "carta dei valori aziendali sostenibili", ponendo le basi teoriche per la creazione di un piano di comunicazione rivolto a tutti gli stakeholder.

Nello specifico, sono stati definiti i seguenti obiettivi formativi:

- trasferire una conoscenza approfondita degli aspetti EGS di sostenibilità e degli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite;
- individuare i criteri ESG e gli investimenti sostenibili per sviluppare una maggiore sensibilità sugli indicatori di performance ESG e valorizzare best practices esistenti sui temi della sostenibilità;
- applicare i principi della rendicontazione di sostenibilità secondo le normative internazionali (es. GRI);
- integrare KPI di sostenibilità nel decision making aziendale;
- individuare Linee guida nell'uso dei parametri finanziari di sostenibilità;
- pianificare una strategia di sostenibilità nel breve e medio periodo, al fine di promuovere all'interno della struttura organizzativa nuove competenze;
- governare il processo di comunicazione sulle tematiche di sostenibilità, sia internamente che esternamente all'azienda.

## Il percorso formativo

Il percorso "DALLA SOSTENIBILITÀ TEORICA ALLA PRATICA IN AZIENDA" è stato realizzato con una metodologia sia di tipo teorico che pratico-operativo (action learning).

Sono state fornite le basi per implementare un piano di sviluppo sostenibile in azienda, corredato da un piano di comunicazione rivolto a tutti gli stakeholder esterni.

I contenuti hanno riguardato: 1. **STRATEGIA** - sono state individuate le best practice di settore, al fine di definire le Linee guida operative per declinare gli orientamenti strategici in azioni concrete, con l'individuazione e la costruzione di una griglia di indicatori di performance ESG (inquadramento normativo, stakeholder engagement, strategie di sostenibilità); 2. **RENDICONTAZIONE** - sono stati definiti i principi ispiratori e metodologici, nonché le Linee guida e modalità operative per integrare le diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile nei processi aziendali, interni e di business, e lungo l'intera catena di valore, con riferimento ai principali framework e modelli di misurazione (GRI, IR, DNF, CDP); 3. **GHG ED ENERGIA** - sono stati approfonditi i diversi ambiti di sviluppo legati alla sostenibilità economica, all'efficienza energetica e al contesto ambientale di riferimento (carbon management; misurazione GHG lato corporate; nuovi driver per gestire le emissioni, con esempi pratici di misurazione); 4. **STAKEHOLDER ENGAGEMENT** - ha riguardato la progettazione e timing, individuazione degli stakeholder da coinvol-





gere e le relative modalità. Attraverso un Project work sono stati analizzati e definiti gli aspetti relativi a: pianificazione delle attività, risorse economiche, finanziarie e umane, modalità di monitoraggio e valutazione dei processi, mappatura e rilevanza degli stakeholder, procedura stakeholder engagement, tabella operativa di dettaglio, analisi SWOT, valutazione dei rischi; 5. COMUNICAZIONE DI SOSTENIBILITA' – è stata costruita la mappa delle relazioni con gli interlocutori chiave attualmente in essere in azienda e definite le modalità di dialogo con ciascuno di essi sui temi della sostenibilità economica. Sono stati affrontati i seguenti aspetti: canali e linguaggi per comunicare la sostenibilità senza fare greenwashing, esercitazioni e strumenti di rilevazione ed analisi, progettazione di una linea grafica e editoriale user-friendly.

## I risultati

Il Piano ha trasferito al management le competenze necessarie a saper leggere e interpretare in maniera efficace il Bilancio di sostenibilità e a costruire una “carta dei valori aziendali sostenibili”.

L'output dell'attività formativa è stato rappresentato dall'individuazione di best practices e dalla pianificazione di un piano di lavoro con gli obiettivi, gli stakeholder da coinvolgere, le risorse e le tempistiche di realizzazione, contenente:

- Linee guide per la mappatura e l'analisi degli stakeholder e azioni di engagement da intraprendere;
- Tabella di dettaglio delle modalità di ascolto e comunicazione;
- Indagine SWOT sui punti di forza, debolezza opportunità e minacce della sostenibilità;
- Analisi dei rischi emersi e pianificazione azioni protettive;
- Tabella delle aree di miglioramento in ottica ESG.

## La parola all'azienda

*Il percorso formativo, a cui hanno partecipato come uditori altri manager parte del board aziendale, è stato ricco di contenuti e di strumenti operativi, che hanno permesso la creazione di output precisi, come la mappa degli stakeholder e la carta dei valori. È stato un importante momento di confronto interno, che ha dato ai dirigenti la possibilità di fermarsi a riflettere sulle policy interne e su quelle della Capogruppo. I manager hanno avuto anche la possibilità di pensare al futuro, indicando per ogni valore sostenibile indentificato una serie di azioni da effettuare nel medio-lungo periodo, rendendo così la formazione non solo un momento di sviluppo individuale e di team, ma anche un importante ponte con il futuro.*

**Pamela Occhipinti**

Responsabile Selezione Formazione e Sviluppo

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Ferroviario**



Localizzazione  
**Bolzano**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione complessive  
**80**

EMMEQUATTRO S.P.A.

## La PMI tra Gender Gap e multiculturalità: Emmequattro come Laboratorio per la sperimentazione e costruzione di pratiche inclusive



Sito web

### L'azienda

Emmequattro è un'azienda bresciana, fondata nel 1977 dalla famiglia Mori, che opera nella progettazione, produzione e commercializzazione di componenti e sistemi di trasmissione meccanica (ponti differenziali, riduttori e scatole cambio) per veicoli speciali di piccola e media dimensione. Si rivolge prevalentemente al mercato europeo, offrendo soluzioni customizzate a produttori specializzati in nicchie di mercato e indipendenti rispetto ai grandi marchi dell'Industrial Automotive.

Le tipologie dei veicoli che integrano le soluzioni Emmequattro sono molteplici e accomunate dalla natura off-highway e dal ridotto tonnellaggio. La forte vocazione green dell'azienda è testimoniata dal fatto che gli assali prodotti sono per la gran parte già predisposti per motorizzazioni elettriche.

Nel 2022, Ur-Invest ha acquisito il 100% del capitale sociale dell'azienda, avviando un processo di ristrutturazione e crescita. Questo ha comportato il passaggio da un modello organizzativo "padronale" a uno più marcatamente manage-

riale, richiedendo l'abbandono di gerarchie rigide a favore di un progressivo ridimensionamento delle differenze di ruolo e una maggiore propensione al confronto orizzontale e alla responsabilizzazione dei dipendenti.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il cambiamento del modello organizzativo ha certamente rappresentato per l'azienda un'opportunità ma, allo stesso tempo, ha fatto evidenziare la necessità di investire sulle risorse umane e puntare all'eterogeneità della forza lavoro, per avere un impatto positivo sulle performance aziendali e sul benessere organizzativo, attraverso adeguate politiche di D&I.

Il Piano ha quindi realizzato un'azione mirata di upskilling delle competenze necessarie ad applicare e trasferire all'organizzazione gli strumenti più adatti a diffondere un approccio sostenibile alla gestione delle risorse umane, in vista dell'introduzione della figura del Diversity Manager.



Il percorso ha avuto come finalità il superamento del modello organizzativo tradizionale a favore di un'organizzazione partecipata e circolare, con un focus sulle Politiche di Diversity and Inclusion, rivolte in primis alla popolazione femminile e agli immigrati.

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

- riconoscere la diversità o, meglio, l'unicità, come risorsa, accrescendo la motivazione rispetto ai temi di D&I, con la diffusione di un mindset adeguato in tutti i livelli aziendali;
- descrivere i vantaggi della parità di genere, individuando le pratiche di inclusion più diffuse e selezionando quelle più adatte per investire sulla attraction di risorse femminili;
- riflettere sulle difficoltà e opportunità di inclusione in azienda delle persone con background migratorio;
- ripensare i processi di People empowerment, per accogliere la diversità come valore aggiunto;
- elaborare Linee Guida personalizzate, per favorire un percorso d'integrazione e inclusione inserite nello specifico contesto organizzativo;
- attuare una trasformazione sostenibile della forza lavoro e bilanciare le esigenze di trasformazione dei lavoratori con quelle di business;
- monitorare i progressi e le prestazioni attraverso strumenti standardizzati e individuare adeguate azioni di comunicazione e feedback sui progressi realizzati.

## Il percorso formativo

Il percorso è stato organizzato in tre moduli formativi, realizzati attraverso la metodologia del coaching, per tradurre il concetto di Diversity Management in strategia, politica e azioni.

**Modulo 1 - DIVERSITY MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA: CARATTERISTICHE, VANTAGGI APPLICATIVI E PRATICHE DI D&I IN EMMEQUATTRO.**

Il primo intervento formativo ha fornito al dirigente un inquadramento sulle potenzialità del Diversity Management, non solo per alimentare l'innovazione organizzativa di Emmequattro, ma anche per creare valore. Si è voluto, in sostanza, superare un approccio che riduce la diversity a una questione di conformità o, peggio, a una moda manageriale dai contorni indefiniti e utile ai fini di immagine.

I principali temi trattati sono stati i seguenti: Analisi dei livelli di Diversity presenti in Emmequattro (Differenze di età, Differenze di genere, Differenze di etnia); La gestione e lo sviluppo delle risorse umane attraverso la valorizzazione delle peculiarità delle risorse di Emmequattro; Il manager orientato alla gestione inclusiva e valorizzante: proposte ed esercizi di leadership; I modelli organizzativi circolari e partecipati: dalla gerarchia all'inclusione per un nuovo paradigma in Emmequattro; Il ruolo del CEO nel promuovere l'organizzazione circolare; Dalla selezione alla retention secondo la leva del Diversity; Programmi di mentoring e networking per aumentare la densità e la qualità delle reti interne a Emmequattro; Programmi di formazione per incrementare il livello di consapevolezza sui temi legati al Diversity; Laboratorio di sperimentazione di un modello per Emmequattro; Progettare la squadra per accrescere il tasso di Diversity in Emmequattro; Unconscious bias, miti/false credenze e rischi nella comunicazione tra colleghi; L'allyship come leva per costruire una comunicazione inclusiva; Il

feedback, le relazioni comunicative formali e informali: gaffe «non inclusive».

## Modulo 2 - FOCUS PARITÀ DI GENERE E MULTICULTURALITÀ: VALORIZZARE IL RUOLO DELLA DONNA IN AZIENDA E IL POTENZIALE DEI GIOVANI STRANIERI.

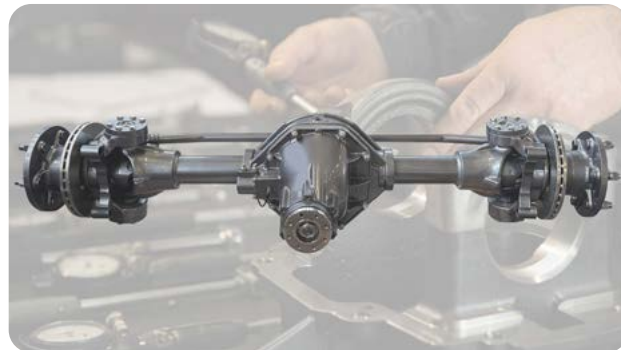
Questo intervento formativo ha fornito gli strumenti per conoscere il potenziale di due categorie, popolazione femminile e giovani immigrati, per poterne valorizzare le competenze e le opportunità di inclusione. I contenuti affrontati hanno riguardato: parità di genere ed empowerment femminile, riconoscere la diversità femminile come strumento di empowerment personale, occasione di cambiamento culturale e organizzativo; la Certificazione delle Pari Opportunità Uni/P.d.R. 125:2022 e la ISO 30415 2021; gender gap in Emmequattro: stato dell'arte e mappatura; misurare e monitorare l'impatto della gender equality: indicatori chiave di performance (KPI) per misurare l'uguaglianza di genere; parità di accesso alla carriera e ai percorsi di formazione; programmi di mentoring e coaching: come possono contribuire al progresso delle donne in Emmequattro; ruolo degli uomini nell'empowerment femminile; strumenti di welfare aziendale a tutela della donna; il quadro normativo nazionale e internazionale in materia di discriminazione e occupazione di lavoratori stranieri; analisi delle pratiche di CSR relativamente alla gestione della multiculturalità in Emmequattro; strumenti teorici e pratici per intercettare e prevenire i fenomeni di radicalizzazione in azienda; intervenire sulle discriminazioni sul luogo di lavoro; percorsi di mentoring e reverse mentoring sull'integrazione dell'immigrato nel contesto di lavoro; analisi delle iniziative in favore dei lavoratori immigrati, quali sportelli di ascolto, corsi di formazione per l'integrazione linguistica, percorsi di orientamento ecc.; come valutare le reali competenze della popolazione straniera impiegata in Emmequattro.

## Modulo 3 - PEOPLE EMPOWERMENT, CULTURA DELL'ALLEANZA E MENTORING: VERSO LA DEFINIZIONE DI UNA STRATEGIA DISTINTIVA DI DE&I PER EMMEQUATTRO.

L'ultimo intervento è stato funzionale a progettare soluzioni che siano realmente inclusive, approfondendo i seguenti argomenti: da risorse umane a persone, i fattori chiave per favorire l'empowerment, l'autonomia delle persone e il loro massimo contributo ai risultati; come identificare, valorizzare e utilizzare al massimo i punti di forza delle persone, a livello individuale e di team; delega ed empowerment; utilizzare gli strumenti di feedback, supervisione e confronto per rafforzare il senso di appartenenza; il concetto di allyship come "chiave per liberare il potere della diversità"; il ruolo dell'informazione, della comunicazione, dell'ascolto; la metodologia del nudging: raccolta proposte di nudging e/o idee per favorire pari opportunità ed inclusione; le competenze chiave del buon mentor e i principali strumenti di mentoring; la promozione della visibilità esterna dell'impegno di Emmequattro.

## I risultati

L'azienda, grazie alla formazione fruita, ha potuto creare una diffusa consapevolezza attorno al tema dell'inclusione



divenendo, gradualmente, capace di promuoverla al proprio interno attraverso percorsi di formazione e progetti che stanno già consentendo di sviluppare processi decisionali molto più performanti e maggiormente in grado di rispondere alle sfide quotidiane in un contesto così mutevole e vulnerabile come quello attuale.

L'output principale è costituito da un Modello D&I, corredato dalle Linee guida per la sua implementazione, così strutturato:

- D&I Audit
- Definizione Vision su D&I
- Formulazione strategia su D&I
- Formulazione obiettivi aziendali per una politica di D&I
- Implementazione interventi per ciascuna diversità rilevante/critica
- Monitoraggio e valutazione dei risultati
- Comunicazione interna ed esterna.

Un ulteriore output concreto riguarda l'avvio di uno studio di fattibilità per la realizzazione di un'area aziendale adibita a spogliatoio femminile e di una seconda zona riservata alle attività di esercizio del culto, per venire incontro alle necessità espresse dalle diverse etnie presenti in azienda.

Un Comitato di coordinamento, nominato a seguito dell'intervento, avrà il compito di supervisionare, guidare e accompagnare le attività. La formazione, inoltre, costituirà una forma di propedeuticità all'avvio di un percorso per la certificazione delle competenze del D&I Manager.

## La parola all'azienda

*Il passaggio da azienda con un modello organizzativo "padronale" ad azienda più marcatamente manageriale richiede un continuo aggiornamento professionale di tutto il personale a partire dalla dirigenza con un concetto di formazione conti-*

*nua finalizzata alla crescita, in particolare, delle soft skills. Il percorso formativo realizzato aveva l'obiettivo di creare un Modello e relative Linee Guida per avviare un processo di D&I all'interno dell'azienda.*

*Questo è solo il primo step di un lungo percorso formativo ed operativo per rendere Emmequattro un'azienda sempre più inclusiva, innovativa e che punta sul people empowerment.*

*L'inserimento di nuove risorse nelle aree produttive, la gestione della produzione a turni e l'acquisizione di nuove tecnologie abilitanti quali la stampa 3D ed un sistema ERP evoluto, sono la base per lo sviluppo della Emmequattro nei prossimi anni e per affrontare queste sfide è necessario personale formato e motivato.*

*Il tutto con una forte attenzione alla sostenibilità e ai processi di innovazione per la creazione di prodotti sempre più ecosostenibili.*

**Marco Bertolina**  
CEO Emmequattro

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Prevalle (Brescia)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**104**



La Galvanina S.p.A.

## Modelli evoluti di business e certificazione BCORP per la crescita sostenibile in Galvanina



Sito web

### L'azienda

La Galvanina è un'impresa specializzata nella produzione e imbottigliamento di acque minerali e bevande non alcoliche, nata all'inizio del '900 alle pendici del Colle Paradiso come attività artigianale di imbottigliamento di acqua, prendendo il suo nome dall'omonima fonte di acqua minerale. L'azienda è oggi presente in oltre 50 Paesi e fa parte del gruppo omonimo che gestisce tre siti produttivi nel centro Italia: Galvanina, Val di Meti e San Giuliano. Grazie all'innovazione, alla ricerca e all'autenticità dei suoi prodotti, l'azienda è stata in grado di crescere costantemente e di espandere la produzione e l'imbottigliamento di acque minerali e bevande analcoliche sia a marchio proprio, sia con marchi di importanti catene di distribuzione.

L'obiettivo di Galvanina è soddisfare i propri clienti con prodotti di qualità, l'utilizzo dei migliori ingredienti e l'attenzione artigianale ai dettagli. La costante selezione di materie prime e i processi lavorativi di qualità, conformi agli standard internazionali, hanno consentito all'azienda di ottenere le più significative certificazioni a livello mondiale.

L'azienda si distingue dai competitor anche per lo sviluppo di un'attenta politica sociale condivisa nel Codice Etico, che racchiude i principali valori aziendali ispirati a principi di trasparenza e responsabilità sociale e legati alla sostenibilità ambientale, all'inclusione sociale, all'uguaglianza e all'innovazione.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le conseguenze generate dalla crisi geopolitica, il persistere della scarsità delle materie prime e un'emergenza climatica sempre più percepibile hanno determinato un'instabilità di settore, generando conseguenze negative anche per l'azienda, che ha risentito in particolare dell'aumento dei costi energetici e logistici.

Per affrontare questi elementi di criticità, si è ritenuto indispensabile continuare a investire nelle esportazioni estere (che oggi rappresentano il 95% del fatturato) e nella capacità di distinguersi come azienda agile, responsabile e capace di valorizzare i propri modelli di impresa sostenibile. La Direzione ha quindi rilevato l'opportunità di investire in modelli di business evoluti e sostenibili, cogliendo le sfide





contenute nell'Agenda 2030 e nel PNRR, coinvolgendo in prima linea il CEO aziendale.

Il Piano è stato indirizzato a trasferire le competenze manageriali necessarie per elaborare una strategia di sostenibilità sociale e consentire all'azienda di intraprendere il percorso di certificazione come impresa BCORP, adottando politiche e parametri di equità e inclusività.

Nello specifico, sono stati definiti i seguenti obiettivi:

- determinare il proprio posizionamento in relazione al contesto internazionale e alle normative di indirizzo che caratterizzano la sostenibilità d'impresa e sviluppare approcci di business sostenibili, con impegni concreti verso gli stakeholder e la comunità, ai fini della certificazione BCORP;
- introdurre il B Impact Assessment per l'analisi delle performance di sostenibilità e implementare parametri economici, sociali e ambientali, con indici e strumenti di valutazione delle performance;
- adottare un growth mindset come modello di crescita e di open management per accrescere il capitale reputazionale di posizionamento sui mercati internazionali e impostare adeguate strategie di comunicazione;

- sviluppare una maggiore capacità attrattiva di nuovi talenti e capitali, con ricadute in termini di positività sulle performance finanziarie e sull'incremento della fiducia dei clienti.

## Il percorso formativo

Il percorso ha trasferito le competenze per accompagnare l'impresa verso l'acquisizione della certificazione BCORP, attraverso 4 moduli formativi sequenziali che hanno visto l'alternarsi di sessioni di coaching, approfondimento di case studies e project work.

**Modulo 1: IL CONTESTO E IL FUTURO DELLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE E AMBIENTALE.** Il modulo ha trasferito al dirigente le conoscenze relative al contesto di business aziendale, connesse alla sostenibilità sociale e ambientale, senza tralasciare il consolidamento del posizionamento strategico sui mercati internazionali. Sono stati esaminati gli sviluppi normativi in materia e l'evoluzione del concetto di impresa sostenibile, secondo i criteri della Benefit Corporation e Corporate Social Responsibility;

**Modulo 2 – IL RUOLO DEL MANAGER FORMATORE NEL MODELLO DI BUSINESS SOSTENIBILE.** Sono state trasfe-

rite le competenze per definire le strategie di sviluppo e accelerare la transizione verso paradigmi di economicità, equità e inclusività, valutando i vantaggi generati dalla certificazione BCORP. È stato approfondito il ruolo del manager formatore all'interno dell'organizzazione e le modalità per promuovere la cultura del cambiamento, con l'adozione di un growth mindset;

**Modulo 3: IL PROCESSO DI B IMPACT ASSESSMENT.** L'intervento ha puntato a strutturare le competenze necessarie per guidare l'impresa nel processo di indagine e analisi BIA, attraverso un sistema di indicatori di performance. Al termine dell'analisi, è stato prodotto un report in base alle 5 aree di indagine del BIA: Persone (ambiente di lavoro, retribuzioni e incentivi, formazione, uguaglianza e inclusività); Governance (criteri di responsabilità e trasparenza, relazione equa); Comunità (occupazione e sviluppo del territorio, inclusione sociale, tutela delle fasce deboli); Ambiente (riduzione rifiuti e emissioni, efficienza energetica, tutela delle risorse idriche, economia circolare); Clienti (parametri di trasparenza e qualità del prodotto, impatti sulla vita dei consumatori);

**Modulo 4 – CERTIFICAZIONE BCORP E REQUISITI GIURIDICI.** A conclusione del percorso sono state affrontate le modifiche statutarie necessarie per rispettare i requisiti normativi della certificazione BCORP. Il modulo ha sviluppato competenze per guidare l'impresa nella stesura della relazione annuale e nell'individuazione dei canali comunicativi con i quali valorizzare la propria immagine come impresa benefit. Sono stati approfonditi i seguenti aspetti: Certificazione BCORP e requisiti giuridici e normativi; definizione degli stakeholder; relazione annuale, promozione e valorizzazione del brand.

## I risultati

Al termine del Piano l'azienda dispone di strumenti per avviare il percorso di certificazione come impresa B Corp, con le linee di indirizzo, i modelli comportamentali e i processi di apprendimento, attraverso i seguenti output:

- **BILANCIO DI SOSTENIBILITA':** rendicontazione non finanziaria annuale delle azioni intraprese e relativi impatti



dal punto di vista economico, sociale e ambientale, che l'azienda potrà utilizzare per comunicare e rendere visibile agli stakeholders il proprio impegno nella sostenibilità;

- **MAPPA DELLA SOSTENIBILITA' AZIENDALE:** programmazione strategica degli obiettivi di sostenibilità da perseguire per l'ottenimento della certificazione BCORP, contenente tempi e modalità di sviluppo di progetti/prodotti/lavorazione;
- **PIANO DI SVILUPPO** linee di sviluppo e fasi previste per raggiungere gli obiettivi emersi dalla mappa della sostenibilità, sistema di governance e monitoraggio degli obiettivi;
- **REPORT del B IMPACT ASSESSMENT:** strumento digitale finalizzato alla creazione di uno standard sostenibile completo e comparabile, con un'analisi suddivisa su 5 macro aree (governance, lavoratori, comunità, ambiente e clienti.), e valutazioni sulle performance e impatti ambientali e sociali.

## La parola all'azienda

*Il Piano formativo ha costituito un'importante opportunità di crescita aziendale, con un impatto positivo sull'intero ecosistema aziendale. La formazione è stata rivolta direttamente al CEO, che ha guidato con determinazione la programmazione strategica per perseguire gli obiettivi di sostenibilità previsti dall'agenda ONU 2030, nonché per l'ottenimento della certificazione BCORP, che l'azienda prevede di conseguire nel prossimo anno.*

*Le conoscenze acquisite sono state trasferite in modo trasversale all'attuale responsabile della sostenibilità, il quale è stato dotato degli strumenti necessari per il raggiungimento degli obiettivi delineati dal Piano. I risultati hanno evidenziato l'im-*

*portanza di continuare a investire nello sviluppo delle competenze manageriali in ambito ESG.*

*L'azienda ha quindi promosso ulteriori percorsi formativi sulle tematiche di sostenibilità, indirizzati principalmente a tutto il top management, integrando così pratiche responsabili in ogni aspetto del business.*

*Investire nella formazione dei nostri dipendenti non solo accresce le competenze individuali, ma rafforza anche la competitività e la resilienza complessiva dell'azienda.*

*Il percorso appena concluso ha confermato quanto sia cruciale fornire ai nostri leader e collaboratori gli strumenti necessari per affrontare le sfide legate alla sostenibilità. Il continuo sviluppo delle competenze rappresenta un valore aggiunto inestimabile, che ci consente di rimanere all'avanguardia e di operare con successo in un contesto economico in costante evoluzione.*

**Gianluca Privitera**  
CEO

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Alimentare**



Localizzazione  
**Rimini**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**80**

SIMONE S.p.A.

## Social Sustainability Roadmap in Simone SpA

**EDIZIONI**  
**SIMONE**



### L'azienda

La Casa Editrice Simone è una realtà di punta nell'editoria del centro-sud italiano ed è specializzata nel campo giuridico-professionale e universitario.

L'azienda, nata per la divulgazione di testi di natura giuridica, pubblicati con il marchio storico Edizioni Simone, ha affiancato nel tempo altre iniziative editoriali e marchi dedicati a specifiche categorie professionali (ingegneri, architetti, commercialisti, consulenti del lavoro).

Dal 2023, la casa editrice ha avviato un importante progetto che riguarda l'implementazione dei valori di sostenibilità ambientale e sociale, attraverso una gestione più attenta ed etica dell'intera impresa e intraprendendo un'azione di comunicazione mirata su questi temi.

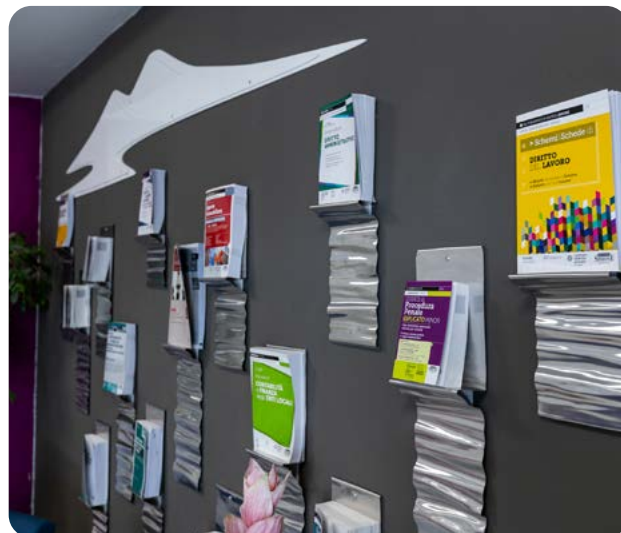
La consapevolezza delle crescenti sfide a livello globale, dovute al forte aumento dei costi dell'energia e alle difficoltà nell'approvvigionamento delle materie prime, hanno spinto la proprietà ad adottare una nuova vision aziendale, capace di integrare le innovazioni sociali e ambientali alle logiche di business, mediante un processo virtuoso di qualificazione della filiera che punta all'ottenimento della certificazione SA8000.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Negli ultimi anni, l'azienda ha registrato un notevole sviluppo interno, caratterizzato da significativi cambiamenti nelle tecnologie di produzione. Ha introdotto servizi innovativi e personalizzati, come il print-on-demand, e ha aperto nuovi canali online per la promozione e la vendita. Inoltre, ha posto una maggiore attenzione alle tematiche della sostenibilità, sia in termini di rapporto con il territorio e la società, sia per quanto riguarda l'impatto interno.

Il Piano formativo ha avuto la finalità di sviluppare un nuovo mindset manageriale per promuovere le trasformazioni e una nuova cultura della sostenibilità. Nello specifico, sono stati individuati i seguenti obiettivi:

- contribuire allo sviluppo di competenze tecniche e manageriali legate alla definizione di una strategia di gestione responsabile del business e all'efficientamento sostenibile





dell'intera filiera produttiva, con un focus sulla qualificazione di partenariati e sulla catena di fornitura;

- definire una strategia comune di rilevazione, misurazione e valutazione degli standard interni (consumi/emissioni/equità salariale e diversity) ed esterni (rischi/sicurezza-ambiente-etica) nella scelta di partner e fornitori;
- sviluppare competenze tecniche e manageriali legate alla gestione delle relazioni e della reputazione aziendale, anche attraverso l'adozione di strategie di marketing etico;
- porre le basi per la definizione di un modello di bilancio della sostenibilità come strumento fondamentale per identificare opportunità di crescita sostenibile e adottare strategie di responsabilità sociale;
- aumentare l'engagement aziendale a favore del benessere dei dipendenti e della trasparenza nell'interazione con i clienti, migliorando performance e dinamiche comunicative;

- costruire un nuovo linguaggio condiviso che rispecchi l'impegno valoriale del marchio e ne sostenga la reputazione in iniziative di marketing mirato.

## Il percorso formativo

Il percorso ha realizzato due interventi formativi che hanno coinvolto tre dirigenti dell'area Direzione Editoriale e Produzione, finalizzati all'individuazione di soluzioni concrete per l'introduzione di pratiche sostenibili in azienda.

Modulo 1 - SOCIAL SUSTAINABILITY: APPROCCIO CULTURALE E STRUMENTI DI ENGAGEMENT DELLA FILIERA – Il percorso ha affrontato i seguenti contenuti: revisione del panel valoriale del Gruppo Simone Spa, mappatura degli stakeholder territoriali, strategie per la valutazione della catena di approvvigionamenti e della distribuzione logistica, metodologie per una survey sulla sustainability awareness, elaborazione del Vendor Rating e strumenti di engagement



per una cultura organizzativa orientata al benessere sociale. Modulo 2 - STRATEGIE DI COMUNICAZIONE SOCIALE: MARKETING ETICO PER IL BRAND SIMONE – I contenuti trattati hanno riguardato: la cultura sociale in azienda, i principi e i valori del marketing etico, le strategie di misurazione delle performance comunicative, la valutazione dei modelli di comunicazione orientati all'etica, il Re-Branding di Simone per comunicare l'impegno verso la sostenibilità sociale.

La trasmissione dei contenuti è stata supportata da strumenti aziendali e ambienti di simulazione, con un approccio interattivo per favorire un apprendimento personalizzato ed efficace. Gli strumenti didattici tradizionali sono stati integrati con supporti multimediali ed esercitazioni pratiche per facilitare l'apprendimento. L'attività formativa ha adottato una modalità mista, sia in presenza che tramite webinar, per favorire il confronto diretto tra docente e partecipanti.

## I risultati

L'iniziativa ha consentito ai dirigenti di sviluppare i seguenti output e strumenti, immediatamente utilizzabili nella quotidianità aziendale:

- una Carta dei Valori per la sostenibilità sociale, con i principi da introdurre nel panel valoriale e le linee guida comportamentali dell'azienda;
- due Kit Survey, elaborati a seguito di scelte metodologiche condivise e ispirate allo standard SA8000, con indicatori prestazionali interni (consumi energetici, benessere psicofisico, diversity management) ed esterni (sicurezza, ambiente, etica);
- un Piano strategico di marketing etico, per la promozione del benessere sociale, con una specifica attenzione alla qualità e sostenibilità dei rapporti con stakeholder e clienti, per restituire all'esterno un'immagine coerente dell'impegno assunto dall'azienda in questo ambito.



## La parola all'azienda

Noi di Simone SpA siamo produttori di contenuti e sviluppiamo i nostri prodotti editoriali grazie alla collaborazione di tutte le risorse che, giorno per giorno, dedicano tempo e impegno all'aggiornamento e alla formazione per lo sviluppo di nuovi prodotti.

Proprio per questo motivo, risulta fondamentale l'aggiornamento tecnico e la valorizzazione delle competenze, non solo tecniche, ma soprattutto trasversali, di ciascuno. Ad oggi, stiamo vivendo un momento di cambio generazionale: alcuni dipendenti che ci hanno accompagnato per più di 30 anni sono andati in pensione. Questo passaggio ha determinato la necessità di lavorare con i dirigenti per la trasmissione delle conoscenze e dei valori aziendali ai capi intermedi, che a loro volta si rivolgono quotidianamente al personale delle varie redazioni che compongono l'assetto organizzativo dell'azienda, generando così un circolo virtuoso di conoscenze.

Per la formazione dirigenziale, seguiti dall'ente di formazione Form Retail Srl, che ci affianca in tutte le fasi di elaborazione delle proposte formative, ci siamo rivolti a due professionisti: il Dott. Raffaele Ponticelli, psicoterapeuta esperto di analisi bioenergetica, che con il suo approccio ha ascoltato e tradotto i desideri dei dirigenti affinché potessero migliorare il benessere e la comunicazione all'interno del proprio team; e Marco Cesaro, laureato in psicologia e specializzato in web marketing, che ha contribuito a fornire ai dirigenti strumenti di lettura e analisi del mercato in relazione alle nuove esigenze formative, facendo in modo che prendessero in considerazione tutti quei fattori utili alla visibilità dei prodotti sui siti web aziendali e sui social.

*Grazie agli interventi formativi, c'è stata una crescita delle competenze e una presa di coscienza e valorizzazione dei talenti di ciascun componente del team, determinando un'evoluzione aziendale al passo con le esigenze di mercato. Credendo nell'importanza della formazione e dell'aggiornamento continuo, siamo sempre ben lieti di dedicare tempo e "testa" alla crescita personale dei singoli, che si trasforma e riflette nella crescita collettiva.*

**Nicoletta Del Giudice**  
HR Manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Editoriale e Grafica**



Localizzazione  
**Napoli**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione complessive  
**162**





# Innovazione e transizione digitale







Knauf Insulation S.p.A.

## Nuove strategie comunicative: il design thinking a supporto dei processi di marketing e comunicazione

**KNAUF**INSULATION



Sito web

### L'azienda

Con oltre 40 anni di storia, Knauf Insulation è uno dei principali produttori mondiali di soluzioni isolanti. L'azienda si dedica alla produzione e allo sviluppo di materiali isolanti ad alta efficienza energetica per rispondere alla crescente domanda di edifici energeticamente efficienti. Il portafoglio di prodotti include materiali isolanti in lana minerale di alta qualità, come lana minerale di vetro con tecnologia ECOSE®, lana minerale di roccia, lana soffiata e lana di legno. Offre anche soluzioni verdi Urbanscape® per tetti e pareti verdi, paesaggi e orticoltura.

Knauf Insulation è impegnata nella sostenibilità, lavorando su tre pilastri: zero danni, riduzione del consumo energetico e delle emissioni, e promozione dell'economia circolare. L'azienda aderisce al Global Compact delle Nazioni Unite, impegnandosi a operare in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

In risposta alle necessità emergenti dei mercati, l'azienda ha evidenziato l'esigenza di ridefinire i fattori critici di successo (prodotto, processi, qualità) adottando una visione cliente-centrica e sfruttando sia le tecnologie digitali che il Design Thinking.

Il Piano formativo è stato progettato per supportare il processo che l'azienda sta attuando per sviluppare l'utilizzo delle tecnologie digitali, con un'ottica di innovazione basata sulla centralità del cliente e sull'ascolto dei suoi bisogni, soprattutto inesperti. Questo approccio mira a indirizzare l'ideazione e lo sviluppo di prodotti e servizi che rispondano alle necessità emerse, favorendo così la differenziazione e la crescita del mercato.

Knauf Insulation sta operando, in modo coordinato nelle diverse sedi internazionali, una rivoluzione nella gestione delle informazioni provenienti dall'esterno, attraverso un sistema interconnesso di strumenti digitali che facilitano il contatto e l'interazione con il cliente consumatore. Quest'ultimo assume un ruolo attivo nel processo di innovazione dei prodotti e contribuisce alla diffusione del brand aziendale.



Il Direttore Generale è stato quindi chiamato a ridefinire il perimetro digitale, utilizzando il Design Thinking per creare un nuovo paradigma di comunicazione.

Gli obiettivi formativi del Piano sono sintetizzabili in:

- acquisire le conoscenze operative di un nuovo costrutto metodologico che fonda il problem solving su un approccio creativo e interfunzionale alla gestione delle attività di marketing e comunicazione aziendali;
- comprendere le fasi operative e applicative del Design Thinking, sperimentando idee e concept attraverso la capacità di realizzare, grazie agli input provenienti dai consumatori e dal mercato, il minimum viable product basato sulle esigenze del cliente che ne farà diretta esperienza;
- far transitare l'azienda verso una dimensione "smart approach", visibile attraverso la capacità di raccogliere dati e informazioni che possano generare idee sempre più innovative per la comunicazione e progettazione dei prodotti aziendali.

## Il percorso formativo

Il percorso "DESIGN THINKING COME NUOVA STRATEGIA PER COMUNICARE I PRODOTTI AZIENDALI" è stato realizzato in FAD sincrona. La modalità didattica è stata fortemente interattiva, con attività di brainstorming per facilitare il pensiero creativo e divergente, e customizzata in base alle necessità del dirigente. Sono stati utilizzati casi aziendali rappresentativi dell'applicazione della metodologia del Design Thinking ed elaborato materiale che resterà a supporto del dirigente e dell'azienda per l'applicazione concreta delle competenze apprese nella realtà aziendale.

I primi incontri sono stati finalizzati ad apprendere la metodologia del Design Thinking e come applicarla per lo sviluppo di prodotti "customer-centric", attraverso lo studio e l'applicazione delle seguenti fasi nella realtà di Knauf Insulation:

- Costruzione della Mappa dell'Empatia visualizzando ciò che il cliente "dice", "pensa", "fa" e "sente".
- Individuazione del "problema" da risolvere dal punto di vista del cliente.
- Identificazione di nuove soluzioni al problema e ricerca di modi alternativi di rappresentarlo.
- Individuazione della migliore soluzione possibile per ciascuno dei problemi rilevati durante le prime tre fasi.
- Test e valutazione per raccogliere feedback.

Nella seconda parte della formazione, si è approfondita l'applicazione del Design Thinking per la definizione di un piano di comunicazione del brand aziendale, che pone l'interazione con il cliente al centro dello sviluppo di strategie di comunicazione e marketing aziendale. L'attenzione si è focalizzata sull'adozione di strategie utili a facilitare l'interazione del cliente con l'azienda e sull'integrazione delle informazioni acquisite attraverso vari canali, come social media, blog aziendale, CRM, catalogo online, form sul web, contatti e-mail e newsletter.

Questo approccio consente un'interazione personalizzata e automatica con i contatti commerciali attraverso processi di marketing automation. L'obiettivo è quello di guidare il cliente nell'interazione con l'azienda, permettendogli di fornire informazioni sui propri bisogni. In questo modo l'azienda potrà segmentare la clientela e adeguare lo sviluppo dei prodotti, mantenendo una relazione solida con i clienti e incrementandone la fedeltà.

## I risultati

La formazione realizzata ha permesso di creare la base necessaria per l'implementazione in azienda di una piattaforma digitale, condivisa a livello interfunzionale, in grado di far confluire e valorizzare le informazioni dall'esterno con il supporto di strumenti di digital trasformation.

Attraverso l'approccio del Design Thinking, il dirigente ha sviluppato una strategia per migliorare le "customer experiences" e aumentare il coinvolgimento dei clienti nell'innovazione dei prodotti di Knauf Insulation.

È stato creato un piano ipotetico che identifica i vari step per modificare, implementare e integrare gli strumenti di digital

marketing e le piattaforme collaborative già presenti in azienda, con tempi di test, verifica dei risultati e riprogettazione.

Inoltre, è stato elaborato un documento di sintesi per esplicitare gli step operativi necessari a comprendere meglio le esigenze dei clienti e rivelare i fattori chiave delle loro scelte, collegando direttamente i progettisti dei prodotti con i clienti. Questo permetterà a chi si occupa di progettazione e Ricerca & Sviluppo di integrare rapidamente le informazioni raccolte e realizzare prodotti con maggiori probabilità di successo sul mercato.

Un ulteriore risultato della formazione è un manuale che definisce obiettivi, strumenti digitali e tecnologici, e le regole fondamentali per la corretta comunicazione del brand.



## La parola all'azienda

*Il principale esito della formazione realizzata si è manifestato in un'effettiva crescita delle conoscenze e delle capacità del dirigente in tema di metodologia del Design Thinking, nei suoi risvolti operativi in applicazione alla realtà di Knauf Insulation e nelle modifiche organizzative che sono state apportate all'area R&S e Comunicazione e Marketing.*

*Il Dott. Curati conferma una corrispondenza degli esiti del progetto formativo rispetto a quanto era stato individuato come fabbisogno in fase di presentazione del Piano, sia rispetto agli obiettivi di crescita personale e professionale, sia in relazione allo sviluppo della sua azienda. Il cambiamento percepito dal dirigente, a seguito del processo formativo, rappresenta la prima evidenza dell'impatto della formazione sulle competenze del management e di conseguenza sull'organizzazione.*

*Il dirigente riferisce inoltre di aver sviluppato, attraverso l'intervento formativo sul Design Thinking, un approccio nuovo e creativo alla soluzione di problemi, nonché maggiori conoscenze degli strumenti di collaborative processing e di brand communication, che gli hanno consentito e gli consentiranno di indirizzare le scelte strategiche aziendali verso una continua attenzione alla centralità del cliente, per arrivare a una prototipizzazione sempre più rapida di prodotti innovativi che rendano Knauf Insulation sempre più forte e competitiva sul mercato. A valle della formazione è inoltre emersa la volontà di valutare l'effettiva adozione di nuovi strumenti di comunicazione e marketing finalizzati a un incremento dell'interazione con i clienti e il conseguente effetto sulle scelte produttive di Knauf.*

*Per quanto riguarda i prossimi interventi formativi, un ulteriore effetto della formazione svolta è stato quello di far allargare lo sguardo verso ulteriori necessità aziendali e professionali: il dirigente ha infatti condiviso la necessità di diffondere ulteriormente la cultura "digitale" in azienda, approfondire quali*

*sono i principali digital tools disponibili e come possono essere integrati nei processi produttivi della Knauf per migliorare l'interazione, la collaborazione e la produttività.*

*Per soddisfare questo ulteriore fabbisogno formativo, Knauf Insulation ha deciso di prendere parte all'Avviso 1/2024 di Fondirigenti, dal titolo "Upskilling in Knauf Insulation".*

*In conclusione, una formazione del personale aziendale effettuata a ogni livello e in modo costante nel tempo rappresenta per Knauf Insulation un elemento imprescindibile per il potenziale di sviluppo dei propri manager e quindi dell'azienda stessa, che si esprime nei seguenti principali interventi: potenziare le competenze distintive presenti in azienda; sviluppare le abilità del personale e del management; progettare e implementare soluzioni organizzative a supporto dei processi di sviluppo dell'impresa.*

**Paolo Curati**  
Managing Director

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Gomma e Materie Plastiche**



Localizzazione  
**San Raffaele Cimena (Torino)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**64**



BONFIGLIOLI ENGINEERING s.r.l.

## Bonfiglioli Engineering project management: recupero di efficienza operativa per la ripartenza



Sito web

### L'azienda

Fondata a Ferrara nel 1974, BONFIGLIOLI ENGINEERING s.r.l. è leader mondiale nella progettazione e realizzazione di macchinari industriali su commessa per il controllo di tenuta del packaging per tutti i requisiti di imballaggio nei mercati farmaceutici, delle lattine metalliche e degli aerosol, degli alimenti e delle bevande, dei prodotti chimici e della cura personale, con rilevamento delle micro-perdite, ispezione e controllo visivo e funzionale. Nel corso della sua storia, l'impresa si è sempre contraddistinta per la capacità di coniugare expertise ingegneristico con la costante ricerca di innovazione tecnologica, riuscendo così a imporsi a livello globale e a conquistare molteplici mercati. Presente in 75 Paesi, con oltre 5000 installazioni in tutto il mondo e in costante crescita negli anni, BONFIGLIOLI ENGINEERING offre tecnologia e design automatizzati e versatili all'avanguardia, soluzioni personalizzate, studi di fattibilità e risultati riproducibili, una vasta rete globale di team di vendita e un team dedicato al servizio clienti post-vendita.

L'azienda è parte di TASI GROUP, il più grande gruppo al mondo nel campo dell'ispezione, rilevamento e monito-

raggio delle micro-perdite. Negli ultimi anni, l'azienda ha attuato importanti investimenti per la completa trasformazione delle infrastrutture produttive. Nel 2019 ha trasferito la propria produzione in una nuova sede, progettata per avere una capacità produttiva incrementale. A questa trasformazione dell'apparato produttivo è stata affiancata l'innovazione dell'infrastruttura IT verso la completa informatizzazione e interconnessione di tutti i processi core presenti in azienda. Questa riorganizzazione ha consentito all'azienda di superare il periodo pandemico, cogliendo le opportunità incrementali del settore farmaceutico e indirizzando gli sforzi produttivi verso la realizzazione di sistemi di controllo qualità e tester per i packaging dei farmaci, con un fatturato in crescita dal 2020 al 2022, realizzato principalmente con la clientela estera.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'iniziativa ha risposto all'esigenza di Bonfiglioli Engineering di mettere in campo le misure necessarie per superare le difficoltà emerse nel corso del 2023, che hanno riguardato una significativa riduzione degli ordini. Tale contrazione è stata dovuta agli effetti dell'andamento dell'economia mondiale sul settore dell'imballaggio e del confezionamento, mercato di riferimento dell'azienda, che, dopo la crescita post-COVID, è stato interessato da elevati tassi di interesse, dall'incertezza legata alla situazione russo-ucraina e da altri fattori più specifici del mercato farmaceutico e alimentare. La direzione aziendale ha individuato nella gestione delle commesse il punto critico su cui era possibile intervenire per recuperare valore nell'immediato, puntando a un'organizzazione delle attività più strutturata e alla capacità di impostare, fin dalle prime fasi, una solida pianificazione e misure di controllo.

Il Piano formativo ha quindi puntato a fornire le competenze necessarie per pianificare e organizzare al meglio le risorse aziendali nella gestione delle commesse aziendali, per accrescere il tasso della loro attuazione, allineare meglio i processi operativi alle strategie aziendali, contribuire all'efficientamento delle attività e innalzare la capacità complessiva di creare valore aggiunto per l'impresa a supporto della ripartenza.

Più in dettaglio, il Piano è intervenuto sul raggiungimento dei seguenti obiettivi formativi:

- Analizzare la situazione attuale nella gestione delle commesse aziendali e definire una roadmap in funzione degli obiettivi di riposizionamento dell'azienda;
- Gestire in modo efficiente tempi di commesse/progetto e schedulazione: cronoprogramma, Gantt, Critical Path Method e software disponibili;
- Analizzare e gestire rischi e opportunità di commesse/progetto: identificazione, valutazione, allocazione e mitigazione, trasferimento e monitoraggio dei rischi di commessa;
- Utilizzare strumenti di controllo di gestione e supporti digitali per stabilire fasi e tempi delle commesse;
- Definire strumenti di misurazione delle performance di commessa.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato organizzato in 4 moduli i cui contenuti sono stati erogati con alternanza di parti teoriche e momenti di confronto con la situazione aziendale su specifici progetti in corso d'opera (case studies) per assicurare apprendimento e applicabilità delle competenze.

Modulo 1 – BUSINESS ANALYSIS - Dall'ideazione alla commessa: ciclo di vita e principali metodologie; Analisi strategica degli obiettivi di Bonfiglioli E. per la ripresa vs situazione esistente; Analisi dei rischi e valutazioni d'impatto su Bonfiglioli E.; Analisi e design dei requisiti sull'azienda; SWOT analysis in Bonfiglioli E. rispetto alla situazione "as-is" e "to-be" nella gestione delle commesse; Analisi dei rischi e delle inefficienze legati ad ogni tipologia di commessa gestita dall'azienda.



**Modulo 2 – TECNICHE DI PROJECT MANAGEMENT** –Le variabili di successo del progetto/commissa; Il ciclo di vita del progetto; Le tecniche di Project Management; Analisi e gestione dei percorsi critici; I rischi di progetto; Eseguire l'analisi dei rischi (Matrice dei rischi); Pianificare la risposta ai rischi; Monitorare e controllare i rischi; Gestione dei costi di commessa; Stima dei costi di progetto; Earned Value Method; Analisi degli scostamenti tra budget preventivo e consuntivo; La gestione della qualità del progetto; Product Management vs Project Management; Definizione del ciclo di vita di un progetto/commissa in Bonfiglioli E. ed enucleazione dei punti critici e dei costi.

**Modulo 3 – IL CONTROLLO DELL'AVANZAMENTO DELLE COMMESSE**–Analisi degli sprechi nella gestione delle commesse in Bonfiglioli E.; Value Stream Mapping nella gestione delle commesse di Bonfiglioli E.; Come presi-

diare le cause comuni di inefficienza nella gestione della commessa; Come analizzare lo stato di avanzamento; La scelta del giusto metodo per la gestione dell'avanzamento in funzione del singolo Task; La verifica delle scadenze e la quantificazione di ciò che resta da fare; Come valutare le performance e i rischi di deriva della commessa; I KPI per il controllo delle performance nella gestione delle commesse; Come elaborare e applicare un piano correttivo; Gestire le aspettative degli stakeholder interni ed esterni all'impresa.

**Modulo 4 – LA GESTIONE DEL TEAM** – Analisi della struttura organizzativa tipica di Bonfiglioli E. per lo sviluppo di una commessa; Identificazione del team di lavoro; Identificazione dei conflitti che tipicamente emergono durante le fasi di pianificazione e gestione della commessa; La riconfigurazione dei ruoli e delle mansioni in funzione degli obiettivi di ripartenza dell'impresa; La gestione del team di



progetto; Leadership e comunicazione del PM; La gestione di situazioni di stress e di eventuali conflitti in Bonfiglioli E.; Soluzioni e modelli di conflict management da poter applicare in Bonfiglioli E.; La gestione delle risorse e la capacità di adattamento dell'azienda in tempi difficili.

## I risultati

Grazie al Piano formativo l'azienda ha intrapreso un percorso per raggiungere un importante obiettivo di risanamento di gap operativi che impattano sulla performance di fatturato. È stato impostato, analizzato e condiviso con i due dirigenti coinvolti un nuovo modello di organizzazione delle risorse aziendali che permetterà di efficientare i processi operativi della gestione delle commesse.

L'azione formativa è partita dall'analisi della situazione aziendale attuale nella gestione delle commesse ed è arrivata a definire una roadmap per riposizionare l'azienda a fronte della fluttuazione dei mercati e della concorrenza.

Sono stati studiati modelli di monitoraggio dei rischi e predisposto un registro dei rischi da mantenere aggiornato e revisionato. Sono state inoltre approcciate diverse metodologie di analisi strategica (SWOT Analysis, PESTLE Analysis, Porter's Five Forces, Balanced Scorecard, Ansoff Matrix, OKR) al fine di offrire una pluralità di strumenti per mettere nelle condizioni i dirigenti di avere una visione più completa e approfondita e farne un uso combinato per la pianificazione strategica.

È stato inoltre condiviso un sistema di controllo dell'avanzamento della commessa e una guida pratica per condurre un'analisi degli sprechi che tiene conto di diversi fattori (tempi, risorse umane, KPI di monitoraggio performances).

Sono stati infine messi a disposizione dei due manager dei modelli di tecniche di project management che potranno essere utilizzati per le varie fasi della gestione dei progetti e dei relativi team di lavoro.

## La parola all'azienda

*La formazione è per la nostra azienda un fattore di grande importanza per molteplici motivi: contribuisce significativamente al mantenimento della competitività aziendale favorendo la crescita e, soprattutto, l'aggiornamento delle competenze rispetto al contesto mutevole in cui operiamo. Inoltre, facilita l'innovazione e l'introduzione ai cambiamenti.*

**Claudia Ribezzi**  
HR Manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Ferrara**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**96**



GRAFOS STEEL s.r.l.

## Nuove competenze per l'incremento della produttività



Sito web

### L'azienda

Fondata nel 2001 a Formigine (MO), Grafos Steel è un'azienda leader in Italia nella produzione di tastiere industriali in acciaio inox e tastierini numerici, oltre a pannelli e cornici per monitor touch screen. I suoi prodotti trovano applicazione in vari settori, come macchinari industriali, sistemi di pagamento e apparecchiature militari.

L'azienda offre sia soluzioni standard che personalizzate, garantendo elevati livelli qualitativi attraverso una rigorosa gestione della qualità. Le tastiere e i tastierini numerici sono disponibili in una vasta gamma di opzioni, rispondendo alle esigenze di diverse applicazioni industriali. I pannelli di controllo touch, realizzati su specifica del cliente, rappresentano un segmento in crescita, in linea con la domanda di soluzioni per l'interfaccia uomo-macchina. Inoltre, Grafos Steel produce case e chassis in metallo su misura, completando così la sua offerta di hardware per l'industrial computing.

L'acquisizione di Noxid s.r.l. ha permesso all'azienda di migliorare la propria capacità produttiva nella carpenteria metallica di precisione. Attualmente, Grafos Steel opera in

due stabilimenti, dedicati rispettivamente all'assemblaggio e alla lavorazione della carpenteria, con trattamenti di finitura per i prodotti in alluminio e acciaio inox.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Dopo un periodo di crescita, l'azienda ha dovuto affrontare una crisi a causa del mancato ritiro di prodotti da parte del principale cliente, portando a un calo degli ordini e a importanti perdite economiche. Tale situazione ha messo in luce vulnerabilità nel mix produttivo e nell'organizzazione, evidenziando una dipendenza eccessiva da prodotti standard e una mancanza di integrazione tra le nuove e le vecchie strutture produttive, oltre a un disallineamento fra l'organizzazione produttiva del nuovo stabilimento e il dimensionamento delle tecnologie nella sede storica. Questo disallineamento, non rispondendo adeguatamente ai criteri dell'eccellenza operativa, ha inficiato gran parte dei vantaggi di produttività derivanti dall'integrazione digitale fra le due unità produttive.



Alla luce delle difficoltà emerse e dei gap riscontrati, si è deciso di investire in modo incisivo sulle competenze necessarie per ottimizzare la customizzazione dei prodotti e implementare pratiche di lean manufacturing, mirando a una maggiore efficienza operativa e a una migliore integrazione della catena produttiva.

Il Piano ha quindi avuto l'obiettivo di trasferire al Direttore di produzione le seguenti competenze manageriali:

- mappare le attività che creano valore per il cliente al fine di identificare ed eliminare gli sprechi;
- potenziare l'organizzazione dei flussi produttivi di tipo pull e di tipo push in base al rapporto fra Production Time e Delivery Time;
- effettuare il livellamento delle risorse in base al mix di produzione da realizzare;
- identificare e applicare alle linee di assemblaggio i principi organizzativi, produttivi e gestionali dell'approccio di Lean Manufacturing e le tecniche del miglioramento continuo per conseguire l'efficienza operativa;
- applicare sistemi di comunicazione visuale supportati da strumenti digitali per organizzare il ripristino delle scorte e controllare l'avanzamento del programma di lavoro.

## Il percorso formativo

Il Piano ha previsto l'erogazione di un unico intervento formativo, "I SISTEMI DI PRODUZIONE PER LA CUSTOMIZZAZIONE CONTROLLATA E L'ECCellenza OPERATIVA", che ha perseguito due specifici obiettivi formativi:

- promuovere una sintesi più efficace delle attuali alternative di personalizzazione dell'azienda verso una completa mass customization. Questo approccio, attraverso

la progettazione modulare dell'industrializzazione del prodotto, favorirà l'ottimizzazione del range produttivo in relazione alle caratteristiche delle personalizzazioni richieste, rendendo meno vulnerabile l'evoluzione del mix di prodotti standard, semi-custom e custom attualmente offerti dall'azienda;

- riorganizzare lo spazio della sede storica con un nuovo layout funzionale che permetta l'esecuzione flessibile dei piani di produzione. Questo consentirà di organizzare i flussi produttivi in base alle variabili esigenze di sincronizzazione tra tempi di produzione e tempi di consegna, garantendo velocità di fornitura senza aumentare le scorte. Inoltre, permetterà di estendere le tecniche di lean manufacturing, già applicate nel nuovo stabilimento, anche alla sede storica, supportando così l'integrazione della catena logistico-produttiva con i principi dell'excellent manufacturing, abilitata dalle tecnologie digitali.

Il programma si è articolato in tre moduli d'aula che hanno esplorato i riferimenti teorici e i modelli di personalizzazione del prodotto e di excellent manufacturing.

Ogni modulo è stato accompagnato da sessioni di action learning, al fine di applicare i modelli emergenti di industrializzazione e i relativi sistemi di produzione. Inoltre, è stato realizzato un project work grazie al quale il dirigente ha potuto valutare l'applicabilità delle tecniche lean alla sede storica, basandosi sulle buone pratiche del nuovo stabilimento.

Nello specifico, l'intervento è stato realizzato nei seguenti tre moduli.

Modulo 1 - Configurazioni di Prodotto e Matrice Prodotto/Processo:

- Analisi della personalizzazione ex-ante (produzione in grandi volumi) e ex-post (piccoli volumi con varianti su misura).

- Correlazione tra caratteristiche del prodotto e processo di fabbricazione, con focus su economia di scala e flessibilità operativa.

#### Modulo 2 - Sistemi di Produzione:

- Classificazione dei sistemi in base alla risposta alla domanda e al volume di produzione.
- Esplorazione di modelli di fabbricazione e assemblaggio, con attenzione alla riduzione degli sprechi e all'ottimizzazione del layout produttivo.

#### Modulo 3 - Gestione dei Flussi Produttivi:

- Introduzione ai principi del lean manufacturing, come la mappatura del valore e l'eliminazione degli sprechi.
- Analisi delle logiche di gestione dei flussi (pull e push) e delle tempistiche di produzione e consegna.

## I risultati

A conclusione del percorso sono stati realizzati prodotti tangibili a disposizione di tutto il comparto produttivo, riassumibili in:

- linee guida per i metodi e le tecniche di progettazione modulare nell'industrializzazione del prodotto, garantendo che ciascun modulo mantenga la propria autonomia operativa all'interno del processo di lavorazione meccanica e assemblaggio;
- linee guida e protocolli per l'utilizzo degli strumenti di mappatura dei processi, finalizzati alla configurazione di un sistema di produzione flessibile e rapido nella realizzazione e consegna dei prodotti finiti. Questo sistema permetterà processi adattabili all'elevata variabilità dei prodotti senza incidere sui tempi di consegna e sui costi di modifica del sistema, indipendentemente dal quantitativo ordinato;



- linee guida e protocolli per l'utilizzo degli strumenti di progettazione delle soluzioni logistiche di cerniera e transizione tra le logiche pull e push nella gestione del flusso produttivo;
- linee guida sui criteri di scelta dei componenti per equipaggiare gli impianti di produzione orientati a connettività e integrazione, al poka yoke e all'obiettivo zero-difetti, assicurando una rapida messa in servizio, flessibilità e rapidità di esecuzione del sistema di produzione;
- tool kit e relativi protocolli d'uso delle tecniche del lean manufacturing per le linee di montaggio e assemblaggio dell'azienda, come le 5S per migliorare le aree di lavoro, la tecnica SMED per ridurre i tempi di set up delle automazioni produttive/logistiche, le indicazioni operative per la manutenzione produttiva (TPM) e per l'acquisizione dei dati necessari alla misurazione dell'efficacia totale dell'impianto (OEE).

*In questo scenario, il dirigente coinvolto ha potuto sviluppare nuove e ulteriori competenze relative sia all'organizzazione del sistema di produzione, sia alla gestione dei relativi programmi, potendole immediatamente applicare a compiti particolarmente gravosi di pianificazione del mix produttivo.*

*Questo ha consentito, nell'immediato della situazione congiunturale, di fronteggiare al meglio la tendenza a incepparsi dei programmi di produzione (flussi esposti nelle varie aree), ma anche di esplorare e validare soluzioni di prospettiva per velocizzare e ottimizzare il passaggio in produzione degli ordini, al fine di ridurre i tempi di consegna, che, anche al di fuori della congiuntura, risultava essere uno dei principali limiti competitivi per l'azienda.*

**Roberto Gatti**

Amministratore Unico

## La parola all'azienda

*Il Piano formativo si è realizzato in concomitanza con una fase congiunturale particolarmente delicata, iniziata con un progressivo calo del portafoglio ordini e poi aggravatasi, nel corso dell'anno, con un repentino calo di fatturato, ampiamente a doppia cifra rispetto ai corrispondenti mesi dell'anno precedente. Questo calo ha colpito in modo disomogeneo i prodotti a portafoglio, alcuni dei quali avevano subito uno stop al ritiro da parte dei principali clienti.*

*L'azienda aveva, inoltre, la necessità di proseguire e perfezionare un'importante riconfigurazione della sua catena logistico-produttiva, avviata già prima della crisi con l'acquisizione e l'integrazione di un nuovo stabilimento.*

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Formigine (Modena)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**160**



Unindustria Servizi & Formazione Treviso Pordenone s.c.a r.l.

## Marketing 5.0 per la nuova generazione di servizi Unis&F

# UNIS&F



Sito web

### L'azienda

Unindustria Servizi & Formazione Treviso Pordenone (UNIS&F), nata nel 2015 dall'acquisizione di Assoservizi Pordenone da parte di UNIS&F scarl, è la società di servizi e formazione delle Unioni Industriali Confindustria Veneto Est (sede di Treviso) e Confindustria Alto Adriatico (sede di Pordenone), a cui appartengono oltre 3.000 aziende. L'ente è nato come Consorzio di formazione nel 1991 con l'obiettivo di affiancare le imprese nella formazione e nello sviluppo professionale del proprio capitale umano, nonché per sostenere l'attuazione di programmi di miglioramento e cambiamento aziendale.

UNIS&F è un riferimento territoriale per lo sviluppo di idee e progetti che favoriscano l'apprendimento e l'aggregazione al di fuori del contesto aziendale, attraverso corsi di eccellenza, professionalizzanti e di specializzazione. L'ente ha ottenuto l'Accreditamento della Regione Veneto nell'ambito della Formazione Superiore e Continua, dei Servizi al Lavoro e l'Accreditamento per la Formazione Continua in Friuli-Venezia Giulia. È inoltre iscritto nell'Albo regionale delle Agenzie per il Lavoro, sezione Ricerca e Selezione del personale.

UNIS&F offre alle aziende servizi di consulenza e assistenza tecnica riguardanti l'organizzazione delle risorse umane, la sicurezza sul lavoro, i sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente, la sicurezza, la privacy e la sicurezza informatica, oltre all'assistenza tecnica in produzione e lean management.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A seguito della nomina del nuovo Direttore Generale, è stata avviata in UNIS&F una riorganizzazione che ha interessato sia la struttura che l'implementazione delle tecnologie digitali. Da questa profonda riorganizzazione è nata la necessità di creare una nuova Area Marketing quale evoluzione della precedente Area Comunicazione. Da qui, la volontà di comprendere appieno come sta evolvendo il mondo del marketing per operare le scelte più corrette nella costruzione della nuova Area, ritenuta strategica per la crescita competitiva.

UNIS&F, nel portare avanti il proprio processo di trasformazione digitale, aveva già iniziato a introdurre strumenti di automazione per ridurre significativamente il tempo impiegato in attività ripetitive, permettendo alle risorse aziendali di concentrarsi sui clienti e sulle loro esigenze. Il passo successivo riguardava l'implementazione del Marketing 5.0, che va oltre la semplice vendita di prodotti o servizi, sfruttando appieno le potenzialità dell'IA e offrendo servizi personalizzati di alta qualità.

Attraverso questo percorso formativo si è inteso fornire al dirigente coinvolto una maggior consapevolezza e ulteriori conoscenze e competenze per guidare UNIS&F nell'implementazione del Marketing 5.0, coinvolgendo tutta l'organizzazione.



Questo ha significato:

- approcciare il data driven marketing e valutare i processi interni attraverso i quali è possibile raccogliere e analizzare i big data da varie fonti interne ed esterne, costruendo un ecosistema di dati che guidi ed ottimizzi le decisioni dell'Area marketing;
- comprendere come costruire team interfunzionali per concettualizzare, progettare, sviluppare e convalidare rapidamente prodotti e campagne di marketing;
- sviluppare la capacità di prevedere le risposte del mercato e influenzarlo in modo proattivo;
- comprendere come l'uso della tecnologia digitale possa migliorare la produttività dei professionisti del marketing interni, anche attraverso tecnologie che imitano l'uomo, come chatbot e assistenti virtuali.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo "Le nuove frontiere del Marketing 5.0" si è strutturato in diverse fasi. Dopo un'iniziale fase di audit, con un'analisi dei dati quantitativi e qualitativi più recenti, il dirigente ha ottenuto tutte le informazioni necessarie per affrontare lo step successivo: lo sviluppo di una strategia di marketing 5.0 orientata a una maggiore personalizzazione per le diverse tipologie di cliente, alla co-creazione di valore con i clienti e alla comunicazione bidirezionale.

L'intervento ha adottato la metodologia del training by doing, supportata da contributi multimediali, dimostrazioni e studio di casi. In alcune sessioni sono state applicate metodologie tipiche del coaching, dal carattere fortemente esperienziale e interattivo, in grado di migliorare sia la capacità del dirigente di costruire e guidare processi di lavoro collaborativi crossfunzionali, sia di acquisire competenze strate-



giche di marketing. Il coinvolgimento di altri dipendenti del team guidato dal dirigente ha stimolato discussioni guidate sull'individuazione dei processi chiave per la raccolta delle informazioni e sulla personalizzazione di strumenti digitali per la raccolta dei dati.

Durante il percorso sono stati affrontati i seguenti argomenti: - Marketing 5.0: tecnologie che imitano le persone; - Nuove strategie per il marketing potenziato dalla tecnologia; - Intelligenza artificiale per l'automazione di marketing; - Principi di Agile marketing e Lean marketing; - Il futuro della Customer Experience (CX); - Il funzionamento del Marketing predittivo, le sfide del Marketing contestuale e cenni del Marketing aumentato; - Internet of Things e blockchain per il marketing; - Realtà aumentata e realtà virtuale; - Rendere la tecnologia personale, sociale ed esperienziale.

Durante l'implementazione della strategia di marketing 5.0, sono state introdotte e sviluppate pratiche e metodologie organizzate attorno a principi chiave e obiettivi speci-

fici, oltre a una strategia per mettere al centro il cliente, comprendendone esigenze, desideri e preferenze. Il Direttore generale di UNIS&F è stato guidato nell'individuazione di strumenti e tecnologie per raccogliere, analizzare e interpretare i dati dei clienti in modo efficace.

## I risultati

Il percorso formativo ha consentito di raggiungere l'obiettivo prefissato e cioè di orientare l'attività promozionale di UNIS&F in due direzioni che caratterizzano il Marketing 5.0: - il marketing predittivo, che si serve della raccolta di dati per formulare una previsione sulle reazioni del mercato; - il marketing contestuale che, attraverso l'Internet of things e l'IA, può accelerare produttività e offerte automatizzate.

L'iniziativa ha altresì consentito a UNIS&F di raggiungere l'obiettivo di approcciare il cliente in maniera diversa, più personalizzata rispetto al passato, in linea con le aspettative dei clienti stessi.

L'intervento formativo è stato funzionale all'elaborazione dei seguenti output:

- un **FRAMEWORK STRATEGICO DI MARKETING 5.0**: sviluppato nell'ottica della personalizzazione, al fine di delineare gli obiettivi, i principi e le strategie chiave del Marketing 5.0. Questo framework sarà utile come guida concettuale e strategica a lungo termine per le attività di marketing;
- un **PIANO DI PERSONALIZZAZIONE DELL'ESPERIENZA CLIENTE**: creato per descrivere le modalità di personalizzazione dell'esperienza del cliente basandosi sui dati raccolti e sull'utilizzo dell'IA, questo piano sarà utile per fornire indicazioni specifiche su come offrire esperienze altamente personalizzate e coinvolgenti ai clienti;
- un **MANUALE DI RIFERIMENTO DEL MARKETING 5.0**: realizzato al fine di documentare i principi, le strategie e le best practice del Marketing 5.0 specificamente adatte alle esigenze di UNIS&F. Il manuale fungerà da guida pratica per il personale coinvolto nelle attività di marketing.

## La parola all'azienda

*L'iniziativa formativa si è ben inserita in un contesto in cui la nostra azienda aveva già avviato, da tempo, un percorso preciso di sviluppo, incrementando le competenze e fornendo una base solida per l'evoluzione delle nostre strategie di marketing 5.0. Strategie incentrate sulla personalizzazione, la co-creazione di valore e la comunicazione bidirezionale, in modo da rendere l'azienda capace di adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze dei clienti e del mercato.*

*Grazie a questo progetto abbiamo individuato nuove modalità di promozione, avvicinandoci ai clienti in modo più personalizzato ed efficace, oltre a sviluppare innovativi processi collaborativi cross-funzionali, capaci di fornire una prospettiva più ampia sulle sfide e sulle opportunità del mercato.*

*In conclusione, il progetto ha svolto e continuerà a svolgere un ruolo chiave nel migliorare le nostre competenze, consentendoci di guardare al futuro con fiducia e consapevolezza dei benefici tangibili che continueremo a ottenere.*

**Costanzo Pasquale**  
Direttore Generale

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Formazione**



Localizzazione  
**Treviso**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**56**



IN & OUT S.p.A.

## Il metaverso nella customer experience di Teleperformance



Sito web

### L'azienda

In & Out è la filiale italiana di Teleperformance, gruppo leader nel settore dei contact center e assistenza clienti, di cui Teleperformance Italia è il marchio commerciale. L'azienda rappresenta attualmente il primo operatore globale nell'offerta di servizi di telemarketing e soluzioni di customer relationship management e opera per conto di clienti in molteplici settori.

Il gruppo ha una vasta esperienza e know-how nella gestione dell'assistenza clienti e supporta con successo alcuni dei più grandi marchi globali nell'implementazione di tecnologie per l'innovazione, migliorando sistemi e procedure attraverso l'automazione e la digitalizzazione. I principali servizi forniti riguardano: digital services (consulenza ai clienti, soluzioni di analytics, machine learning e IA, sviluppo del target operating model); customer care & business service (servizio clienti e supporto tecnico, gestione di contenuti, operazioni di vendita B2B e B2C); trust & safety service (moderazione dei contenuti generati dagli utenti, monetizzazione degli annunci, verifica identità e autenticità dell'account, supporto per applicazioni e sviluppatori).

L'azienda dispone al proprio interno di un'area dedicata all'information technology, alle infrastrutture tecnologiche per sistemi, reti, database, backup, telefonia, CTI ed help desk, e di un'area specializzata in digital innovation dedicata allo scouting di nuove tecnologie e alla loro configurazione e applicazione all'interno dei call center per incrementare la multicanalità, l'efficacia e l'efficienza dei processi e dei servizi erogati.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Al fine di conservare la propria leadership nella customer experience e nella gestione dei canali telefonici e digitali, l'azienda ha puntato ad incrementare la propria qualità, produttività e occupabilità, attraverso nuovi canali di interazione, quali il Metaverso e le più recenti tecnologie informatiche di realtà immersiva. Il servizio clienti era infatti contattato principalmente tramite canali digitali quali Instant Messaging, Chat, Video Chat, e-mail e Social Media, ma l'utilizzo di Realtà Virtuale, Realtà Aumentata e Metaverso è apparsa un'opportunità molto promettente.

Il Metaverso può essere definito come uno spazio virtuale multidimensionale all'interno del quale persone fisiche possono muoversi in maniera "immersiva" e interagire attraverso identità digitali personalizzate. Questo universo digitale è frutto di molteplici elementi tecnologici, tra cui la Realtà Virtuale (VR) e la Realtà Aumentata (AR) che l'azienda ha voluto esplorare.

Tramite il piano formativo, Teleperformance ha voluto approfondire gli strumenti necessari per conoscere, analizzare e interpretare le opportunità di business derivanti dall'applicazione della virtual experience in azienda.

Il percorso formativo si è posto l'obiettivo di far acquisire ai dirigenti le seguenti abilità:

- conoscere gli scenari attuali nei Metaversi esistenti: come accedere, quali strumenti sono necessari, quali sono i Metaversi più popolari e più popolati;
- Metaversi per il B2C: quale ambiente immersivo è più adatto al business aziendale e quali sono i punti focali e le strategie da adottare;
- comprendere i processi di convergenza tra Brand Experience e Service Experience al tempo dell'IA, intesi come hub di commerce e della trasformazione mixed reality;
- acquisire strumenti utili a valutare l'impatto che l'applicazione del Metaverso alla customer experience del cliente ha sulla business strategy aziendale;
- conoscere e applicare le metodologie e i principali strumenti con cui l'azienda realizza il digital customer experience management, integrando le diverse tipologie di touchpoint (online e offline);
- conoscere le metodologie e i principali strumenti con cui l'Azienda può integrare UX design e UX writing, anche su siti e App di customer experience;
- comprendere i trend dell'integrazione phygital (physical e virtual) nei servizi e nello specifico nella customer experience, negli ambienti Web 3.0 e nel Metaverso.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo ha puntato, da un lato, a massimizzare la personalizzazione della customer experience e, dall'altro, a sfruttare i fattori emozionali generati per aumen-



tare la propensione alla conferma nella scelta del brand da parte del cliente. Nello specifico, ha previsto lo svolgimento di tre moduli formativi, realizzati in FAD:

**Modulo 1 - GLI SCENARI ATTUALI NEI METAVERSI ESISTENTI** - L'intervento ha trasferito i seguenti contenuti: i trend dell'integrazione phygital (physical e virtual) nei servizi e, nello specifico, nella customer experience aziendale, in ambienti Web 3.0 e Metaverso; nuovi strumenti digitali per interagire con i clienti; Data & Digital Management; elementi tecnici e approfondimenti relativi al business aziendale e alla strategia commerciale;

**Modulo 2 - IL METAVERSO E L'IMPATTO SUL BUSINESS MODEL DELL'AZIENDA** - L'intervento ha approfondito i seguenti aspetti: quale ambiente immersivo è più adatto al business aziendale e quali sono i punti focali delle strategie da adottare; indicatori di performance applicati al nuovo Business Model; case history e case study: quale progetto/brand ha avuto successo nel Metaverso e perché. Sono stati forniti strumenti per ipotizzare un nuovo modello di business aziendale e valutare le possibili implicazioni della customer experience 3.0;

**Modulo 3 - RIPENSARE LA STRATEGIA COMMERCIALE**  
– L'intervento conclusivo è stato dedicato alla definizione di una nuova strategia commerciale: digital customer experience e conversion optimization nelle attività di merchandising, a partire dai dati raccolti dalla piattaforma aziendale; Brand experience & Customer Behavior; Customer Experience Design & Touchpoint Management; strategie di comunicazione nelle attività di merchandising e strumenti di analisi del comportamento del cliente per valutare l'ambiente immersivo più adatto al business aziendale e le strategie di marketing da adottare.

## I risultati

Gli output a disposizione dell'azienda a conclusione delle attività consistono in strumenti finalizzati all'implementazione di un modello produttivo in grado di ottimizzare i processi di lavoro e la comunicazione con il cliente, integrato con adeguate tecnologie digitali:

- analisi dell'impatto dell'applicazione del Metaverso alla customer experience e Business Strategy aziendale;
- definizione del nuovo ambiente digitale di customer experience e relativa policy di supporto destinata agli operatori dei contact center;
- strumenti digitali (Avatar, Digital Twin) per interagire direttamente con i clienti;
- nuovi KPIs utilizzati per misurare l'efficacia dell'esperienza UX based per i clienti.

## La parola all'azienda

*Nel percorso formativo promosso da Teleperformance e organizzato in collaborazione con Unindustria Perform, i nostri dirigenti hanno avuto la possibilità di acquisire nuove conoscenze e com-*

*petenze avanzate nel campo del Metaverso e delle nuove tecnologie, con particolare focalizzazione su come applicare strategie innovative per migliorare la customer experience omnicanale, integrando strumenti di realtà aumentata e intelligenza artificiale. Inoltre, hanno acquisito informazioni dettagliate al fine di valutare l'impatto delle tecnologie del Metaverso sul training di eccellenza e sulla gestione di un'innovativa e avvolgente customer experience.*

*Questa formazione consentirà di potenziare ancora la capacità di Teleperformance di supportare i principali marchi globali nell'implementazione di tecnologie di automazione e digitalizzazione.*

*La formazione continua si conferma dunque un valore strategico per mantenere la leadership anche nel nostro settore industriale per essere costantemente pronti ad affrontare le sfide del futuro prossimo, utilizzando in modo intelligente e consapevole le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.*

**Vincenzo Giliberti**  
Digital Transformation Leader

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Telecomunicazioni - call center**



Localizzazione  
**Fiumicino (Roma)**



Dirigenti coinvolti  
**4**



Ore di formazione complessive  
**128**

ACQUA BENE COMUNE NAPOLI

## S.P.O.T. ABC - Sviluppo manageriale, produzione ottimizzata e tecnologia per ABC Napoli



Sito web

### L'azienda

ABC Napoli, già Arin S.p.A., è una delle maggiori aziende di gestione delle risorse idriche nel Mezzogiorno d'Italia. Serve direttamente circa un milione di persone a Napoli e indirettamente altre 650.000 nelle province di Avellino, Benevento, Napoli e Caserta. L'azienda si occupa della gestione integrata del servizio idrico, che include la captazione, il trasporto e la distribuzione di acqua per usi civili, la raccolta e il trattamento delle acque reflue e i servizi di fognatura.

ABC Napoli attribuisce grande importanza alla qualità del servizio, alla tutela dell'ambiente e alla sicurezza dei propri dipendenti e terzi. Dal 2020, ha avviato un percorso di miglioramento continuo dei processi aziendali. L'azienda utilizza tecnologie smart e di telecontrollo per monitorare e gestire la rete idrica, con impianti di monitoraggio, telecomando e telemisura attivi dal 2006. Nel 2022, ha approvato delibere per migliorare le infrastrutture e i servizi offerti. L'azienda sta inoltre riqualficando gli impianti di sollevamento fognario nella città metropolitana, dimostrando il suo impegno nel miglioramento delle infrastrutture e nella fornitura di servizi di qualità ai suoi utenti, nel rispetto dell'ambiente e con l'adozione di nuove tecnologie.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Negli ultimi anni, il settore idrico ha subito una trasformazione digitale significativa. Le aziende, inclusa ABC Napoli, stanno adottando tecnologie innovative per migliorare l'efficienza operativa e offrire un servizio di alta qualità.

ABC ha implementato software gestionali e ottimizzato i processi operativi attraverso il monitoraggio smart della rete idrica. La digitalizzazione ha richiesto, però, non solo soluzioni tecnologiche, ma anche un cambio di mentalità e una riorganizzazione del modo di lavorare.

L'azienda ha quindi deciso di investire nella formazione per sviluppare una cultura manageriale orientata all'innovazione, promuovendo l'efficienza operativa, l'ottimizzazione dei processi produttivi e l'adozione di strumenti digitali. In particolare, sono stati identificati i seguenti obiettivi:

- Individuare e implementare strumenti digitali per ridurre i tempi di risposta e ottimizzare i flussi di lavoro nella gestione delle risorse idriche.
- Sviluppare soluzioni digitali su misura per migliorare l'efficienza e la produttività.
- Comprendere e applicare la realtà aumentata per innovare e migliorare la gestione delle risorse idriche.
- Guidare l'implementazione di progetti pilota o partnership strategiche per sfruttare la realtà aumentata.

### Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato organizzato in due moduli erogati in modalità coaching con l'obiettivo di guidare i dirigenti delle diverse direzioni nell'applicazione pratica delle competenze acquisite. Attraverso l'interazione con



il docente e l'utilizzo di casi aziendali reali, esercitazioni e simulazioni pratiche, i dirigenti hanno acquisito competenze specifiche per valutare l'efficienza operativa dell'azienda, identificare opportunità di ottimizzazione digitale e sviluppare soluzioni personalizzate per migliorare l'efficienza nei processi produttivi.

**Modulo 1 - DIGITAL LEAN: L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI.** L'intervento ha analizzato i processi produttivi e la gestione delle risorse idriche in azienda, identificando punti di forza, debolezze, inefficienze e opportunità di miglioramento. Sono state presentate tecnologie digitali per ottimizzare i processi, ridurre i tempi di risposta e migliorare l'efficienza. I partecipanti hanno imparato a selezionare e implementare strumenti digitali specifici per la gestione delle risorse idriche, come sistemi di monitoraggio remoto e automazione dei processi. Inoltre, sono state sviluppate soluzioni digitali personalizzate per migliorare l'efficienza e la produttività. I contenuti hanno riguardato l'introduzione alla digitalizzazione nel settore idrico, i concetti chiave del digital lean e della loro appli-

cazione nel settore idrico, con un approfondimento sull'approccio lean per ottimizzare i processi produttivi. Sono stati trattati strumenti digitali per l'ottimizzazione dei processi produttivi nel settore idrico, tra cui software di gestione dei flussi di lavoro, soluzioni di automazione e piattaforme di analisi dei dati. È stata discussa l'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati per l'efficienza operativa, l'Internet of Things (IoT) nella gestione delle risorse idriche con presentazione di casi di studio e soluzioni pratiche che sfruttano l'IoT per il monitoraggio e il controllo in tempo reale della rete idrica. Infine, sono stati esplorati la robotica e l'automazione per la massimizzazione delle risorse disponibili e le strategie e gli strumenti per ottimizzare la distribuzione delle risorse idriche e gestire le perdite idriche, con presentazione di approcci innovativi.

**Modulo 2 - LA REALTÀ AUMENTATA NEI PROCESSI DI INNOVAZIONE AZIENDALE.** L'intervento ha offerto ai partecipanti una comprensione approfondita delle applicazioni della realtà aumentata nei processi di innovazione e gestione aziendale. Attraverso una serie di lezioni teoriche e pratiche, i dirigenti sono stati guidati nell'esplorazione delle diverse possibilità offerte dalla realtà aumentata per migliorare l'efficienza e la produttività delle aziende. I contenuti si sono concentrati sull'introduzione alla realtà aumentata nel settore idrico con una panoramica sull'applicazione della realtà aumentata nella gestione delle risorse idriche ed un focus sull'identificazione delle opportunità e dei vantaggi offerti dalla tecnologia. Sono state trattate le applicazioni della realtà aumentata nella gestione delle risorse idriche, i dispositivi e le tecnologie per la realtà aumentata nel settore idrico con un focus sull'utilizzo di occhiali intelligenti, tablet e altre apparecchiature per l'accesso a informazioni in tempo reale. Sono stati discussi i modelli tridimensionali e gli schemi virtuali per la comprensione e la condivisione delle informazioni, l'implementazione di progetti pilota e



partnership strategiche nella realtà aumentata. Infine, è stata esplorata l'importanza della collaborazione e dell'innovazione facilitati dalla realtà aumentata nel contesto del settore idrico, con esempi pratici di come la tecnologia possa favorire il lavoro di squadra e la generazione di idee innovative.

## I risultati

Grazie all'attività formativa sono stati generati risultati tangibili e prodotti concreti che rappresentano una risorsa preziosa per l'azienda ABC e il suo management.

- Report sull'ottimizzazione dei processi produttivi idrici. Si tratta di un report che identifica le opportunità di ottimizzazione digitale dei processi produttivi legati alla gestione delle risorse idriche. Inoltre, fornisce informazioni chiare sulle pratiche di Digital Lean, come l'automazione dei processi e la riduzione degli sprechi.
- Strumenti e metodologie di valutazione dell'efficienza operativa idrica per quantificare l'efficienza operativa derivante dall'implementazione delle pratiche di Digital Lean.
- Piano di azione per l'implementazione del Digital Lean che include fasi di transizione, azioni specifiche e risorse necessarie.
- Strumenti e linee guida per l'implementazione della Realtà Aumentata nella gestione delle risorse idriche.
- Raccolta di soluzioni e tecnologie innovative nel campo della Realtà Aumentata, applicabili alle attività aziendali nella gestione delle risorse idriche.
- Linee guida e best practice personalizzate per l'integrazione della Realtà Aumentata nelle attività operative.

## La parola all'azienda

*I benefici dell'intervento formativo sono stati molteplici. Per quanto riguarda la dimensione di aula, ha consentito un significativo confronto tra i partecipanti, condizione non facile da realizzare considerando i ruoli ricoperti in azienda.*

*In riferimento ai contenuti, lo stimolo formativo ha avuto un notevole impatto sulle risorse, sia per quanto riguarda le continue e ineludibili innovazioni digitali, sia per la possibilità di introdurre significative implementazioni nel modus operandi.*

*L'azienda non ha al momento competitor con cui confrontarsi in modo diretto, ma è chiamata a una stringente e complessa transizione verso la digitalizzazione dei propri sistemi tecnici.*

**Francesco Fusco**

Resp. Formazione

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Gestione risorse idriche**



Localizzazione  
**Napoli**



Dirigenti coinvolti  
**5**



Ore di formazione complessive  
**150**

LAMETER s.r.l.

## Data Driven Strategy in Lameter s.r.l.



Sito web

### L'azienda

Fondata negli anni '60 e presente sul mercato italiano da oltre 40 anni, inizialmente specializzata in attrezzature per la FIAT e macchine movimento terra per l'estrazione di marmo, ha ampliato il suo mercato negli anni '80 e '90, puntando su attrezzature per la movimentazione carichi e aprendo ai mercati internazionali.

L'azienda si distingue per la progettazione e realizzazione di attrezzature speciali su misura, utilizzando acciai di alta qualità e collaborando con le principali acciaierie europee. Questo ha permesso a Lameter s.r.l. di diventare un partner di fiducia per grandi marchi come Caterpillar, Volvo e Komatsu. Lameter s.r.l. è certificata ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, e si avvale di saldatori certificati e Welding Engineer.

L'azienda è attenta alla sostenibilità, utilizzando energie rinnovabili e riducendo l'uso di plastica e le emissioni.

La formazione continua dei dipendenti è un pilastro fondamentale per mantenere alti livelli di competitività e innovazione, permettendo a Lameter s.r.l. di affermarsi sia sul mercato nazionale che internazionale, con il 60% del fatturato proveniente dall'estero.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Lameter opera in un mercato altamente competitivo e in costante innovazione. Le aziende in questo settore devono gestire le innovazioni e spesso anticiparle per rimanere competitive. Negli ultimi due anni, le crisi globali come la pandemia di Covid-19 e la guerra in Ucraina hanno richiesto un ripensamento dell'organizzazione del lavoro e nuovi modelli di interazione internazionale. Questo ha portato alla necessità di nuove competenze, in particolare digitali e green, come evidenziato dall'iniziativa dell'UE dell'Anno Europeo delle Competenze.

L'azienda, operando principalmente su mercati esteri, ha deciso di investire nella formazione del proprio management per sviluppare competenze utili a comprendere il contesto e gli scenari futuri, migliorando così il proprio posizionamento nel mercato. Il Piano ha voluto costruire una struttura manageriale forte, capace di guidare l'azienda attraverso l'innovazione e la raccolta e analisi dei dati per trasformarli in conoscenza strategica.

Gli obiettivi formativi hanno incluso l'acquisizione di strategie, strumenti e metodologie per gestire efficacemente il cambiamento e affrontare le nuove sfide. Adottare una strategia data-driven consente, infatti, di sviluppare un modello di business centrato sul cliente, migliorando la customer experience e ottimizzando costi e tempi di produzione.

Più in dettaglio, il Piano è intervenuto sul raggiungimento dei seguenti obiettivi formativi:

- maggiore capacità di gestione del cambiamento e delle sfide grazie all'acquisizione da parte dei dirigenti di strumenti e metodologie per gestire un mercato in continua evoluzione;



- introduzione di una cultura data-driven, un approccio proattivo ai dati che consente ai dati stessi di guidare la strategia e la pianificazione, anziché essere utilizzati in modo reattivo;
- implementazione di una nuova strategia di business grazie alla formazione sia tecnica che culturale del management.

## Il percorso formativo

Il Piano ha previsto l'erogazione di 3 moduli erogati con il ricorso ad un mix metodologico. I dirigenti hanno partecipato a sessioni interattive, esercitazioni pratiche e casi di studio basati sulla realtà aziendale di Lameter.

L'approccio didattico ha privilegiato l'apprendimento attivo e la partecipazione diretta, permettendo ai dirigenti di acquisire competenze pratiche e trasferibili direttamente nella loro attività lavorativa in modo tale da prendere decisioni informate, promuovere l'innovazione e guidare l'azienda in un ambiente sempre più orientato ai dati.

**Modulo 1 - DATA DRIVEN MANAGEMENT.** L'intervento ha approfondito diverse aree tematiche. Nell'analisi dei dati e

business intelligence, i partecipanti hanno acquisito competenze nell'analisi dei dati aziendali e nell'utilizzo di strumenti di BI per estrarre insight significativi. Ciò ha incluso l'apprendimento di tecniche per la raccolta, l'elaborazione e la visualizzazione dei dati aziendali al fine di supportare processi decisionali informati. Per quanto riguarda le strategie di gestione basate sui dati, è stata approfondita l'importanza di sviluppare strategie aziendali basate sui dati. I partecipanti hanno imparato a utilizzare i dati disponibili per identificare tendenze, prevedere scenari futuri e prendere decisioni mirate e informate. In particolare, ci si è concentrati sull'analisi dei sistemi tradizionali di misurazione dei costi e sull'importanza di riorientarli verso una logica rivolta al cliente. I partecipanti hanno appreso le logiche di governo dei costi e le strategie per ottimizzare i processi decisionali legati alla gestione dei costi di produzione e servizio. Nella gestione del cambiamento e innovazione, i partecipanti hanno appreso come promuovere una cultura aziendale orientata all'innovazione e all'adattamento ai cambiamenti del mercato e dell'ambiente aziendale. Per leadership e comunicazione efficace, sono stati forniti strumenti e tecniche per migliorare le capacità di leadership e comunicazione dei partecipanti. Ciò ha incluso l'apprendimento di modelli di leadership efficaci, tecniche di gestione del team e strategie per comunicare in modo chiaro ed efficace con vari stakeholder. Infine, nella gestione dei rischi e ottimizzazione delle performance, sono state acquisite competenze nella gestione dei rischi aziendali e nell'ottimizzazione delle performance. Inoltre, sono stati forniti strumenti e procedure per analizzare l'andamento economico-patrimoniale dell'azienda, monitorare i KPI e sviluppare una reportistica efficace per supportare le decisioni aziendali.

**Modulo 2- BUSINESS INTELLIGENCE E DATA ANALYSIS.** L'intervento si è concentrato sui seguenti ambiti. Nell'ana-

lisi dei dati e strumenti di Business Intelligence, i partecipanti hanno acquisito competenze nell'analisi dei dati utilizzando strumenti di Business Intelligence (BI) avanzati. Ciò ha incluso l'apprendimento di tecniche per l'estrazione, la trasformazione e il caricamento dei dati (ETL), nonché l'utilizzo di strumenti di visualizzazione dei dati per identificare pattern e trend significativi. Per quanto riguarda la modellazione e interpretazione dei dati, sono stati approfonditi i concetti e le tecniche di analisi dei dati, comprese le metodologie per l'interpretazione e la visualizzazione dei risultati. Sono stati esplorati strumenti e tecniche avanzate di data analysis, inclusi modelli predittivi e algoritmi di machine learning. Nella gestione dei dati e data governance, una componente fondamentale del modulo è stata dedicata alla gestione dei dati e alla data governance. I partecipanti



hanno appreso l'importanza di garantire la qualità, la sicurezza e l'integrità dei dati aziendali, nonché l'implementazione di politiche e procedure per la gestione efficace dei dati. Per le applicazioni pratiche della Business Intelligence, sono stati forniti esempi pratici e casi studio sull'applicazione della BI in diversi settori e contesti aziendali. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di comprendere come la BI possa essere utilizzata per ottimizzare processi aziendali, migliorare le performance e guidare decisioni strategiche. Sono stati esaminati aspetti tecnici e organizzativi relativi alla progettazione, allo sviluppo e alla gestione di sistemi BI. Infine, nella comunicazione dei risultati e presentazione dei dati, i partecipanti hanno appreso come creare report e dashboard informativi per comunicare i risultati dell'analisi ai vari stakeholder aziendali.

**Modulo 3 - DATA DRIVEN PER LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA.** Le attività hanno approfondito le seguenti aree di intervento. Nell'analisi dei dati finanziari, sono state approfondite le metodologie e gli strumenti per analizzare i dati finanziari dell'azienda, individuando trend, pattern e relazioni significative che possono influenzare le decisioni finanziarie strategiche. Per quanto riguarda la pianificazione finanziaria basata sui dati, una parte essenziale del modulo è stata dedicata alla pianificazione finanziaria basata sui dati. Sono stati creati modelli quantitativi per supportare le attività di analisi, valutazione e decisione nell'ambito della finanza aziendale. Nella gestione dei rischi finanziari, sono state fornite le competenze per identificare, valutare e gestire i rischi finanziari dell'azienda e sviluppare strategie di mitigazione del rischio. Per l'utilizzo di modelli quantitativi, sono state acquisite conoscenze nell'utilizzo di modelli quantitativi per supportare la pianificazione finanziaria aziendale. Questi modelli consentiranno di eseguire analisi predittive, valutare scenari alternativi e ottimizzare le decisioni finanziarie attraverso l'elaborazione di dati quantita-

tivi. Infine, nell'implementazione di strategie data-driven, si è enfatizzata l'importanza di sviluppare strategie finanziarie basate sui dati per guidare le decisioni aziendali, identificare opportunità di ottimizzazione e migliorare la performance finanziaria complessiva dell'azienda.

## I risultati

A chiusura del Piano formativo, l'azienda ha sviluppato una serie di strumenti operativi che aiuteranno a consolidare le competenze acquisite e a trasformare i dati in un vantaggio competitivo. Tra questi strumenti si evidenziano:

- Linee Guida per la Gestione dei Dati, che definiscono i principi e le procedure per una gestione efficace dei dati;
- un Documento sulle Caratteristiche dei Dati, che stabilisce standard per la rappresentazione e l'interpretazione dei dati tra i vari reparti aziendali, migliorando così la comunicazione e la condivisione delle informazioni;
- un Documento di Identificazione degli Indicatori di Performance, che definisce chiaramente i KPI per valutare l'efficacia delle strategie aziendali;
- la Costruzione di un Business Planning Integrato che fornisce una procedura per la definizione e l'implementazione di un piano strategico aziendale, integrando le prospettive di marketing, produzione e finanza.

Tali strumenti offrono un quadro chiaro per l'applicazione pratica delle competenze acquisite, permettendo all'azienda di adottare approcci basati sui dati in tutte le sue attività operative e decisionali. La combinazione di competenze manageriali rafforzate e strumenti concreti garantirà a Lameter un vantaggio competitivo duraturo in un mercato in continua evoluzione.

## La parola all'azienda

*La formazione realizzata da Lameter ha portato a un significativo miglioramento delle competenze manageriali, soprattutto nella gestione data-driven, permettendo al management di prendere decisioni più informate e strategiche. Grazie alla formazione, l'azienda ha potenziato la propria competitività, adottando strumenti innovativi per l'analisi dei dati e la pianificazione finanziaria. L'introduzione di una cultura data-driven ha permesso di anticipare i cambiamenti del mercato, ottimizzare i processi e migliorare l'esperienza dei clienti. L'intervento ha consolidato il vantaggio competitivo di Lameter, potenziando la leadership e la capacità di gestione del cambiamento. La formazione si è rivelata un elemento chiave per l'azienda e, a tale proposito, ha pianificato un nuovo intervento formativo dal titolo "W.O.R.K.F.L.O.W.: Workflow Optimization and Resource Management for Knowledge-Driven Operational Workspaces", approvato da Fondirigenti.*

**Maria Vittoria Pinsolo**

Referente per la formazione

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Genova**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione complessive  
**102**



GRIMALDI EUROMED S.p.A.

## Digital Marketing



Sito web

### L'azienda

Con un'esperienza che risale al 1947, il Gruppo Grimaldi è una multinazionale operante nella logistica, specializzata nelle operazioni di navi rollon/roll-off, car carrier e traghetti.

Proprietario di sette compagnie di navigazione, fornisce servizi di logistica integrata basati sul trasporto marittimo e servizi di trasporto passeggeri nel Mar Mediterraneo e nel Mar Baltico. L'azienda, la cui sede principale è ubicata a Napoli, ha filiali a Genova, Catania, Palermo, Milano e Roma.

Le compagnie di navigazione del Gruppo Grimaldi hanno contribuito fortemente in Italia e in Europa al successo delle Autostrade del Mare (Motorways of the Sea) incentivate dalla UE all'interno del programma di costituzione della rete TEN-T.

Grimaldi Group opera, quindi, in un territorio che si configura in una "fascia alta" dell'economia nazionale marittima, grazie alla presenza di realtà imprenditoriali di eccellente livello e ben consolidate (MSC Crociere, Costa Crociere, Gruppo Onorato Armatori, etc.), con cui dover competere quotidianamente.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Esposto alla forte concorrenza di competitor di eccellente livello, il management del Gruppo Grimaldi è alla continua ricerca di soluzioni e strategie di marketing in grado di garantire al gruppo il mantenimento del ruolo di leader e, al contempo, l'ampliamento del proprio posizionamento sui mercati esteri.

Nonostante l'azienda possa contare su un'altissima qualità e varietà di servizi offerti e su un patrimonio disponibile di risorse umane qualificate, è ben consapevole che per mantenere la leadership sul mercato è necessario diffondere il marchio aziendale a livello globale, attuando politiche di innovazione e internazionalizzazione del piano comunicativo. Tale consapevolezza si è rafforzata a seguito di due grandi investimenti nella flotta navale che hanno richiesto di essere sostenuti da un buon piano di marketing e di comunicazione d'impresa. In questo senso, il Gruppo aveva già avviato un piano di trasformazione in chiave digitale 4.0 delle attività connesse al marketing e alle vendite, potenziando dispositivi e strumentazioni hardware e software già presenti e acquistando ulteriori tecnologie e licenze per operare attraverso il web.

Le attività formative sono nate a supporto degli interventi di digitalizzazione, con l'obiettivo di colmare il gap delle competenze manageriali delle risorse coinvolte, al fine di incrementare numero di clienti e quote di mercato.

L'iniziativa ha visto la partecipazione di tre aziende del Gruppo: Grimaldi Euromed S.p.A., Grimaldi Deep Sea S.p.A. e Grimaldi Group S.p.A.

Gli obiettivi formativi hanno riguardato l'acquisizione di specifiche conoscenze e abilità in ambito di digital marketing, funzionali a:

- definire le strategie aziendali di marketing e vendita integrando quelle tradizionali alle nuove legate ai sistemi digitali, coerentemente alla mission e alla vision aziendale;
- pianificare e implementare programmi di Brand Marketing online, utilizzando anche canali di social network, misurando ed interpretando le performance e gli impatti sull'immagine dell'azienda;
- decidere per quali beni e servizi è valida la vendita on line, quali tipi di campagne pubblicitarie e promozioni effettuare, come devono essere organizzate le pagine web in cui si offrono cataloghi di servizi e prodotti da acquistare, coerentemente con il business aziendale e il mercato di riferimento.

## Il percorso formativo

I contenuti dell'intervento si sono focalizzati sul trasferimento di conoscenze teoriche ed abilità pratiche di digital marketing, ovvero: come impostare un piano di comunicazione digitale efficace in grado di catturare l'attenzione e l'interesse degli utenti della rete e trasformarli in probabili clienti; come sfruttare le potenzialità dei principali canali social per creare un profilo/pagina aziendale; come utilizzare le tecniche SEO per il posizionamento del sito aziendale sui principali motori di ricerca.

Nel dettaglio i contenuti hanno approfondito: strategie di digital marketing - il marketing digitale per competere su mercati globali - competenze strategiche di un buon Digital Marketer - i fattori fondamentali di business di successo - il digital strategy template - modelli di monetizzazione per un progetto di business - il piano di comunicazione digitale - le

principali leve del web marketing - ripensare il marketing e la comunicazione - internet e i comportamenti degli utenti - browser, motori di ricerca, App - il fenomeno Social Network - il mondo Google: Google Analytics e funzionamento - analisi dei Rapporti di Analytics relativi a: pubblico, acquisizioni, comportamenti - monitoraggio di obiettivi e Campagne Direct e-marketing (DEM) -lead generation: come farla e come usarla - logiche di una campagna DEM - come creare una newsletter vincente - landing page: cosa sono e come devono essere fatte - il Direct Response Marketing Strategie - SEO per il posizionamento del sito aziendale sui principali motori di ricerca - tecniche di posizionamento sui motori di ricerca - strumenti per il check del posizionamento - top positioning in google - convertire gli utenti in clienti: fondamenti e strategie del conversion marketing.

Dal punto di vista metodologico l'intervento è stato organizzato come un "laboratorio di apprendimento" attraverso l'alternanza di momenti di lezione in aula e attività di project work per l'applicazione pratica.

## I risultati

Grazie al taglio operativo e concreto dell'intervento formativo, è stato possibile individuare degli impatti a tendere sulla crescita competitiva dell'azienda, che riguardano:

- aumento della visibilità e rintracciabilità del brand e dei servizi offerti tramite canali di promozione e vendita online, riducendo i costi pubblicitari su canali tradizionali (TV, radio, giornali, riviste di settore ecc..);
- riduzione dei costi di acquisizione di nuovi clienti grazie a un approccio comunicativo diretto e immediato con gli utenti del web, senza la presenza di intermediari;

- maggiore fidelizzazione del cliente e aumento del numero dei contratti grazie ad approcci comunicativi personalizzati in funzione della tipologia di target (famiglie, professionisti, gruppi, ecc..) e di rapporto commerciale (B2B o B2C);
- miglioramento della reputazione aziendale grazie alla costruzione di un solido brand creato “ad hoc” in funzione dei feedback che i followers lasciano sui canali social in cui sono presenti i servizi/prodotti offerti.

La parola all'azienda

*L'innovazione, unitamente ad una crescita economica sostenibile, sono i due principali pillars per sviluppare prodotti e soluzioni più efficienti e sostenibili: il Gruppo Grimaldi mantiene salda questa consapevolezza configurandosi come un'azienda profondamente radicata nel mercato globale con un know how all'avanguardia per competitività, tecnologia e innovazione.*




*Il Gruppo è infatti sempre più orientato verso un programma di rinnovamento funzionale in grado di supportare il management nell'utilizzo di nuove tecnologie digitali per innovare i processi aziendali e, nello specifico, lo sta facendo: investendo su una formazione orientata a innovare alcuni asset emergenti di competenze manageriali hard e rendendo omogenee per il management di tutto il Gruppo le competenze legate all'uso della tecnologia.*

*Un esempio concreto di tale investimento, che sarà sostenuto da nuove azioni formative, è l'attuazione di una strategia di integrazione verticale nel sistema logistico del bacino del Mediterraneo di notevole portata, sia economica che organizzativa. L'obiettivo è la trasformazione dei sistemi portuali tradizionali in SMART PORT: porti sempre più digitali, sostenibili e connessi per soddisfare le esigenze di un traffico marittimo in continuo aumento.*

**Dott. Nicola Principe**  
HR Manager



Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Grande</b>	 Settore <b>Trasporti</b>
 Localizzazione <b>Palermo</b>	 Dirigenti coinvolti <b>3</b>
 Ore di formazione complessive <b>72</b>	

GEWISS S.P.A.

## Percorso formativo Lean



Sito web

### L'azienda

Nata nel 1970 grazie all'innovativa intuizione di utilizzare il tecnopolimero nell'impiantistica elettrica e fondata sui valori di integrità, eccellenza e sostenibilità, Gewiss è oggi la principale azienda italiana nel settore elettrotecnico.

Gli investimenti costanti in ricerca e sviluppo, formazione del personale e potenziamento delle strutture produttive hanno permesso a Gewiss di diventare un punto di riferimento nel mercato, offrendo soluzioni e servizi per l'automazione domestica e degli edifici, la protezione e distribuzione dell'energia, la mobilità elettrica e l'illuminazione intelligente.

Con l'acquisizione di Performance in Lighting, storica azienda protagonista del settore illuminotecnico internazionale, il Gruppo Gewiss oggi si presenta come una realtà con oltre 2.200 collaboratori e un presidio con agenzie e distributori in più di 100 paesi nel mondo.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Con l'obiettivo di diventare un player sempre più rilevante nel mercato di riferimento, Gewiss ha intrapreso dal 2019 un percorso riassunto nell'acronimo MInDS, finalizzato a far evolvere l'azienda da realtà puramente imprenditoriale

a una più manageriale, internazionale, digitale e sostenibile. Questo percorso ha comportato un nuovo assetto organizzativo sui mercati esteri, una nuova governance dei processi, un sistema di valutazione delle performance digitalizzato e un team di leadership più articolato, con diversi nuovi membri.

Negli ultimi anni, Gewiss ha raddoppiato il fatturato, ampliato significativamente la sua presenza sui mercati esteri e introdotto nuove strutture organizzative, le Business Units. In risposta a questa crescita e al conseguente aumento della complessità, l'azienda ha avvertito la necessità di avviare un percorso formativo per il vertice aziendale (Leadership Team) sulla metodologia Lean.

La decisione di approfondire questa metodologia è stata guidata dall'esigenza di diventare sempre più competitivi sul mercato e di perseguire un processo di miglioramento continuo attraverso una gestione dei processi aziendali più efficiente e snella.



Il Piano ha presentato i seguenti obiettivi formativi:

- diffondere la conoscenza dei principi e degli strumenti Lean necessari per svolgere efficacemente il proprio ruolo;
- sviluppare nei partecipanti le competenze di Lean Leadership necessarie per guidare i processi Lean;
- creare entusiasmo e motivazione verso questo approccio, incentivando la sua applicazione;
- porre le basi per una più ampia diffusione della cultura Lean all'interno dell'azienda.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato realizzato presso la sede aziendale con un approccio pratico e operativo, consentendo di sperimentare immediatamente le competenze apprese. Il focus dell'azione formativa ha riguardato la metodologia Lean. Nato da Toyota nella metà del secolo scorso, il Lean Thinking è diventato gradualmente un metodo che ha rivoluzionato il modo di gestire un'azienda. In sintesi, si tratta di un approccio diverso al business, che cerca di aggiungere sempre più valore per il cliente, minimizzando allo stesso tempo gli sprechi e le attività a non valore aggiunto in tutti gli ambiti aziendali, dalla produzione ai processi di ufficio. Attraverso il Lean Thinking è possibile riprogettare i processi aziendali, rendendoli più capaci di dare valore al cliente, più veloci e più efficienti.

I contenuti dell'intervento hanno approfondito i seguenti temi: introduzione ai principi base del Lean Thinking; concetto di valore e spreco nei vari ambiti aziendali; principi dell'Eccellenza Personale; lavoro ad alto impatto e Gold Activities; individuazione di sprechi e ostacoli all'Eccellenza Personale; strategie pratiche per snellire, semplificare e organizzare il proprio tempo; lean mailing e lean

meeting; delega ad alta efficacia; applicazione del lean thinking ai processi aziendali, come la value stream mapping e gli strumenti di analisi degli sprechi; principi lean applicati ai processi aziendali (flusso, pull, 5S, standard work, visual management, problem solving).

Inoltre, i partecipanti hanno appreso e applicato la metodologia ATRED (mappatura e riprogettazione della giornata lavorativa riducendo gli sprechi per liberare tempo da dedicare ad attività ad alto impatto) e i principi dell'Eccellenza Personale per ottimizzare la propria organizzazione personale in ottica Lean Lifestyle.

La prima fase operativa dell'intervento è stata quella di capire e quantificare gli sprechi nei processi attraverso la "Loss Intelligence", utilizzando strumenti come: Value Stream Mapping, Loss Deployment, PAM, Work Sampling e Spaghetti Chart. La seconda fase ha riguardato la riprogettazione dei processi in chiave Lean, attraverso la creazione dello "Stato Futuro Lean".

Il passo successivo per sviluppare appieno il potenziale umano, organizzativo e tecnologico dell'azienda e trasformare il Lean Thinking in una vera arma strategica sarà evolverlo nel Lean Lifestyle. Questo approccio metterà il Lean Thinking al servizio delle persone, non solo dei processi aziendali, trasformandolo in uno stile di vita dentro e fuori l'azienda. In questo modo, sarà possibile ottenere risultati migliori e, allo stesso tempo, garantire un benessere profondo per le persone.

## I risultati

Il percorso formativo ha contribuito a diffondere all'interno del Leadership Team gli aspetti principali delle metodologie Lean, applicando il "Lean Lifestyle". Dopo la parte teorica, sono stati definiti tre temi critici ad alto impatto a livello aziendale (per business o per strategia) e i partecipanti,





divisi in tre gruppi, hanno sviluppato un progetto secondo la metodologia appresa.

I gruppi hanno lavorato su:

- struttura e gestione dei meeting del Leadership Team ottenendo una significativa riduzione delle ore dedicate alle riunioni, aumentando al contempo la standardizzazione e l'efficacia;
- struttura e prioritizzazione dei progetti strategici semplificando il numero dei progetti e chiarendo le priorità, evitando così la dispersione di energia su attività a basso impatto e concentrandosi, invece, su quelle di importanza strategica;
- gestione degli Stakeholders implementando un nuovo processo che supporterà al meglio la crescita del brand e del business.

## La parola all'azienda

*Dal 2020, Gewiss ha avviato un percorso evolutivo, riassunto nell'acronimo MInDS, finalizzato a rendere l'azienda più manageriale, internazionale, digitale e sostenibile. Il Leadership Team ha subito una profonda trasformazione con l'avvento del nuovo CEO, Paolo Cervini, pienamente supportato dalla proprietà aziendale rappresentata da Fabio Bosatelli. Questo cambiamento ha integrato nuovi professionisti con background e profili personali diversi a figure storiche che operano in Gewiss da anni, seguendo la logica che i team più efficienti e performanti sono costruiti sulle differenze e non sulle somiglianze.*

*Dal momento della costituzione del Team, si sono innescate dinamiche che hanno portato a una progressiva maturazione del Gruppo, il quale ha avvertito la necessità di definire del-*

*le regole (fase di Norming) dopo aver attraversato le fasi di Forming e Storming. Il training sulla metodologia Lean è stato fondamentale per affrontare la fase di Norming, poiché ha permesso al Team di identificare a livello individuale le Golden Activities su cui focalizzarsi e, a livello collettivo, di definire e sviluppare in sottogruppi le tematiche rilevanti per raggiungere l'eccellenza operativa.*

*L'apprendimento e l'applicazione dei concetti fondamentali della Lean hanno consentito di riconoscere con maggiore consapevolezza e convinzione le aree di miglioramento e di definire, con ampio consenso, i nuovi standard operativi da adottare. Si è così innescata una dinamica virtuosa e strutturata, che permetterà al Team di consolidare la fase di Norming e di affrontare con maggiore determinazione la successiva fase di Performing.*

**Alessandro Rotta**

Corporate Manufacturing Director

**Simone Capoferri**

Corporate Chief Human Resources & Organization Officer

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Elettrotecnico**



Localizzazione  
**Cenate Sotto  
(Bergamo)**



Dirigenti coinvolti  
**19**



Ore di formazione  
complessive  
**474**

I.M.G. S.p.A.

## Il Lean Manufacturing come leva per la competitività e la redditività in I.M.G.



Sito web

### L'azienda

I.M.G. S.p.A. (INDUSTRIA MECCANICA GIRARDELLO), fondata nel 1963, è una consolidata realtà del territorio trevigiano che ha come core business la progettazione e produzione di componenti metallici cilindrici.

L'azienda effettua i più importanti tipi di trattamento termico e finitura sui prodotti, alcuni dei quali esclusivi e coperti da brevetto, puntando a risolvere anche le problematiche più complesse con strategie versatili, mettendo in campo esperienza e competenze. I tubi senza saldatura di I.M.G. sono progettati per soddisfare una gamma diversificata di applicazioni industriali e meccaniche.

Grazie a processi brevettati, quali estrusione a freddo e processo a doppia tempra, l'azienda è in grado di offrire e garantire un'importante ottimizzazione dei consumi rispetto alle tecnologie tradizionali e una conseguente riduzione dei costi. Richiamandosi fortemente alla storia locale, I.M.G. punta a rafforzare la vocazione internazionale per cogliere le migliori opportunità in diverse aree geografiche del mondo.

Fra i valori che ispirano I.M.G., occupano un posto preminente lo spirito di appartenenza e la forte integrità con una visione internazionale, le competenze tecniche elevate e la velocità dell'esecuzione che non perde mai di vista la qualità e la sicurezza.

Gli aspetti che l'azienda ritiene propri e distintivi sono dati dalla flessibilità produttiva e dalla capacità di garantire uno studio e uno sviluppo tecnico personalizzato dei prodotti.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La dimensione aziendale raggiunta da I.M.G. non ha mai fatto perdere di vista l'attenzione per il capitale umano. La proposta progettuale è quindi rientrata nelle azioni formative a supporto della crescita del management in un contesto di forte incertezza, governato dall'aumento dei prezzi dell'energia e dal conflitto Russo-Ucraino che hanno reso spesso difficile l'approvvigionamento di alcune componenti critiche.

L'azienda ha avviato un'importante fase di trasformazione, sperimentando dei nuovi modi di lavorare, per rispondere in modo più efficace ai cambiamenti del mercato e alle differenti richieste dei clienti.

Il principale fabbisogno che il Piano ha voluto soddisfare è legato all'utilizzo dei principi Lean per generare competitività e redditività in modo esteso e sistematico. Nell'operatività quotidiana del dirigente coinvolto, era emersa l'esigenza di acquisire competenze e una metodologia di lavoro lean nel coordinamento e nell'ottimizzazione delle attività operative e progettuali di I.M.G., al fine di renderle più efficaci e funzionali per il business, aumentandone la competitività e la redditività.

I principali obiettivi che il Piano ha voluto conseguire sono relativi all'acquisizione di:

- una metodologia di lavoro lean da usare come leva strategica per aumentare competitività e redditività e tecniche di lavoro per minimizzare le perdite delle macchine;
- tecniche per ottimizzare l'utilizzo della manodopera e dei layout produttivi;
- tecniche per snellire, semplificare e accelerare i flussi per creare flessibilità ed aumentare servizio e valore per i clienti.

## Il percorso formativo

L'intervento è stato realizzato in presenza, in modalità interaziendale, e ha approfondito i contenuti prioritari legati ai principi della lean e, in particolare: - Un'introduzione sull'importanza del Lean Manufacturing; - Il Lean Manufacturing come leva strategica per aumentare competitività e reddi-

tività; - Il significato profondo dei principi Lean nel contesto attuale; - Il Value Stream Assessment e le tecniche di mappatura per individuare sprechi, rischi e opportunità; - Le cinque leve per impattare sull'EBITDA tramite le Operation: Macchine, Manodopera, Materiali, Flussi, Energia & Risorse; - Ottimizzazione dell'utilizzo della manodopera e dei layout produttivi; - Back to basics: Problem solving, 5S, Sicurezza ed ergonomia, Standard Work e Visual Management; - Snellimento, semplificazione e accelerazione dei flussi per creare flessibilità e aumentare servizio e valore per i clienti; - Scorte, velocità e rischi; - Riduzione dei rischi e degli effetti delle «disruption»; - Diminuzione del consumo di materiali: ridurre scarti, difetti, overusage e prevenire gli errori umani; - Riduzione dei consumi di energia, acqua e risorse per la sostenibilità ambientale ed economica; - Digitalizzazione e Data Analytics in fabbrica a supporto dei processi; - Il setting organizzativo per il Lean Manufacturing: autonomia, responsabilità, leadership e miglioramento; - Far



crescere la leadership del management intermedio e operativo per supportare e sostenere i processi Lean; - Diffondere abitudini e comportamenti funzionali alle performance; - Sistema di governo del miglioramento continuo e processo di Hoshin Kanri; - Lean Accounting: guardare i veri «numeri» di contabilità e metterli al servizio del miglioramento; - Dal Lean Thinking alla Lean Lifestyle Leadership.

L'intervento ha utilizzato una modalità organizzativa efficace: durante la mattina sono stati trattati in linea teorica i temi sopradescritti, al pomeriggio sono state svolte delle simulazioni pratiche legate alle materie trattate.

## I risultati

Il Piano ha fornito una risposta concreta alla volontà di approfondire come i principi e gli strumenti Lean si applichino ai processi produttivi nel contesto attuale, impattando positivamente sull'EBITDA aziendale e garantendo al contempo che produttività ed efficienza si sposino con il concetto di sostenibilità.

I principali obiettivi che ci si era posti all'inizio dell'attività sono stati pienamente raggiunti grazie al rafforzamento di competenze collegate all'acquisizione di:

- una metodologia di lavoro lean da usare come leva strategica per aumentare competitività e redditività;
- tecniche di lavoro per minimizzare le perdite delle macchine;
- tecniche per ottimizzare l'utilizzo della manodopera e dei layout produttivi;
- tecniche per snellire, semplificare e accelerare i flussi per creare flessibilità e aumentare servizio e valore per i clienti;

- principi di risk management;
- metodologie e procedure per migliorare la riduzione di scarti, difetti, overusage e prevenzione degli errori umani;
- principi di sostenibilità ambientale ed economica per ridurre i consumi di energia, acqua e risorse.

## La parola all'azienda

*L'intervento formativo è stato di aiuto nell'individuare quali potevano essere le voci a budget e a consuntivo su cui lavorare in un'ottica aziendale di trasformazione lean.*

*L'azienda ha inoltre avviato e sviluppato un progetto pilota, all'interno del proprio reparto produttivo di finitura perni, che ha visto l'applicazione pratica della lean manufacturing.*

*Riteniamo che questo progetto possa essere un punto di partenza per sviluppare altre attività analoghe nel prossimo futuro.*

**Sabrina Serafin**

Responsabile Risorse Umane

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Riese Pio X (Treviso)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**16**



LEONARDO S.p.A.

## Plant managers WCM overview



Sito web

### L'azienda

Leonardo, tra le principali aziende leader dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, realizza capacità tecnologiche multidominio in ambito Elicotteri, Velivoli, Aerostrutture, Eletttronica, Cyber & Security e Spazio.

Con oltre 51.000 dipendenti nel mondo, l'azienda ha una significativa presenza industriale in Italia, Regno Unito, Polonia, Stati Uniti e Israele, e opera in 150 paesi anche attraverso aziende controllate come Leonardo DRS (Eletttronica per la difesa), joint venture e partecipazioni quali ATR (Velivoli), MBDA e Hensoldt (Eletttronica per la difesa), Telespazio, Thales Alenia Space e Avio (Spazio).

Protagonista dei principali programmi strategici internazionali è partner tecnologico e industriale di Governi, Amministrazioni della Difesa, Istituzioni e imprese. Innovazione, ricerca continua, industria digitale e sostenibilità sono i pilastri del suo business nel mondo.

Leonardo è quotata alla Borsa di Milano e la sua controllata statunitense, Leonardo DRS, è quotata al NASDAQ (listino high tech statunitense) e al TASE, Borsa israeliana. Leonardo è inclusa all'interno del MIB ESG INDEX, il primo indice italiano dedicato alle 40 blue chip con le migliori performance ESG, e da 13 anni è inserita nei Dow Jones Sustainability Indices di S&P Global, dove ha ottenuto il punteggio più alto del settore Aerospazio e Difesa per il quarto anno consecutivo.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

In una realtà aziendale complessa come quella di Leonardo, la filosofia del World Class Manufacturing riveste un ruolo di primaria importanza.

Il WCM, nato in Fiat e successivamente adottato da numerose altre aziende, è diventato uno standard mondiale di riferimento per il miglioramento continuo delle attività degli stabilimenti.

Questo sistema integrato di metodologie tecniche, organizzative e gestionali si focalizza sull'eliminazione di perdite e sprechi, sull'aumento della produttività e sul miglioramento della qualità, il tutto garantendo il benessere e la sicurezza delle persone coinvolte. È un processo partecipativo che coinvolge l'intero personale e definisce indicatori chiave di prestazione condivisi.

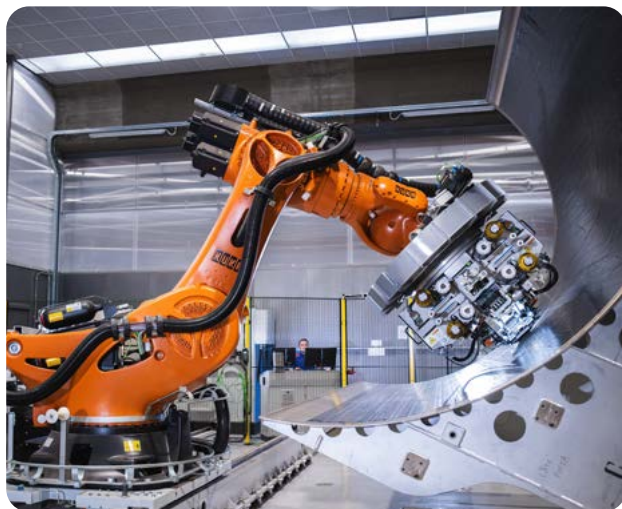
L'importanza del WCM si riflette anche nella sua continua evoluzione e raffinamento nel corso degli anni, con l'in-



tegrazione di nuovi principi manageriali e tecnici, come il Cost Deployment e l'integrazione tra manufacturing e progettazione.

Il percorso formativo è rientrato in un programma più ampio dedicato ai Plant Managers, iniziato nel 2019 e proseguito con un secondo intervento realizzato nel 2021. A tal fine, è stato avviato il "Leonardo Production System (LPS)", un Programma di innovazione strutturato, rigoroso e integrato, che ha coinvolto l'organizzazione nel suo complesso, con l'obiettivo primario di migliorare la performance produttiva per garantire la qualità del prodotto e la soddisfazione del cliente.

LPS nasce per riorganizzare il nostro modello produttivo, secondo una metodologia comune di miglioramento continuo dei processi di produzione. LPS è un sistema evoluto che migliora il processo di trasformazione delle materie prime fino al prodotto finito, attraverso la standardizzazione dei processi e la crescita delle competenze professionali delle persone. L'obiettivo finale è contribuire a costruire una Leonardo sempre più competitiva e sostenibile nel lungo periodo.



## Il percorso formativo

I progetti sviluppati in seno al Programma Leonardo production System hanno fatto leva su di un forte coinvolgimento dei dipendenti e sullo sviluppo delle loro competenze tecniche attraverso processi di training.

Il Piano formativo ha quindi voluto supportare il cambiamento in atto agendo sulla popolazione dirigenziale del mondo delle Operations, mondo che riveste un ruolo chiave nel deployment del LPS ponendosi l'obiettivo di riorganizzare e di aumentare l'efficienza del proprio sistema produttivo attraverso la metodologia del World Class Manufacturing (WCM).

L'intervento formativo ha alternato contenuti tecnici ed approfondimenti manageriali con simulazioni pratiche.

I contenuti hanno riguardato: WCM introduzione e general overview; Management Pillars; Audit System e Audit Criteria; Risk assessment e Risk prediction; SMAT audits; Data collection; Identificazione delle perdite,

Stratification delle perdite; Interazione tra i pilastri CD ed i pilastri FI - Logistic and workplace organization; Il valore aggiunto nei processi di assemblaggio; Maintenance system; Machine losses; Stratification of breakdown losses; CILR; Machine Ledgers; Quality system; QC approach; QA matrix; Metodi e strumenti per la risoluzione dei problemi di qualità; Environment Energy; Ruolo del Pilastro PD nel percorso WCM; Environment; Energy Step; Early Equipment Management; Criteri di scelta dei progetti; I 7 Steps dell'EEM - Ruolo del Plant Manager; Ruolo del WCM coordinator e del Pillar Leader; Come costruire una WCM routemap; Come integrare le attività WCM con le attività quotidiane; WCM Governance System.

## I risultati

Il percorso per Plant Managers, in linea con l'iniziativa precedente, ha raggiunto pienamente il risultato di contribuire, nell'ottica della metodologia WCM, alla strutturazione di un sistema produttivo in cui, tra l'altro, il coinvolgimento delle persone rappresenti il motore del cambiamento, la sensibilità per la sicurezza sia un valore di base e l'organizzazione del luogo di lavoro e l'ergonomia della postazione lavorativa costituiscano elementi cruciali dell'innovazione.

## La parola all'azienda

Ad oggi, dopo tre anni di attività, Leonardo conta 18 stabilimenti che applicano il modello unico standardizzato di LPS. Questo modello di gestione permette una maggiore collaborazione della famiglia professionale anche "cross divisionale" e una gestione più coordinata delle aree produttive.



Ogni stabilimento, gestito con il modello LPS, viene verificato ogni sei mesi da una squadra di auditor, interni o esterni, certificati World Class Manufacturing (WCM). Il principale obiettivo degli audit è assicurare la riduzione dei rischi (sicurezza), il miglioramento dei processi (qualità), l'efficienza energetica e la migliore gestione degli stabilimenti.

Leonardo, a marzo 2022, è entrata a far parte della World Class Manufacturing Association che si pone l'obiettivo di favorire lo sviluppo e l'attuazione delle migliori pratiche di produzione, contribuendo all'aumento della competitività del sistema produttivo a beneficio delle aziende partecipanti, dei loro stabilimenti e naturalmente dei clienti finali.

LPS, inoltre, fa leva sulla trasformazione digitale (LPS Digital), attraverso l'adozione di strumenti che facilitano la raccolta di dati e il loro utilizzo nella gestione dei processi, l'implementazione di nuove piattaforme digitali e il monitoraggio continuo di tecnologie di industria 4.0 presenti sul mercato.

**Assunta Galasso**

Head of Learning & People Development

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Roma**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione complessive  
**58**

TAROPOL s.r.l.

## Supply chain management per il rilancio di TAROPOL



Sito web

### L'azienda

L'azienda TAROPOL fa parte del gruppo Taro Plast, leader nella produzione di compound termoplastici plastomerici ed elastomerici, con un'organizzazione che opera ed esporta a livello internazionale. Costituita nel 2022, TAROPOL è nata dalla decisione di Celanese Corporation, azienda globale nel settore chimico e dei materiali speciali, di vendere le sue attività al gruppo Taro Plast.

La società produce elastomeri termoplastici in co-poliestere e poliestere termo-fusibile, materiali plastici utilizzabili in vari settori grazie alle loro proprietà di flessibilità, resistenza chimica e termica. Questi materiali sono particolarmente apprezzati nei settori serviti dalla capogruppo, che attualmente realizza compound impiegati e omologati nei settori automobilistico, elettrico ed elettronico, domestico, edilizio e delle costruzioni, oltre che per articoli tecnici, grazie alla grande esperienza e all'elevato livello tecnologico.

L'ingresso della nuova proprietà ha richiesto un'attenta pianificazione e collaborazione tra le due organizzazioni per assicurare una transizione di successo. Questo processo ha comportato l'adeguamento della strategia e l'aggiornamento dei piani aziendali per garantire coerenza con la nuova proprietà, con l'obiettivo di massimizzare i benefici del nuovo assetto societario.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'azienda ha risentito pesantemente degli effetti della crisi internazionale e dei conflitti geopolitici, che hanno comportato difficoltà nell'approvvigionamento delle materie prime e sui mercati in generale. A questi problemi si è aggiunto, nel febbraio 2023, il terremoto che ha colpito Siria e Turchia, causando il fermo del maggiore impianto mondiale di produzione della materia prima (DMT).

Questi eventi hanno comportato diverse criticità, tra cui il rallentamento della produzione, l'aumento dei costi e la variazione nella tipologia e qualità delle materie prime sostitutive, che influiscono sul prodotto finito. Inoltre, si è registrato un aumento della concorrenza e problematiche legate alla reperibilità delle quantità necessarie per il funzionamento a pieno regime del sistema produttivo.

Per superare le difficoltà presenti e future e supportare il posizionamento all'interno del gruppo, il vertice ha ritenuto strategico impostare un percorso focalizzato sulle tecniche del supply chain management, con i seguenti obiettivi:

- analizzare il flusso della domanda per impostare un nuovo modello di gestione degli approvvigionamenti e delle scorte, in funzione dei costi;
- definire e attuare azioni e iniziative nella gestione dei fornitori per ridurre i rischi di interruzione delle forniture, attraverso un set di indicatori (KPI) personalizzati;
- impostare metodi e procedure per ricercare e selezionare i fornitori al fine di diversificare e assicurare la continuità di approvvigionamento;
- definire politiche e strategie di coinvolgimento per favorire la collaborazione e la partecipazione al miglioramento continuo, utilizzando tecniche negoziali e contrattuali per l'impostazione di accordi e rapporti durevoli e proficui.



## Il percorso formativo

Il piano formativo, destinato al Direttore Generale e al Responsabile di Produzione, ha avuto l'obiettivo di sviluppare nuove competenze gestionali per ottimizzare la supply chain e migliorare la capacità previsionale e di pianificazione della domanda, rispondendo adeguatamente ai repentini cambiamenti del mercato internazionale. Il percorso, realizzato in presenza presso la sede aziendale, ha previsto un unico modulo formativo: Supply Chain Management.

Partendo da un'accurata analisi dei processi attualmente in uso, l'intervento ha impostato un sistema di monitoraggio e controllo, con la definizione di specifici KPI per migliorare il flusso delle scorte e degli approvvigionamenti. Attraverso la metodologia Lean Six Sigma, è stato implementato un sistema di pianificazione integrata di domanda, approvvigionamento e produzione, che permetterà di gestire le scorte in modo ottimale, riducendo i costi e assicurando la disponibilità e la qualità dei prodotti.

Infine, è stato impostato un S&OP (Sales & Operations Plan) e un Project Design Canvas, realizzando strumenti concreti per un ottimale presidio delle attività. I temi digitali trattati hanno riguardato: Supply Chain Excellence, Lean Six Sigma, Data-Driven End-to-End, tecnologie di IoT, AI, robotica, Sales & Operations Planning, Project Design Canvas, Risk Management e Vendor Rating KPI.

## I risultati

La formazione ha reso disponibili strumenti concreti e applicabili per l'implementazione di un nuovo modello di approvvigionamento, destinato al management e all'impresa, necessari per la definizione di una nuova Supply Chain.



- Piano di riorganizzazione della Supply Chain con regole e procedure standardizzate da seguire in funzione della domanda di produzione, in termini di quantità, qualità e tempo. Include l'analisi dei punti critici su cui intervenire, l'evidenziazione dei rischi e delle azioni da mettere in campo nelle singole aree o funzioni coinvolte, anche al fine di introdurre nuovi fornitori e valutarne le prestazioni.



- Indicatori per il calcolo delle scorte, con la possibilità di determinare le scorte di sicurezza (safety stock) in funzione della variabilità della domanda.
- Mappa degli indicatori che consente di misurare le performance degli approvvigionamenti, evidenziando parametri standard e vantaggi medi ottenibili. Include gli obiettivi di miglioramento dei singoli indicatori e la definizione di KPI chiave per monitorare il successo della riorganizzazione e le metriche per misurare il miglioramento delle prestazioni rispetto agli obiettivi stabiliti.

Questi output contribuiranno a diffondere in azienda strumenti avanzati per la gestione degli approvvigionamenti, permettendo di monitorare in tempo reale lo stato dell'arte. Ciò consentirà di affrontare al meglio eventuali situazioni critiche, prendere decisioni strategiche rapide e mirate, e adottare le azioni più efficaci per garantire la continuità della produzione.

*un'attenta, accurata valutazione e selezione di nuovi fornitori, oltre all'implementazione di strategie mirate e specifiche nell'organizzazione della Supply Chain.*

*Fondamentale è stato l'apporto ricevuto dal programma di formazione SUPPLY CHAIN MANAGEMNT, condotto in modo schematico, puntuale, ma in ogni caso sempre orientato alla valutazione delle specifiche esigenze della realtà Taropol, con una conseguente customizzazione del percorso formativo.*

*Il valore della formazione per il Gruppo Taroplast è riconosciuto come un valore intrinseco di crescita aziendale a tutti i livelli, al fine di consentire la valorizzazione professionale e un continuo miglioramento delle varie figure presenti, con un conseguente e naturale incremento della competitività dell'azienda sui vari mercati sempre in continua evoluzione.*

**Andrea Gheri**  
Direttore Generale

## La parola all'azienda

*Il Gruppo Taroplast, storicamente focalizzato fin dalla fine degli anni '70 nella produzione di engineering plastics ed elastomeri termoplastici (TPE-TPV), con la recente acquisizione del sito produttivo di Ferrara, ha portato avanti un progetto di espansione del proprio portafoglio prodotti con un'integrazione a monte nella produzione di polimeri base.*

*Taropol s.r.l., opera nel settore di produzione (polimerizzazione e compounding) di polimeri ad alte prestazioni, ricoprendo una posizione di leadership internazionale nella fabbricazione di TPC-TE (Thermoplastic copolyester elastomers).*

*La differente natura delle materie prime utilizzate da Taropol s.r.l., rispetto a quanto storicamente impiegato, ha richiesto*

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Chimico**



Localizzazione  
**Ferrara**  
(sede operativa)



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione  
complessive  
**200**

WEBASTO THERMO & COMFORT ITALY s.r.l.

## Eccellenza nella catena di fornitura per il rilancio di Webasto



Sito web

### L'azienda

WEBASTO è una società multinazionale specializzata nella progettazione, produzione e distribuzione di sistemi di aria condizionata e refrigerazione per veicoli. L'azienda, originariamente nota come Diavia, storico produttore di sistemi di climatizzazione, è entrata nell'orbita di colossi internazionali come General Motors e Delphi.

Nel 2012, è stata acquisita dal gruppo tedesco Webasto, attivo non solo nel settore del clima e dei tetti per auto, ma anche nella produzione di tecnologie di trasmissione e alimentazione per ogni tipologia di veicolo.

Oggi l'azienda è un partner globale di sistemi innovativi per OEM del settore automotive, tra i primi cento fornitori a livello mondiale. Nell'ambito delle attività del Gruppo, si occupa della produzione, vendita, distribuzione, commercializzazione e assistenza tecnica di sistemi termici e loro componenti, di sistemi di climatizzazione e refrigerazione per veicoli di ogni tipo e genere (veicoli commerciali, macchinari agricoli-industriali, veicoli con celle frigorifere, autobus

e veicoli speciali). Le vendite risultano concentrate in EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa), con importanti sviluppi di mercato anche in Nord America. Presso lo stabilimento di Molinella, si svolgono significative attività di applicazione, sviluppo del portafoglio prodotti e miglioramento delle soluzioni tecniche, che hanno consentito la registrazione di alcuni brevetti tecnici.

L'azienda vanta un elevato know-how nel campo dell'elettronica, un profondo expertise nel governo della produzione e della catena di approvvigionamento globale dell'industria automobilistica e una capacità riconosciuta nella gestione di progetti internazionali. Promuove business sostenibili e la transizione green, come sistemi di riscaldamento elettrico, soluzioni di ricarica e sistemi di batterie, rivolgendosi al mercato in crescita dell'elettro-mobilità.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Negli ultimi anni, la strategia aziendale ha puntato allo sviluppo di progetti innovativi, in una logica di partnership e co-design con i clienti, per anticipare le richieste di un mercato in continua evoluzione. Tuttavia, le difficoltà legate alla pandemia e alle crisi internazionali hanno causato un calo dei volumi di vendita, significativi rincari delle materie prime, un aumento esponenziale dei costi energetici e problemi di reperibilità di alcuni componenti.

Il Piano ha avuto la finalità di implementare un nuovo modello di gestione degli acquisti e dei fornitori, per ridurre i rischi connessi alle dinamiche globali sempre più critiche. Sono stati adottati metodi di pianificazione, monitoraggio e controllo, formulando una nuova strategia degli approvvigionamenti che privilegia logiche di partnership con aziende e fornitori.

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

- analizzare i flussi della Supply Chain, a monte e valle della catena del valore, in funzione delle criticità di approvvigionamento riscontrate e dei fabbisogni dell'impresa;
- individuare soluzioni rispetto alle nuove condizioni di mercato e alle esigenze produttive connesse al co-design e definire gli step di trasformazione del modello di Supply Chain, rispetto alle nuove dinamiche della catena di fornitura;
- definire nuovi criteri e logiche di classificazione e gestione dei fornitori ed elaborare un sistema di vendor rating per la selezione dei fornitori, su criteri di qualità e affidabilità;
- definire un set di KPI per il monitoraggio e la valutazione di solidità e affidabilità del fornitore e applicare principi di supply chain risk management al sistema di fornitura;
- mobilitare le risorse e i team di lavoro verso l'applicazione delle procedure e delle modalità individuate nel nuovo modello di supply chain.

## Il percorso formativo

Il percorso ha trasferito ai partecipanti competenze avanzate nella gestione della Supply chain, migliorando la capacità di coordinare efficacemente i fornitori e di ottimizzare il flusso di materiali e informazioni. Sono state inoltre affinate le competenze in comunicazione e leadership, essenziali per allineare i team agli obiettivi aziendali.

L'intervento "NUOVI METODI DI GESTIONE DELLA CATENA DI FORNITURA" ha utilizzato una combinazione di metodologie teoriche e pratiche, con analisi di casi di studio, learning by doing e project work.



L'azione formativa ha trasferito le competenze necessarie per sviluppare una gestione innovativa della catena di fornitura, sostenere lo sviluppo di nuovi prodotti e migliorare l'efficienza degli approvvigionamenti, al fine di procedere a una riorganizzazione della supply chain. Sono state messe a punto metodologie di pianificazione, monitoraggio e controllo per ridurre i rischi, migliorare le performance e favorire il rilancio del business. Parte dell'attività ha previsto un'analisi del contesto internazionale e delle dinamiche legate alla contrazione delle forniture mondiali. Inoltre, è stato realizzato un project work dedicato alla progettazione organizzativa del procurement e all'analisi SWOT della catena di fornitura, con l'implementazione di sistemi di KPI e risk management. Le giornate conclusive sono state dedicate all'analisi della Direzione acquisti, allo sviluppo di una cultura organizzativa e di nuovi stili di management per allinearsi alla nuova vision aziendale.

## I risultati

La formazione ha prodotto una serie di output e strumenti concreti, a disposizione del management e dell'impresa, utili a migliorare la gestione degli acquisti, implementare decisioni strategiche e mettere in atto azioni utili a garantire la continuità del business:

- Mappatura dei processi aziendali e della catena di fornitura, con l'analisi dei processi chiave, dei flussi di lavoro e delle prestazioni.
- Sistema di supply chain ottimizzato, con nuovi strumenti digitali per il monitoraggio e controllo dei fornitori.
- Procedure standardizzate di automazione dei processi produttivi, con implementazione di software specifici per la gestione e il controllo della produzione.
- Sviluppo di una piattaforma interna dedicata all'innovazione, per incoraggiare lo sviluppo di idee e la loro trasformazione in progetti concreti.
- Matrice dei rischi del sistema di fornitura, da aggiornare periodicamente, a disposizione del management per la rilevazione costante dei rischi aziendali.



## La parola all'azienda

*Webasto da anni punta sulla formazione dei propri dipendenti e ovviamente dei manager perché crede che sia elemento imprescindibile per la crescita dell'azienda e la motivazione.*

*Continuare ad imparare e a costruire competenze, accogliere le sfide di cambiamento come una opportunità sono parte dei principi che ogni dipendente è chiamato a vivere. Non ci si limita solo alla formazione di tipo tecnico, ma la si affianca al potenziamento delle soft skills indispensabili per lavorare insieme in maniera efficace.*

*La realizzazione di questo progetto è stata molto apprezzata. La formazione ha consentito di mettere in risalto alcuni elementi della gestione del global sourcing che, sebbene presenti nelle conoscenze di base, non venivano messi a frutto nel modo migliore. Fattori come "cultural negotiation" e Total Cost Ownership sono stati riformulati in chiave attuale con un orizzonte sulla sostenibilità per consentire una sinergia con i fornitori e tutti gli stakeholder interessati migliorando il time to market ed efficientando i tempi di implementazione delle attività.*

**Nicola Rusciano**  
Responsabile Acquisti

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Molinella (Bologna)**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione complessive  
**110**

Manucor S.p.A.

## Controllo, gestione e innovazione strategia per il rilancio Manucor



Sito web

### L'azienda

Manucor S.p.A. è leader a livello europeo nella produzione di film in polipropilene biorientato (BOPP) per il packaging flessibile per alimenti, nastri ed etichette autoadesive e wrap-around.

L'azienda, nata nel 1987 come Manuli Film S.p.A., ha registrato una costante crescita in termini di fatturato e risorse umane, arrivando oggi a contare oltre 200 dipendenti.

Negli ultimi anni, l'azienda è stata al centro di complesse

trasformazioni societarie. Nel 2019, Manucor, grazie al suo spiccato orientamento verso i mercati internazionali, ha avviato una joint venture con Biaxplen, il più grande produttore russo di film in BOPP, che ha acquisito una partecipazione del 50% dell'azienda. Questa operazione rientrava in una strategia volta a favorire lo sviluppo di nuove opportunità di mercato verso l'Europa dell'Est.

La crisi ucraina e i mutati rapporti con la Russia hanno costretto, a gennaio di quest'anno, a intraprendere un nuovo riassetto societario, con l'improvvisa uscita del socio russo e la pronta riacquisizione delle quote da parte dei soci italiani Loren SPV s.r.l. e L&M S.p.A.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le crescenti tensioni geo-politiche e le conseguenti implicazioni, sia in relazione alla guerra in Ucraina, sia a quella più recente in Medio Oriente, hanno avuto effetti profondamente perturbativi sull'ecosistema aziendale rispetto alle





principali variabili strategiche. Dal lato degli input produttivi, le tensioni sui prezzi del petrolio e dei suoi derivati hanno costituito un motivo dominante e critico per le sfide gestionali dell'azienda. Dal lato dei mercati, la crescente sfiducia dei consumatori, le spinte inflattive a tratti fuori controllo e le incertezze sugli sviluppi politici globali hanno modificato la domanda e le caratteristiche delle filiere di distribuzione, aumentando drasticamente le pressioni competitive.

Le incertezze socio-economiche a livello mondiale, infatti, fanno preferire ai buyer e ai converter la scelta di ridurre le scorte di magazzino, generando sovra stoccaggi e colli di bottiglia nel segmento della supply chain in cui si colloca Manucor. Ne deriva un flusso della catena di fornitura a singhiozzo, alimentato dai trend di brevissimo periodo del consumo finale, che si ripercuote sulla volatilità dei volumi scambiati e dei prezzi.

Mancor, a causa di questi cambiamenti del contesto esterno, non è riuscita a mantenere il presidio sulla propria pianificazione produttiva, trovandosi senza gli adeguati strumenti per il controllo e la gestione degli obiettivi strategici, in uno scenario mondiale sempre più instabile e complesso. L'impatto sulla programmazione aziendale è stato diretto, con il disallineamento sistematico tra target previsti e risultati di esercizio, e l'attuale difficoltà del management nel chiudere il gap tra attese previsionali e obiettivi di vendita consuntivati.

Per far fronte a questa situazione, l'azienda ha dovuto ricorrere a misure emergenziali e difensive, evidenziando la necessità di un aggiornamento strutturale delle strategie gestionali. È stato quindi avviato un piano di formazione per migliorare le competenze del management, con l'obiettivo di sviluppare un modello di gestione proattivo e flessibile, capace di affrontare le sfide attuali e future.



L'obiettivo è stato quello di trasformare la volatilità della domanda in un vantaggio competitivo, migliorare il controllo dei processi e gestire efficacemente i flussi di cassa per garantire la sostenibilità a lungo termine.

Il Piano è intervenuto sulle seguenti aree di intervento ponendosi degli obiettivi specifici:

- 1. Sviluppare competenze per analizzare il contesto, coordinare le funzioni aziendali e utilizzare il design thinking per identificare vantaggi competitivi sostenibili.
- 2. Mappare i processi, definire KPI per monitorare e migliorare le performance, e implementare un sistema di reporting efficace.
- 3. Analizzare i flussi di cassa, sviluppare un Business Plan e valutare la relazione tra costi e creazione di valore.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato articolato in tre interventi erogati con una metodologia interattiva che ha incluso discussioni, lavori di gruppo e casi studio, integrando diverse tecniche didattiche (visive, esperienziali, ecc.) per favorire il coinvolgimento dei partecipanti.

La formazione ha visto l'alternarsi di Action Learning, che ha facilitato l'apprendimento attraverso la ricerca di soluzioni operative, garantendo continuità tra attività lavorativa e didattica; Project Work, che ha consentito di creare progetti specifici per co-costruire sistemi di reporting sulle performance aziendali, con monitoraggio degli esiti formativi; e Case Studies, con analisi di casi di successo e di fallimento per illustrare esempi pratici e stimolare la riflessione critica.

Modulo 1 - PIANIFICAZIONE STRATEGICA IN MANUCOR è stato articolato in due sotto moduli, ciascuno focalizzato su diversi aspetti della pianificazione strategica. Il primo

sotto modulo, Principi di Innovazione Strategica e Pianificazione di Business, ha introdotto il processo di definizione della strategia aziendale, analizzato il contesto competitivo e il mercato, e sviluppato competenze per coordinare funzioni aziendali e individuare vantaggi competitivi. Ha inoltre trattato le strategie a livello business e corporate, inclusi crescita, fusioni e acquisizioni, e alleanze strategiche. Il secondo sotto modulo, Scenari Evolutivi e Formulazione Strategica, ha analizzato gli scenari evolutivi attuali, identificato rischi specifici e opportunità tecnologiche, e svolto un'analisi benchmarking delle strategie dei competitors. Ha anche introdotto il Design Thinking come metodo per affrontare scenari complessi, con applicazioni pratiche all'interno di Manucor.

Modulo 2 - PERFORMANCE MEASURE E REPORTING IN MANUCOR ha mirato a migliorare l'efficienza operativa e l'adattabilità alle variazioni di domanda attraverso modelli di mappatura dei processi e sistemi di misurazione delle performance. La formazione è stata suddivisa in tre sotto moduli: Mappatura dei Processi, che ha incluso l'analisi per migliorare l'efficienza aziendale e ridurre gli errori utilizzando strumenti come la Balanced Scorecard, e modelli per rappresentare i flussi di dati; Definizione dei KPI e Monitoraggio, che ha trattato l'approccio Activity Based per misurare efficienza, produttività e integrazione tra processi, e la costruzione del processo di monitoraggio; Laboratorio Pratico, che ha esaminato i processi identificati, scelto le variabili da monitorare e sviluppato modelli per il monitoraggio delle performance.

Modulo 3 - PIANIFICAZIONE E BUDGETING IN MANUCOR ha fornito ai dirigenti competenze cruciali per affrontare le sfide aziendali. Il modulo è stato suddiviso in sotto moduli: Conto Economico e Analisi Finanziaria, che ha trattato la differenziazione tra componenti di reddito, stato patrimoniale e rendiconto finanziario, e metodi di analisi

dei flussi di cassa; Previsione e Controllo dei Flussi di Cassa, con sviluppo di previsioni e analisi del ciclo di acquisto-trasformazione-vendita; Ottimizzazione del Capitale Circolante, mirata alla riduzione del capitale circolante operativo; Budget e Pianificazione Aziendale, che ha guidato il management nella gestione degli obiettivi e misurazione delle performance; Analisi dei Costi e Investimenti, con principi di analisi e budgeting applicati agli investimenti e sviluppo di un business plan; Matematica Finanziaria e Statistica, che ha introdotto i principi di queste discipline.

## I risultati

L'attuazione del Piano formativo ha portato a risultati significativi per Manucor, migliorando la crescita manageriale e competitiva dell'azienda.

Come risultati principali si evidenzia:

- Incremento della Capacità Analitica. I dirigenti hanno migliorato la loro abilità di analizzare dati strategici, facilitando decisioni più informate e tempestive, aumentando l'adattabilità aziendale.
- Implementazione di Team Collaborativi. L'adozione del design thinking ha incentivato la formazione di team coesi e orientati ai risultati, promuovendo un ambiente di scambio di idee e soluzioni innovative.
- Incremento della Competitività Aziendale. La mappatura dei processi e l'implementazione di KPI hanno ridotto le inefficienze, migliorando l'allocazione delle risorse e aumentando la produttività.

- Miglioramento della Gestione Finanziaria. L'uso di strumenti di analisi dei flussi di cassa ha migliorato la stabilità economica, permettendo una pianificazione finanziaria più accurata e strategica.

Al termine del Piano formativo, Manucor dispone di una serie di strumenti organizzativi e gestionali progettati per affrontare le sfide attuali e future.

- Strategic Plan Model: Mappatura dettagliata dell'ecosistema organizzativo, evidenziando le relazioni tra strategia, piano di attività e singole attività operative. Include un format standard per la pianificazione delle attività e un sistema di indicatori per valutare le strategie adottate. Questo strumento aiuterà i dirigenti a visualizzare come le loro decisioni strategiche si allineano con gli obiettivi aziendali a lungo termine.
- Performance Measure e Reporting Model: Documentazione delle performance attese per ogni processo o area, con obiettivi specifici e KPI (Key Performance Indicators). Include criteri e sistemi di rilevazione delle performance, delineando un processo di valutazione chiaro con strumenti dedicati e responsabilità assegnate. Questo modello permetterà a Manucor di monitorare efficacemente i progressi e intervenire tempestivamente per ottimizzare le performance aziendali.
- Modello di Budgeting: Presentazione dettagliata del piano economico di investimento dell'azienda, con principi esemplificati in schemi facili da comprendere e trasferire. Include linee guida per la stesura di un bilancio in relazione a un piano di business, consentendo ai dirigenti di gestire le risorse finanziarie in modo strategico e informato. Questo modello migliorerà la capacità di pianificazione finanziaria di Manucor, assicurando che le decisioni di investimento siano allineate con gli obiettivi aziendali.

## La parola all'azienda

*Il Piano, mosso da concrete necessità di business, ha rappresentato un'occasione unica di sviluppo di competenze manageriali all'interno dell'organizzazione. Attraverso nuove e costruttive modalità di confronto peer-to-peer, accompagnate dalla supervisione di un trainer esterno esperto, è stato possibile condividere punti di vista, esperienze e strumenti diversi, produttivi e acceleratori di cambiamento, non influenzati da un modus operandi che, fino a pochi anni fa vincente, ha trovato una battuta d'arresto nelle recenti congiunture socioeconomiche globali.*

*La scelta di privilegiare una metodologia didattica animata dal confronto, dalla condivisione e dall'analisi partecipata per immaginare soluzioni e strategie alternative, ha permesso alla nostra organizzazione di sviluppare capacità di previsione, analisi e soluzione, nuove e più allineate ai nuovi contesti.*

*In concreto, tecniche di analisi e valutazione, mappatura dei processi, analisi e misurazione delle performance attraverso KPI coerenti con l'attuale situazione economica e finanziaria, hanno permesso al management di definire strategie flessibili ma puntuali e di orientare al meglio le proprie risorse, all'interno di un processo di cambiamento "collettivo" che possa permettere ai singoli, così come all'intera organizzazione, di crescere e affrontare in maniera proattiva le sfide della competizione, rafforzando fiducia, motivazione e senso di appartenenza.*

*Tutto ciò ha facilitato il processo di integrazione dopo l'acquisizione da parte di Plastchim avvenuta nel maggio 2024.*

*Plastchim-T è tra i principali produttori privati europei di film in polipropilene biorientato (BOPP), film in polipropilene cast (CPP), e prodotti per l'imballaggio flessibile. In oltre mezzo secolo, l'azienda è passata da attività di carattere nazionale a leader europeo nel settore degli imballaggi e nel relativo indotto.*

*Il progetto di Manucor ha posto le basi per un cambio di rotta organizzativo che sta continuando oggi, con la consapevolezza che la formazione continua e l'investimento sulle persone rappresentano il motore del cambiamento e un'imprescindibile leva strategica aziendale.*

**Mariacristina Pardi**

Responsabile del Personale Manucor S.p.A.

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

**Grande**



Settore

**Gomma e Materie Plastiche**



Localizzazione

**Sessa Aurunca (Caserta)**



Dirigenti coinvolti

**4**



Ore di formazione complessive

**208**



A photograph of a forest with several large tree trunks in the foreground and a dense canopy of green leaves in the background. The entire image is covered with a semi-transparent purple overlay.

# **Pianificazione strategica e sviluppo del business**







NILFISK S.p.A.

## Strategie per l'innovazione e la diversificazione in NILFISK

# NILFISK



Sito web

### L'azienda

NILFISK S.p.A., parte del gruppo danese NILFISK AS, è leader mondiale nella produzione e vendita di macchine professionali per la pulizia industriale, aspiratori e impianti di aspirazione. Costantemente impegnata in attività di Ricerca e Sviluppo, offre sul mercato prodotti tecnicamente all'avanguardia con un focus sulla produzione SMART, seguendo un approccio ECO-FRIENDLY che le consente di distinguersi per l'utilizzo di sistemi di produzione e funzionamento a basso consumo energetico e l'impiego di materiali sostenibili.

L'azienda sta attualmente affrontando sfide significative a causa dei cambiamenti di mercato e delle turbolenze globali, tra cui la crescita dell'inflazione, l'aumento dei costi energetici, le difficoltà connesse all'innalzamento dei tassi d'interesse e un forte calo degli ordinativi dal mercato russo dovuto al conflitto in Ucraina.

Per superare l'attuale situazione di complessità, i vertici dell'impresa hanno deciso di investire nell'innovazione e nella differenziazione, individuando nuovi prodotti e nuove nicchie di mercato per espandere la propria presenza oltre i confini europei e statunitensi. In particolare, intendono esplorare le opportunità offerte dal mercato coreano, caratterizzato da innovazione tecnologica e significative prospet-

tive di sviluppo, e sperimentare il settore delle Gigafactory, un segmento di mercato emergente ad elevato potenziale.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo mirava a supportare lo sviluppo aziendale di NILFISK, fornendo un nuovo approccio manageriale capace di promuovere innovazione e sostenibilità, e di definire strategie adeguate ad affrontare i cambiamenti di mercato e le turbolenze esterne che hanno impattato significativamente sul business, portando all'uso della Cassa Integrazione per la Produzione e Logistica.

L'azienda puntava a posizionarsi in nuovi mercati per migliorare la marginalità, sviluppando prodotti innovativi che rispondessero alle esigenze di specifici target di nicchia, contrastando i fermi produttivi e garantendo la continuità aziendale.

Il Piano formativo è stato finalizzato a potenziare le capacità decisionali e strategiche del management, focalizzandosi su innovazione e differenziazione di mercato e prodotto. Si è deciso, quindi, di rafforzare le competenze del General Manager, del Direttore Commerciale e del Direttore Finance, attraverso l'analisi dei dati aziendali e la co-costruzione di modelli decisionali orientati al riposizionamento sul mercato.

Gli obiettivi formativi specifici del Piano hanno riguardato lo sviluppo delle competenze necessarie per:

- individuare gli elementi chiave per il posizionamento di NILFISK in nuovi mercati (come la Corea) e definire, in base ai dati, gli asset strategici per lo sviluppo del processo di espansione;
- definire strategie che supportino lo sviluppo di prodotti innovativi, tenendo conto del contesto interno ed

esterno, valorizzando le nuove risorse inserite in azienda e l'orientamento alla sostenibilità;

- aumentare la capacità di decisione strategica rispetto a nuovi progetti di espansione e prodotti, in coerenza con le analisi effettuate, individuando rischi e opportunità degli investimenti in termini economici, produttivi, finanziari e di posizionamento sul mercato.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo ha offerto una panoramica completa e dettagliata delle strategie necessarie per posizionare NILFISK in nuovi mercati e innovare i suoi prodotti, attraverso l'erogazione di tre moduli, ciascuno focalizzato su aspetti cruciali per l'espansione e l'innovazione aziendale.

**Modulo 1 - STRATEGIE PER IL POSIZIONAMENTO DISTINTIVO:** questo modulo ha esplorato le strategie di crescita di NILFISK nei nuovi mercati, con un focus particolare sul mercato coreano. Sono stati analizzati i trend di mercato e utilizzati modelli come PESTEL e Ansoff per valutare le opportunità di penetrazione e diversificazione. Inoltre, è stato applicato il modello Kano per definire le caratteristiche dei prodotti e servizi. Sono state trattate anche le decisioni strategiche relative alla mappatura degli stakeholder, alle strategie di comunicazione e di Brand Equity, alle modalità distributive, alla creazione di alleanze strategiche e alla definizione dei KPI per valutare il progetto di espansione.

**Modulo 2 - STRATEGIE PER L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO:** questo modulo si è concentrato sulle implicazioni dei processi di innovazione per NILFISK, analizzando le opportunità offerte da nuove nicchie di mercato come le Gigafactory. Sono state approfondite le strategie di benchmarking a livello globale, la definizione delle best practice per l'innovazione e le scelte di investimento in R&S. Sono

state esaminate le opportunità offerte da collaborazioni con altre aziende e istituzioni, l'adozione di tecnologie emergenti, la valutazione delle competenze dei team e la gestione dei rischi. È stata posta enfasi sulla prototipazione rapida e sulla sostenibilità, con la definizione di KPI e ruoli chiave per il coinvolgimento dei manager.

**Modulo 3 - PIANO DI SVILUPPO E PROCESSO DECISIONALE:** questo modulo ha offerto ai partecipanti un'analisi critica delle informazioni disponibili, identificando problemi e sviluppando soluzioni efficaci. La formazione si è focalizzata sulla gestione del rischio, analizzando i possibili rischi associati a nuovi prodotti o mercati e individuando le azioni di mitigazione. Sono stati trattati metodi e tecniche per l'analisi delle informazioni critiche e le implicazioni delle decisioni strategiche.

## I risultati

Il Piano formativo ha permesso di sviluppare un modello decisionale capace di ottimizzare l'uso delle risorse, valorizzare le opportunità di mercato e gestire i rischi, aumen-



tando la resilienza e la capacità di risposta di NILFISK a dinamiche complesse o impreviste imposte dal contesto esterno.

I risultati ottenuti includono una rinnovata capacità di analisi strategica per l'internazionalizzazione, la gestione di progetti critici e l'adozione di strategie innovative per migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei processi aziendali.

I dirigenti hanno sviluppato competenze per valutare nuovi posizionamenti di mercato, identificando rischi e opportunità produttive e finanziarie. Hanno acquisito metodi e strumenti per analizzare i dati e segmentare nuovi mercati, individuando i relativi asset strategici. Inoltre, sono stati forniti modelli di pianificazione, controllo e gestione dei progetti di sviluppo commerciale per facilitare l'applicazione delle conoscenze acquisite e garantire un adeguato supporto a medio e lungo termine.

Il Piano ha portato all'elaborazione di output tangibili che rimarranno a disposizione del management e dell'azienda, tra cui:

- Modelli per il Posizionamento Distintivo che descrivono gli asset strategici, la mappatura degli stakeholder, la strategia di comunicazione e le modalità commerciali e distributive.
- Tools per l'Innovazione di Prodotto per valutare possibili scelte di innovazione del prodotto.
- Strumenti per Analisi Economiche e Finanziarie per esaminare i piani di investimento, analizzare la fattibilità tecnica, economica e finanziaria, valutare costi e benefici di nuovi progetti, definirne i volumi e prefigurare il ROI.
- Cruscotto KPI per valutare la sostenibilità di un progetto di espansione o lo sviluppo di un nuovo prodotto, completo di indicatori soglia per la realizzazione di ogni attività, in relazione ad aspetti economico-finanziari, di gestione delle risorse, di mercato e di brand awareness.

## La parola all'azienda

*Nilfisk ha sempre investito molto nella formazione dei propri collaboratori, offrendo una formazione che spazia da argomenti tecnici e specifici, mirata a colmare gap formativi in aree di interesse aziendale, a competenze trasversali, mindset, modalità di lavoro collaborativo e sviluppo di team altamente performanti. Lo sviluppo del capitale umano è centrale per rimanere o diventare leader del mercato e differenziarsi dalle imprese che pongono tutta l'attenzione solo sul prodotto.*

*Riuscire ad avere un vantaggio competitivo sui prodotti è una sfida tecnica e tecnologica che a volte non riusciamo a vincere, ma ciò che possiamo offrire ai nostri partner e clienti sono persone preparate, attente alle esigenze degli interlocutori e che trasmettono i valori dell'azienda. Per questo continueremo a investire nella formazione a 360°.*

**Rita Cioni**

HR Business Partner Italy, Iberia & Greece

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Zocca (Modena)**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione complessive  
**240**

RECIR s.r.l.

## Competenze manageriali per ridefinire e sviluppare il processo di pianificazione e controllo della strategia aziendale



Sito web

### L'azienda

Recir è una Energy Service Company (ESCO), fondata nel 1960, operante su scala nazionale, nel settore dell'ingegneria civile e impiantistica. Il suo core business è rappresentato tanto dalla progettazione, realizzazione, conduzione e manutenzione di impianti civili e industriali, aeraulici, elettrici, idrici, termici e di condizionamento dell'aria, di trasmissione dati, antincendio ed elevatori quanto dalla esecuzione di grandi opere di edilizia civile, quali ristrutturazioni, restauri e nuove edificazioni di grandi complessi immobiliari pubblici e privati, mediante la partecipazione a gare di appalto, con particolare attenzione rivolta al monitoraggio ed efficientamento dei consumi energetici.

Recir, quindi, opera sia in qualità di Global Service manutentivo per la gestione integrata edile e impiantistica di grandi complessi immobiliari pubblici e privati sia in qualità di General Contractor, per quanto concerne le attività di Construction.

Recir adotta un Sistema di Gestione Integrato Qualità, Ambiente, Salute-Sicurezza, Sicurezza delle Informazioni, Efficienza Energetica, Responsabilità Sociale e Parità di

genere, conforme ai requisiti delle norme UNI EN ISO 9001:2015, UNI EN ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO IEC 27001:2013, UNI CEI 11352:2014, Regolamento (CE) 303/2008 (Gas fluorurati ad effetto serra), SA 8000 e UNI PDR 125:2022, fondato sull'analisi, valutazione e monitoraggio di ogni processo aziendale, al fine di assicurare, ai suoi Clienti, servizi della più elevata qualità.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A seguito dei profondi mutamenti nei mercati nazionali ed internazionali, della loro crescente instabilità e complessità, e dell'esigenza dell'azienda di gestire il suo decentramento operativo su scala nazionale, è emersa la necessità di approfondire l'analisi del contesto competitivo. Questo al fine di elaborare nuovi e più efficaci piani strategici e strumenti di monitoraggio, per accrescere le opportunità commerciali sia nel settore dei grandi appalti che in quello residenziale, alla luce delle transizioni digitale ed energetica in corso.

Il Piano ha coinvolto il Direttore Generale in un percorso di crescita manageriale, con i seguenti obiettivi:

- sviluppare una conoscenza approfondita del contesto competitivo, per massimizzare le opportunità e minimizzare le criticità, ipotizzando azioni efficaci nei confronti di clienti, fornitori e concorrenti;
- migliorare la capacità di analisi e segmentazione di mercato e dei possibili meccanismi decisionali, identificando i Fattori Critici di Successo (FCS);
- determinare la strategia di posizionamento, con la stesura di piani strategici (vision e mission, obiettivi, attività, risorse, tempi);
- implementare un sistema di monitoraggio della strategia,



articolato, misurabile e partecipativo, basato sul modello della Balanced Scorecard e sulla definizione di indicatori (KPI).

## Il percorso formativo

Il percorso ha visto la realizzazione di 3 interventi consequenziali, con una formazione teorica accompagnata da una sperimentazione pratica "on the job" dei contenuti, metodi e strumenti appresi.

**Modulo 1 - MODELLI E STRUMENTI MANAGERIALI PER IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DELLA STRATEGIA D'IMPRESA** - L'intervento ha trasferito le competenze necessarie per l'implementazione sperimentale di un sistema di gestione strategica della performance, basato sul modello della Balanced Scorecard. Sono stati approfonditi i seguenti contenuti: analisi del mercato e del profilo aziendale; identificazione dei FCS e analisi SWOT; strategia di posizionamento e stesura del piano strategico; definizione di un cruscotto di monitoraggio e indicatori KPI; collegamento con processi e risultati delle singole unità organizzative; change management e gestione strategica della performance.



**Modulo 2 - SPERIMENTAZIONE SUL CAMPO DEI MODELLI E STRUMENTI MANAGERIALI** - Il secondo intervento è stato dedicato all'applicazione pratica dei modelli e degli strumenti teorici trattati, con una sperimentazione graduale delle competenze acquisite che ha portato alla compilazione dei seguenti modelli/strumenti operativi: schema di analisi delle forze competitive; matrice di segmentazione; matrice FCS e modello di analisi risorse/competenze; matrice SWOT Analysis e lista di controllo degli elementi del piano strategico; modello Balanced Scorecard e relative procedure; indicatori di performance e modello del processo di Performance Management.

**Modulo 3- VERIFICA DEI RISULTATI OPERATIVI E MANAGERIALI** - Il terzo intervento ha supportato l'apprendimento e il perfezionamento delle competenze necessarie per la pianificazione e il controllo della strategia aziendale, attraverso i seguenti punti: analisi dei risultati ottenuti durante le sessioni di sperimentazione sul campo; rivisitazione della strategia rispetto alle aree di business; matrice di segmentazione del mercato; individuazione del modello di analisi risorse/competenze; matrice SWOT Analysis e definizione delle strategie di business; mappatura dei processi e del flusso del valore; analisi sperimentale e Job Description.

## I risultati

Il Piano formativo ha messo a disposizione del management i seguenti strumenti operativi, finalizzati alla crescita manageriale e competitiva dell'impresa:

- schema di analisi delle forze competitive con un modello per l'identificazione degli attori presenti nel contesto di mercato e matrice di segmentazione strutturata, con classificazione di clienti, fornitori e competitor;



- modello di individuazione degli attori organizzativi e dei flussi presenti nei meccanismi decisionali aziendali e matrice FCS, per l'identificazione dei Fattori Critici di Successo;
- modello di analisi risorse/competenze, per la diagnosi del livello competitivo aziendale attraverso le competenze distintive e del possibile posizionamento strategico;
- matrice SWOT Analysis, per la combinazione dell'analisi esterna e interna all'azienda e l'individuazione di indirizzi strategici, con una lista di controllo dei singoli elementi del piano strategico;
- modello Balanced Scorecard, per la costruzione di un sistema di pianificazione e controllo strategico e un modello di diagramma di flusso per la mappatura delle fasi e degli attori dei processi organizzativi.

## La parola all'azienda

*Il Piano formativo di cui ho beneficiato, in qualità di giovane dirigente chiamato a gestire una storica azienda in una congiuntura temporale caratterizzata dalla crescente incertezza dei mercati,*

*causata dai rilevanti mutamenti geopolitici in atto, mi ha consentito di maturare una profonda consapevolezza circa l'importanza di elaborare e attuare, nel contesto aziendale, un piano strategico volto a governare tale complessità e a cogliere e valorizzare le opportunità che le attuali transizioni digitale ed energetica offrono.*

*Il successo di una strategia, quindi, non può prescindere da una preliminare e attenta analisi del posizionamento dell'azienda nel mercato in cui opera, a livello di concorrenti, potenziali entranti, fornitori e clienti, applicando le prospettive che la metodologia della SWOT Analysis prevede, nonché dall'individuazione, conformemente a quanto previsto dal modello della Balanced Scorecard, dei principali indicatori necessari per valutare l'efficacia della stessa e, conseguentemente, delle performance aziendali, con particolare attenzione rivolta all'efficientamento dei processi produttivi.*

**Dott. Augusto Migliori**

Direttore Generale Recir s.r.l.

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Monte Porzio  
Catone (Roma)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**76**

Tecno DGT s.r.l.

## TECNO IN GROWING



Sito web

### L'azienda

Tecno DGT s.r.l. è un'azienda specializzata nella Digital Transformation. Una Sustaintech Corporation che offre soluzioni tecnologiche e consulenza nell'ambito della sostenibilità economica, ambientale e sociale d'impresa. Mette a disposizione dei propri clienti il know-how tecnico, l'esperienza maturata nel campo della sostenibilità aziendale e innovative soluzioni sustaintech per il monitoraggio, il controllo e l'analisi dei processi industriali, con l'obiettivo di accompagnare le aziende verso la transizione 5.0.

Fondata nel 1999, è cresciuta fino a diventare un gruppo internazionale, impegnato ad affiancare organizzazioni, grandi imprese e PMI nella transizione digitale e sostenibile, con più di 200 dipendenti e 3600 clienti. Ideatore del primo Polo italiano della Sostenibilità e promotore di un modello di impresa basato sulle 5 P della sostenibilità: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace, Partnership, è oggi un insieme omogeneo ed armonioso di società, tra le quali vi è uno scambio continuo di conoscenze per la creazione di valore condiviso. Ogni azienda del gruppo ha competenze specifiche in settori chiave e condivide un approccio human-centric che integra la digitalizzazione dei processi, in chiave 5.0, con la componente umana.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Negli ultimi due anni, Tecno DGT s.r.l. ha investito significativamente in ricerca e sviluppo per innovare i processi interni e aumentare la competitività. Questo ha portato a una revisione organizzativa con nuovi obiettivi di sviluppo per mantenere la leadership nel settore.

L'azienda sta implementando una strategia di upgrade organizzativo per allineare i dipendenti alla cultura interna e prepararsi ai cambiamenti esterni con agilità e resilienza. L'approccio OKR (Objectives and Key Results) è stato adottato per integrare strategie, attività e persone, focalizzandosi su obiettivi concreti.

Grazie al Piano formativo si è voluto dotare i due manager, responsabili delle vendite, di un mindset agile e dinamico, oltre di strumenti per sviluppare un modello organizzativo performante e reattivo ai cambiamenti esterni. I dirigenti hanno infatti identificato la necessità di implementare strumenti operativi per definire obiettivi, monitorare processi, valutare risultati e creare una roadmap coerente con la strategia aziendale.

Gli obiettivi formativi hanno incluso:

- la comprensione delle logiche dell'approccio Agile e dei principali strumenti del framework Agile;
- l'individuazione degli strumenti di Project Management per efficientare la gestione delle attività;
- l'adozione di un sistema di Activity Based Management per aumentare il controllo sui workflow;
- l'introduzione di un sistema di Opportunity Management;
- la comprensione delle nuove logiche di gestione della performance in un contesto organizzativo in costante mutamento;

- la conoscenza dei principali modelli di Performance Management;
- l'approfondimento degli aspetti metodologici del framework OKR, comprendendone l'impatto aziendale e acquisendo gli strumenti per la sua implementazione.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato articolato in due interventi. Oltre alla formazione teorica, è stata utilizzata una piattaforma LMS che ha offerto un ambiente di apprendimento flessibile e stimolante, con risorse on demand come white paper, ricerche, flashcards e materiali multimediali. Questo approccio ha garantito ai dirigenti la possibilità di approfondire le tematiche affrontate, rendendo l'apprendimento continuo e accessibile. Infine, le metodologie pratiche sono state implementate attraverso sessioni di affiancamento on the job e project work.

L'affiancamento ha aiutato i dirigenti a mettere in pratica gli strumenti di performance management, mentre il project work ha consentito loro di costruire un sistema di gestione delle performance basato sugli OKR, applicando concretamente le conoscenze acquisite.

**Modulo 1 - PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI IN TECNO: LA GESTIONE AGILE DEL VALORE – ACTIVITY BASED MANAGEMENT.** La prima azione si è focalizzata sulla promozione dell'acquisizione di metodi e strumenti per la gestione agile delle attività attraverso l'approccio Agile. Il primo step si è concentrato sul concetto di Agile Organization, approfondendo le differenze e i punti di contatto tra l'organizzazione Agile e gli strumenti Agile. I dirigenti hanno appreso i principi fondamentali dell'agilità organizzativa, con particolare attenzione a temi come reattività, flessibilità, adattabilità e gestione trasver-



sale delle risorse, acquisendo competenze per adottare un modello di leadership e cultura aziendale più agile e collaborativo.

Il secondo step ha esplorato gli strumenti Agile, Lean e di Project Management, con particolare attenzione all'efficiamento delle attività commerciali in Tecno. È stato fatto un passaggio dalla logica tradizionale a una logica per attività e per progetto, utilizzando strumenti come lo Sprint Planning, il Backlog e il Kanban Board, tutti finalizzati a ottimizzare i flussi di lavoro. Sono state inoltre presentate tecniche Lean, come il Kaizen e le 5S, insieme a strumenti di Project Mana-





gement come la WBS e il Gantt, per migliorare la pianificazione e il monitoraggio delle attività.

Nel terzo step si è introdotto l'Activity Based Management, un sistema che ha permesso ai dirigenti di individuare le attività aziendali chiave, mappandone il valore e identificando i processi a valore aggiunto e quelli non a valore aggiunto. Infine, l'ultimo modulo ha riguardato l'Opportunity Management, che ha fornito ai dirigenti gli strumenti per gestire le opportunità di business in maniera strategica. È stata sottolineata l'importanza di tracciare e valutare le opportunità di mercato, sviluppando strategie per sfruttarle al meglio e collegando queste attività alle logiche aziendali per processo.

Modulo 2 - L'APPROCCIO OKR: METODOLOGIE E STRUMENTI A SUPPORTO. La seconda azione ha mirato a ridefinire gli approcci aziendali alla gestione e valutazione delle performance, secondo il framework OKR. Il programma ha inizialmente introdotto i principi del Performance Management in un contesto di agilità organizzativa, spiegando come gestire operativamente le attività, dall'assegnazione degli obiettivi fino al monitoraggio dei risultati. I dirigenti hanno appreso come passare dai modelli tradizionali di gestione delle performance a sistemi più moderni e agili, sviluppando una comprensione delle logiche di Management by Objectives e dell'uso dei KPI per monitorare le performance in aree chiave.

Successivamente, è stato approfondito il concetto di valutazione strategica delle performance, evidenziando l'importanza di un processo di valutazione efficace che coinvolge l'azienda, il valutatore e il valutato. I dirigenti hanno acquisito competenze per collegare gli obiettivi individuali con quelli dell'azienda, comprendendo come la gestione delle competenze e quella delle performance siano strettamente correlate. È stato trattato anche il tema delle "low performance" e degli errori da evitare durante il processo di valutazione, insieme alla redazione di piani di sviluppo individuali.

Un punto centrale della formazione ha riguardato l'applicazione del modello OKR, che ha portato i dirigenti a comprendere i benefici di questo approccio per migliorare il focus e l'allineamento tra obiettivi aziendali e risultati chiave. È stato illustrato come gli OKR possano superare i metodi di MBO, integrando obiettivi più sfidanti e offrendo metriche precise per la misurazione dei progressi, con una visione orientata agli outcome piuttosto che agli output.

## I risultati

I dirigenti hanno acquisito una chiara comprensione delle nuove logiche di Performance Management e degli strumenti necessari per implementare un sistema di OKR in azienda. Ora sono in grado di impostare una strategia di performance management coerente con gli obiettivi aziendali, identificare obiettivi strategici per le diverse aree e monitorare il loro raggiungimento tramite indicatori chiave. La formazione ha anche permesso loro di applicare tecniche di valutazione trimestrale delle performance, rafforzando il processo decisionale e garantendo un allineamento continuo tra attività operative e obiettivi strategici.

In termini di crescita manageriale e competitiva, i risultati sono stati notevoli. I dirigenti hanno migliorato il coordinamento interno e l'efficienza operativa, applicando immediatamente le conoscenze acquisite sugli strumenti Agile e OKR. Ciò ha contribuito a un miglioramento complessivo delle prestazioni aziendali e ha rafforzato la capacità di TECNICO di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato.

Il piano formativo ha portato allo sviluppo di strumenti concreti che resteranno a disposizione dell'azienda, supportando le future attività manageriali. Tra questi, la Agile Process Map, che mappa i processi interni e i flussi di valore, permettendo di identificare criticità e snellire le attività. Le Linee Guida di Valutazione delle Performance, un sistema che allinea obiettivi, comportamenti e risultati, consentono di valutare le prestazioni individuali e di team. Infine, l'OKR Performance System permette di gestire le performance aziendali in modo agile ed efficace, facilitando il decision making e garantendo un allineamento costante con gli obiettivi strategici dell'azienda.

Questi strumenti, sviluppati durante le sessioni di Project Work, assicureranno un impatto concreto e duraturo sull'organizzazione.

## La parola all'azienda

*Il progetto ha consentito il raggiungimento di un nuovo e importante step di sviluppo manageriale e metodologico inerente alla gestione dei processi commerciali e di business. La possibilità di poter contare su approcci strutturati e orientati a obiettivi misurabili aiuterà il management di Tecno a prendere decisioni supportate da dati certi e, quindi, più efficaci ed efficienti. Nel contesto di grande competitività e incertezza dei mercati in cui ci muoviamo, metodologie come l'OKR e i KPI facilitano la pianificazione delle azioni future.*

*Di particolare importanza sono stati gli output di progetto sviluppati dai dirigenti in formazione, che avremo modo di perfezionare e implementare in azienda nel prossimo periodo.*

**Daniela Cerrone**  
Head of R&D&I

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Servizi di consulenza energetica**



Localizzazione  
**Napoli**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione complessive  
**114**

VIRAVER TECHNOLOGY s.r.l.

## BEYOND GLASS: le forme del business in Viraver Technology oltre il vetro



Sito web

### L'azienda

Viraver Technology, fondata nel 2000, è oggi riconosciuta come leader mondiale nel processo di indurimento chimico del vetro. Questo materiale è stato trasformato da semplice componente strutturale a elemento di design, diventando partner di progetti di rilievo nei settori dello yachting e dell'automotive.

Grazie ai consistenti investimenti in Ricerca e Sviluppo, Viraver ha garantito nel tempo un livello di qualità eccellente dei suoi prodotti, spingendo la progettazione verso applicazioni all'avanguardia. L'azienda propone soluzioni innovative e affidabili, in grado di soddisfare le tendenze dei designer e le richieste della clientela.

I recenti investimenti digitali hanno aumentato l'efficienza e la capacità produttiva dell'azienda, evidenziando la necessità di condividere una nuova visione strategica e di rinnovare il mindset aziendale per raggiungere gli attuali obiettivi di business.

La Direzione ha individuato due focus strategici per la politica aziendale di Viraver: da un lato, mantenere forti gli inve-

stimenti in Ricerca e Sviluppo su tecnologie smart, implementando un sistema di monitoraggio basato su specifici indicatori di performance; dall'altro, introdurre un approccio manageriale capace di garantire flessibilità, efficienza e riduzione dei costi, attraverso una maggiore condivisione dei risultati da raggiungere.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le motivazioni che hanno portato alla presentazione del Piano formativo hanno riguardato l'esigenza di migliorare la pianificazione strategica per aumentare la competitività dell'azienda e consolidare le posizioni di mercato acquisite nel tempo, attraverso l'incremento della redditività e l'ottimizzazione dei costi, dei tempi e dei metodi di lavoro.

La formazione è stata mirata a sviluppare le competenze strategiche e gestionali del CEO, favorendo l'applicazione di una visione prospettica e programmatica di medio-lungo periodo. Questo approccio permetterà di sfruttare al meglio le potenzialità e le risorse umane ed economiche dell'azienda, implementando idonei sistemi di controllo. Inoltre, il dirigente è stato supportato nell'elaborazione di un nuovo modello di business, che sintetizza obiettivi, modalità e strumenti necessari per raggiungere risultati in linea con il budget e gli investimenti previsti.

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

- garantire una migliore valutazione dei rischi e dei costi per la realizzazione dei prodotti;
- implementare un controllo strategico su tutti i processi aziendali, verificando in modo continuativo e sistematico la sostenibilità degli obiettivi e l'efficacia delle scelte strategiche;



- implementare un sistema di monitoraggio dei costi che consente all'impresa di rilevare lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti;
- introdurre un approccio operativo globale e condiviso per un miglioramento del time to market interno;
- migliorare la comunicazione interna aziendale e implementare nuove tecniche di gestione e relativi strumenti per migliorare la redditività aziendale.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato realizzato in 3 moduli che hanno previsto l'adozione di metodologie esperienziali e applicative combinando lezioni frontali di approfondimento teorico con simulazioni ed esercitazioni pratiche, in modo

da poter applicare quanto acquisito durante la formazione direttamente al contesto aziendale.

Modulo 1 – “BEYOND GLASS: la pianificazione strategica del business in Viraver Technology in una sola pagina” ha consentito di sviluppare le competenze necessarie per gestire eventuali crisi aziendali, approfondendo temi quali: la pianificazione strategica, l'analisi delle forze interne ed esterne e l'uso del Business Model Canvas. Sono stati esaminati i nove fattori critici di successo, con focus su capacità produttiva, valutazione economica e finanziaria, e analisi dei rischi. Il programma ha incluso l'analisi del rischio finanziario, il rating finanziario, il conto economico, lo stato patrimoniale, il Codice della Crisi e dell'Insolvenza, e le procedure di controllo interno. Da un punto di vista metodologico, sono



state utilizzate simulazioni basate su ipotetici riassetti organizzativi, per valutarne l'applicabilità al contesto lavorativo, e sessioni di coaching che hanno accompagnato il dirigente nello sviluppo di risultati concreti e di medio-lungo periodo.

Modulo 2 – “LE RISORSE TANGIBILI ED INTANGIBILI DEL NEW BUSINESS MODEL IN VIRAVER”. L'intervento ha trattato principalmente temi legati al controllo di gestione, esaminando metodi e tecniche di monitoraggio dei processi per sviluppare una visione d'insieme più completa grazie all'utilizzo di analisi degli scostamenti tra risultati e budget, sistema di reporting e KPI delle performance. Attraverso il supporto del docente, è stato possibile individuare aree critiche e azioni correttive, migliorando la comunicazione fra reparti aziendali e adattando il controllo all'evoluzione dell'organizzazione. Inoltre, sono state fornite le compe-



tenze necessarie per mappare i ruoli delle risorse interne, distribuite nei flussi lavorativi in base alle commesse, e per utilizzare adeguati strumenti di misurazione delle performance e di valutazione dell'impatto sul business.

Modulo 3 – “PREVENIRE LE CRISI AZIENDALI ATTRAVERSO L'OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI, TEMPI E METODI DI LAVORO”. Il modulo intendeva aumentare la redditività aziendale, definendo la matrice dei costi e dei rischi connessi, utilizzando una valutazione anticipatoria economico-finanziaria delle commesse. Attraverso la formazione erogata, sono state potenziate le competenze di pianificazione del business, prevedendo fasi di controllo sullo stato di avanzamento delle commesse e di analisi organizzativa per redistribuire ruoli e responsabilità, rispetto a quanto previsto dal Business Model e dall'allocazione razionale delle risorse temporali, umane e finanziarie. Le metodologie didattiche utilizzate hanno incluso lezioni frontali, simulazioni e coaching. Le esercitazioni pratiche hanno offerto un'opportunità di confronto in merito all'applicabilità al lavoro dei concetti trattati, mentre le sessioni di coaching hanno permesso al dirigente di revisionare le procedure interne.

## I risultati

- Il percorso formativo ha potenziato le competenze del CEO e del management, favorendo una gestione efficace e strategica dei processi aziendali. Questo ha reso Viraver Technology più competitiva e preparata ad affrontare le sfide future, grazie alla pianificazione di strategie operative in linea con il budget e gli investimenti, e all'adozione di un sistema di monitoraggio capace di prevedere tempestivamente le potenziali crisi, attivando interventi correttivi.

- Durante l'intervento formativo, è stato redatto il documento di sintesi "Beyond Glass", che individua tutti gli elementi oggettivi e tecnici necessari per la pianificazione strategica del business in Viraver Technology. Il modello è stato elaborato utilizzando la tecnica del Business Model Canvas, che, attraverso l'individuazione dei nove elementi costitutivi dell'azienda, fornisce una visualizzazione chiara e completa dei processi interni. Questo ha permesso di definire obiettivi realistici e di individuare le risorse necessarie per raggiungerli, ottimizzando la redistribuzione dei ruoli e delle responsabilità con un aumento dell'efficienza operativa in un'ottica di medio-lungo periodo.
- Il Piano formativo ha inoltre consentito l'implementazione di una gestione proattiva dei costi e di un sistema di valutazione anticipatoria economico-finanziaria delle commesse e dei rischi connessi. Ciò ha contribuito a migliorare la redditività aziendale, la fidelizzazione dei clienti e la capacità di Viraver di aprirsi a nuove opportunità di mercato.

## La parola all'azienda

*Nell'ambito del passaggio generazione che sta vivendo l'azienda la formazione rivolta al CEO Marco Mazzarolo, a cura del docente Dott. Paolo Penzo, è stata finalizzata all'acquisizione di competenze manageriali emergenti in un contesto di mercato altamente competitivo.*

*Il percorso formativo ha riguardato i temi dalla pianificazione strategica e del business model all'ottimizzazione dei costi, dei tempi e dei metodi di lavoro ed ha avuto un taglio pratico.*

**Sara Buratto**

Ufficio risorse umane e tesoreria

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Lavorazione  
del vetro**



Localizzazione  
**San Pietro  
Viminario (Padova)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**165**

A.C.I.M.A.C. Associazione

## Pianificazione strategica



Sito web

### L'azienda

ACIMAC è l'Associazione nazionale che rappresenta le imprese italiane costruttrici di impianti, macchine e apparecchiature per l'industria ceramica. La maggior parte delle aziende del settore, soprattutto nelle province di Modena e Reggio Emilia, sono associate ad ACIMAC. L'associazione aderisce a Confindustria e collabora con istituzioni nazionali e internazionali per promuovere il progresso del settore.

ACIMAC offre servizi informativi, consulenza e assistenza alle imprese associate, organizzando eventi e pubblicazioni per aggiornamenti costanti. Gestisce anche eventi fieristici internazionali e ha una struttura organizzativa complessa che include diverse società di servizi come S.A.L.A. S.r.l., KAIROS MEDIA GROUP S.r.l., INTONO S.r.l., MECS S.r.l. e brand propri e in comproprietà.

Attualmente, ACIMAC sta lavorando verso una maggiore integrazione con altre associazioni come AMAPLAST, UCIMA, ACIMALL e FEDERTEC per formare una Federazione di Associazioni, migliorando l'efficienza e lo sviluppo dei servizi.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La motivazione che ha portato ACIMAC alla presentazione del Piano nasce dal nuovo progetto federativo intrapreso dalle associazioni della filiera italiana dei beni strumentali. Tale progetto attribuisce ad ACIMAC e alla sua rete di società un ruolo centrale nella progettazione, gestione ed erogazione dei servizi associativi per tutte le aziende associate alle varie realtà, con specifico riferimento a tutto ciò che ruota attorno all'internazionalizzazione, inclusi eventi, manifestazioni e la loro organizzazione e gestione. Questo cambiamento ha comportato una ridefinizione della vision e mission dell'associazione.

L'allora direttore esecutivo di ACIMAC, oggi Direttore Generale, è stato incaricato di sviluppare una nuova pianificazione strategica, coinvolgendo tutte le risorse dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi. Il Piano si è concentrato sull'analisi dell'organizzazione, la pianificazione delle attività e il monitoraggio dei progressi per garantire il successo del progetto. Sono stati definiti i seguenti obiettivi formativi:

- identificare i punti di forza e le opportunità derivanti dal contesto interno ed esterno, per definire un modello di pianificazione strategica coerente con gli obiettivi associativi previsti, a breve e lungo termine;
- definire le fasi di sviluppo delle strategie di pianificazione, considerando il presidio di tutti gli ambiti chiave per l'associazione e la definizione delle priorità (economiche, finanziarie, di brand, di sviluppo, ecc.);
- definire un sistema di indicatori di performance (KPI) per assicurare il presidio delle attività di pianificazione strategica, l'analisi dei risultati via via ottenuti, le correzioni e gli adattamenti necessari per il raggiungimento degli obiettivi.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato realizzato presso la sede dell'associazione con una metodologia che ha visto l'alternarsi di formazione frontale, project work e affiancamento on the job. Sono stati realizzati tre moduli.

**Modulo 1 - CONTESTO ACIMAC.** Si è concentrato sugli elementi della nuova vision e mission di ACIMAC e sui cambiamenti rispetto al passato. Sono stati analizzati gli impatti su attività e servizi, inclusi i nuovi target di associati, i nuovi settori merceologici e l'aumento delle richieste. Sono state approfondite anche le modalità di gestione delle relazioni con gli associati e il contenuto dei servizi erogati, che richiederanno una maggiore customizzazione. Inoltre, sono stati valutati gli impatti sulle persone, comprese le competenze, gli approcci, i comportamenti e le azioni formative necessarie, oltre all'inserimento di nuove risorse.

**Modulo 2 - PIANIFICAZIONE STRATEGICA.** Questo modulo si è concentrato sulla definizione degli obiettivi e



delle priorità per l'attivazione del piano strategico, suddiviso in fasi e sottofasi. Sono stati identificati tutti gli stakeholder coinvolti, sia interni (dipendenti, consulenti e collaboratori) che esterni (associati, partner, associazioni). Si è partiti dagli obiettivi di lungo termine (2 anni) per arrivare a quelli di breve termine (1 anno), definendo le azioni necessarie.

**Modulo 3 - GESTIONE DEL NUOVO PIANO STRATEGICO.** Sono stati identificati KPI specifici per misurare e valutare diversi aspetti:

- **Obiettivi:** KPI per misurare e valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- **Azioni:** KPI per misurare la qualità delle azioni pianificate e la loro coerenza con quanto atteso.
- **Tempi:** KPI per monitorare il rispetto delle tempistiche stabilite.

Grazie all'intervento formativo, il Direttore esecutivo, oggi Direttore generale, ha acquisito conoscenze funzionali come l'analisi strategica, il processo di pianificazione basato su analisi interne ed esterne, la gestione degli attori coinvolti e l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.

## I risultati

La formazione ha consentito al partecipante di elaborare un piano strategico che guiderà ACIMAC nel ruolo centrale di erogazione di servizi per le associazioni del network federato. Il documento, sviluppato durante le lezioni e lo studio autonomo, include azioni da intraprendere, decisioni da ponderare e una descrizione dettagliata del contesto, dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce. Contiene anche una mappa per la programmazione delle attività, un cronoprogramma con fasi, risorse e tempistiche, e un sistema di monitoraggio per valutare l'an-



damento del progetto e il raggiungimento degli obiettivi. Questo documento rappresenta la linea guida per accompagnare l'organizzazione verso il nuovo assetto di "centro servizi" per le tre associazioni federate, con la flessibilità necessaria per adattarsi a eventuali modifiche future.

La parola all'azienda




*Grazie all'avviso SMART per giovani dirigenti abbiamo potuto dedicare tempo e risorse alle capacità strategiche interne all'Associazione, di importanza fondamentale in questo momento di avvio del progetto federativo; l'approvazione del Piano è arrivata in un momento in cui si stava inoltre concretizzando il delicato passaggio del mio ruolo dalla Direzione esecutiva a quella generale. Avere il supporto di un progetto di formazione grazie al quale poter dedicare un numero significativo di ore all'accrescimento delle proprie competenze, supportati da docenti qualificati, è stato di importanza fondamentale per vivere al meglio questo momento e sfruttarne a pieno le potenzialità, per la professionalità della Direzione e, soprattutto, per il futuro dell'Associazione.*

*ACIMAC fa parte di una struttura sempre più complessa e ramificata, il cui scopo è aderire al meglio alle necessità degli associati, cambiare ed evolvere alla loro stessa velocità, per fornire sempre un supporto attento e qualificato grazie al quale le nostre aziende possono accedere a professionalità e servizi che non posseggono al loro interno e che gli permettano di dedicarsi alle proprie attività. Per questo motivo è stato fondamentale dotarsi degli strumenti di gestione e controllo appresi durante il percorso.*

**Gian Paolo Crasta**  
Direttore Generale ACIMAC



Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Piccola</b>	 Settore <b>Associazione di categoria</b>
 Localizzazione <b>Modena</b>	 Dirigenti coinvolti <b>1</b>
 Ore di formazione complessive <b>60</b>	

EVISO S.p.A.

## **EVISO, dall'energia alle mele e ritorno: il pricing come chiave di un Business Planning e come leva per la resilienza finanziaria di una crescita**



Sito web

### **L'azienda**

eVISO è una società digitale fondata nel 2012 da un team di ingegneri nucleari e fisici, che ha sviluppato una piattaforma d'Intelligenza Artificiale proprietaria per creare valore nel settore delle materie prime con consegna fisica, iniziando dal mercato dell'energia per arrivare al gas e alle mele.

Con una forte specializzazione nella fornitura di energia elettrica e gas per tutte le tipologie di utenti, eVISO propone servizi custom mirati alle aziende. Grazie a consulenze dedicate e all'implementazione di tecnologie di sensori, opportunamente monitorate dalle proprie piattaforme, eVISO ottimizza ed efficientia i consumi energetici, riducendo costi e impatto ambientale. Dal 2021, la Digital Company ha iniziato a creare valore nel mercato delle mele. SmartMele diventa il primo mercato digitale per il mercato delle mele, dove produttori e acquirenti possono negoziare container con consegna programmata. Si tratta di un business assolutamente innovativo, che impiega la tecnologia di IA per

calcolare gli scenari futuri dei prezzi e dei volumi delle mele.

L'azienda, quotata in Borsa dal 2020, ha ricevuto numerosi riconoscimenti, tra i quali il premio alla tecnologia ZEUS 2.0. Dal 2019, e per quattro anni consecutivi, è stata citata da Il Sole 24 Ore tra le imprese Leader della Crescita in Italia e nel 2021 e 2022 si è posizionata all'interno della classifica Campioni della Crescita elaborata dall'Istituto Tedesco Qualità e Finanza (ITQF).

Oggi l'azienda ha acquisito partecipazioni in tre società (GD SYSTEM s.r.l., GREENOVATION s.r.l., IOOOTA s.r.l.), per ampliare i servizi e prodotti da offrire ai propri clienti, sempre in una prospettiva di crescita della piattaforma tecnologica di proprietà della digital company.



## Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo risponde all'esigenza di valorizzare la capacità di monitoraggio del mercato, con un adeguato inquadramento dei prezzi per poter garantire, sul lungo periodo, la resilienza finanziaria dell'azienda.

Questa necessità è stata motivata da alcuni elementi di contesto, interni ed esterni all'azienda: la consapevolezza che la crescita deve essere tenuta in linea con esposizioni e anticipazioni e sostenuta da un cash flow costante; l'apertura a un settore fortemente disomogeneo rispetto al core business, come il mercato delle mele e, in prospettiva, ad altri mercati con caratteristiche analoghe; l'aumento della dotazione di personale; l'andamento dei prezzi dell'energia a causa delle tensioni geopolitiche.

Nello specifico, il percorso ha avuto la finalità di costruire un nuovo Pricing Framework applicabile nelle diverse aree di business, con i seguenti obiettivi:

- costruire piani strategici e strutturati di vendita, per concretizzare la volontà di crescita ed espansione aziendale in diversi settori;
- individuare strumenti di pianificazione economico-finanziaria, attraverso una formazione altamente customizzata;
- rafforzare e consolidare le competenze in materia di implementazione del Business Plan, controllo di gestione e finanza, con lo sviluppo di una politica di pricing pluriennale;
- acquisire approcci, strumenti e tecniche utili al fine di aggiornare il sistema di gestione aziendale, in vista di un riassetto del pricing;
- rafforzare e consolidare le competenze manageriali relative al contenimento dei rischi finanziari;
- aggiornare le competenze e gli strumenti di Business Intelligence.



## Il percorso formativo

L'intervento, rivolto alla dirigente Chief Operation Office, si è sviluppato attraverso tre moduli formativi, adottando un approccio metodologico costituito da una parte teorica e da successivi momenti operativi di applicazione alla realtà aziendale.

**Modulo 1 - PROGETTARE UNA NUOVA POLITICA DI PRICING PER eVISO.** In questo primo intervento formativo ci si è concentrati sui modelli di pricing più avanzati. I contenuti hanno riguardato: strategie, tecniche ed esempi di pricing; modalità di calcolo e attribuzione dei costi; gestione dei prezzi, costi fissi e costi variabili; azioni sui prezzi che incidono maggiormente sui profitti; full costing declinato sul caso aziendale; impatto sugli utili delle variazioni di prezzo, quantità vendute e costi fissi; criteri per segmentare la clientela in ottica di pricing; modalità con cui affrontare le politi-

che di prezzo della concorrenza e le strategie per evitare le “guerre dei prezzi”. Il workshop conclusivo dell'intervento ha riguardato l'applicazione dei più avanzati modelli di pricing applicati allo specifico caso di eVISO.

**Modulo 2 - UN PIANO PER LA RESILIENZA FINANZIARIA E LA CRESCITA DI eVISO.** Il focus del secondo intervento ha riguardato la programmazione e pianificazione di un piano per la resilienza finanziaria della digital company. Il modulo ha affrontato diversi argomenti: pianificazione di un piano per la resilienza finanziaria, revisione listini e offerte commerciali; concetti di psicologia dei prezzi e analisi di Fishbein; tattiche di pricing e definizione di un business planning dei risultati economici e finanziari; mix di prodotto e misurazione della redditività; differenza tra prodotti e servizi nel settore energetico; come gestire l'aumento dei prezzi e mantenere la marginalità riducendo al minimo l'impatto psicologico sul cliente; economia comportamentale secondo la teoria di Daniel Kahneman; tattiche di pricing bundle e unbundle; aggiornamento degli strumenti di Business Intelligence; Fencing e Versioning, come progettare versioni diverse della stessa offerta; il pricing in funzione del ciclo di vita del prodotto. Nel workshop conclusivo è stato sviluppato il Business Planning pluriennale, output principale del percorso.

**Modulo 3 - UN APPROFONDIMENTO ONLINE IN TEMA DI IMPLEMENTAZIONE DEL BUSINESS PLAN E CONTROLLO DI GESTIONE E FINANZA.** A supporto dei primi due interventi sono stati fruiti due corsi in eLearning. Il primo ha voluto offrire un contributo concreto per la preparazione e la gestione del Business Plan, che riveste un ruolo fondamentale nella definizione delle rotte strategiche e operative che le imprese, ed eVISO in particolar modo, dovrebbero seguire. Il secondo corso eLearning è stato dedicato al controllo di gestione e finanza, fornendo un inquadramento per non specialisti dell'area AFC. I contenuti hanno riguardato: un

approfondimento sui temi della stabilizzazione del business, in risposta ai bisogni emersi in fase di Needs Analysis; la predisposizione e gestione del Business Plan come elemento fondamentale della strategia aziendale; la creazione di valore o EVA; gli strumenti per applicare in azienda un sistema di pianificazione e controllo attraverso specifici indicatori; il Business Plan e i suoi aspetti strategici; il posizionamento competitivo secondo il modello di Porter; analisi del business e contesto competitivo; Life Cycle Costing e Target Costing; gli impatti delle decisioni operative e d'investimento e le previsioni finanziarie d'impresa.



## I risultati

Il Piano ha fornito gli strumenti per aumentare la resilienza finanziaria di eViso affinché l'azienda possa aggiornare e migliorare la piattaforma di Business Intelligence SmartFaro che, attraverso la Data Intelligence, mira alla valorizzazione e gestione dei portafogli energetici.

Il percorso ha portato alla realizzazione di un nuovo Pricing Framework, declinato nelle varie aree di business. Si tratta di uno strumento complesso ma ormai imprescindibile per le aziende molto avanzate, che consiste in un algoritmo per la definizione strutturale dei risultati economici e finanziari.

A seguito di una formazione altamente customizzata, sono stati predisposti i seguenti output, spendibili e concreti, che restano a disposizione dell'azienda:

- Piani strategici di vendite;
- Strumenti di pianificazione economico-finanziaria;
- Implementazione del Business Plan e Controllo di Gestione e Finanza.

## La parola all'azienda

*Abbiamo rivolto lo sguardo al futuro con un piano formativo innovativo. Un percorso di crescita e sviluppo che ha visto i manager dell'azienda impegnati nell'acquisizione di nuove competenze in materia di pricing, finanza e business intelligence. Un investimento che si traduce in maggiore resilienza finanziaria, migliori strategie di vendita e un vantaggio competitivo sul mercato. Al centro del piano, lo studio di un nuovo Pricing Framework, strumento indispensabile per le aziende moderne che permette di definire in modo strutturato i risultati economici e finanziari.*

*Sottolineo con orgoglio come l'essere partiti dalla pianificazione economico-finanziaria si sia dimostrata una scelta vincente: abbiamo fornito ai partecipanti gli strumenti necessari per prendere decisioni consapevoli e basate su dati concreti. Non solo teoria, ma anche e soprattutto applicazione pratica. Attraverso workshop e simulazioni, i manager hanno potuto mettere alla prova le loro nuove conoscenze e applicarle a casi concreti aziendali.*

*Il risultato? Un successo a tutto tondo. eVISO guarda al futuro con rinnovata fiducia, pronta ad affrontare le sfide del mercato con un team di professionisti altamente qualificati e preparati. Un esempio tangibile di come la formazione sia un investimento strategico per il successo dell'azienda.*

**Davide Debernardi**  
Responsabile Training eVISO

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Commercio  
di energia elettrica**



Localizzazione  
**Saluzzo (Cuneo)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**96**



LOGISS s.r.l.

## Pianificazione economico-finanziaria e Reporting strategico per la Business Continuity di LOGISS s.r.l.



Sito web

### L'azienda

L'azienda Logiss mette a disposizione dei clienti risorse qualificate per lo studio e la realizzazione di soluzioni per la logistica. Nasce nel 2006 dalla sinergia e dal know-how di professionisti del settore della movimentazione interna, dell'ingegneria meccanica e strutturale che hanno dato forma a un'azienda la cui vision è la progettazione di soluzioni condivise.

L'esperienza trentennale, unita all'evoluzione tecnologica, ha consentito il passaggio da un prodotto artigianale a uno più moderno, senza trascurare la cura dei dettagli, per realizzare soluzioni chiavi in mano (sistemi di movimentazione scatole, pallet, elevatori automatici, macchine e accessori, integrazioni linee di produzione) per la logistica all'interno dei magazzini di gruppi anche di grandi dimensioni (Amazon, UPS, DHL, Leroy Merlin, Haier, Loro Piana, Alessi, ecc.).

L'azienda fornisce, inoltre, un servizio di consulenza e progettazione. La divisione Ecospazio, costituita nel 2012, è l'anima green dell'azienda, attualmente in forte espansione, e si occupa di progettare e fornire sistemi di ricarica per

veicoli elettrici e sistemi di car e bike sharing, chiavi in mano, che prevedono colonnine di ricarica, stazioni di posteggio, pensiline fotovoltaiche e software correlati.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

In una fase di imprevedibilità economica e di instabilità dei mercati, l'azienda ha avvertito la necessità di potenziare le competenze atte a garantire un più efficace presidio dei processi di pianificazione finanziaria, budgeting, reporting e ottimizzazione di strumenti informatici per la gestione "interfunzionale" dei dati e delle informazioni.

Il Piano prosegue un percorso già intrapreso con un prece-



dente finanziamento di Fondirigenti, ponendosi l'obiettivo di creare un sistema di reportistica finanziaria efficace per sviluppare un piano industriale a 3-5 anni basato su previsioni sostenibili e verificabili. Il piano industriale aiuterà l'azienda ad attirare risorse finanziarie e a prepararsi per il mercato finanziario, focalizzandosi sulla creazione di valore a lungo termine.

Nello specifico, l'iniziativa si è posta i seguenti obiettivi:

- garantire una corretta pianificazione finanziaria con previsioni attendibili sui flussi di cassa e promuovere azioni funzionali al miglioramento e all'ottimizzazione degli investimenti;
- valutare le assumption prospettiche al fine di fronteggiare la situazione attuale, caratterizzata da criticità di approvvigionamento, e garantire l'accesso a canali adeguati di reperimento delle risorse finanziarie;
- stilare un piano industriale prospettico per l'implementazione di azioni funzionali alla realizzazione degli investimenti, in linea con le strategie di sviluppo aziendale;
- potenziare il controllo di gestione per aumentare la redditività delle commesse, a partire da un adeguato controllo dei costi;
- rispondere a specifiche esigenze di monitoraggio dei principali centri di costo, revisionando i processi aziendali in base a logiche di efficienza, efficacia e velocità;
- creare un flusso integrato di informazioni tra le diverse funzioni aziendali e l'area amministrazione/finanza e controllo;
- adottare tecniche di budget e reporting efficaci e capaci di snellire il processo, individuare aree critiche di costo e proporre eventuali azioni correttive.



## Il percorso formativo

Il percorso ha previsto la realizzazione di un intervento in presenza, destinato al General Manager e CFO, adottando un approccio pratico per l'applicazione concreta sui processi aziendali.

L'intervento "PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO PER LA BUSINESS CONTINUITY DI LOGISS S.R.L." ha potenziato capacità e competenze di pianificazione finanziaria, con approfondimenti specifici sui seguenti temi: analisi conti della contabilità aziendale, finanziaria e commerciali; costruzione di modelli aziendali su base patrimoniale, tenendo conto del grado di liquidità, fonti, impieghi e margine di contribuzione; definizione del rendiconto finanziario, in funzione della liqui-

dità operativa e del break even finanziario. Relativamente alla sostenibilità finanziaria, sono stati affrontati temi quali: analisi delle assumption del piano prospettico; proiezione economica finanziaria, determinazione della sostenibilità complessiva del piano industriale pluriennale.

Durante le attività, attraverso una metodologia project work, si sono affrontati i cambiamenti rilevabili con la ricerca di soluzioni e indicatori concretamente realizzabili.

## I risultati

Il risultato a disposizione del management, a conclusione delle attività, è rappresentato da un significativo cambio di paradigma relativo al presidio delle dinamiche economiche e finanziarie dell'impresa, con la messa a punto di prodotti tangibili a disposizione del top management come supporto per le scelte strategiche.

In particolare, sono stati sviluppati i seguenti output:

- modelli di bilancio riclassificati (a livello patrimoniale, economico e di margine di contribuzione);
- modello di Rendiconto finanziario, con evidenza delle variazioni, sia in funzione della liquidità operativa (ciclo vendite/acquisti e costi fissi) sia della liquidità non operativa (investimenti e patrimonio netto);
- piano prospettico, con la definizione delle proiezioni economico-finanziarie;
- set di indicatori KPI per una corretta pianificazione finanziaria, che consente un'adeguata misurazione delle performance finanziarie;
- attività di reporting, anche per evidenziare le variabili critiche e avere una visione d'insieme delle condizioni economico-finanziarie dell'azienda.

## La parola all'azienda

*Uno degli obiettivi al centro della nostra strategia aziendale, attuale e di domani, è il raggiungimento di una sostenibilità a 360°.*

*Il percorso formativo intrapreso ci ha dato la possibilità di integrare una prospettiva a lungo termine nelle nostre decisioni finanziarie, valutando non solo gli impatti economici, ma anche quelli sociali e ambientali. Tutto ciò è stato possibile con il supporto di strumenti e processi che hanno migliorato le nostre competenze e ci hanno permesso di prendere decisioni più informate navigando con successo in un mercato sempre più complesso e competitivo.*

*Il piano industriale che abbiamo elaborato è un documento strategico che ci guiderà verso un futuro più sostenibile, in linea con i principi dell'economia circolare e della responsabilità sociale d'impresa.*

**Alberto Foscarini**  
General manager

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Rovereto (Trento)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**64**

Silikomart s.r.l.

## Nuovi mercati per SILIKOMART

**silikomart®**



Sito web

### L'azienda

SILIKOMART è un'azienda italiana con sede nella provincia di Venezia, specializzata nella produzione di stampi in silicone e utensili per la cucina, la gelateria e la pasticceria. I suoi prodotti sono apprezzati per il design ricercato e per l'eccellente qualità del silicone, ottenuto attraverso una produzione interamente italiana.

L'azienda si rivolge al mercato dell'alta cucina, sia professionale che amatoriale, della pasticceria e della bakery, e include tra i suoi clienti anche alcuni grandi brand come Metro e Nespresso. Nasce nel 2002 dalla capacità imprenditoriale di Dario Martellato che, dall'azienda di famiglia già attiva nell'ambito degli attrezzi per la cucina, fonda Silikomart con l'obiettivo di innovare in maniera dirompente l'industria degli stampi ad uso alimentare. La nuova tecnologia introdotta prevede l'utilizzo di silicone liquido platinico, materiale altamente innovativo e mai utilizzato prima in cucina, con prodotti completamente atossici, inodori e insapori.

La crescita aziendale, avvenuta in modo rapido e dirompente attraverso acquisizioni di fornitori e conto terzi, per integrare fornitori strategici nella propria catena del valore e garantire fluidità agli approvvigionamenti, ha permesso all'azienda di ridurre costi, aumentare l'efficienza e controllare i processi, conquistando un ottimo posizionamento sui mercati.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A fronte di uno scenario globale, caratterizzato dall'instabilità geopolitica, Silikomart ha deciso di introdurre nuove abilità direzionali orientate al business planning, alla definizione di indici di performance economico-finanziaria, introducendo strumenti di prevenzione della crisi d'impresa.

In particolare, l'azienda ha individuato l'esigenza di formare la dirigente che ricopre il ruolo di Strategic Marketing and Brand Director, trasferendo competenze utili alla definizione di strategie di posizionamento sui nuovi mercati, anche attraverso la creazione di partnership strategiche.

L'iniziativa formativa ha voluto contribuire al raggiungimento di obiettivi ambiziosi:

- favorire la definizione di modelli per lo sviluppo di strategie per intercettare nuovi mercati e individuare nuovi partner commerciali, per supportare il posizionamento e i risultati di business;



- potenziare la capacità di cogliere nuove opportunità, derivanti dall'analisi delle dinamiche del contesto, con un approccio orientato all'apprendimento continuo;
- intercettare nuovi target di destinatari, con un focus sui nuovi trend del settore, analizzando l'opportunità di modificare alcuni aspetti dei prodotti o idearne di nuovi, per aumentare l'attrattività del brand;
- sviluppare la ricerca di nuovi mercati e partner, anche per fronteggiare le criticità dovute al reperimento delle materie prime e all'aumento dei costi energetici;
- definire nuove strategie di sviluppo della rete di vendita (tradizionale e online) e nuove modalità di distribuzione;
- identificare una strategia efficace per la ricerca di partner B2B, per la loro formazione e ingaggio, definendo anche le successive modalità di relazione commerciale.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato realizzato in azienda attraverso un affiancamento on the job che ha approfondito i seguenti contenuti: learning mindset e strategie per un'organizzazione resiliente, con analisi del contesto economico e delle competenze per facilitare il processo di apprendimento; analisi strategica e definizione degli obiettivi di sviluppo del prodotto nel mercato nazionale e internazionale; segmentazione dei mercati, target e opportunità di sviluppo di nuovi prodotti; benchmark dei principali competitor territoriali e globali; analisi della customer journey e individuazione dei canali di vendita, tradizionali e digitali, su cui investire; ricerca di nuovi partner B2B attraverso la creazione di un network commerciale, con la definizione dei criteri di selezione; formazione, sviluppo e on-boarding dei rivenditori, per garantire uniformità di servizio all'end user



e coerenza dell'immagine veicolata all'esterno; condivisione di obiettivi strategici delle attività di marketing, intese come setup di campagne in favore dei rivenditori, in linea con la brand & corporate identity; definizione dei tempi e modalità di sviluppo, checkup finanziario e indicatori di performance a breve e medio termine, previsioni di flusso di cassa e ritorno dell'investimento; definizione del piano di marketing strategico, politiche di prodotto/prezzo/comunicazione.

A supporto dell'apprendimento di teorie e modelli per le attività di analisi e ricerca di nuovi mercati, sono state utilizzate diverse metodologie didattiche mirate a stimolare un approccio all'apprendimento continuo per saper cogliere le opportunità che derivano dal contesto e stimolare crescita e sviluppo nell'organizzazione.

La finalità è stata quella di creare un percorso in grado di favorire la capacità della dirigente di diffondere nel suo team un approccio growth learning, sfruttando tutte le opportunità formali, non formali e informali che portano le risorse ad aumentare le proprie competenze.



## I risultati

La formazione ha prodotto diversi risultati concreti che contribuiranno alla diffusione di logiche e strategie di governo necessarie allo sviluppo del business, in tutti i livelli funzionali:

- **PIANO STRATEGICO PER NUOVI MERCATI** - individuazione delle attività necessarie al posizionamento su nuovi mercati, con modalità di coinvolgimento dell'organizzazione: segmentazione dei mercati (nazionale, internazionale, settore professionale, amatoriale, analisi del contesto); benchmark su imprese e prodotti; analisi delle caratteristiche del target (sviluppo di nuovi prodotti corrispondenti a nuovi trend o esigenze);
- **VADEMECUM DELLA PARTNER STRATEGY** - criteri per attivare relazioni collaborative con soggetti partner su nuovi mercati rispetto a: modalità della relazione commerciale; definizione delle Key strategiche per individuare recruiter; analisi dei gap di competenza e azioni formative di supporto; definizione delle politiche commerciali per i partner; definizione delle attività di marketing con il coinvolgimento dei partner;
- **CRUSCOTTO KPI E INDICATORI** - il documento contiene indicatori di efficacia ed efficienza rispetto all'obiettivo di aprirsi a nuovi mercati, con tempistiche, modalità di rilevazione, monitoraggio e key strategiche per creare nuove relazioni commerciali con nuovi partner e relativi criteri di valutazione (KPI).

## La parola all'azienda

*SILIKOMART 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 questo Piano "Nuovi mercati per Silikomart spa" abbiamo potuto identificare e beneficiare di un percorso che ci ha portato all'acquisizione dei più recenti strumenti di marketing ed analisi di mercato che in azienda mancavano, riuscendo a valorizzare ed indirizzare meglio la nostra pluriennale esperienza.*

**Paola Rampado**  
Human resources

### Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Media</b>	 Settore <b>Plastica</b>
 Localizzazione <b>Pianiga (Venezia)</b>	 Dirigenti coinvolti <b>1</b>
 Ore di formazione complessive <b>110</b>	

INTERSURGICAL S.p.A.

## Strategie per la crescita di INTERSURGICAL S.p.A. nel mercato USA



Sito web

### L'azienda

INTERSURGICAL S.p.A., leader europeo nella progettazione, produzione e fornitura di una vasta gamma di dispositivi medici per il supporto ventilatorio, distribuisce soluzioni flessibili per la gestione delle vie aeree, l'anestesia, la terapia intensiva, l'ossigeno e l'aerosol a livello mondiale. Questi dispositivi sono utilizzati principalmente in ambito ospedaliero, ma sono anche funzionali per terapie domiciliari.

L'azienda fa parte del distretto biomedicale di Mirandola, il più importante in Europa e il terzo nel mondo. Questo distretto è caratterizzato da imprese guidate dall'innovazione e orientate alla continua ricerca e sviluppo di soluzioni in grado di rispondere alle dinamiche del settore e del mercato. INTERSURGICAL, allineata alla mission e visione del distretto, investe nella sperimentazione di prodotti e servizi di alta qualità, accessibili economicamente.

La pluriennale esperienza nel settore consente all'azienda di comprendere le mutevoli problematiche degli ambienti clinici e le necessità di clienti e pazienti. Una governance che valorizza modelli gestionali e operativi interfunzionali ha permesso all'impresa di rispondere rapidamente ed effi-

cacemente alle necessità sanitarie generate dall'emergenza pandemica Covid, garantendo capacità produttiva ed efficace distribuzione dei prodotti a livello internazionale.

La progressiva diminuzione dei casi di Covid, la saturazione del mercato e l'incremento dei competitor globali, unitamente all'aumento esponenziale dei costi di gestione ed energetici causato dalle attuali criticità geopolitiche, hanno portato l'impresa a dover gestire una flessione delle vendite e del fatturato. Questi squilibri (giacenze, erosione di marginalità, ecc.) hanno richiesto interventi volti a garantire la continuità dei flussi produttivi e la salvaguardia occupazionale.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Per favorire il riposizionamento e la business continuity, il vertice aziendale ha individuato nuove strategie di sviluppo commerciale nel mercato USA, dove è cresciuto l'interesse per i caschi CPAP e NIV, considerati prodotti innovativi e versatili. L'esigenza dell'azienda era quella di affiancare alla gestione normativa e burocratica lo sviluppo di una pianificazione strategica dedicata all'espansione del business nel mercato americano, in grado di soddisfare le peculiari dinamiche di contesto (culturali, logistiche, economiche, ecc.) e di garantire ai propri prodotti il miglior posizionamento tecnico e commerciale.

Il Piano formativo è stato finalizzato a sviluppare il know-how e gli strumenti necessari per pianificare e avviare uno specifico progetto di internazionalizzazione del mercato USA. Il progetto è stato affidato al Direttore Generale dell'azienda, che ha la responsabilità di stabilire obiettivi, tempi e fasi del progetto, oltre a definire nuovi modelli di vendita, di packaging, revisioni di prodotto e nuovi stakeholder (partner distributivi, personale medico e paramedico, ecc.),



per garantire il posizionamento e la crescita del brand nel mercato statunitense, orientando l'impresa verso nuove opportunità di crescita strutturale.

Nello specifico, gli obiettivi formativi del Piano, individuati in base ai target di crescita dell'azienda, riguardavano lo sviluppo delle competenze per:

- analizzare il mercato di riferimento, approfondendo dinamiche culturali, economiche, politiche e normative (con focus su procedimenti FDA), al fine di stabilirne la reale attrattività;
- mappare i competitor diretti e complementari già presenti, analizzare prezzi, canali distributivi e le leve da attivare per approcciare con successo il mercato obiettivo;
- comprendere i key sectors del mercato americano e le barriere in entrata secondo modelli di risk management;
- stabilire innovazioni e adattamenti di prodotto (in termini tecnici, funzionali, di packaging e strumentali) per allineare l'offerta con le effettive richieste di mercato;

- definire le possibili strategie di marketing e le modalità di approccio commerciale del mercato americano, coinvolgendo stakeholder decisionali e soggetti aziendali in grado di garantire successo, continuità e sostenibilità al progetto di internazionalizzazione;
- individuare indicatori di performance e sistemi di monitoraggio che consentano di orientare l'operazione di espansione di mercato su driver di miglioramento continuo.

## Il percorso formativo

Il percorso ha consentito al dirigente di sviluppare competenze chiave per comprendere il mercato sanitario statunitense e definire strategie commerciali e di marketing competitive, posizionandosi con successo rispetto alla concorrenza. L'approccio didattico ha favorito un apprendimento attivo attraverso l'utilizzo di casi reali, simulazioni, affiancamento on the job e project work finale. Questo ha permesso lo sviluppo delle capacità di diagnosi e decisionali del partecipante, oltre che di strumenti operativi personalizzati.

**Modulo 1 - ANALISI DEL MERCATO SANITARIO USA:** questo modulo ha sviluppato competenze per analizzare il mercato sanitario statunitense, individuando opportunità e minacce, comprendendo le dinamiche economiche e di pricing del settore, e i trend di acquisto degli stakeholder statunitensi. L'obiettivo era analizzare la concorrenza e i prezzi applicati ai caschi per la ventilazione non invasiva. In particolare, sono stati approfonditi i seguenti temi: le leggi e i regolamenti sanitari, i procedimenti della FDA per l'approvazione dei dispositivi medici, approcci, strumenti e procedure per accelerare l'iter di autorizzazione dei device; i trend di spesa nel settore sanitario, i metodi di finanziamento, analisi e aspetti fiscali per gestire efficacemente le operazioni finanziarie; i settori chiave del mercato sanitario

statunitense, valutando rischi attraverso l'utilizzo di SWOT analysis; i fattori e le differenze culturali che influenzano i processi di acquisto, identificazione dei competitor diretti e complementari e analisi delle possibili strategie di marketing.

**Modulo 2 - INNOVAZIONI DI PRODOTTO PER UN EFFICACE POSIZIONAMENTO SUL MERCATO USA:** il modulo ha offerto strumenti utili per identificare e definire innovazioni o modifiche del prodotto (Caschi CPAP e NIV) che aggiungano valore e rispondano alle esigenze del mercato e alle aspettative dei clienti. Gli argomenti trattati hanno riguardato le tendenze emergenti nella ventilazione non invasiva; l'analisi delle esigenze degli utilizzatori dei caschi CPAP e NIV, individuando lacune e opportunità di miglioramento in termini di design, innovazione tecnologica ed efficienza delle prestazioni; l'innovazione dei processi di sviluppo per rispondere prontamente ai cambiamenti del mercato; i team interfunzionali per favorire la collaborazione; le strategie di ottimizzazione della produzione; e la valutazione economica, con analisi dei costi di innovazione e implementazione del prodotto e complessivamente per l'espansione in USA.



**Modulo 3 - STRATEGIE COMMERCIALI E DI MARKETING PER IL MERCATO USA:** il terzo modulo ha consentito di sviluppare competenze di pianificazione commerciale e di marketing per favorire la distribuzione e la promozione del prodotto. Con il supporto del docente, il partecipante ha pianificato i canali di distribuzione tenendo conto degli adempimenti doganali, del target di clientela e delle eventuali partnership con distributori, fornitori, altre aziende sanitarie e stakeholder locali. Inoltre, è stata realizzata un'analisi di fattibilità per l'apertura di una sede logistica in loco, considerando leggi, tasse e analisi costi/benefici.

## I risultati

Il Piano formativo ha consentito al dirigente di sviluppare una nuova strategia di penetrazione e posizionamento dell'azienda nel mercato USA, con particolare riferimento alla vendita e distribuzione dei caschi per la ventilazione non invasiva.

Il Direttore Generale ha acquisito competenze manageriali e specifiche per analizzare il mercato di riferimento di INTERSURGICAL negli Stati Uniti, mappando i competitor diretti e complementari già presenti, individuando prezzi, canali distributivi e le leve competitive da attivare. Questo ha permesso di comprendere i settori chiave e acquisire conoscenze, metodi e strumenti per gestire le barriere in entrata, secondo modelli di risk management, scegliendo un adeguato approccio commerciale.

Il Piano ha portato all'elaborazione di output tangibili che rimarranno a disposizione del management e dell'azienda a conclusione delle attività e in particolare:

- **Business Plan Internazionale:** un documento che include obiettivi di breve e medio termine, attività da realizzare, strategie di marketing, previsioni finanziarie e strumenti

e modalità di penetrazione del mercato nei vari segmenti con identificazione di strategie di pricing e di packaging per ogni target e tipologia di prodotto.

- **SWOT Analysis:** per mappare punti di forza, debolezza, opportunità e minacce legate all'ingresso nel mercato USA.
- **Modello di analisi degli aspetti normativi:** con una check list dettagliata degli aspetti da valutare e misurare in termini di impatto sulla strategia commerciale.
- **Elenco e definizione delle voci di costo:** imputabili all'operazione di espansione in USA per la costruzione di un centro di costo dedicato.
- **KPI e metriche:** per monitorare l'andamento del progetto di crescita in USA.

La parola all'azienda

*Intersurgical è un produttore di dispositivi biomedicali per il supporto ventilatorio, in particolare dei caschi StarMed per la ventilazione non invasiva. Questi caschi rappresentano un'interfaccia paziente confortevole, versatile e leggera per la terapia CPAP e NIV, progettata per offrire un'alternativa ai metodi tradizionali di somministrazione di questa terapia. Il casco è ben tollerato anche per periodi prolungati e contribuisce a ridurre i rischi associati alle intubazioni endotracheali e all'uso della maschera facciale.*

*Negli Stati Uniti, questo dispositivo non è molto conosciuto e la ventilazione non invasiva non è una pratica consolidata. Tuttavia, grazie alla recente esperienza pandemica del Covid-19, questo sistema ha suscitato interesse. Il progetto ha avuto pertanto lo scopo di far conoscere e istruire sulla pratica di questo dispositivo, con l'obiettivo di entrare nel mercato americano.*

*Per raggiungere questo risultato, abbiamo utilizzato la rete commerciale di alcuni distributori, iniziando con la formazione. Il nostro Product Specialist è stato inviato in missione per formare una persona locale, Jessica Mesler, sulla gamma di prodotti StarMed e sul loro impiego clinico. Jessica è stata affiancata in alcune importanti fiere e congressi del settore. La presenza del nostro esperto negli USA è stata anche l'occasione per un tour negli ospedali principali del paese, precedentemente identificati dai nostri collaboratori, per dei workshop con medici e infermieri.*

**Dott. Stefano Bellarmi**  
Presidente e Amm.re Delegato

Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Grande</b>	 Settore <b>Chimico</b>
 Localizzazione <b>Mirandola (Modena)</b>	 Dirigenti coinvolti <b>1</b>
 Ore di formazione complessive <b>64</b>	



OMARLIFT s.r.l.

## Doing Business South



Sito web

### L'azienda

Omarlift opera da diversi anni nel mercato dei componenti oleodinamici per ascensori, progettando, ingegnerizzando e commercializzando centraline, cilindri, mini-guide e mini-lift. A livello mondiale si colloca fra i primi tre produttori di componenti oleodinamici e collabora da diversi anni con le maggiori multinazionali. È fornitore unico di Otis a livello europeo e di Thyssenkrupp Elevator Italia. L'azienda nasce dal gruppo multinazionale Wittur, leader mondiale nell'ambito dei costruttori di ascensori e dei componenti per ascensori ed elevatori, di cui ha fatto parte fino al 2013.

La valorizzazione del capitale umano è un punto fondamentale delle strategie aziendali: oltre ad avere intrapreso un piano mirato di assunzioni, puntando sull'inserimento di giovani di talento e riorganizzando alcune funzioni e posizioni lavorative, l'azienda ha costantemente investito risorse, tempo e attività su ambiziosi progetti di formazione, sviluppo e consolidamento delle competenze. Ha inoltre avviato un programma di miglioramento continuo e di innovazione tecnologica di processo legato all'implementazione di tecniche di Lean office, Lean Six Sigma e al completamento della Lean manufacturing in tutti i reparti.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Consolidata la strategia industriale ed efficientata la produzione, l'azienda ha puntato su una strategia economico-commerciale finalizzata a creare maggiore scambio e/o sinergie con competitor e partner al fine di mettere in rete la conoscenza e realizzare progetti di posizionamento del prodotto a livello internazionale.

Le imprese che operano significativamente in aree extra-europee o globali mostrano, infatti, performance più elevate in termini di produttività del lavoro, fatturato medio e varietà di prodotti esportati rispetto alle imprese operanti prevalentemente sui mercati europei o su un numero limitato di paesi extra-europei. Il piano si è proposto di creare le condizioni per uno sviluppo strategico e duraturo dell'area commerciale e della rete di vendita in Sudamerica, in particolare in Brasile, attraverso l'acquisizione di conoscenze sui temi della fiscalità, della contrattualistica per la commercializzazione dei prodotti e di una corretta gestione della filiera distributiva.



Nello specifico, il progetto ha perseguito i seguenti macro-obiettivi:

- allineare e potenziare le conoscenze dei dirigenti e dell'ufficio commerciale sulle caratteristiche generali e specifiche dei mercati Sudamericani, sui trend di settore, dinamiche e modalità di vendita più significative, diffuse ed efficaci;
- creare una long list e una short list dei maggiori player nei Paesi identificati e mettere in campo azioni concrete di primo contatto tramite e-mail o telefono e/o azioni di inbound marketing;
- approfondire i temi di maggiore rilevanza e impatto in termini di fiscalità, procedure doganali, contrattualistica commerciale e tutela della proprietà intellettuale, a partire dall'analisi delle fattispecie contrattuali più utilizzate negli scambi con l'estero in materia di compravendita, distribuzione, trasporto delle merci e operazioni societarie.

## Il percorso formativo

Il percorso ha previsto la realizzazione di tre azioni formative integrate ed è stato finalizzato a sviluppare conoscenze e abilità per approfondire, interpretare e gestire trend di mercato in contesti internazionali specifici per il settore degli ascensori e delle costruzioni, al fine di impostare correttamente strategie di vendita efficaci all'estero.

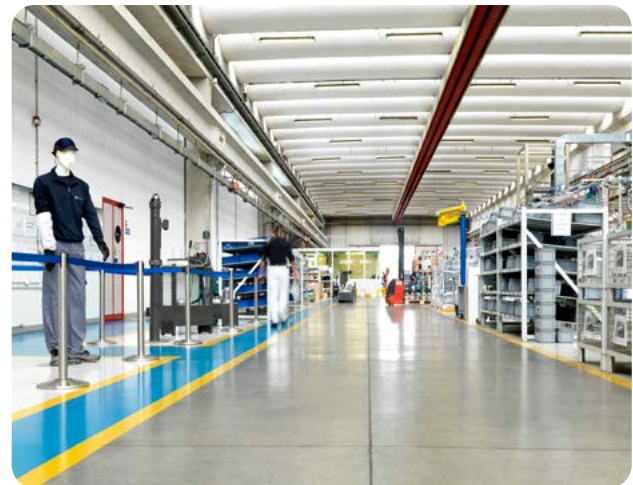
**Modulo 1 - CONOSCENZA DEI MERCATI SUDAMERICANI** - Presentazione dello scenario globale e caratteristiche dei mercati di interesse: Brasile e Messico; analisi dei dati rilevati e segmentazione delle aree commerciali; analisi di canali e modalità di vendita; analisi dei distretti e di piccole aree per l'ottimizzazione della distribuzione; misurazione del potenziale di vendita e descrizione dei potenziali clienti/partner; segmentazione e profilazione della clientela; comportamento di acquisto/riacquisto e tecniche di valuta-

zione della fidelizzazione dei clienti; condivisione di strategie di approccio ai clienti; strumenti e software per l'elaborazione dei dati.

**Modulo 2 - NORME E CONTRATTI** - Contrattualistica internazionale e tecniche di redazione di un contratto; struttura e clausole ricorrenti; distribuzione internazionale; diritto della proprietà intellettuale, commercio e trasporto internazionale; convenzioni internazionali in materia di vendita e di trasporto; documenti di trasporto e clausole Incoterms; contestazioni e controversie di illeciti amministrativi, penali e sistema sanzionatorio.

**Modulo 3 - PROGETTO COMMERCIALE OPERATIVO** - Attività di Project Work per lo sviluppo commerciale e strategico sul mercato di riferimento, affiancamento ai partecipanti nelle fasi di interlocuzione e azioni di primo contatto con il cliente/partner.

Le attività formative sono state erogate in aula e approfondite tramite la presentazione, l'analisi e lo studio dei casi (realità aziendali e/o trend) più interessanti nei territori identificati.



## I risultati

Il progetto ha individuato le azioni per approcciare nuovi potenziali clienti che operano nei mercati internazionali del Sudamerica, in particolar modo in Brasile, nonché operatori anche nazionali che operano già con i Paesi citati, con un impatto positivo e un incremento della quota di export. Nello specifico ha prodotto i seguenti output concreti:

- redazione e presentazione di un elenco dei più interessanti Paesi target in Sudamerica, nel settore di riferimento, con evidenze delle peculiarità del mercato, dei potenziali clienti contattabili, dei canali di vendita e distribuzione, partnership e modalità più opportune per un approccio di successo;
- creazione di una long list e una short list dei maggiori player nei Paesi identificati;
- predisposizione di una Scheda Paese per il Brasile;
- adozione e personalizzazione dei modelli di contratti commerciali e legali da utilizzare nelle relazioni con gli stakeholder e per una corretta gestione della filiera distributiva.



## La parola all'azienda

*Alla luce delle sfide e delle opportunità del mercato globale, riteniamo cruciale il ruolo della formazione continua su tematiche legate all'internazionalizzazione. L'internazionalizzazione non è solo un obiettivo strategico, ma anche un elemento chiave per la crescita e la sostenibilità della nostra azienda. La comprensione delle dinamiche culturali, legali, economiche e sociali dei mercati esteri è indispensabile per cogliere nuove opportunità e per competere efficacemente a livello globale. Investire nella formazione su temi legati all'internazionalizzazione non solo rafforzerà la nostra capacità di espanderci in nuovi mercati, ma contribuirà anche a creare un ambiente di lavoro più inclusivo e dinamico. La nostra azienda si impegna costantemente a sostenere i dipendenti nel loro percorso di crescita professionale, riconoscendo che il successo collettivo dipende dalle competenze e dalla preparazione di ciascuno di noi.*

**Marco Fadini**

Chief Operating Officer

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Bagnatica  
(Bergamo)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**128**











fondirigenti

[fondirigenti.it](http://fondirigenti.it)