



Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani formativi
finanziati nel 2025

Sommario

Presentazione	3
Introduzione	4
Digitalizzazione dei Processi e Innovazione Tecnologica	8
Marketing e Comunicazione Digitale	50
HR Digitale, Organizzazione del Lavoro e People Analytics	68
Leadership & Digital Mindset	106
Sostenibilità Digitale	134

Volume curato da

Federica Lapolla

Responsabile Avvisi Fondirigenti

Presentazione

La trasformazione digitale, l'evoluzione dei mercati globali e i cambiamenti sociali in atto stanno ridefinendo con rapidità il modo in cui le imprese producono, competono e organizzano il lavoro. In questo scenario, la formazione manageriale si conferma uno strumento potente per rafforzare la competitività del sistema produttivo e sostenere l'occupabilità dei dirigenti, chiamati oggi a governare processi sempre più complessi e data driven.

Con la quarta edizione del Catalogo, Fondirigenti prosegue la sua azione di valorizzazione delle esperienze formative più innovative realizzate dalle aziende aderenti. Le quaranta proposte raccolte mostrano come la digitalizzazione sia ormai parte integrante delle strategie aziendali e delle prassi gestionali del management: dall'automazione della supply chain all'uso dell'intelligenza artificiale, dalla gestione dei dati ai nuovi modelli di collaborazione, fino al contributo delle tecnologie alla sostenibilità e ai criteri ESG.

Accanto all'innovazione tecnologica, emerge con forza il ruolo delle competenze manageriali. I percorsi dedicati alla leadership, alla gestione dei talenti, alla cultura del dato e alla capacità di guidare il cambiamento evidenziano come la trasformazione digitale richieda dirigenti in grado di coniugare visione strategica, capacità analitica e sensibilità organizzativa. È un impegno che Fondirigenti porta avanti da anni, in coerenza con la missione condivisa dai soci Confindustria e Federmanager: sostenere la crescita delle imprese attraverso la managerializzazione e lo sviluppo del capitale umano.

Desidero ringraziare le aziende, i manager e gli enti di formazione che hanno contribuito a questa edizione con competenza e visione. Le esperienze raccolte dimostrano come la formazione possa diventare un motore di innovazione concreta, capace di incidere sui processi, sulle persone e sulla cultura organizzativa. Questo Catalogo vuole essere uno strumento di lavoro e, al tempo stesso, una finestra sulle trasformazioni in corso: un invito a continuare a investire nelle competenze manageriali utili a rendere le nostre imprese più pronte e più capaci di interpretare il cambiamento.

Buona lettura!



Marco Bodini

Presidente Fondirigenti

Introduzione

Il documento raccoglie 40 proposte progettuali, realizzate a cavallo tra il 2024 e 2025, e finanziate attraverso il Conto formazione e gli Avvisi 1/2024 e 2/2024.

Questa edizione mette al centro il tema della **digitalizzazione** e del suo impatto trasformativo sulle imprese, raccogliendo e valorizzando un insieme articolato di esperienze formative che mostrano come la formazione manageriale stia diventando un fattore decisivo per accompagnare tale evoluzione, che riguarda trasversalmente tutti gli ambiti aziendali: dai processi alla gestione dei dati, dall'innovazione ai nuovi modelli di collaborazione, fino al ruolo che le tecnologie svolgono nel sostenere la sostenibilità e la funzione sociale dell'impresa.

Un primo nucleo di interventi riguarda la **digitalizzazione dei processi e l'innovazione tecnologica**, con percorsi di rafforzamento delle competenze manageriali che affrontano temi come l'automazione della supply chain, l'adozione di soluzioni digitali integrate nei processi produttivi, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per ottimizzare attività di marketing, gestione delle commesse, manutenzione predittiva e machine learning. Le imprese esplorano l'uso della Business Intelligence, delle tecnologie IoT e dei modelli lean potenziati dal digitale, mostrando come la tecnologia diventi un driver essenziale per efficienza e competitività.

Accanto alla trasformazione dei processi, emerge un'ampia area dedicata alla **gestione e allo sviluppo** delle risorse umane, con iniziative orientate all'adozione di strumenti di digital HR, sistemi avanzati di performance management, recruiting digitale e people analytics. Le aziende chiedono ai propri manager di lavorare sulla definizione di modelli organizzativi data driven, sull'ottimizzazione dei processi HR e sulla creazione di ecosistemi formativi capaci di valorizzare talenti e competenze interne. In questo ambito si collocano anche interventi dedicati al digital age management e alla gestione dei team multigenerazionali.

Un'altra area significativa è quella della **leadership e del mindset digitale**, che promuove figure manageriali capaci di interpretare l'innovazione, favorire la collaborazione interna e attivare processi di mentoring strutturati. I progetti dedicati alla collaborazione intergenerazionale dimostrano come la digitalizzazione favorisca nuove modalità di condivisione delle conoscenze e rafforzi il ruolo dei manager come facilitatori del cambiamento.

Infine, un gruppo di proposte affronta i temi della **sostenibilità e dell'integrazione dei criteri ESG**, mettendo in luce come le tecnologie digitali supportino la raccolta e l'analisi dei dati ambientali, la gestione efficiente dell'energia, l'eco-design e la progettazione circolare. I percorsi di formazione manageriale mostrano come la sostenibilità diventi una leva strategica di crescita e come gli strumenti digitali consentano alle imprese di misurare, monitorare e integrare questi principi nei propri modelli gestionali.

Hanno partecipato a questa quarta edizione le seguenti aziende:





MORETTINO





Digitalizzazione dei Processi e Innovazione Tecnologica



PASTIFICIO LUCIO GAROFALO S.p.A.

Pasta 4.0: Transizioni digitali al Pastificio Garofalo



STORICO PASTIFICIO GAROFALO
GRAGNANO presso NAPOLI



Sito web

L'azienda

Garofalo nasce nel 1789 a Gragnano, la patria della pasta. Le condizioni climatiche della zona, perfette per l'essiccazione della pasta, e la presenza di acqua sorgiva che alimentavano i molini, rendevano il territorio il luogo ideale per la produzione di pasta. L'azienda si afferma nel tempo come leader in Italia per la pasta di qualità, esporta i propri prodotti in oltre ottanta Paesi in tutto il mondo: un'autentica storia d'eccellenza italiana.

Garofalo ha maturato secoli di esperienza che sono diventati intelligenza artigianale: il processo produttivo della pasta è lo stesso da secoli, ma la ricerca e la tecnologia lo hanno reso più efficiente, e l'innovazione ha consentito di migliorare progressivamente la qualità del suo prodotto. Questo orientamento, unito alla costante attenzione alle esigenze del mercato, ha favorito l'ingresso dell'azienda in nuove nicchie, sia attraverso produzioni interne – come la pasta biologica e quella integrale – sia tramite outsourcing, come nel caso delle linee ai cereali e legumi o senza glutine. Garofalo è oggi il principale produttore di Pasta di Gragnano IGP.

L'azienda, che ha ottenuto la certificazione ISO 14001:2015 già nel 2003, dimostra un impegno costante verso il consumo responsabile delle risorse naturali ed energetiche, il monito-

raggio delle emissioni, la gestione dei rifiuti e la prevenzione dei rischi di contaminazione del suolo. Questo approccio si riflette anche in una comunicazione trasparente con tutti gli stakeholder e nella promozione di una cultura aziendale orientata al rispetto dell'ambiente. Dal 2016, Garofalo ha implementato un sistema di gestione per la sicurezza dei lavoratori certificato secondo la norma ISO 45001 (in precedenza OHSAS 18001) e, dal 2017, un sistema di gestione dell'energia conforme alla norma ISO 50001.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La decisione del Pastificio Garofalo di investire nella digitalizzazione è nata dall'esigenza di integrare in modo sempre più sinergico l'automazione di fabbrica con i sistemi gestionali interni, con l'obiettivo di aumentare efficacia, efficienza e competitività in un contesto tecnologico in continua evoluzione.

L'azienda ha riconosciuto che la specializzazione industriale, attraverso l'automazione della supply chain, ha permesso la creazione di prodotti tecnologicamente avanzati, contribuendo alla generazione di valore sia per l'impresa che per l'ambiente circostante.

Questa evoluzione ha risposto all'esigenza di modernizzare il sistema industriale alimentare tradizionale, introducendo servizi innovativi e digitali e ripensando i processi produttivi secondo una logica di smart factory.

Il percorso formativo si è inserito in questo processo di trasformazione, orientando il sistema produttivo verso modelli digitali e innovativi ispirati al concetto di fabbrica intelligente. L'obiettivo è stato quello di incrementare l'efficienza, la competitività e la sostenibilità, attraverso l'automazione della supply chain e l'adozione di tecnologie avanzate.

Il Piano ha realizzato un programma di sviluppo delle competenze volto a migliorare la gestione dei dati aziendali e a sfruttare appieno i nuovi strumenti digitali disponibili, perseguendo i seguenti obiettivi specifici:

- l'efficientamento dei processi produttivi, con la riduzione dei tempi di produzione, l'aumento della produttività e la minimizzazione degli sprechi, garantendo una produzione più fluida e meno soggetta a interruzioni;
- il contenimento dei costi legati alle scorte e alle carenze, attraverso l'adozione di sistemi di inventario just-in-time e l'ottimizzazione dei livelli di stock;
- l'implementazione di sistemi di comunicazione più efficienti e l'automazione delle risposte, riducendo i tempi di attesa e aumentando la soddisfazione del cliente;
- il miglioramento della gestione della supply chain, del global procurement e delle tecniche di previsione, grazie all'adozione di tecnologie avanzate e all'utilizzo di algoritmi predittivi per una maggiore precisione nella domanda e nell'offerta;
- il potenziamento delle capacità di pianificazione delle operazioni e delle vendite, assicurando un migliore coordinamento tra i reparti aziendali attraverso strumenti di Sales and Operations Planning (S&OP);
- l'utilizzo di software avanzati come ERP (Enterprise Resource Planning) e APS (Advanced Planning and Scheduling) per una gestione integrata delle risorse e un miglioramento dell'efficienza operativa;
- la promozione dell'innovazione digitale e la trasformazione dei processi logistici e produttivi mediante l'adozione di tecnologie come l'automazione, l'Internet of Things (IoT) e l'Intelligenza Artificiale (AI);
- lo sviluppo di abilità negoziali avanzate e la capacità di gestire relazioni strategiche con clienti e fornitori, favorendo la risoluzione dei conflitti e la costruzione di rapporti di lungo termine basati sulla fiducia e sulla collaborazione.



Il percorso formativo

Il percorso è stato strutturato in due aree principali, dedicate alla produzione e al business, per garantire un impatto significativo sulla gestione della Supply Chain.

La prima area, orientata alla produzione, ha previsto la creazione di un sistema digitale avanzato per l'analisi dell'approvvigionamento, volto a valutare la conformità ambientale dei fornitori e a promuovere l'uso di materiali a basso impatto, nel rispetto delle normative ISO. La seconda area, orientata al business, ha riguardato la progettazione di un sistema di gestione ambientale conforme alla ISO 14001, adattato alla dimensione internazionale dell'azienda, per standardizzare e monitorare le pratiche ambientali su scala globale.

Sono stati realizzati quattro moduli formativi:

Modulo 1 PROCESSI INNOVATIVI E COMPETENZE PER LA GESTIONE STRATEGICA DELLE DIGITAL OPERATION - Supply chain management e strategie industriali del settore alimentare; analisi dei differenti scenari paese, delle nuove tendenze economiche e loro impatti; scelte di assetto organizzativo, produttivo e di fornitura; valutazione dei rischi; Global trade management; Lean Production.

Modulo 2 PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN CON STRUMENTI DIGITALI - Processo di sales e operations planning in Food & Beverage; sviluppo di relazioni collaborative con fornitori e clienti; Global sourcing, internazionalizzazione del procurement, strumenti finanziari e legali; Manufacturing Resource Planning (MRP); logistica distributiva interna ed esterna.

Modulo 3 LA GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E IL CONTROLLO DELLE OPERATIONS E DELLA SUPPLY CHAIN - Indicatori economico-finanziari e KPI di controllo; valutazione economica nelle scelte di Make or Buy e valutazione finanziaria degli investimenti; Cloud management per la gestione di dati.



Modulo 4 APPLICATION EXPERIENCE - Case History e Lean Production Business Game; definizione di un digital plan production; Business case e revisione di un network logistico europeo; simulazioni aziendali.

Il percorso formativo ha integrato diverse metodologie didattiche per offrire un'esperienza di apprendimento sinergica e completa. È stata adottata la formazione in aula con un approccio innovativo, che ha superato la semplice esposizione teorica, favorendo l'interazione, il confronto e l'analisi critica. Sono state proposte esercitazioni pratiche, simulazioni e casi studio per facilitare l'applicazione concreta dei contenuti tecnico-operativi.

Una parte rilevante dell'Intervento ha previsto l'affiancamento personalizzato, che ha permesso di adattare la formazione alle esigenze individuali emerse dall'analisi dei bisogni.

Per stimolare l'apprendimento attivo, sono stati utilizzati strumenti di project management come budget, piani di contabilità e pianificazione strategica, insieme a mappe cognitive e tutorial multimediali, rendendo l'ambiente formativo più dinamico ed efficace.

I risultati

A conclusione del percorso sono stati resi disponibili una serie di strumenti pratici per supportare l'adozione delle tecnologie di Industria 4.0 e implementare processi aziendali più efficienti e digitalmente integrati:

- Sistema ERP (Enterprise Resource Planning) e APS (Advanced Planning and Scheduling), per una gestione ottimizzata e integrata delle risorse aziendali.
- Dashboard interattive per il monitoraggio della supply chain, con dati aggiornati in tempo reale su produzione, scorte, approvvigionamenti e spedizioni.



- Manuale operativo per la gestione della supply chain digitale, utile a facilitare l'adozione delle nuove tecnologie e la standardizzazione dei processi.
- Modelli predittivi per la pianificazione della domanda e dell'offerta, sviluppati per ottimizzare i livelli di stock, ridurre i costi e migliorare la reattività alle dinamiche di mercato.
- Piattaforma di e-procurement, per digitalizzare la gestione degli approvvigionamenti, semplificare le relazioni con i fornitori, migliorare l'efficienza degli acquisti e ridurre tempi e costi delle transazioni.
- Infrastruttura IT potenziata, a supporto delle nuove soluzioni digitali, comprensiva di tecnologie cloud, mobile e wireless.
- Rapporti di valutazione delle performance, per analizzare in dettaglio le metriche chiave, individuare aree di miglioramento e adattare dinamicamente le strategie operative.

La parola all'azienda

La partecipazione a iniziative finanziate come quelle promosse da Fondirigenti rappresenta per noi un'opportunità preziosa per sostenere una programmazione e una pianificazione costante

della formazione aziendale. In un contesto competitivo e in continua evoluzione, la formazione continua dei nostri dirigenti è una leva strategica indispensabile per affrontare le sfide dell'innovazione e della sostenibilità. L'investimento in conoscenze e competenze si traduce direttamente in un miglioramento dei processi interni, nella capacità di anticipare i cambiamenti del mercato e nell'adozione di tecnologie avanzate.

In questo percorso, il supporto di Inneko s.r.l. si è rivelato fondamentale. Da anni affianca il Pastificio Garofalo con competenza e visione, curando la progettazione e la gestione delle attività formative con grande efficacia. La loro presenza costante ci ha permesso di strutturare un percorso coerente e personalizzato, allineato con i nostri obiettivi strategici.

Grazie alla formazione, oggi siamo un'azienda più consapevole, moderna e capace di valorizzare le proprie risorse umane, tecnologiche e organizzative. E continueremo a investire in questa direzione, certi che la crescita passa prima di tutto dalle persone.

Sergio De Gennaro

Responsabile Sistemi Integrati - HSE

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Alimentare



Localizzazione
Gragnano (Napoli)



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
96

Cameltech S.p.A.

SMARTLEAN IN CAMELTECH



Sito web

L'azienda

CAMELTECH S.p.A. è un'azienda specializzata nella produzione di carpenteria metallica di precisione in subfornitura, realizzata su progetto fornito dal cliente e sviluppato internamente tramite rete CAD/CAM. Con circa 30 dipendenti e un fatturato annuo superiore ai 5 milioni di euro, opera in uno stabilimento moderno situato nella Zona Industriale di Cereseto, in provincia di Alessandria, su un'area complessiva di 20.000 mq.

L'azienda esegue lavorazioni come punzonatura, cesoiatura, taglio laser, piegatura, assemblaggio e finitura, ed è particolarmente competente nella prototipizzazione di prodotti su specifica del cliente. I manufatti, realizzati in acciaio al carbonio, inox e alluminio, sono destinati a importanti aziende operanti nei settori dell'automazione industriale, packaging, alimentare, cosmetico e farmaceutico.

Nonostante le difficoltà del contesto economico, CAMELTECH ha registrato una crescita costante grazie a un approccio sistematico al mercato e a un percorso di miglioramento continuo, che ha incluso l'adozione della Lean Manufacturing e la digitalizzazione dei processi produttivi, supportata dall'introduzione del software Sinergya per la pianificazione e il monitoraggio della produzione. Nel 2024 è stato avviato un progetto di riorganizzazione della Supply Chain secondo i principi Lean, con l'obiettivo di innovare e rendere più efficienti i processi di approvvigionamento.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La presentazione del Piano nasce dall'esigenza di valorizzare e armonizzare due percorsi strategici già avviati in azienda: la riorganizzazione dei processi secondo i principi della Lean Manufacturing e l'introduzione di tecnologie e soluzioni digitali. Sebbene entrambi abbiano rappresentato investimenti significativi, è emersa l'opportunità di integrarli in modo più sinergico per massimizzarne l'efficacia. Da questa consapevolezza ha preso forma il programma SMARTLEAN, promosso con convinzione dalla Direzione e riconosciuto come leva strategica per il rafforzamento della competitività, della sostenibilità e della capacità dell'azienda di rispondere in modo sempre più tempestivo e mirato alle esigenze del mercato.

Per dare concreta attuazione al programma di digital lean, la Direzione ha avviato un percorso di sviluppo delle competenze volto a coniugare dimensioni gestionali e tecnologiche, con particolare attenzione all'applicazione delle tecnologie digitali ai metodi lean. In parallelo, è stato dato impulso al consolidamento delle competenze digitali, in



particolare nei campi dell'Internet of Things e dei sistemi cyber-fisici, fondamentali per il monitoraggio in tempo reale e la gestione integrata delle commesse. L'analisi avanzata dei dati ha rappresentato un ulteriore asse strategico, a supporto del miglioramento continuo dei processi.

Un'attenzione specifica è stata inoltre riservata alla gestione del cambiamento tecnologico, affinché i dirigenti siano in grado di guidare le trasformazioni, valutarne gli impatti e affrontare eventuali resistenze interne attraverso approcci agili e strutturati.

Il percorso formativo

Il percorso è stato organizzato in due interventi con l'obiettivo di sviluppare competenze digitali avanzate e favorire l'applicazione delle tecnologie Lean nei processi aziendali. Per garantire un apprendimento efficace e coinvolgente, è stata adottata una metodologia formativa integrata, che ha combinato momenti teorici e attività pratiche.

Le lezioni frontali e i seminari, condotti da esperti del settore, hanno fornito una solida base sui principi del Lean Management, sulle tecnologie IoT, sull'analisi dei dati e sull'integrazione dei sistemi digitali. Parallelamente, i partecipanti hanno preso parte a laboratori e workshop, durante i quali hanno potuto applicare le conoscenze acquisite utilizzando strumenti come Tableau, Power BI e sistemi SCADA. L'analisi di casi reali e le simulazioni basate sul contesto CAMEL-TECH hanno rafforzato le capacità decisionali e operative dei manager, collegando efficacemente teoria e pratica.

Un ruolo centrale è stato svolto dalla formazione esperienziale attraverso project work mirati. Questo approccio ha favorito un ambiente partecipativo, in cui i manager hanno co-progettato strumenti utili all'implementazione del modello di resilienza e affrontato le principali criticità legate



al cambiamento.

Intervento 1 – TECNOLOGIE DIGITALI E ANALISI DEI DATI PER LA PRODUZIONE.

L'Intervento ha esplorato diverse aree tematiche, fornendo ai partecipanti una preparazione completa nel contesto dell'Industria 4.0. L'introduzione alle tecnologie IoT ha permesso di acquisire conoscenze su sensori, attuatori e applicazioni per il monitoraggio e l'ottimizzazione dei processi, con la capacità di configurare piattaforme per l'analisi dei dati in tempo reale.

L'approfondimento sull'automazione industriale ha fornito le competenze per comprendere e implementare sistemi SCADA, integrandoli con le linee produttive per migliorarne l'efficienza. L'analisi dei dati ha previsto l'utilizzo avanzato di strumenti come Tableau e Power BI, sviluppando la capacità di interpretare informazioni complesse e supportare decisioni strategiche.

L'area dedicata al machine learning e all'intelligenza artificiale ha offerto una panoramica sulle applicazioni pratiche nella produzione, con esempi concreti che hanno permesso di sviluppare modelli per la manutenzione predittiva e l'otti-

mizzazione dei processi. L'integrazione dei sistemi gestionali ha fornito le basi per implementare soluzioni ERP e MES, assicurando una comunicazione fluida tra i diversi ambiti aziendali.

Un ulteriore approfondimento ha riguardato la gestione centralizzata dei dati, la loro sicurezza e integrità. Infine, la promozione dell'innovazione attraverso le tecnologie digitali ha stimolato la capacità di individuare opportunità di miglioramento continuo, applicando metodologie come il Design Thinking e il Six Sigma per favorire un ambiente orientato al cambiamento.

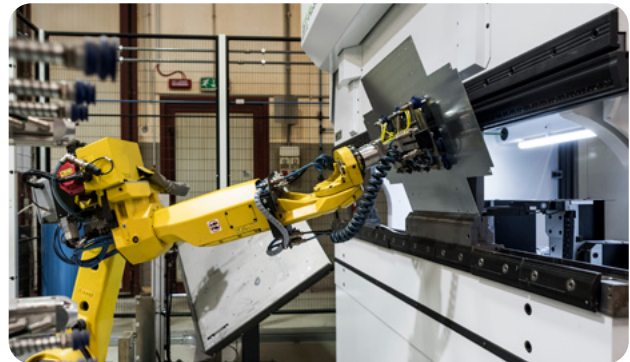
Intervento 2 – LEAN MANAGEMENT E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO.

L'Intervento ha permesso di acquisire una solida comprensione dei principi del Lean Management, applicati in modo specifico alle operations aziendali, con particolare attenzione all'identificazione degli sprechi e alle opportunità di miglioramento.

È stata approfondita l'integrazione tra software gestionali e metodologie lean, con l'obiettivo di ottimizzare le attività di prototipazione e produzione. Attraverso l'analisi dei sistemi in uso e lo studio di casi concreti, i partecipanti hanno sviluppato strategie efficaci per una gestione più snella e integrata.

Le attività pratiche hanno avuto un ruolo centrale: esercitazioni in linea, mappatura dei flussi di valore e applicazione di strumenti lean hanno permesso di trasferire immediatamente le conoscenze al contesto produttivo. Sono stati inoltre approfonditi strumenti come il 5S, il Kaizen e la gestione visuale, con un focus sull'uso dei dati per l'ottimizzazione continua.

Un'attenzione particolare è stata dedicata alla gestione del cambiamento e alla promozione di una cultura lean, con strategie per il coinvolgimento del personale, la comunicazione interna e la gestione delle resistenze. Il percorso si



è concluso con la realizzazione di un progetto di miglioramento continuo, focalizzato sulle linee 2 e 3 di produzione, che ha visto i partecipanti impegnati nella definizione degli obiettivi, nella pianificazione delle attività e nella presentazione dei risultati.

I risultati

Il progetto SMARTLEAN, fortemente sostenuto dalla Direzione, ha rappresentato un passo decisivo verso la digitalizzazione dei processi produttivi, con l'obiettivo di migliorare la competitività, la sostenibilità e la capacità di risposta alle esigenze del mercato.

Grazie al Piano formativo, i partecipanti hanno acquisito competenze avanzate nella gestione lean dei processi, padroneggiando strumenti come la mappatura del flusso del valore (VSM), l'analisi dei tempi e metodi, la Total Quality Management (TQM) e la filosofia Kaizen. L'integrazione delle tecnologie digitali ha potenziato l'efficacia di questi strumenti, grazie all'uso di soluzioni IoT per il monitoraggio in tempo reale, sistemi cyber-fisici per la gestione delle commesse e tecniche di automazione per ridurre i tempi di inattività.

Un altro risultato chiave è stato lo sviluppo di competenze

in analisi avanzata dei dati, con l'utilizzo di strumenti come big data analytics, machine learning, intelligenza artificiale e software di business intelligence (Tableau, Power BI), fondamentali per ottimizzare i processi e supportare decisioni strategiche. I dirigenti coinvolti hanno inoltre acquisito capacità nella gestione del cambiamento tecnologico, applicando metodologie agili per pianificare e guidare la trasformazione digitale.

Tra i prodotti concreti realizzati e messi a disposizione dell'azienda figurano:

- dashboard interattive per il monitoraggio delle performance produttive;
- strumenti di analisi predittiva per la manutenzione e l'ottimizzazione dei processi;
- modelli di machine learning per la riduzione dei fermi macchina;
- sistemi di integrazione tra ERP e MES per una comunicazione fluida tra reparti e produzione.

Sono stati inoltre sviluppati strumenti per l'innovazione e il problem solving, come il Design Thinking e il Six Sigma, un piano di miglioramento continuo dettagliato, nuove procedure standardizzate per la gestione delle commesse, modelli per sessioni Kaizen e linee guida per l'integrazione dei software gestionali con approcci lean.

La parola all'azienda

Con il prezioso contributo di Fondirigenti, è stato possibile organizzare un Piano Formativo volto a favorire l'implementazione di un nuovo programma di digitalizzazione dei processi di Lean Manufacturing, denominato SMARTLEAN. Nell'ambito della formazione, i partecipanti hanno acquisito una serie di strumenti pratici e tecnologici che sono stati implementati direttamente nelle operazioni aziendali per ottimizzare i processi produttivi. Particolarmente significativo si è rilevato essere lo sviluppo di competenze per coordinare l'integrazione di software gestionali, come ERP e MES, con le linee di produzione, per assicurare che le soluzioni digitali supportino efficacemente i processi Lean.

Il docente si è dimostrato professionale, competente e, soprattutto, efficace nel trasmettere e illustrare i concetti e le complessità dell'approccio Lean e Digital applicato alla produzione e alla Supply Chain e nell'accompagnare i partecipanti nella corretta implementazione del programma di digitalizzazione.

Simone Perri

Responsabile produzione e Supply Chain

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
**Cereseto
(Alessandria)**



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione
complessive
160

IPM s.r.l.

LEAN DIGITAL TRANSFORMATION IN IPM



Sito web

L'azienda

IPM, fondata nel 1987, è un'azienda specializzata nella produzione di macchinari per l'estrusione e il confezionamento di tubi in plastica. Sinonimo di qualità e autentico Made in Italy, IPM esporta i propri impianti in oltre 120 Paesi, sia nei mercati più avanzati che in quelli in via di sviluppo. Forte di una lunga esperienza e di un costante impegno nell'innovazione, rappresenta una delle realtà più autorevoli del settore, capace di offrire soluzioni su misura per ogni esigenza produttiva.

L'azienda garantisce un servizio di assistenza post-vendita in tempo reale, grazie a un efficiente sistema di tele-service, alla pronta disponibilità di ricambi e a un team di tecnici altamente qualificati, in grado di intervenire direttamente presso le sedi dei clienti in tutto il mondo. L'innovazione continua, la personalizzazione degli impianti e l'eccellenza del servizio post-vendita sono i pilastri che hanno consolidato la leadership di IPM nel settore.

Per mantenere elevati standard di competitività, IPM ha intrapreso un percorso di riorganizzazione interna secondo i principi della Lean Manufacturing. Questo processo ha incluso la mappatura e la misurazione dei flussi fisici e informativi dei materiali, in seguito a una razionalizzazione degli spazi produttivi. Tra le principali innovazioni introdotte figurano quattro magazzini verticali automatizzati e un sistema

integrato di gestione delle ubicazioni (Warehouse Management System), accompagnati da nuove metodologie, strumenti e attrezzature per lo stoccaggio dei componenti.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano nasce dall'esigenza di IPM di affrontare alcune inefficienze ancora presenti nella gestione a commessa, nonostante i recenti interventi di innovazione nella logistica inbound. In particolare, si sono riscontrate discrepanze tra i materiali effettivamente utilizzati e quelli registrati dal sistema, oltre a una pianificazione che tende ad allocare i materiali il prima possibile, generando però lunghi periodi di inattività e un utilizzo inefficiente delle risorse. Queste criticità compromettono la capacità dell'azienda di ridurre i costi di magazzino e di accorciare i tempi di consegna, due fattori fondamentali per mantenere la competitività sul mercato.

Per rispondere a queste sfide, IPM ha avviato un piano d'azione mirato a ottimizzare la pianificazione delle scorte e a integrare in modo più efficace le funzioni di progettazione, acquisti, produzione e logistica.

L'obiettivo principale ha riguardato la digitalizzazione del flusso informativo relativo all'ordine cliente, attuata mediante la creazione di un Dossier di Commessa in grado di collegare in modo strutturato tutte le attività correlate. Questo processo ha richiesto un'analisi approfondita dei flussi in ottica Lean, con l'identificazione degli sprechi e la valorizzazione delle attività che generano valore per il cliente.

Dal punto di vista formativo, il progetto ha mirato a trasferire alla dirigente coinvolta un insieme di nuove competenze, con i seguenti obiettivi:

- introdurre strumenti avanzati per l'analisi e il miglioramento dei processi e delle tecnologie chiave per la Digital



Lean Transformation, inclusi strumenti di pianificazione avanzata (MRP);

- utilizzare strumenti di Business Intelligence per il calcolo della riduzione delle scorte;
- identificare KPI strategici per attivare un processo di miglioramento continuo;
- realizzare una dashboard con report in tempo reale, per migliorare la visibilità sulle commesse e sui principali processi aziendali.

Il percorso formativo

L'Intervento ha supportato la dirigente nel progetto di Lean Transformation, con particolare riferimento alla digitalizzazione del flusso informativo e all'adozione di strumenti avanzati per la pianificazione delle commesse.

La metodologia adottata ha previsto un approccio integrato, combinando formazione in aula e affiancamento operativo (on the job), con l'utilizzo di esempi pratici e l'analisi di casi aziendali analoghi, operanti per commessa e già coin-

volti in processi di trasformazione digitale. Le esercitazioni hanno permesso di applicare concretamente le metodologie apprese ad attività chiave per l'efficientamento dei processi aziendali, come il monitoraggio dei livelli di scorte, la visibilità della supply chain, la produzione Just in Time (JIT) e l'automazione del magazzino.

L'Intervento formativo si è articolato in due moduli consequenziali:

Modulo 1 - METODO DI IMPLEMENTAZIONE DELLA DIGITAL LEAN - Valutazione e pianificazione dei processi con metodologie Lean; Miglioramento continuo (Kaizen), riduzione degli sprechi (Muda) e gestione visiva; Selezione delle tecnologie appropriate in linea con gli obiettivi dell'azienda; BI (Business Intelligence) strumenti di analisi dei dati, per creare report dettagliati in tempo reale; Piattaforme digitali per migliorare la comunicazione e la collaborazione tra i team; Test pilota per testare l'efficacia delle tecnologie e apportare le modifiche necessarie; integrazione dei sistemi digitali con i processi esistenti; Kaizen digitale e utilizzo dei sistemi di analisi dei dati per monitorare le prestazioni; KPI e reportistica per il monitoraggio delle performance.

Modulo 2 - LE PRATICHE LEAN DIGITALIZZABILI IN IPM

– Tracking dei livelli di inventario; metodologie digitali di pianificazione delle scorte e riassortimento automatico delle forniture; Visual management della catena di fornitura; System integration dei dati della catena di fornitura attraverso la piattaforma SIGA; Pianificazione della produzione Just in Time (JIT) con gli strumenti digitali; Gestione automatizzata dello stoccaggio e del recupero dei materiali per migliorare l'efficienza del magazzino; Integrazione delle funzionalità di MRP e adozione di sistemi di business intelligence per l'analisi del magazzino; Gestione scorte e politiche di riordino.

Per garantire un ulteriore livello di personalizzazione, l'attività di Project Work ha accompagnato l'Intervento lungo tutto il percorso, con l'obiettivo di sviluppare un'analisi approfondita e un piano d'azione per le attività esaminate. Il lavoro ha portato all'individuazione di soluzioni per l'ottimizzazione dei processi e dei flussi informativi, alla definizione delle tecnologie da introdurre e all'identificazione dei KPI necessari per il monitoraggio delle performance.

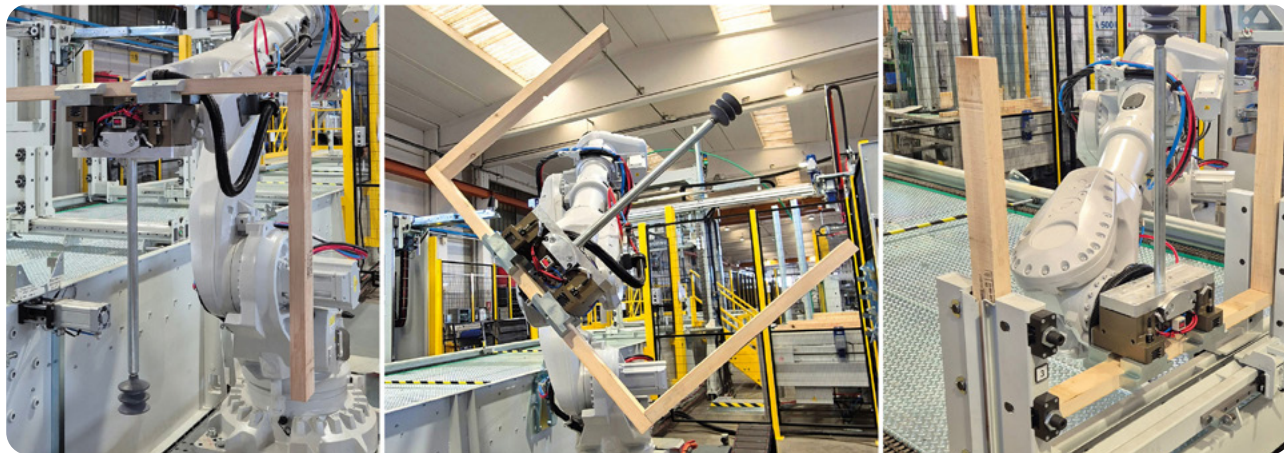
I risultati

La formazione ha generato miglioramenti significativi in termini di efficienza operativa, incrementando la velocità e la precisione nei processi di assemblaggio e nella gestione dei materiali. Gli strumenti digitali implementati hanno permesso un maggiore controllo sui processi produttivi, contribuendo a una qualità superiore del prodotto finale e a una maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti della domanda, grazie all'utilizzo di dati e simulazioni in tempo reale.

Il risultato finale del percorso è rappresentato dal Dossier di Commessa, un documento completo che raccoglie tutti i dati e le informazioni necessarie per la pianificazione e il coordinamento delle attività correlate.

Gli output concreti, che resteranno a disposizione del management e dell'azienda al termine delle attività, includono:

- Tracking dei livelli di inventario;
- Visibilità della catena di fornitura;
- Produzione just-in-time (jit);



- Automazione del magazzino con relativa analisi e piano d'azione per l'analisi dei processi attuali e dei flussi informativi e soluzioni di ottimizzazione dei processi, identificazione delle aree in cui gli strumenti digitali possono essere integrati, KPI di monitoraggio delle prestazioni.

La parola all'azienda

Come dirigente di un'azienda di medie dimensioni specializzata nella costruzione di macchinari su commessa, con un elevato livello di personalizzazione, il percorso di formazione intrapreso ha avuto un impatto estremamente rilevante. In un contesto produttivo come il nostro, dove ogni progetto è unico e richiede flessibilità, precisione e coordinamento, era fondamentale potenziare le competenze interne e introdurre strumenti digitali che migliorassero la gestione operativa.

I miglioramenti registrati in termini di efficienza non sono stati generici, ma perfettamente calati nella nostra realtà produttiva. Abbiamo ottenuto un significativo incremento nella velocità e nella precisione dei processi di assemblaggio e nella gestione dei materiali, aspetti centrali per il successo delle nostre commesse personalizzate. Grazie agli strumenti digitali adottati, oggi possiamo contare su un controllo più puntuale e reattivo della produzione, che ci consente di rispondere in modo rapido alle specifiche esigenze dei clienti.

Il risultato più strategico del percorso è stato la realizzazione del Dossier di Commessa, un documento dinamico che rappresenta la sintesi dei dati presenti in azienda e permette la pianificazione, il coordinamento e il monitoraggio delle attività legate a ciascun progetto.

Per IPM, che gestisce produzioni uniche e complesse, si tratta di uno strumento fondamentale per garantire qualità, coerenza e rispetto delle tempistiche.

Tra gli output concreti ottenuti figurano strumenti oggi indi-

spensabili per il nostro management: il tracking dei livelli di inventario, la piena visibilità sulla catena di fornitura, l'adozione di una logica di produzione just-in-time e l'automazione del magazzino. Non si tratta solo di miglioramenti tecnici, ma di asset strategici che rafforzano la nostra capacità di mantenere elevati standard qualitativi e tempi di consegna competitivi, anche in presenza di richieste molto specifiche.

Abbiamo inoltre definito un piano d'azione per l'ottimizzazione dei processi, basato sull'analisi dei flussi informativi esistenti, sull'integrazione di strumenti digitali nei punti critici e sull'introduzione di KPI per monitorare costantemente le prestazioni.

In un settore dove ogni macchina è diversa e il cliente si aspetta soluzioni su misura, questi risultati rappresentano un vantaggio competitivo concreto. Non si è trattato solo di un percorso formativo, ma di un vero salto di qualità per l'intera azienda, che oggi è più reattiva, più efficiente e più pronta ad affrontare le sfide della personalizzazione industriale.

Silvia Geminiani

Amministratrice e socia fondatrice

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Lugo (Ravenna)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
84

Casoni Fabbricazione Liquori S.p.A.

Lean Digital Transformation: la forza Lean al servizio della Digitalizzazione



Sito web

L'azienda

Fondata a Finale Emilia da Giuseppe Casoni, l'azienda ha saputo evolversi nel tempo mantenendo salde le proprie radici. Da piccolo laboratorio specializzato nel liquore all'anice, è diventata un punto di riferimento nel settore dei liquori, con una produzione oggi per il 90% destinata alla GDO in private label.



Casoni propone un'ampia gamma di prodotti, combinando tecnologie moderne e metodi tradizionali per garantire qualità e autenticità.

Presente sia in Italia che all'estero, in particolare in Europa dell'Est e nei mercati emergenti, ha investito in nuovi impianti e tecnologie 4.0 per sostenere la crescita e ottimizzare i processi aziendali, puntando su digitalizzazione e produzione snella per aumentare efficienza e valore per il cliente.

L'azienda mira, inoltre, a rafforzare il proprio marchio, ampliando la gamma a etichetta Casoni e rispondendo alle nuove tendenze di consumo, come i prodotti no-alcol.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il progetto formativo è nato dalla consapevolezza che il miglioramento continuo basato su strumenti tradizionali produce benefici limitati nel tempo. Casoni ha riconosciuto il potenziale delle tecnologie digitali per migliorare le proprie performance, ma ha inizialmente incontrato difficoltà nel definire un approccio chiaro e prioritario.

L'integrazione del modello Digital Lean World Class ha rappresentato una risposta concreta, permettendo di affrontare criticità prima irrisolvibili grazie all'uso di tecnologie avanzate come il machine learning e la manutenzione predittiva.

Attraverso questo percorso, l'azienda ha puntato a trasferire competenze strategiche e operative, adattando strumenti e framework del Digital Lean al proprio contesto.

L'obiettivo progettuale è stato quello di formare manager capaci di individuare opportunità di crescita, ottimizzare la

pianificazione, contenere i costi di trasformazione e migliorare la produttività riducendo gli sprechi.

Il dirigente coinvolto è stato quindi preparato a pianificare e monitorare progetti di miglioramento, definire priorità e KPI, gestire ostacoli organizzativi e promuovere una cultura aziendale orientata al cambiamento, con l'obiettivo di massimizzare il ritorno sull'investimento nel capitale umano.

Il percorso formativo

Il percorso, articolato in quattro moduli, si è incentrato sulle competenze fondamentali per guidare la trasformazione digitale in azienda attraverso il modello Digital Lean World Class.

Il primo modulo ha approfondito la trasformazione digitale in atto, analizzando trend, tecnologie esponenziali e il concetto di Smart Factory, con particolare attenzione all'integrazione digitale verticale e orizzontale e alla pianificazione della trasformazione digitale.

Il secondo modulo ha trattato il pilastro del Cost Deployment, fornendo strumenti per analizzare i costi di trasformazione, identificare sprechi e perdite, valutarli economicamente e impostare piani d'azione per eliminarli.

Il terzo modulo si è concentrato sullo sviluppo delle persone, affrontando temi come la formazione orientata alla performance, l'analisi delle cause di guasti ed errori, e l'utilizzo di strumenti come le One Point Lesson e le Radar Chart.

Il quarto modulo ha riguardato l'indicatore OEE, spiegandone il calcolo, l'uso dei KPI per misurare le prestazioni e l'analisi delle principali perdite di produzione.

Grazie a un approccio pratico basato su project work, simulazioni e casi studio, il partecipante ha potuto applicare direttamente le conoscenze acquisite alla realtà di Casoni,



elaborando una roadmap personalizzata per l'adozione del modello Digital Lean. L'utilizzo di strumenti di business intelligence e data analysis ha permesso di costruire soluzioni su misura, migliorando la capacità di pianificazione, la gestione dei progetti e l'efficienza operativa.

I risultati

Il progetto ha rafforzato le capacità strategiche del management, integrando innovazione tecnologica e approccio Lean. Sono state acquisite competenze su tecnologie digitali avanzate, con un impatto concreto su efficienza, produttività e riduzione degli sprechi. L'approccio pratico ha favorito l'applicazione immediata delle conoscenze, migliorando la gestione dei progetti, il coinvolgimento delle persone e la cultura aziendale. L'uso di strumenti avanzati ha permesso di misurare i risultati in termini di costi, sostenibilità e competitività.



A conclusione del Piano, l'azienda ha ottenuto strumenti concreti per una gestione più strategica ed efficiente, tra cui una guida strutturata per il miglioramento continuo e il Logistic Centralized Dashboard, un cruscotto operativo per il monitoraggio in tempo reale dei flussi logistici.

L'integrazione di sistemi intelligenti ha migliorato la gestione delle scorte e il coordinamento con i fornitori, aumentando la fluidità dei processi produttivi e distributivi. L'approccio data-driven ha infine potenziato la capacità decisionale dell'azienda, rafforzandone l'adattabilità e la competitività.

La parola all'azienda

La formazione svolta nel quadro del Piano "Lean Digital Transformation" ha rappresentato per Casoni un momento cruciale di crescita e rinnovamento. Grazie all'acquisizione di competenze avanzate nel modello Digital Lean World Class, il management è oggi maggiormente preparato a guidare la trasformazione digitale in modo strutturato e strategico. Questo percorso ha favorito un cambiamento culturale importante, portando

maggiore consapevolezza sull'utilizzo delle tecnologie digitali come leva per aumentare efficienza, ridurre gli sprechi e migliorare la qualità del prodotto.

I benefici riscontrati si riflettono non solo nella gestione operativa quotidiana ma anche nella capacità di pianificazione a medio-lungo termine, con strumenti concreti che permettono di monitorare in tempo reale i processi e ottimizzare i flussi logistici. La formazione ha inoltre rafforzato la collaborazione tra i diversi livelli aziendali, creando un ambiente più orientato all'innovazione continua.

L'impresa guarda con fiducia ai prossimi interventi formativi, che saranno dedicati all'approfondimento delle competenze digitali e manageriali, in particolare nell'ambito dell'analisi dei dati e dell'intelligenza artificiale applicata alla produzione.

Casoni ritiene che investire nel capitale umano sia la chiave per mantenere la competitività nel mercato globale e per consolidare la leadership di Casoni nel settore dei liquori, rispondendo efficacemente alle sfide di un contesto sempre più dinamico e digitale.

Piergiorgio Pola

Legale Rappresentante

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Alimentare



Localizzazione
**Finale Emilia
(Modena)**



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
88

Italprotec Industries s.r.l.

DYNAMO: Digitalizzazione e Analisi per un Miglioramento Ottimizzato dei Processi Logistici



Sito web

L'azienda

Italprotec Industries è un'azienda leader nel panorama industriale italiano, specializzata nella gestione e nel convogliamento di fluidi critici per una vasta gamma di settori, tra cui quello chimico, farmaceutico, alimentare e del trattamento delle acque. Fondata nel 1983, l'azienda ha conosciuto una crescita costante nel corso degli anni, sia in termini di fatturato che di espansione fisica e operativa.

Uno dei principali fattori del successo di Italprotec risiede nella qualità dei suoi prodotti e nell'impegno verso l'eccellenza tecnica. Grazie a un'intensa attività di ricerca e sviluppo, l'azienda propone componenti di altissima qualità, caratterizzati da una progettazione precisa e da una finitura impeccabile.

Italprotec dispone di strutture moderne che includono reparti produttivi, uffici e aree dedicate allo stoccaggio e alla movimentazione dei materiali, per una superficie complessiva di oltre 4.000 metri quadrati. Questa solida infrastruttura consente di rispondere in modo tempestivo ed efficiente alle esigenze dei clienti, garantendo un flusso di lavoro ottimizzato e una gestione accurata delle risorse.

L'azienda è fortemente impegnata nella riduzione dell'impatto ambientale, attraverso l'utilizzo di materiali innovativi e l'ado-

zione di pratiche sostenibili. Le certificazioni ISO 14001 e ISO 45001 testimoniano l'attenzione di Italprotec per la tutela dell'ambiente e la sicurezza sul lavoro. Con il marchio Italprotec Green, l'azienda promuove iniziative concrete per la salvaguardia dell'ambiente e la protezione del pianeta.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La decisione dell'azienda di presentare il Piano formativo nasce dalla consapevolezza che la gestione ottimizzata dei flussi logistici rappresenta oggi un fattore critico di successo.

In un contesto economico sempre più competitivo, la logistica non è più considerata un semplice centro di costo, ma un elemento strategico per la competitività aziendale. L'adozione della logistica 4.0, fondata sulla digitalizzazione dei processi e sull'impiego di tecnologie innovative, consente all'azienda di integrare i sistemi esecutivi della supply chain, migliorando l'efficienza e la reattività del magazzino. La tracciabilità in tempo reale di mezzi, merci e personale permette di ottimizzare i processi, aumentare la produttività, ridurre la fatica degli operatori e migliorare la sicurezza sul lavoro.

Inoltre, il monitoraggio continuo delle risorse consente di prevenire incidenti e di abilitare forme avanzate di automa-



zione, come l'impiego di AGV, droni e sistemi intelligenti per la gestione dell'inventario. La digitalizzazione dei flussi logistici, supportata da tecnologie IoT e Intelligenza Artificiale, permette di raccogliere e analizzare dati in modo efficace, migliorando la pianificazione, riducendo gli errori e aumentando la qualità del servizio al cliente.

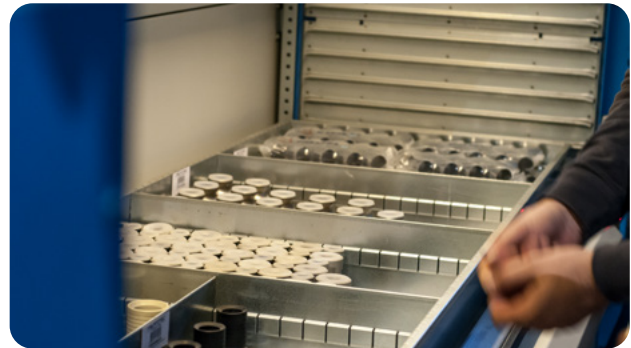
Il Piano formativo è stato finalizzato a trasferire al dirigente le competenze necessarie per affrontare con successo le sfide della modernizzazione logistica e per garantire un servizio di alta qualità al cliente finale.

In particolare, si è puntato a migliorare l'efficienza nella gestione operativa del magazzino attraverso l'applicazione di metodologie come il Lean Management e la Six Sigma, a utilizzare tecniche avanzate di mappatura dei processi logistici e di pianificazione delle risorse, incrementando la produttività del personale e riducendo i tempi di inattività, con l'obiettivo di contenere i costi e assicurare un elevato livello di servizio.

Il percorso ha inoltre previsto la progettazione di layout di magazzino efficienti, con l'implementazione di soluzioni ICT avanzate, inclusi sistemi WMS e TMS, e l'introduzione di sistemi di tracciabilità in tempo reale per ottimizzare l'uso degli spazi e ridurre i tempi di inventario, anche attraverso l'adozione di strumenti di analisi predittiva.

Il percorso formativo

Il percorso formativo si è articolato in due interventi, svolti in modalità mista tra presenza e FAD sincrona, con l'obiettivo di trasferire al dirigente competenze strategiche per una gestione avanzata del magazzino e l'ottimizzazione dei processi logistici, attraverso l'uso di tecnologie basate sull'Intelligenza Artificiale e strumenti di analisi predittiva. L'approccio didattico, attivo e partecipativo, ha favorito il coinvolgimento diretto del partecipante mediante l'impiego di strumenti digitali, piattaforme online e materiali pratici



come manuali, guide operative, casi studio, esercitazioni e software per la simulazione e l'analisi dei dati logistici.

Intervento 1 - Advanced Logistics Management and Warehouse Optimization Strategies. Ha permesso al dirigente di acquisire competenze strategiche nella gestione del magazzino, con particolare attenzione all'ottimizzazione dei processi logistici.

Il percorso ha approfondito il ruolo della logistica come leva competitiva, l'utilizzo di tecniche avanzate di mappatura dei processi, la classificazione ABC per la gestione delle scorte, l'analisi dei KPI per il monitoraggio delle performance e la progettazione strategica del layout del magazzino, tenendo conto delle esigenze operative, delle restrizioni logistiche e delle normative di sicurezza.

L'Intervento ha trattato tematiche quali la logistica strategica, l'ottimizzazione dei processi, la gestione delle scorte, la progettazione del layout e ha incluso un project work finalizzato alla realizzazione di una dashboard centralizzata per il controllo dei flussi informativi.

Intervento 2 - Optimizing Warehouse Logistics through Digital Process Integration. Ha consentito al dirigente di acquisire competenze fondamentali per l'implementazione e la gestione efficace di sistemi WMS e TMS, con l'obiettivo di migliorare la tracciabilità e l'efficienza dei processi logistici

attraverso l'uso di tecnologie di automazione e connettività. Il percorso ha approfondito strategie per ottimizzare i costi di gestione del magazzino, aumentare la produttività degli operatori e ridurre gli errori operativi, anche grazie alla progressiva eliminazione dei supporti cartacei. Sono stati inoltre trattati temi legati all'implementazione di sistemi di tracciabilità in tempo reale, alla gestione ottimale degli spazi e alla riduzione dei tempi di inventario, con un focus sulla raccolta e analisi dei dati logistici tramite hardware e software avanzati, connettività efficiente e utilizzo di KPI per il miglioramento continuo.

I risultati

Il Piano formativo ha permesso all'azienda di sviluppare un sistema digitale integrato per la gestione dei processi logistici, offrendo una visione sistemica e dettagliata delle aree di miglioramento nel magazzino e lungo l'intera filiera. L'adozione di questo sistema ha portato al conseguimento di obiettivi aziendali concreti, tra cui l'aumento dell'efficienza operativa, l'ottimizzazione delle scorte, una maggiore trasparenza e tracciabilità dei flussi, oltre alla significativa riduzione dei costi.

I due interventi formativi hanno fornito al dirigente coinvolto una solida comprensione del ruolo strategico della logistica nella supply chain, consentendogli di applicare metodologie avanzate come Lean Management e Six Sigma, padroneggiare tecniche di mappatura dei processi e progettazione dei layout, gestire le scorte in modo ottimale e implementare soluzioni ICT come WMS e TMS. Inoltre, ha acquisito competenze nell'interpretazione dei dati logistici per il miglioramento continuo e nell'utilizzo di strumenti di tracciabilità e analisi predittiva, contribuendo in modo diretto all'innovazione e alla competitività dell'organizzazione.

In linea con quanto previsto dal progetto approvato, l'azienda ha sviluppato due prodotti concreti:

- dashboard centralizzata per il controllo dei flussi informativi logistici, che permette un monitoraggio in tempo reale e una gestione più efficace della catena di approvvigionamento.
- strumento di analisi predittiva per potenziare le capacità previsionali della gestione logistica.

La parola all'azienda

I benefici ottenuti confermano il valore strategico della formazione come leva per l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento continuo. Sulla base di tali risultati, l'azienda intende proseguire con ulteriori interventi formativi, finalizzati a rafforzare le competenze manageriali emergenti e a sostenere un modello di crescita orientato alla qualità, alla sostenibilità e alla resilienza dei processi.

Gianpaolo Rossi

Amministratore Delegato

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
**Cavenago di Brianza
(Monza e della Brianza)**



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
64

Barazza s.r.l.

Percorso Dirigenti - Intelligenza Artificiale

BARAZZA
taste of design



Sito web

L'azienda

Barazza, fondata nel 1968, è un'azienda leader nel settore dell'arredamento per cucine, rinomata per la produzione di elettrodomestici e lavelli che incarnano l'eccellenza del design italiano e l'innovazione tecnologica. Situata nella Inox Valley, Barazza unisce tradizione e modernità, mantenendo un'identità aziendale fortemente orientata alla qualità e all'innovazione.

L'azienda si distingue per la capacità di coniugare artigianalità e attenzione al dettaglio, offrendo collezioni esclusive che interpretano le tendenze contemporanee, con particolare cura per l'ergonomia e la funzionalità. I mercati di riferimento sono diversificati e internazionali, a testimonianza della competitività globale dell'azienda, grazie a prodotti che rappresentano un perfetto equilibrio tra design, comfort e tecnologia.

L'innovazione è il principio guida di ogni nuova idea: il laboratorio interno di ricerca e sviluppo è il cuore pulsante dove nascono i progetti più ambiziosi, che prendono forma attraverso le competenze artigianali e le potenzialità tecnologiche. Il "saper fare" italiano, che caratterizza ogni prodotto Barazza, è il risultato di un'organizzazione che valorizza la professionalità dei propri collaboratori e cura ogni dettaglio, garantendo soluzioni capaci di soddisfare le aspettative dei clienti.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La crescente concorrenza internazionale, l'evoluzione rapida delle tecnologie e la necessità di mantenere elevati standard qualitativi impongono a Barazza s.r.l. un'attenzione costante, soprattutto in relazione alle aspettative di un consumatore sempre più sensibile alla sostenibilità e all'impatto ambientale dei prodotti. In questo scenario, segnato da una continua trasformazione digitale, l'azienda ha riconosciuto l'urgenza di avviare un percorso di cambiamento capace non solo di rispondere alle sfide attuali, ma anche di anticipare quelle future.

Da questa consapevolezza è nato il Piano formativo, con l'obiettivo di rafforzare la crescita manageriale e la competitività aziendale attraverso l'adozione di soluzioni digitali che integrino la maestria artigianale con le tecnologie emergenti. La digitalizzazione dei processi si è rivelata una leva strategica imprescindibile per ottimizzare la produzione, migliorare l'efficienza operativa e garantire una maggiore flessibilità nella gestione delle risorse. Inoltre, la capacità di analizzare i dati in tempo reale e di prevedere le tendenze di mercato è diventata un elemento chiave per mantenere la competitività e offrire ai clienti soluzioni sempre più innovative e in linea con le loro aspettative.





Il Piano non si è limitato al raggiungimento di obiettivi di business, ma ha generato un insieme di competenze trasversali fondamentali per affrontare con consapevolezza e sicurezza il cambiamento digitale. Tra gli obiettivi perseguiti vi sono lo sviluppo di una solida comprensione delle tecnologie digitali emergenti e del loro impatto sui processi aziendali; la familiarizzazione con gli strumenti digitali più adatti al contesto produttivo e la loro integrazione per migliorare efficienza e produttività; il potenziamento delle competenze analitiche per trasformare i dati in informazioni strategiche; il miglioramento delle competenze tecniche in ambito di programmazione e gestione dei database; e il rafforzamento della sinergia tra i reparti aziendali, promuovendo una maggiore integrazione e collaborazione.

In particolare, Barazza ha individuato nell'intelligenza artificiale una delle sfide più rilevanti e promettenti della trasformazione digitale. L'azienda ha ritenuto fondamentale dotarsi di competenze e strumenti che permettano di comprendere e governare questa tecnologia, valutandone le potenzialità e i rischi, sia in termini di costi, sia in termini di impatti organizzativi e procedurali.

La presentazione del Piano ha rappresentato anche una risposta alle criticità emerse dall'analisi dei processi azien-

dali, tra cui la resistenza al cambiamento, il divario tra le competenze digitali attuali e quelle richieste dal mercato, e la necessità di ristrutturare i processi interni per renderli più agili, integrati e orientati all'innovazione.

Il percorso formativo

Il percorso formativo, suddiviso tra lezioni sincrone da remoto e incontri in presenza, ha garantito un equilibrio efficace tra l'accessibilità dell'apprendimento online e la ricchezza dell'interazione pratica in aula. La metodologia didattica ha combinato momenti teorici ed esercitazioni in tempo reale, favorendo un apprendimento immediatamente applicabile e adattabile alle esigenze operative dell'azienda. L'interazione diretta con il docente ha permesso di personalizzare il programma formativo, assicurando una risposta mirata alle necessità specifiche del partecipante e massimizzando l'efficacia del percorso.

La didattica è stata concepita per accompagnare il partecipante in un percorso graduale, che ha unito la comprensione approfondita delle basi concettuali dell'intelligenza artificiale con l'applicazione concreta delle principali metodologie e strumenti.

Sono stati realizzati due interventi formativi:

Intervento 1 - FILE MAKER SCRIPTING AVANZATO - altamente specialistico è stato pensato per potenziare le competenze del management aziendale nello sviluppo e nella personalizzazione di soluzioni digitali. L'Intervento ha offerto un'approfondita esplorazione delle funzionalità avanzate di FileMaker, piattaforma DBMS largamente utilizzata in azienda, con l'obiettivo di rendere il partecipante autonomo nella programmazione tramite scripting e nello sviluppo di applicazioni customizzate capaci di automatizzare operazioni complesse e ottimizzare i flussi di lavoro.

Sono state affrontate tematiche fondamentali come la creazione di script, la gestione delle interfacce e delle finestre, l'interazione con l'utente, la lettura e scrittura di file esterni, l'utilizzo di FileMaker GO per lo scripting in mobilità, la configurazione di menu personalizzati e l'impiego degli Script Trigger per l'automazione di eventi. Particolare attenzione è stata dedicata anche all'esecuzione di script su FileMaker Server, per migliorare la scalabilità e l'efficienza operativa, e all'integrazione con formati strutturati come JSON e XML, indispensabili per garantire interoperabilità tra sistemi.

Intervento 2 - AI LITERACY - è stato finalizzato a introdurre in azienda una solida cultura dell'intelligenza artificiale, rendendo il partecipante consapevole delle sue potenzialità, delle sfide e delle applicazioni concrete nei contesti organizzativi. I contenuti iniziali hanno fornito una panoramica sulle logiche predittive, sulle tecniche disponibili e sugli ambiti applicativi, affrontando anche aspetti critici come la valutazione dell'accuratezza dei modelli, la gestione dei dati sensibili e i rischi legati all'adozione di soluzioni algoritmiche. Successivamente, l'analisi di casi d'uso reali ha permesso di esplorare le fasi di progettazione, gestione e valutazione di un progetto AI, con particolare attenzione al design strategico delle iniziative, dalla raccolta dei requisiti fino al rilascio.

Il percorso si è concluso con lo sviluppo di un project work individuale dedicato alla progettazione e prototipazione di una Proof of Concept basata su un caso interno rilevante per Barazza.

I risultati

I percorsi attivati, selezionati in modo mirato rispetto alle esigenze strategiche aziendali, hanno permesso di sviluppare competenze digitali avanzate, in linea con gli obiettivi di innovazione e trasformazione tecnologica. Il modulo dedicato allo scripting avanzato su FileMaker ha migliorato la

capacità dell'organizzazione di gestire dati e processi, automatizzando attività ripetitive e integrando nuove funzionalità digitali nei flussi operativi, con ricadute tangibili sull'efficienza interna, in particolare nella produzione e nelle vendite.

Parallelamente, il percorso "AI Literacy" ha favorito la costruzione di una cultura manageriale orientata all'innovazione, stimolando una visione strategica sull'uso dei dati e delle tecnologie intelligenti. L'approccio formativo, basato su teoria, pratica e coaching individuale, ha permesso al partecipante di acquisire una comprensione strutturata dell'intelligenza artificiale e di tradurre le conoscenze apprese in azioni concrete, grazie anche allo sviluppo di un project work su un caso reale aziendale. Le sessioni di coaching hanno rafforzato competenze trasversali come l'analisi, la valutazione dei rischi, la definizione delle priorità e la comunicazione strategica.

Il Piano ha generato un impatto positivo sull'organizzazione, promuovendo una maggiore capacità di adattamento al cambiamento, decisioni data-driven e lo sviluppo di soluzioni tecnologiche su misura.

Al termine della formazione, sono stati realizzati output tangibili e strumenti concreti, a disposizione dell'azienda e del management, per gestire l'innovazione e il miglioramento continuo:

- **Proof of Concept (PoC)** – Applicazione basata su Intelligenza Artificiale, sviluppata in ambiente cloud, navigabile e consultabile, progettata per misurare i benefici potenziali per l'azienda e valutare rischi, vulnerabilità e sostenibilità dell'Intervento.
- **Report di chiusura** – Documento che sintetizza i risultati ottenuti, propone una strategia di sviluppo e definisce un piano operativo di implementazione nel breve-medio termine, configurandosi come prototipo concreto per la risoluzione di problematiche aziendali.

- **Modello di Database Management System (DBMS)** – Sistema personalizzato basato su FileMaker, progettato per migliorare la gestione, l'organizzazione e l'accessibilità dei dati aziendali. Il modello è modulare e scalabile, già operativo e predisposto per future integrazioni, inclusa l'adozione di tecnologie di Intelligenza Artificiale per l'analisi predittiva.

La parola all'azienda

Barazza ritiene che il percorso formativo realizzato abbia rappresentato un passo fondamentale per la crescita della nostra organizzazione, rafforzando le competenze manageriali e digitali in linea con le sfide di un mercato sempre più competitivo e globalizzato. Grazie agli interventi sviluppati, l'azienda ha potuto trasformare la formazione in risultati concreti, traducendo il sapere acquisito in strumenti operativi capaci di incidere direttamente sulla produttività, sull'efficienza e sulla capacità di innovazione.

L'approfondimento sullo scripting avanzato di FileMaker ha consentito di sviluppare soluzioni digitali personalizzate, in grado di ottimizzare i flussi di lavoro, ridurre le attività ripetitive e aumentare l'autonomia interna nella gestione dei dati. Questo investimento in competenze si traduce per noi in maggiore agilità e flessibilità operativa, elementi cruciali per rispondere tempestivamente alle esigenze del mercato e per garantire un vantaggio competitivo duraturo.

Allo stesso tempo, il percorso di AI Literacy ha favorito la diffusione di una vera e propria cultura dell'innovazione, rafforzando la capacità del management di interpretare i dati come asset strategico e di valutare con consapevolezza opportunità e rischi legati all'intelligenza artificiale. La realizzazione di una Proof of Concept interna ha dimostrato concretamente come queste conoscenze possano trasformarsi in progetti ad alto valore

aggiunto, orientati non solo all'efficienza, ma anche alla sostenibilità e alla qualità del nostro prodotto.

Per Barazza, i benefici del Piano formativo non si limitano ai risultati immediati, ma aprono la strada a un percorso di sviluppo continuo. Oggi disponiamo di strumenti digitali più avanzati, di una maggiore integrazione tra i reparti e di una mentalità aziendale più proattiva e collaborativa. Questo ci consente di consolidare il nostro ruolo di leader nel settore dell'arredamento per cucine, valorizzando il connubio tra artigianalità, design e tecnologia che da sempre ci contraddistingue.

Siamo convinti che l'esperienza maturata con questo progetto rappresenti una leva strategica per affrontare con fiducia le sfide future, mantenendo alta la nostra capacità di innovare e di interpretare i bisogni di mercati internazionali sempre più complessi ed esigenti.

Bruno Barazza

Legale Rappresentante

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Manifatturiero



Localizzazione
Santa Lucia di Piave (Treviso)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
66

Tod's S.p.A.

Tod's AI Management Executive Program



Sito web

La produzione avviene principalmente in stabilimenti interni, con il supporto di strutture esterne selezionate, per garantire l'eccellenza dei materiali e delle lavorazioni. La distribuzione si articola attraverso negozi diretti, partner wholesale qualificati e canali digitali, con un forte impegno nella trasformazione digitale e nell'adozione di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, per rafforzare la competitività globale e raggiungere l'eccellenza internazionale.

L'azienda

Tod's è la holding operativa di un gruppo tra i principali protagonisti nel settore dei beni di lusso, con oltre 5.200 dipendenti nel mondo. Gestisce marchi prestigiosi come Tod's, Hogan, Fay e Roger Vivier, ed è riconosciuta per la capacità di coniugare tradizione artigianale e innovazione, mantenendo una qualità senza compromessi.

Sotto la guida di Diego Della Valle, il gruppo si è affermato come simbolo del Made in Italy, espressione di uno stile di vita italiano e di una qualità impareggiabile. L'azienda controlla l'intera filiera produttiva, dalla creazione alla distribuzione, collaborando con fornitori storici e operando in distretti artigianali altamente specializzati.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'Intelligenza Artificiale si sta affermando nel settore moda come leva strategica fondamentale, sia per innovare i processi creativi che per ottimizzare l'efficienza operativa e personalizzare l'esperienza del cliente. Il Gruppo Tod's ha già in attivo l'adozione di strumenti predittivi di analisi dei dati, e intende rafforzare il proprio approccio Data-driven, integrando la tradizione artigianale con tecnologie digitali all'avanguardia.

L'obiettivo del Piano è stato quello di potenziare la capacità decisionale, rendere più efficaci le attività di marketing e vendita e valorizzare la creatività, mediante l'impiego di



algoritmi generativi e l'adozione di strumenti digitali per affrontare scenari in continua evoluzione, garantendo la coerenza tra stile, innovazione e sostenibilità economica. L'obiettivo è stato quello di trasformare l'azienda in una Data-Driven Company, per basare le proprie decisioni strategiche su dati oggettivi e affidabili.

A tal fine, ha promosso una cultura dell'innovazione fondata sull'analisi dei dati, incentivando la collaborazione interfunzionale e lo sviluppo di competenze digitali avanzate per valorizzare il patrimonio informativo aziendale.

Il percorso formativo

Il percorso ha trasferito competenze digitali avanzate per l'analisi e l'interpretazione dei Big Data, rendendoli accessibili e utili attraverso l'applicazione delle più innovative metodologie analitiche e l'utilizzo di un'ampia gamma di modelli e strumenti.

La formazione ha avuto un taglio fortemente operativo, alternando lezioni frontali a metodologie di Action Learning, con approcci pragmatici ed esperienziali. Il programma si è articolato in due interventi formativi principali, con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio informativo aziendale:

Intervento 1 - AI-DRIVEN STRATEGY SKILLS – ha favorito l'adozione dell'AI nell'ambito di una cultura organizzativa Data-Driven, trasferendo ai partecipanti una visione d'insieme sulle nuove tecnologie e i principali strumenti di Generative AI, approfondendo gli aspetti evolutivi e tecnici e le implicazioni manageriali. Il percorso ha consentito di approfondire le tecnologie del cluster AI e le applicazioni nel settore moda, valutando rischi e sfide legate alla sua adozione nelle diverse funzioni aziendali.

I contenuti sono stati suddivisi in due moduli: il primo dedicato alla Data-Driven Economy, con focus sull'uso dei



Big Data e dell'AI per lo sviluppo del business nel settore Fashion & Luxury; il secondo incentrato sull'Artificial Intelligence Framework, con approfondimenti sulle reti neurali, strumenti di computer vision e linee guida per la definizione e l'implementazione di una strategia AI aziendale.

Intervento 2 - DATA STRATEGY MANAGEMENT SKILLS – ha sviluppato competenze digitali avanzate per valorizzare il patrimonio informativo aziendale, promuovendo il passaggio da un approccio operativo di Data Management a una strategia evoluta di Data Strategy.

I dirigenti coinvolti hanno approfondito l'uso dei sistemi di Business Intelligence, acquisendo capacità analitiche per raccogliere, interpretare e visualizzare i dati a supporto delle decisioni strategiche. Il programma è stato articolato in due moduli: il primo dedicato alle tecniche di analisi e visualizzazione dei dati, il secondo alla Data Strategy e alla governance del dato. I contenuti sono stati personalizzati in base alle responsabilità dei dirigenti, con sessioni individuali per garantire una maggiore efficacia del processo di apprendimento.



I risultati

Il Piano formativo ha accelerato la trasformazione di Tod's in una Data-Driven Company, diffondendo una cultura del dato e potenziando le competenze digitali di 15 dirigenti. I partecipanti hanno acquisito conoscenze sull'AI e sulla sua applicazione nei processi aziendali, migliorando la capacità decisionale e favorendo l'integrazione tra funzioni.

Tra i principali risultati concreti, il Piano ha prodotto due strumenti strategici a supporto della trasformazione digitale di Tod's:

- **Roadmap Digitale Incrementale:** una guida operativa per l'integrazione progressiva dell'intelligenza artificiale nella strategia aziendale, utile per valutarne l'impatto su processi, mindset e decisioni, favorendo una cultura AI-driven diffusa e sostenibile.
- **Modelli di Dashboard Interattive:** strumenti evoluti per visualizzare e interpretare dati complessi in modo intuitivo, con funzionalità predittive e automatizzate. Le dash-

board potenziano il processo decisionale, rendendolo più informato, tempestivo e personalizzabile in base alle esigenze dei diversi stakeholder.

La parola all'azienda

In un'azienda come Tod's, dove ogni dettaglio racconta una storia di eccellenza e ogni gesto riflette una tradizione artigianale, diventare una Data-Driven Company significa dare nuova voce anche l'intelligenza del dato. Diffondere una cultura digitale non è solo un cambiamento tecnologico, ma è un'evoluzione culturale: è mettere il potere dell'informazione al servizio della creatività, dell'intuizione e della visione globale, per continuare ad interpretare il lusso con autenticità e precisione. Grazie alla formazione, ogni manager, in ogni funzione, è in grado di prendere decisioni più consapevoli, rapide e coerenti con l'evoluzione globale del mercato.

Davide Rivolta

Global HR Director di Tod's Spa

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Manifatturiero



Localizzazione
Sant'Elpidio a Mare (Fermo)



Dirigenti coinvolti
15



Ore di formazione complessive
126

Main S.p.A.

La manifattura additiva e la digitalizzazione del processo di lavoro



Sito web

L'azienda

La M.A.I.N. S.p.A., fondata nel 2000 e situata nella zona industriale della Valbasento (MT), è una società per azioni che si distingue per la sua dinamicità e competitività nel mercato nazionale ed europeo. Specializzata nella produzione e vendita di tessuto non tessuto Airlaid, la sua mission è racchiusa nell'acronimo che ne definisce l'identità: Multilayer, Absorbent, Innovative, Nonwoven.

L'azienda, costantemente impegnata in attività di ricerca e sviluppo attraverso il proprio laboratorio, è riuscita nel tempo a trasformare il tessuto non tessuto Airlaid in una ampia gamma di prodotti destinati a settori come igiene personale, imballaggio alimentare, pulizia industriale e domestica, medicale e catering. Inoltre, grazie alla flessibilità del processo di lavorazione e alla parallela attività di ricerca, è in grado di creare semilavorati e manufatti colorati per applicazioni specifiche, in special modo per le attività di catering.

Negli ultimi anni, MAIN ha ampliato il proprio mercato oltre i confini regionali, raggiungendo una dimensione internazionale. In linea con i principi di Industria 4.0, ha aggiornato

la propria mission, puntando su digitalizzazione, automazione e sostenibilità, con l'obiettivo di ottimizzare i processi produttivi, ridurre gli sprechi e valorizzare il capitale umano.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le motivazioni alla base del Piano di formazione della M.A.I.N. S.p.A. risiedono nella volontà strategica dell'azienda di investire nella manifattura additiva, considerata una tecnologia chiave per migliorare l'efficienza produttiva e in grado di incidere su due leve fondamentali per lo sviluppo aziendale: lo snellimento della produzione e l'aumento della redditività.

L'interesse nasce dall'osservazione delle dinamiche globali della produzione industriale e dalla consapevolezza che l'additive manufacturing rappresenta una trasformazione radicale del modo di produrre, in linea con i principi di Industria 4.0 ed in ottica di quelli di Industria 5.0. Questa tecnologia, infatti, consente di realizzare geometrie complesse, ridurre gli sprechi di materiale, limitare gli scarti, personalizzare i prodotti, abbattere i costi di produzione, soprattutto per produzioni in piccole serie, velocizzare il time to market e riorganizzare la logistica produttiva.

L'azienda ha scelto di affrontare questa sfida investendo nel proprio capitale umano, spinta da fattori esterni come le raccomandazioni delle agende europee e internazionali, ma anche da esigenze interne, legate soprattutto alla necessità di innovare il ciclo produttivo puntando su flessibilità, efficienza e personalizzazione delle lavorazioni.

Il Piano di formazione, progettato per accompagnare l'evoluzione tecnologica e produttiva dell'azienda, è stato dedicato interamente alla figura dirigenziale con lo scopo di trasferire conoscenze e abilità che assicurassero la capacità di gover-

nare con competenza tutte le fasi del processo di manifattura additiva. Attraverso un percorso integrato tra teoria, pratica laboratoriale e analisi di casi concreti, il programma ha voluto offrire un quadro completo delle tecnologie, dei materiali e dei flussi di lavoro, favorendo una comprensione approfondita anche delle fasi di post-processo, estremamente importanti poiché in grado di analizzare e migliorare i flussi di lavoro susseguenti.

L'Intervento formativo ha avuto l'obiettivo di rafforzare la capacità di pianificare e gestire processi produttivi avanzati, monitorare le performance e contribuire al miglioramento organizzativo, promuovendo al contempo una cultura dell'innovazione.

In coerenza con la strategia aziendale orientata alla digitalizzazione, il Piano ha valorizzato competenze specialistiche come la selezione delle tecnologie additive più appropriate, la progettazione secondo i principi del Design for Additive Manufacturing, la regolazione dei parametri di processo, la manutenzione dei sistemi AM e l'analisi tecnica dei prodotti.

Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato strutturato per affrontare in modo completo e progressivo il tema della manifattura additiva, con l'obiettivo di rafforzare le competenze tecnologiche e digitali del Direttore dello Stabilimento, in linea con le esigenze emerse in fase di analisi del fabbisogno.

L'Intervento ha previsto quattro moduli teorici e tre laboratori pratici, progettati per garantire un apprendimento graduale, personalizzato e fortemente contestualizzato rispetto al processo produttivo aziendale.



Il Modulo 1 ha introdotto il concetto di manifattura additiva, illustrandone l'evoluzione storica, le tecnologie di riferimento e i materiali impiegati, con particolare attenzione a polimeri e compositi. È stato approfondito il ruolo dell'additive manufacturing nella trasformazione industriale e nella digitalizzazione dei processi.

Il Modulo 2 ha analizzato il flusso di lavoro tipico della manifattura additiva, dalla progettazione alla realizzazione dell'oggetto. Sono state trattate le fasi di pre-processo, con tecniche di ottimizzazione e strategie di design, e quelle di post-processo, con panoramica sulle tecnologie e sulle applicazioni industriali. Sono stati presentati casi studio per contestualizzare le soluzioni adottate.

Il Modulo 3 ha approfondito le tecnologie additive più avanzate, come i sistemi a letto di polveri (powder bed), e le relative applicazioni. Sono stati analizzati materiali innovativi, strategie di progettazione secondo il Design for Additive Manufacturing, e le principali tecnologie utilizzate nel settore industriale, con focus su polimeri, compositi e biomateriali.

Il Modulo 4 ha affrontato il tema del post-processo e dell'analisi finale, includendo operazioni di rimozione delle parti e dei supporti, trattamenti termici e superficiali, sistemi di scansione 3D e metrologia. È stata data particolare attenzione alla fase di analisi tecnica e alla reportistica, con esercitazioni pratiche su strumenti e software dedicati.

I laboratori pratici hanno rappresentato una fase fondamentale del percorso formativo, permettendo al partecipante di consolidare le competenze acquisite attraverso attività operative strettamente connesse al contesto produttivo. Il primo laboratorio si è concentrato sulla stampa con polimeri, affrontando le operazioni preliminari e il setting della macchina, con esercitazioni mirate alla comprensione e gestione del processo di stampa. Il secondo ha simulato le fasi di post-processo, approfondendo la rimozione dei supporti e l'applicazione di trattamenti termici e superficiali, fondamentali per la rifinitura e la funzionalità del prodotto. Il terzo laboratorio ha introdotto le tecniche di scansione 3D e metrologia, con attività pratiche dedicate all'acquisizione dei dati dimensionali e all'analisi tecnica del prodotto, finalizzate alla verifica della qualità e alla reportistica.

L'intero percorso è stato erogato in modalità one to one, con un approccio business-oriented e una forte personalizzazione dei contenuti, adattati in itinere alle esigenze specifiche del partecipante. La collocazione dell'aula all'interno dello stabilimento, in prossimità della linea produttiva, ha favorito un apprendimento immersivo e immediatamente applicabile, trasformando ogni sessione teorica in un'occasione di confronto diretto con la realtà operativa.

I risultati

L'iniziativa ha rappresentato un passaggio strategico nel percorso di innovazione e trasformazione digitale dell'azienda e, in linea con i principi di Industria 5.0, ha generato un impatto significativo sia sul piano manageriale che su quello operativo, contribuendo a rafforzare la cultura aziendale orientata all'innovazione e alla sostenibilità.

Il Direttore dello Stabilimento ha acquisito competenze tecnico-gestionali immediatamente applicabili, che hanno prodotto riscontri concreti già nel breve periodo lungo la linea di produzione, migliorando in particolare la programmazione e la progettazione secondo i principi del Design for Additive Manufacturing.

L'approccio formativo ha favorito una nuova consapevolezza strategica rispetto al potenziale competitivo della manifattura additiva, trasformando l'innovazione da semplice leva tecnologica a fattore integrato nelle decisioni operative, nella pianificazione e nell'organizzazione del lavoro.

Inoltre, il percorso ha rafforzato il dialogo tra il management e le dinamiche evolutive del mercato globale, promuovendo una maggiore apertura alle raccomandazioni espresse dalle agende internazionali, in particolare quelle europee.

Costruito sulla logica della sostenibilità, il Piano, ha prodotto output concreti, funzionali e personalizzati, destinati a rimanere patrimonio operativo dell'azienda e ad essere impiegati in modo strutturale lungo la linea produttiva.

In particolare, il percorso formativo ha permesso di realizzare:

- Schema dettagliato del processo produttivo con manifattura additiva, utile per identificare le fasi in cui le tecnologie additive possono integrare o sostituire quelle tradizionali.



- Strutturazione della linea pilota, con selezione delle tecnologie per progettazione e post-processo, finalizzata alla sperimentazione su scala ridotta.
- Programma tecnico-operativo contenente materiali da utilizzare, software di progettazione e controllo, e strumentazione 3D per la stampa additiva.
- Schemi di flusso di lavoro per componenti a valore aggiunto e report di redditività, utili per guidare le scelte tecnologiche in termini di efficienza e ritorno economico.

La parola all'azienda

In totale accordo con le indicazioni di Industria 5.0, che mette al centro del processo lavorativo la persona valorizzandone capacità e benessere, in un modello che si affianca alle tecnologie al fine offrire un ambiente di lavoro più sostenibile, etico e resiliente, riteniamo il capitale umano dell'azienda, a prescindere dal ruolo occupato, l'elemento strategico su cui poggiano tutte le strategie di crescita di un sistema complesso, quale quello di un'azienda come la MAIN SPA.

Per queste ragioni riteniamo la formazione leva fondamentale per lo sviluppo e la produttività e la utilizziamo sistematicamente per favorire i processi di riposizionamento competitivo che l'azienda ha intrapreso, soprattutto nell'ultimo quinquennio, per competere nel mercato italiano ed europeo.

Le sfide che il mercato globale e i processi d'innovazione pongono sono ancora tante e, grazie anche agli strumenti della formazione finanziata, l'azienda ha chiari gli obiettivi da conseguire nei prossimi anni con azioni mirate e contestualizzate di formazione:

- l'integrazione nel processo produttivo dell'Intelligenza Artificiale;
- la strutturazione di un piano di Risk Management per analizzare e prevedere i rischi reali e probabili e limitare, di conseguenza, possibili scenari incerti, individuando nuovi partner e nuovi mercati.

Mario Lovato

Legale rappresentante

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Manifatturiero



Localizzazione
Pisticci (Matera)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
66

Silatech S.p.A.

Digital Supply Chain Management: tecnologie di Digital Lean per l'ottimizzazione del Value Stream



Sito web

L'azienda

SILATECH è un'azienda del Gruppo Sila, leader nella produzione e distribuzione di sistemi di cambio marcia per le principali case automobilistiche a livello mondiale. Specializzata nella realizzazione di sistemi di cambio e cavi flessibili di telecontrollo, vanta oltre 50 anni di esperienza nella fabbricazione di cavi e guaine.

L'azienda produce internamente la maggior parte dei componenti plastici, grazie a un reparto di stampaggio termoplastico a iniezione altamente specializzato. SILATECH garantisce un supporto costante ai propri clienti, avvalendosi di tecniche prototipali rapide e affidabili, personale qualificato in continua formazione e macchinari dotati delle più avanzate tecnologie disponibili sul mercato.

Con l'evoluzione del settore automobilistico verso soluzioni ibride ed elettriche, l'azienda ha ampliato la propria offerta includendo sistemi automatici e full-by-wire shifting. Questi nuovi processi produttivi sono stati progettati secondo i principi dell'Industria 4.0, rendendo il sito produttivo completamente digitalizzato e interconnesso: dalla ricezione dell'ordine alla consegna del prodotto finito, ogni fase è tracciabile in un'ottica di sostenibilità.

SILATECH si impegna attivamente nella riduzione dei consumi energetici, non solo all'interno dell'organizzazione ma lungo l'intera filiera. Tra le iniziative adottate figurano l'installazione di pannelli fotovoltaici e la sostituzione dell'illuminazione tradizionale con lampade LED, il tutto certificato secondo la norma ISO 14001.

Grazie a una crescita costante, l'azienda ha esteso la propria presenza internazionale con stabilimenti produttivi in Polonia, Brasile, Cina e India.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La presentazione del Piano nasce dall'esigenza di rispondere alla crescente complessità organizzativa e produttiva che coinvolge SILATECH S.p.A., oggi impegnata in un profondo processo di trasformazione digitale e lean della propria supply chain. L'azienda si è trovata a dover ridefinire i propri asset digitali e a potenziare le competenze manageriali interne, in particolare per affrontare l'incremento significativo dei volumi di vendita legato all'espansione verso mercati esteri e segmenti di nicchia. Questo scenario, se da un lato rappresenta un'opportunità strategica, dall'altro ha richiesto un'attenta pianificazione, investimenti in tecnologie avanzate e un costante miglioramento delle performance operative.

In tale contesto, il Piano formativo si configura come una risposta concreta a due priorità fondamentali: la riorganizzazione dei processi aziendali attraverso strumenti lean, come la Value Stream Map, per individuare inefficienze e ottimizzare i flussi di valore; e l'adeguamento logistico e digitale, reso necessario dall'acquisizione di un nuovo magazzino e dalla volontà di integrare piattaforme di monitoraggio e raccolta dati. A supporto di questa trasformazione, l'azienda

ha investito nel rafforzamento delle competenze del middle management, con particolare attenzione alle aree Operations, Supply Chain, Commerciale e Acquisti, promuovendo una cultura aziendale orientata all'apprendimento continuo e alla condivisione della vision strategica.

Il Piano ha quindi mirato a consolidare le competenze manageriali e tecnico-gestionali dei Dirigenti, accompagnandoli nel percorso di digitalizzazione della supply chain, attraverso:

- la mappatura delle attività logistiche per individuare inefficienze e aree di miglioramento;
- il miglioramento del flusso di valore e la riduzione dei costi tramite un monitoraggio costante di materie prime, prodotti in lavorazione e finiti, secondo i principi del Digital Lean;
- l'upskilling delle figure dirigenziali di middle management con responsabilità in ambito Operations, Supply Chain, Commerciale e Acquisti, per favorire l'allineamento alla vision e mission aziendale;
- l'attuazione di una riorganizzazione basata sulla Value Stream Map, per mappare l'intero flusso di valore, sia in termini di materiali e processi, sia di comunicazione.

Il percorso formativo

Il percorso si è focalizzato sulla trasformazione digitale della supply chain, trasferendo ai dirigenti le competenze necessarie per digitalizzare la Value Stream Map (VSM) lungo la catena logistica e introdurre tecnologie abilitanti come l'Intelligenza Artificiale (AI) e l'Internet of Things (IoT), attraverso tre interventi formativi svolti in presenza:

Intervento 1 – DIGITAL VALUE STREAM: LA DIGITALIZZAZIONE DEL FLUSSO DEL VALORE – ha trasferito competenze, conoscenze tecniche e strumenti per mappare il

flusso del valore digitale end-to-end lungo la supply chain, integrando la mappatura con KPI (Key Performance Indicator) per individuare opportunità di miglioramento (Waste Hunting). Ha inoltre sviluppato competenze di leadership strategica per guidare la trasformazione digitale con una visione chiara di sviluppo, potenziando la capacità di analisi dei dati per identificare tendenze e opportunità. Sul piano tecnico-gestionale, ha fornito le competenze per gestire il VSM e introdurre tecnologie hardware e software innovative.

Intervento 2 – DIGITAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – ha fornito ai dirigenti una chiave di lettura innovativa delle Operations in contesti ad alta complessità, promuovendo un approccio sistemico e l'utilizzo di strumenti adeguati per pianificare domanda, produzione e fabbisogni materiali. Il percorso ha favorito l'adozione di tecnologie avanzate per ottimizzare i processi, ridurre i costi e aumentare la competitività. Sono state rafforzate le competenze di leadership strategica e quelle tecnico-gestionali, in particolare nella raccolta e analisi dei dati attraverso strumenti di data analytics e business intelligence.

Intervento 3 – DIGITAL SUPPLY CHAIN OPERATION E LOGISTICA DI MAGAZZINO – ha fornito un quadro concettuale e operativo approfondito sugli strumenti e le tecnologie abilitanti (AI, IoT) per la gestione dei flussi di merci e informazioni all'interno della catena aziendale. Ha sviluppato competenze di leadership e gestione del cambiamento per accompagnare i team nella transizione digitale, affrontando le resistenze e promuovendo una cultura dell'innovazione. Sono state inoltre potenziate le capacità di problem solving e decision making per affrontare sfide complesse e prendere decisioni strategiche in tempi rapidi, insieme alle competenze tecnico-gestionali per integrare tecnologie emergenti come IoT, AI, blockchain e sistemi di automazione nella gestione della supply chain.

I risultati

Il Piano formativo ha rafforzato le competenze del management, favorendo l'integrazione di tecnologie abilitanti come AI e IoT e promuovendo una cultura di apprendimento continuo. L'adozione della Value Stream Map, la digitalizzazione degli asset aziendali e l'espansione logistica hanno permesso di ottimizzare i flussi e aumentare la competitività, anche grazie all'acquisto di un nuovo magazzino.

Al termine della formazione, sono stati prodotti output concreti, a disposizione del management per governare il cambiamento:

- **Piano di Digital Agenda:** roadmap per l'adozione di nuove tecnologie e l'identificazione di milestone e opportunità di sviluppo nel breve, medio e lungo periodo, comprensiva di: valutazione delle tecnologie attuali e identificazione delle aree critiche che necessitano di miglioramento.
- **Sistemi di Monitoraggio e Tracking:** soluzioni IoT per il monitoraggio in tempo reale delle risorse di magazzino e delle spedizioni, attraverso sensori e dispositivi di tracciamento.
- **Analisi Avanzata dei Dati:** strumenti di machine learning e data analytics per prevedere la domanda, ottimizzare le scorte e massimizzare l'efficienza operativa, migliorando la soddisfazione del cliente e il posizionamento competitivo dell'azienda.
- **Logistic Centralized Dashboard:** cruscotto centralizzato per il controllo dei flussi informativi provenienti dalle attività logistiche e dal sistema di distribuzione, con report personalizzati basati su KPI (Key Performance Indicators).
- **Predictive Analytics Tools:** strumenti per potenziare le capacità previsionali dei sistemi di gestione logistica, migliorandone le performance attraverso un processo strutturato di raccolta e analisi dei dati.

La parola all'azienda

La formazione realizzata ha rappresentato un momento strategico per SILATECH, non solo come risposta alla crescente complessità dei mercati internazionali, ma soprattutto come leva di crescita per il nostro capitale umano.

Grazie al coinvolgimento attivo del nostro middle management, siamo riusciti a porre le basi per sviluppare competenze avanzate che ci consentono oggi di governare in modo più consapevole i processi decisionali, dalla pianificazione della domanda alla gestione dei magazzini.

Il valore della formazione in azienda è oggi più che mai evidente: non solo per i risultati ottenuti, ma per il cambiamento culturale che ha generato. Continueremo a investire nello sviluppo delle competenze manageriali e tecnico-specialistiche, promuovendo percorsi di aggiornamento continui che supportino l'evoluzione digitale e sostenibile di SILATECH.

Antonella Franza
Human Resources

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Gissi (Chieti)



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
124

UNIFORM S.p.A.

Prevenire, Monitorare, Correggere: strumenti di Business Intelligence Financials per il sostegno al governo efficiente delle performance in Uniform SpA



Sito web

L'azienda

Tecnologia, design e attenzione all'architettura ecosostenibile rappresentano i cardini su cui Uniform basa la propria attività, coniugando sapientemente il know-how tecnologico con le caratteristiche estetiche e prestazionali richieste dal mercato e dal mondo dell'architettura contemporanei.

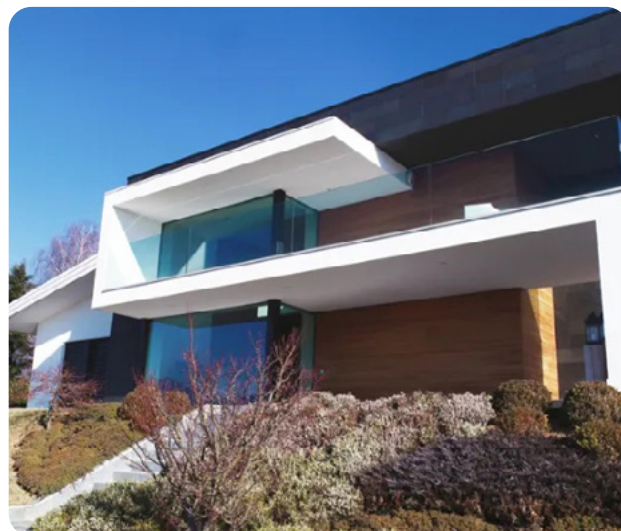
L'azienda ha raggiunto una posizione di leadership in Europa nella progettazione di nuove soluzioni per le seguenti linee di prodotto: sistemi per serramenti in legno, legno-alluminio, legno-bronzo, sistemi per facciate legno alluminio & legno bronzo, sistemi per pareti divisorie interne in legno, persiane e scuretti, guarnizioni per serramenti, gocciolatoi e profili in alluminio, profili in legno lamellare, software per la gestione dei serramenti in legno e legno-alluminio.

Dal 2006 l'azienda ha implementato un Sistema di Gestione Integrato (qualità e sicurezza) certificato da DNV, collocandosi tra le prime realtà nazionali in possesso di tali requisiti. Nel processo di verniciatura dell'alluminio ha inoltre ottenuto la certificazione rilasciata in Italia dall'Associazione Qualital.

Sotto il profilo delle innovazioni tecnologiche e grazie alla sua vocazione internazionale, Uniform rappresenta un brand molto conosciuto, costruito nel tempo attorno a linee di prodotto ad elevata qualità e performance. Le potenzialità del mercato internazionale, orientato alla ricerca di soluzioni tecnologicamente innovative per l'architettura e l'arredamento, pongono l'azienda nelle condizioni ideali per ampliare ulteriormente le proprie quote sia sul mercato nazionale sia su quello estero.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La presentazione del Piano nasce dall'esigenza di introdurre in Uniform un modello di gestione maggiormente fondato sull'utilizzo strutturato dei dati. Le commesse produttive richiedono infatti strumenti capaci di supportare analisi previsionali, monitorare in modo continuo i cicli di lavorazione e intervenire rapidamente sulle variabili che possono



rallentare i flussi operativi, con effetti diretti sull'equilibrio economico-finanziario.

L'azienda non disponeva di un sistema di reporting finanziario integrato né di procedure automatizzate per la codifica dei dati provenienti dalle diverse funzioni aziendali—produzione, contabilità, magazzino, logistica, acquisti, vendite e commerciale. L'assenza di un linguaggio dati comune impediva una visione complessiva del sistema azienda, limitava il coordinamento tra i centri di costo e rendeva complesso il monitoraggio della marginalità.

Da tali criticità è emersa la necessità di un percorso di upskilling manageriale volto a identificare, monitorare e misurare le relazioni tra mission, obiettivi strategici e risorse materiali e intangibili. Il percorso ha avuto l'obiettivo di trasferire competenze per introdurre logiche analitiche nel controllo di gestione, rafforzando la capacità decisionale dei profili coinvolti.

Il Piano formativo, destinato a due figure dirigenziali — il Direttore Amministrativo e il Direttore Tecnico — si è posto i seguenti obiettivi:

- fornire le competenze per esaminare la dinamica finanziaria dell'impresa, tramite l'utilizzo di integrated report, al fine di valutare la redditività costi/ricavi delle commesse;
- potenziare le competenze tecnico-analitiche per monitorare i vari centri di costo e comprendere l'assorbimento delle risorse;
- illustrare metodologie di valutazione e analisi dell'andamento del business, attraverso bilanci riclassificati e indicatori economico-finanziari, in un'ottica previsionale coerente con il nuovo Codice della crisi d'impresa;
- favorire l'integrazione digitale e la predisposizione di dashboard funzionali a un approccio drill down, per una gestione efficace dei costi basata su modelli di data integration;



- adottare strategie, procedure e prassi per la redazione del Piano di Financials Management Tool e integrare sistemi innovativi di controllo delle performance;
- introdurre metodologie di Business Intelligence per la pianificazione finanziaria a medio-lungo termine e per gestire eventuali criticità esterne con impatto sulla competitività aziendale.

Il percorso formativo

Il percorso formativo ha potenziato le competenze e gli strumenti di Business Intelligence, migliorando il monitoraggio di costi e ricavi, sviluppando una visione più efficace e predittiva della gestione aziendale e rafforzando il controllo sugli indicatori di performance.

La metodologia adottata ha previsto lezioni frontali, simulazioni e project work, con un approccio esperienziale che

ha facilitato l'apprendimento e la corretta interpretazione dei dati.

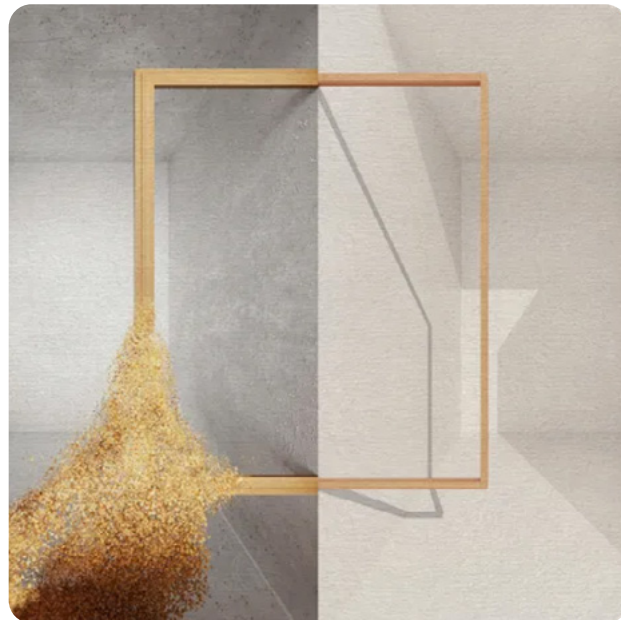
Sono stati realizzati i seguenti due moduli formativi, realizzati in presenza presso la sede dell'azienda:

Modulo 1 - FINANCIAL MANAGEMENT PLAN: ANALIZZARE E MONITORARE I COSTI/RICAVI PER COMPRENDERE CON LA BUSINESS INTELLIGENCE L'ASSORBIMENTO DI RISORSE - Sono state approfondite le tecniche di raccolta e analisi dei dati attraverso sistemi di Integrated Reporting su Power BI, con particolare attenzione alla descrizione e interpretazione dei flussi contabili e finanziari.

È stata inoltre fornita una panoramica sulla capacità di assorbimento delle risorse e sul ruolo del Financial Management Plan come strumento di pianificazione strategica e finanziaria, collegando obiettivi di valore, rating, bilanci previsionali e articolazione trimestrale del budget. Un altro tema centrale ha riguardato le metodologie di rappresentazione dei flussi di cassa pluriennali e la definizione della nuova finanza in relazione ai diversi fabbisogni aziendali, fino alla costruzione di un rendiconto finanziario prospettico coerente con gli scenari di sviluppo.

L'Intervento ha approfondito anche l'analisi delle performance di commessa tramite visual analytics e l'utilizzo delle analisi what-if per creare scenari previsionali, associare conti specifici e applicare metodi predittivi al controllo di gestione. Le simulazioni di analisi predittive hanno permesso di comprendere come costruire un sistema di monitoraggio più tempestivo e orientato alla decisione.

Modulo 2 - LA BUSINESS INTELLIGENCE INTEGRATA AL FINANCIAL MANAGEMENT PLAN PER LA GOVERNANCE DELLA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA IN UNIFORM - Sono stati approfonditi gli strumenti di Business Intelligence utili a costruire scenari di investimento, analizzare risultati e individuare opportunità attraverso analisi predittive.



È stata inoltre illustrata l'integrazione dei principali KPI economici e non economici all'interno del Financial Management Plan, così da definire un quadro strutturato delle performance aziendali e renderlo funzionale alla metodologia del "what-if", applicata alle diverse variabili gestionali.

Una parte rilevante dell'Intervento ha riguardato l'utilizzo dell'Integrated Reporting su base BI per monitorare i centri di costo, l'applicazione delle tecniche di drill-down dei dati e la definizione di azioni correttive attraverso strumenti di ripianificazione come il rolling forecast. Sono state approfondite anche l'analisi finanziaria e la gestione dei flussi di cassa tramite Power BI, con particolare attenzione all'ottimizzazione del cash flow e del capitale circolante, oltre alle metodologie di Marginal Costing e Absorption Costing, viste nella loro utilità per il controllo di gestione e per la valutazione delle performance operative.

I risultati

Il Piano ha portato alla realizzazione di output concreti, sviluppati dai partecipanti con il supporto operativo dei docenti/coach e pienamente utilizzabili dall'azienda al termine delle attività:

- **FINANCIALS MANAGEMENT PLAN** – Il documento raccoglie procedure analitiche, simulazioni di business e rappresenta il template direzionale e operativo attraverso cui i dirigenti possono definire strategie, procedure e prassi per la predisposizione dell'Integrated Report, comprendente il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale. Integrato con Power BI, questo strumento consente di approfondire i piani di sviluppo, analizzare i risultati ottenuti e anticipare potenziali rischi o criticità di natura finanziaria, tecnologica o produttiva, permettendo di attivare tempestivamente le azioni correttive necessarie.
- **DASHBOARD DINAMICHE E SISTEMA DI REPORTING AUTOMATIZZATO** – Gli strumenti sviluppati sono progettati per migliorare tempestività, precisione e qualità delle decisioni aziendali. Il sistema prevede la definizione di metriche specifiche per ciascuna dashboard (regole di calcolo, nomenclatura e integrazione dei dati), nonché l'utilizzo di DataMarts per importare e strutturare i dati provenienti dai diversi centri di costo.

La parola all'azienda

Il piano formativo ha avuto per noi un valore concreto e immediato. I dirigenti coinvolti hanno acquisito maggiore consapevolezza nella lettura dei dati economico-finanziari e nel controllo di gestione, migliorando il monitoraggio di costi, ricavi e marginalità. L'utilizzo di strumenti di Business Intelligence e di logiche di controllo predittivo ci ha permesso di rendere più strutturati e automatizzati i processi decisionali, aiutandoci ad anticipare criticità e intervenire con tempestività.

La formazione ha rafforzato la nostra visione strategica e ha già prodotto effetti positivi sulla pianificazione finanziaria e sulla capacità dell'azienda di adattarsi con maggiore efficacia alle evoluzioni del mercato.

Dott.ssa Tosato Federica
(HR Manager)

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Minerbe (Verona)



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
149

SKF Industrie S.p.A

Innovation strategy e digital transformation per entrare in industry 4.0



Sito web

L'azienda

SKF è un gruppo industriale fondato nel 1907 e presente in circa 130 paesi, con oltre 40.000 dipendenti e 17.000 concessionari in tutto il mondo, con un forte impegno negli investimenti in formazione, conoscenza e ricerca.

Nonostante la sua posizione consolidata nel mercato globale, SKF affronta con determinazione la sfida della transizione digitale, avviando un'attenta analisi del livello di digitalizzazione delle sue realtà produttive.

In Italia, la principale società del Gruppo è SKF Industrie, con 8 stabilimenti produttivi, tra cui quello di Cassino (Frosinone), uno dei più storici e significativi. Fondato nel 1956, è stato il primo insediamento industriale SKF nel sud Italia, contribuendo alla trasformazione economica del territorio da agricolo a industriale.

Lo stabilimento di Cassino, oggi esteso su 60.000 mq, produce cuscinetti radiali rigidi a sfere, cuscinetti a sfere a sezione sottile, cuscinetti a sfere autoallineanti, particolari costampati e componenti per auto incarnando lo slogan aziendale: "less friction more progress". Con una storia di oltre 60 anni, ha saputo mantenere la leadership mondiale nel settore, resistendo alla concorrenza globale grazie a innovazione tecnologica, qualità produttiva e flessibilità operativa.

L'evoluzione delle tecniche produttive, dal taylorismo alle moderne linee "one to one", ha permesso di raggiungere livelli di efficienza e qualità elevatissimi. Oggi, lo stabilimento guarda al futuro con fiducia, puntando sulla digitalizzazione e sull'adattamento continuo alle esigenze del mercato.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

SKF ha condotto un assessment digitale approfondito che ha evidenziato una realtà eterogenea all'interno del Gruppo, con tre distinti profili manageriali — principiante, trasformatore e leader digitale — corrispondenti a diversi livelli di maturità digitale. Questa varietà ha delineato una situazione a "macchia di leopardo", in cui la prontezza al cambiamento risultava disomogenea.

A complicare il quadro, si è aggiunta una doppia eredità: impianti produttivi dotati di tecnologie consolidate ma bisognosi di aggiornamento, e una generazione manageriale esperta ma meno incline all'adozione del digitale. È emersa così la consapevolezza che la trasformazione non potesse limitarsi all'introduzione di nuove tecnologie, ma dovesse configurarsi come un cambiamento culturale profondo.

In un contesto competitivo sempre più orientato all'ecosistema e alla centralità della persona, SKF ha riconosciuto l'urgenza di definire una strategia distintiva e sostenibile. Il PNRR ha rappresentato un'opportunità concreta per accelerare questo percorso, favorendo l'evoluzione verso modelli di business digitali.

Da questa esigenza è nato il Piano formativo, concepito per diffondere competenze digitali, promuovere una mentalità agile e preparare i manager a guidare l'innovazione. Il progetto è stato avviato nello stabilimento di Cassino, già

più avanzato digitalmente, come esperienza pilota, per poi estendersi ai plant di Villar Perosa e Airasca, dove il livello di maturità digitale richiedeva un Intervento più mirato.

Il Piano si è proposto di sviluppare una visione sistemica della trasformazione digitale all'interno del top management, con particolare attenzione ai Key Manufacturing Process Owner. L'obiettivo è stato quello di accompagnare l'azienda in un percorso di innovazione che ha coinvolto aspetti tecnologici, organizzativi e culturali. La digitalizzazione è stata affrontata in connessione con altre priorità strategiche, come l'innovazione di processo e di prodotto, l'internazionalizzazione e il rafforzamento del dialogo con il mondo dell'istruzione e della ricerca.

Il percorso formativo

Il percorso formativo "INNOVATION STRATEGY E DIGITAL TRANSFORMATION PER ENTRARE IN INDUSTRY 4.0" ha fornito strumenti per analizzare l'organizzazione e i processi aziendali, definire strategie di trasformazione e favorire l'adozione di tecnologie legate a Industria 4.0. Ha approfondito la transizione verso la fabbrica digitale, valutando l'impatto sulle relazioni con fornitori e clienti, e ha analizzato il livello di innovazione aziendale attraverso le dimensioni di risorse, infrastrutture, cultura e processi. Particolare attenzione è stata riservata allo sviluppo delle competenze digitali dei dirigenti, considerate fondamentali per affrontare il cambiamento.



Il programma si è articolato in tre moduli principali. Il primo, **DIGITAL INNOVATION & BUSINESS MODEL**, ha trattato la digitalizzazione come leva strategica, analizzando i trend dell'innovazione, la trasformazione dei modelli di business e il ruolo centrale del cliente. Sono state approfondite le tecnologie di digital fabrication, come l'additive manufacturing e il fast prototyping, insieme al concetto di smart factory.

Il secondo modulo, **TECNOLOGIE ABILITANTI**, ha offerto una panoramica sulle tecnologie emergenti — big data, intelligenza artificiale, machine learning, blockchain e realtà aumentata — evidenziando il ruolo cruciale della cybersecurity nella protezione dei dati aziendali.

Il terzo modulo, **CHANGE MANAGEMENT & ENGAGEMENT**, si è concentrato sulle competenze trasversali necessarie per guidare la trasformazione, sviluppando leadership

digitale, capacità di gestione del cambiamento e promozione di una cultura orientata all'innovazione. Sono stati affrontati anche i temi dell'e-leadership e delle competenze manageriali in contesti digitalizzati.

La metodologia ha privilegiato un approccio pratico e interattivo, basato su workshop, action learning e project work, che ha permesso ai partecipanti di applicare le conoscenze acquisite a casi reali.

I risultati

Il Piano formativo realizzato presso il plant SKF di Cassino ha rappresentato una leva strategica per lo sviluppo delle competenze manageriali e per l'integrazione delle tecnologie legate all'Industry 4.0. Attraverso un percorso strutturato, i manager hanno acquisito capacità nella gestione della trasformazione digitale, con impatti concreti sui processi produttivi e sulla strategia aziendale. L'introduzione sistematica di tecnologie come IoT, cloud computing e automazione ha migliorato l'efficienza operativa, ridotto i tempi di inattività e aumentato la qualità dei prodotti. Il cambiamento più significativo ha riguardato la visione strategica dei manager, ora più orientata ai dati e all'innovazione.

Un elemento centrale del percorso è stato l'utilizzo del Digital Readiness Assessment, che ha permesso di valutare la maturità digitale del sito e di individuare aree di miglioramento, anche grazie all'integrazione tra dati legacy e nuove tecnologie, supportata dal sistema "Digital2win". Il coinvolgimento della funzione HR ha esteso l'impatto del piano anche ai processi trasversali, promuovendo l'uso dei data analytics per ottimizzare l'integrazione tra operations e funzioni di supporto.



A conclusione del percorso, l'azienda ha potuto contare su diversi strumenti operativi:

- modelli di analisi organizzativa e di processo per guidare l'innovazione;
- "Programma Ambassador" per la diffusione interna delle competenze digitali;
- progetti di digital transformation sviluppati dai partecipanti su temi strategici come supply chain, customer experience e automazione.

I rapporti di analisi prodotti rappresentano una base concreta per ulteriori interventi di miglioramento. Il benchmark con altre aziende del settore ha confermato la validità della strategia adottata, pur evidenziando la necessità di intervenire su alcune criticità legate alla presenza di processi ibridi.

Complessivamente, il Piano ha rafforzato la capacità del plant di Cassino di affrontare le sfide dell'innovazione e di competere con successo nell'era digitale.

La parola all'azienda

Il progetto formativo "Innovation Strategy e Digital Transformation per entrare in Industry 4.0" ha rappresentato un'iniziativa fondamentale per lo sviluppo e la competitività della nostra azienda. La crescita delle competenze digitali e l'integrazione degli strumenti di intelligenza artificiale nei processi produttivi rappresentano sempre più un fattore critico che consentirà di migliorare significativamente l'efficienza operativa e la qualità dei nostri prodotti.

Una leadership manageriale orientata al cambiamento e a modelli di business innovativi rappresenta poi un prerequisito necessario per realizzare la trasformazione digitale. I nostri manager, attraverso questo percorso, hanno acquisito una visione strategica più orientata ai dati e all'innovazione, diventando veri e propri agenti di cambiamento all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, il coinvolgimento della funzione HR e l'utilizzo del Digital Readiness Assessment hanno esteso l'impatto dell'intervento anche ai processi trasversali, promuovendo l'uso dei data analytics per ottimizzare l'integrazione tra le operations e le funzioni di supporto. Questo approccio sistemico ha rafforzato la nostra capacità di affrontare le sfide dell'innovazione e di competere con successo nell'era digitale.

In sintesi, il progetto formativo ha non solo migliorato le competenze tecniche e manageriali dei nostri dirigenti, ma ha anche promosso una cultura aziendale orientata all'innovazione e alla continua evoluzione, elementi chiave per il nostro successo futuro.

Gianluca Bertinetti

Talent Development Manager SKF Italia

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Cassino (Frosinone)



Dirigenti coinvolti
5



Ore di formazione complessive
400



Marketing e Comunicazione Digitale



MDC S.p.A

MDC - Road to AI Gallery

MASSIMODECARLO



Sito web

L'azienda

La galleria MASSIMODECARLO (MDC), attiva a Milano dal 1987, si distingue nel panorama artistico internazionale per scelte coraggiose e controcorrente, promuovendo inizialmente artisti poco noti in Italia come John Armleder, Olivier Mosset, Steven Parrino e Carsten Höller. Nel tempo, ha ampliato il proprio programma includendo figure come Alighiero Boetti, Cady Noland, Rudolf Stingel e Felix Gonzalez-Torres.

Da oltre 35 anni, la galleria svolge un ruolo chiave nella scena contemporanea, favorendo il dialogo tra artisti, istituzioni, critici e collezionisti, e supportando pratiche artistiche eterogenee, dalla pittura alla performance.

Gli artisti rappresentati hanno ottenuto riconoscimenti internazionali e sono presenti in prestigiose collezioni pubbliche e private. Dopo l'apertura di sedi a Londra, Hong Kong, Parigi e Seoul, nel 2019 la galleria sposta la sua sede principale, sempre a Milano, presso Casa Corbellini-Wassermann, edificio storico firmato Piero Portaluppi.

L'innovazione tecnologica è parte integrante della strategia di sviluppo, con investimenti in un sito web avanzato, e-commerce e contenuti digitali. In un settore basato su relazioni e unicità, la sfida attuale è integrare l'intelligenza artificiale per ottimizzare marketing e comunicazione, sviluppando competenze tecnico-manageriali adatte a un contesto così specifico.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il progetto è nato dall'esigenza della galleria MDC di affrontare in modo strategico le sfide legate alla comunicazione e alla gestione delle relazioni nel mondo dell'arte contemporanea. Oltre alla vendita e all'esposizione delle opere, la galleria ha svolto un ruolo centrale nel supportare la carriera degli artisti attraverso attività di Artist Liaison, curando la loro agenda culturale e commerciale in linea con gli obiettivi creativi e di mercato. Questo ha comportato un impegno costante nella costruzione di relazioni con collezionisti, mercanti d'arte, musei e istituzioni, nonché nella produzione di materiali comunicativi di alta qualità, come i dossier d'artista, fondamentali per il posizionamento e la promozione.

In un contesto in cui la platea di potenziali acquirenti si è rivelata ristretta e altamente selezionata, MDC ha riconosciuto nell'intelligenza artificiale un'opportunità concreta per ampliare il proprio raggio d'azione, migliorare l'efficienza dei processi e ottimizzare l'impiego delle risorse. Tuttavia, l'adozione dell'AI ha richiesto un ripensamento profondo delle competenze interne, non solo per individuare gli strumenti più adatti, ma anche per saperli addestrare e integrare efficacemente nei flussi di lavoro.

La formazione del management ha rappresentato il primo passo per guidare un cambiamento che ha coinvolto l'intera organizzazione, in un settore in cui ogni funzione è direttamente implicata nella comunicazione e nel marketing. Il Piano ha mirato a sviluppare competenze di ruolo, tecniche e manageriali nei partecipanti, in risposta ai cambiamenti introdotti dall'intelligenza artificiale anche nel settore dell'arte.

Attraverso la formazione, si è puntato a far acquisire ai dirigenti la capacità di analizzare il mercato con strumenti basati sull'AI, sviluppare strategie di marketing innovative, ottimizzare l'esperienza cliente e implementare campagne efficaci.

Inoltre, il progetto ha voluto rafforzare le soft skill, in particolare quelle relazionali e comunicative, per favorire l'adozione diffusa degli strumenti digitali all'interno dell'organizzazione. L'obiettivo finale è stato quello di creare un contesto culturale favorevole all'innovazione, capace di integrare le potenzialità dell'AI con la sensibilità e l'espressività proprie del mondo dell'arte.

Il percorso formativo

L'intervento formativo dal titolo "Intelligenza ARTificiale, comunicazione e marketing digitale" è stato progettato su misura per rispondere alle esigenze specifiche della galleria MDC, con un focus sull'applicazione dell'intelligenza artificiale al marketing e alla comunicazione. Grazie alla struttura tailor-made, la formazione ha avuto fin da subito un forte riscontro pratico. I partecipanti hanno potuto applicare direttamente le competenze acquisite attraverso un project work che ha previsto l'analisi della situazione aziendale, l'individuazione di aree di miglioramento e la realizzazione di prompt e dashboard. Il percorso ha favorito una riflessione profonda sulla trasformazione digitale, promuovendo un cambio di paradigma nella gestione della complessità e dell'incertezza, con l'obiettivo di integrare l'approccio umano e tecnologico nella valorizzazione dei luoghi della cultura.

Il programma si è articolato in quattro moduli principali. Il primo ha esplorato la creatività dell'AI per la narrazione aziendale, introducendo modelli narrativi e strumenti per adattare le storie ai diversi canali digitali. Il secondo ha approfondito il prompt design e l'utilizzo di strumenti come ChatGPT, Copilot, Canva e Midjourney per la produzione di contenuti e la visualizzazione dei dati. Il terzo si è concentrato sulle applicazioni dell'AI nel marketing, dalla segmentazione del pubblico alla creazione di contenuti personalizzati, fino all'analisi predittiva e al sentiment analysis.

Il quarto modulo ha affrontato il vissuto dell'AI in azienda, con un focus sull'etica, la gestione del cambiamento e il superamento delle resistenze culturali.

La metodologia didattica ha seguito un approccio pratico e laboratoriale, basato sul Project Based Learning. I partecipanti sono stati coinvolti in esercitazioni, studi di caso e attività progettuali, che hanno permesso di applicare immediatamente le competenze acquisite a situazioni aziendali reali. Il docente ha assunto il ruolo di facilitatore, promuovendo la partecipazione attiva, la collaborazione e la sperimentazione.

I risultati

Il Piano "Road to AI Gallery" ha rappresentato un'importante occasione di crescita per MDC, consentendo l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali, con un impatto significativo sul marketing, sulla comunicazione e sulla gestione delle relazioni con artisti e collezionisti.



Foto di Delfino Sisto Legnani e Marco Cappelletti - Courtesy MASSIMODECARLO

I dirigenti hanno acquisito competenze avanzate nell'uso di strumenti AI come ChatGPT, Canva e Midjourney, applicandole alla creazione di contenuti personalizzati, all'automazione dei processi comunicativi, alla segmentazione del pubblico e allo storytelling digitale. Queste competenze sono state immediatamente trasferite all'interno dell'organizzazione, contribuendo a migliorare la comunicazione interna ed esterna, a ottimizzare i flussi operativi e a promuovere una cultura aziendale orientata all'innovazione. Tra i risultati concreti, MDC ha potuto dotarsi di strumenti operativi altamente funzionali:

- un archivio di prompt per la generazione di contenuti coerenti con l'identità aziendale;
- un glossario personalizzato per l'addestramento dell'AI in linea con il tone of voice della galleria;
- modelli di dossier e artist liaison per comunicazioni professionali e rapide.

Questi strumenti, progettati per essere utilizzati trasversalmente da tutti i reparti, hanno favorito la diffusione delle competenze acquisite e consolidato un ambiente favorevole al cambiamento digitale.

In conclusione, il Piano ha permesso a MDC di rafforzare la propria posizione nel mercato globale dell'arte, ottimizzando i processi interni e migliorando la qualità della comunicazione, senza compromettere l'autenticità delle relazioni che da sempre contraddistinguono la galleria.

La parola all'azienda

Guardando al percorso formativo "Road to AI Gallery", posso dire con soddisfazione che non si è trattato solo di acquisire nuove competenze, ma di avviare un vero processo di trasformazione culturale. In un settore come il nostro, in cui la comunicazione è

profondamente intrecciata con l'identità e la sensibilità artistica, abbiamo scelto di affrontare con coraggio la sfida dell'intelligenza artificiale. Il progetto ci ha offerto l'opportunità di riflettere non solo sulle potenzialità degli strumenti AI più adatti al nostro contesto, ma anche sui nostri limiti, sulle resistenze culturali e sulla necessità di rivedere alcuni approcci ormai consolidati.

Abbiamo investito nella formazione dei nostri dirigenti, puntando a sviluppare competenze tecniche e manageriali che ci consentissero di integrare l'AI in modo efficace nei processi aziendali, senza snaturare l'autenticità delle relazioni che da sempre ci contraddistinguono. Ne è nato un lavoro intenso di analisi, sperimentazione e co-progettazione, che ha generato strumenti concreti, come prompt e modelli operativi, subito trasferiti nella quotidianità lavorativa.

La formazione ha rappresentato un investimento strategico, che ha dato valore alle persone, rafforzato la nostra competitività e aperto nuove prospettive per il futuro della nostra organizzazione.

Davide Lo Giudice

HR Manager, galleria Massimodecarlo

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
**Commercio
oggetti d'arte**



Localizzazione
Milano



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione
complessive
92

Senaf s.r.l.

BRAIN - Business Reporting and Artificial Intelligence for Innovation



Sito web

L'azienda

Senaf s.r.l. è un'azienda con oltre trent'anni di esperienza nell'organizzazione di fiere, saloni tematici e congressi nei settori dell'impiantistica, meccanica specializzata, logistica, moda, sanità, edilizia e noleggio. Attraverso eventi di rilevanza nazionale come MECSPE, SAIE, SAMAB, EVOLIO Expo, Exposanità e Cosmofarma, Senaf (anche tramite BOS Srl) si è affermata come punto di riferimento per il networking e la promozione dell'innovazione nei comparti produttivi e professionali.

Il successo di Senaf si fonda su una strategia orientata alla produzione di contenuti per i visitatori e alla costruzione di solide partnership con istituzioni, associazioni e stakeholder industriali, che ne rafforzano la capacità di rispondere alle esigenze dei mercati di riferimento.

L'impresa opera anche come service per importanti realtà fieristiche e istituzionali, tra cui BolognaFiere, la Regione Emilia-Romagna, la Nuova Fiera del Levante e la Regione Puglia e gestisce oltre 50 eventi all'anno per la capogruppo Tecniche Nuove, leader nell'editoria specializzata.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il progetto è stato avviato per rispondere alla necessità strategica di Senaf di espandersi in nuovi mercati, in particolare quelli delle macchine per l'abbigliamento e dell'olio EVO, attraverso il lancio delle fiere "SAMAB" e "EVOLIO Expo". L'obiettivo era incrementare il fatturato entro la fine del 2025, affrontando la sfida con un approccio innovativo basato sull'uso avanzato dei dati e delle tecnologie digitali.

Grazie al supporto di esperti in formazione, nuove tecnologie e neuromarketing, è stata individuata un'area strategica di Intervento: la valorizzazione dei dati generati dagli eventi passati per sviluppare modelli predittivi capaci di anticipare trend, ottimizzare le decisioni e migliorare l'efficienza operativa.

Il Piano BRAIN si è proposto di abilitare il management alla gestione completa del processo di analisi predittiva, dalla definizione del problema fino alla costruzione e implementazione dei modelli, puntando al raggiungimento di tre obiettivi strategici:

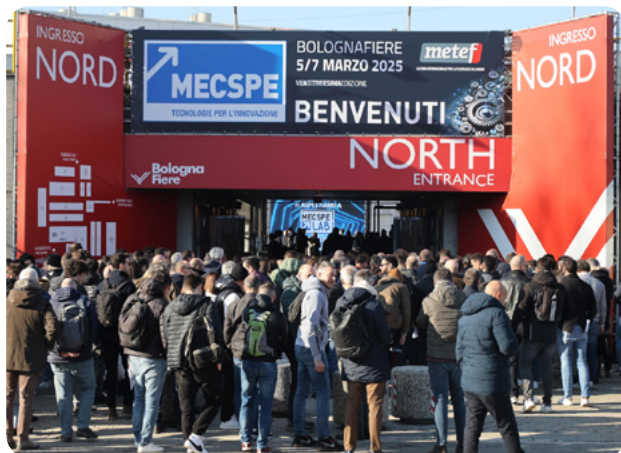
- acquisizione di competenze tecniche e gestionali per valorizzare il patrimonio informativo aziendale. Attraverso la formazione mirata, il management ha acquisito la capacità di integrare persone, processi e tecnologie in una strategia unitaria di gestione del dato, rendendo possibile la preparazione, l'elaborazione e l'utilizzo efficace delle informazioni aziendali;
- sviluppo della capacità di utilizzare i dati per competere con successo nei mercati emergenti. Il partecipante ha imparato a sfruttare i big data in tempo reale per identificare lead qualificati, anticipare le aspettative dei clienti e lanciare prodotti mirati, migliorando così la qualità delle decisioni strategiche e operative;

- comprensione della customer experience in ambito fieristico. Grazie all'integrazione tra intelligenza artificiale e neuromarketing, è stato possibile ridisegnare il layout degli eventi per migliorare il comfort psico-fisico di visitatori, espositori e buyer. L'analisi predittiva ha permesso di interpretare i comportamenti degli utenti e restituire queste informazioni alla marketing automation, massimizzando l'efficacia delle campagne e l'attrattività degli eventi.

Il percorso formativo

L'attività di progettazione ed erogazione è stata affidata all'ente di formazione accreditato Talentform S.p.A., che si è avvalso di docenti esperti e qualificati nelle specifiche materie oggetto degli interventi.

Il Piano è stato progettato su due interventi alternando sessioni in presenza e online per unire la flessibilità dell'e-learning con il valore dell'interazione diretta in aula. Questo approccio ha permesso di massimizzare l'efficacia dell'apprendimento, adattandosi alle esigenze del partecipante.



Elemento distintivo del percorso è stato l'utilizzo di case studies e best practices, che hanno offerto esempi concreti di applicazione della predictive analysis in contesti aziendali reali, con particolare riferimento a imprese che hanno utilizzato questi strumenti per accedere a nuovi mercati. A ciò si è affiancata una fase operativa incentrata su project work, durante la quale il partecipante ha definito criteri e variabili chiave per la costruzione di modelli predittivi, applicando la metodologia del Project-Based Learning. Questo ha favorito un apprendimento attivo e orientato al problem solving, consentendo ai dirigenti di sperimentare direttamente l'impatto delle proprie analisi e decisioni.

Parallelamente, è stata proposta un'ulteriore attività pratica focalizzata sull'esperienza fieristica, con la costruzione partecipata di una mappa degli elementi fondamentali per attivare dinamiche di business, networking e conoscenza all'interno di una fiera. In questo contesto, il partecipante ha esplorato l'applicazione del neuromarketing integrato all'intelligenza artificiale, ipotizzando soluzioni per valorizzare lo Human Touch negli eventi. L'obiettivo è stato quello di migliorare l'efficacia attrattiva degli spazi espositivi e l'esperienza sensoriale dei visitatori, sviluppando competenze pratiche e consapevolezza sull'impatto delle proprie scelte progettuali.

Intervento 1 – BUSINESS INTELLIGENCE E PREDICTIVE ANALYTICS: COME L'AI AIUTA A PREVEDERE IL FUTURO. Ha affrontato i principali temi legati alla cultura del dato e all'analisi predittiva in ambito aziendale. Il percorso è iniziato con un'introduzione strategica al valore dell'informazione, in cui è stata approfondita la trasformazione delle aziende in realtà data-driven, evidenziando come la gestione e la valorizzazione del dato rappresentino un asset competitivo fondamentale.



Successivamente, l'attenzione si è spostata sull'analisi predittiva applicata ai Big Data, con un'esplorazione delle fonti informative, delle tecnologie di raccolta e dei modelli analitici, fino all'utilizzo di algoritmi di machine learning per l'elaborazione di previsioni e la costruzione di dashboard innovative. È stato poi affrontato il tema del decision making, con un focus sulle competenze necessarie per la governance dei dati e la gestione di progetti analytics in contesti aziendali complessi.

Una parte è stata dedicata all'utilizzo di Copilot per Microsoft 365, con l'obiettivo di mostrare come l'intelligenza artificiale generativa possa aumentare la produttività, migliorare la comunicazione con i clienti e supportare l'analisi e la visualizzazione dei dati. Il percorso ha incluso anche un approfondimento sul change management, affrontando le dinamiche emotive e organizzative del cambiamento e fornendo strumenti per motivare e guidare le persone attraverso le trasformazioni aziendali.

Infine, sono stati trattati gli aspetti tecnologici a supporto di un'azienda data-driven, con un'analisi delle architetture di data management, dei sistemi di business intelligence e dei modelli predittivi più efficaci per le decisioni strategiche. Il percorso si è concluso con un focus sulla valorizzazione del dato nei contesti B2C, l'uso dell'IoT Analytics e l'importanza della data visualization per rendere accessibili e comprensibili le informazioni.

Intervento 2 – AI E FIERE: COME UTILIZZARE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER MIGLIORARE IL CUSTOMER JOURNEY. Ha esplorato le connessioni tra neuroscienze, intelligenza artificiale e strategie di marketing, con un approccio orientato all'innovazione e alla personalizzazione dell'esperienza cliente. Il percorso è iniziato con un approfondimento sulla psicologia dei nuovi comportamenti d'acquisto, analizzando come costruire un'identità di brand coerente con i valori delle audience di riferimento e come utilizzare le neuroscienze per influenzare le decisioni di consumo.

Successivamente, è stato affrontato il tema del neuromarketing applicato all'intelligenza artificiale, con un passaggio dalla teoria alla pratica. Il partecipante ha acquisito strumenti per interpretare i processi decisionali dei clienti e applicare queste conoscenze al design degli spazi espositivi, in particolare ai layout fieristici, con l'obiettivo di renderli più coinvolgenti e funzionali.

Infine, il focus si è spostato sulla personalizzazione su larga scala, attraverso l'analisi di grandi volumi di dati per creare esperienze cucite sui bisogni impliciti e sui comportamenti cognitivo-emozionali dei clienti. Sono stati esplorati i nuovi driver del mercato, legati ai desideri e alle abitudini emergenti, per sviluppare strategie di marketing più efficaci e mirate.

I risultati

Il Piano BRAIN ha prodotto risultati significativi, ponendosi come leva strategica per l'ingresso di Senaf in nuovi mercati in vista della finestra fieristica del 2026. Attraverso un percorso formativo mirato, il management ha acquisito competenze avanzate nell'analisi predittiva, imparando a costruire modelli capaci di interpretare i dati aziendali e di anticipare tendenze, rischi e opportunità. Questo ha permesso di strutturare un processo decisionale più consapevole e orientato all'azione, basato sulla valorizzazione del patrimonio informativo aziendale e sull'integrazione tra persone, processi e tecnologie.

Tra i risultati concreti, è stato realizzato un demand planning specifico per i mercati dell'olio e del tessile, utile a prevedere la domanda nel medio-breve periodo e a pianificare azioni mirate. È stata inoltre definita una strategia di comunicazione data-driven, orientata alla massima personalizzazione dell'offerta per clienti già acquisiti e potenziali.

Il modello predittivo sviluppato è stato validato attraverso indicatori chiave di performance: precisione delle previsioni, adottabilità del modello e impatto finanziario, misurato in termini di risparmio o nuove entrate generate.

La parola all'azienda

In un momento storico che ci sta ponendo dinnanzi a scenari ed eventi inimmaginabili, comprendere se, con i dati in nostro possesso e con le nostre conoscenze, si possano prevedere (o anche solo ipotizzare) dei risultati per i nuovi prodotti che immettiamo nel mercato, era un'esigenza imprescindibile.

Questo il motivo che ci ha spinto a richiedere un corso che mettendo insieme dati, logica, analisi e soprattutto gli strumenti informatici innovativi (AI) ci potesse avvicinare al nostro obiettivo.

Il corso ci ha dato modo di interpretare e dare un nuovo senso ai dati storici in nostro possesso aiutandoci a comprendere come poter costruire dei modelli "predittivi" utili alla nostra società.

Emilio Bianchi

Direttore Generale Senaf s.r.l.

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
**Organizzazione
fiere e convegni**



Localizzazione
Milano



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
60

Farmacie Petrone s.r.l.

Comunicazione, Progettazione e Identità digitale



Sito web

L'azienda

Farmacie Petrone è un'azienda con una lunga tradizione nel settore farmaceutico, profondamente radicata nel territorio italiano ma con una presenza internazionale significativa. La sua storia ha inizio negli anni '60 con l'acquisizione della farmacia di famiglia. Da allora, il gruppo è cresciuto e si è diversificato, espandendosi in molteplici settori: dalla logistica alla ricerca farmaceutica, fino ai centri di riabilitazione. La vision dell'azienda è orientata al futuro, al miglioramento continuo e alla crescita sostenibile. Grazie a una rete globale e a un ampio network di contatti, Farmacie Petrone è in grado di fornire prodotti di qualsiasi origine in tempi rapidi, rispondendo con efficienza e tempestività alle esigenze dei clienti.

L'attività non si limita alla gestione di farmacie, ma comprende anche settori strategici che consentono all'azienda di operare con efficienza e flessibilità in diversi ambiti. La diversificazione del business si articola in aree chiave, ciascuna delle quali contribuisce in modo significativo alla crescita e alla sostenibilità del gruppo:

- Logistica: una catena di fornitura efficiente che garantisce consegne rapide e affidabili sia a livello nazionale che internazionale.

- Ricerca farmaceutica: sviluppo di nuovi prodotti e miglioramento di quelli esistenti, con l'obiettivo di mantenere elevati standard di qualità e sicurezza.

Questa struttura integrata e diversificata consente a Farmacie Petrone di affrontare le sfide del mercato globale con solidità, innovazione e visione strategica.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Farmacie Petrone ha scelto di adottare il Piano Formativo per affrontare le sfide poste dalla crescente digitalizzazione del settore farmaceutico. L'iniziativa è nata dalla volontà di rafforzare la presenza digitale dell'azienda, migliorare la collaborazione tra team distribuiti e garantire una gestione professionale e sicura delle comunicazioni online.

Il Piano si è posto l'obiettivo di sviluppare competenze chiave in ambito di comunicazione virtuale, coordinamento dei progetti e gestione dell'identità digitale, trasferendo alla dirigenza strumenti e conoscenze per operare con sicurezza nel panorama digitale.

Particolare attenzione è stata dedicata all'utilizzo di tecnologie avanzate, inclusa l'intelligenza artificiale, per migliorare la visibilità online e promuovere una presenza coerente e professionale sui diversi canali digitali.

Tra gli obiettivi principali, il Piano ha contribuito a sviluppare specifiche competenze per:

- Potenziare la chiarezza e la precisione delle comunicazioni digitali, favorendo una collaborazione efficace tra team distribuiti a livello globale.
- Acquisire strumenti e metodologie per pianificare, monitorare e valutare progetti complessi, attraverso l'utilizzo

di software di project management e tecnologie digitali avanzate.

- Rafforzare l'immagine online dell'azienda mediante strategie mirate di branding digitale e una gestione strutturata delle relazioni con i media.
- Integrare le tecnologie digitali nei processi operativi quotidiani, ottimizzando le attività aziendali e migliorando la gestione di team virtuali tramite strumenti di collaborazione online.
- Utilizzare strumenti di analisi dei dati per ricavare insight strategici, orientare le decisioni aziendali e costruire un'identità digitale solida, coerente e riconoscibile.

Il percorso formativo

L'intervento formativo "Ambiente digitale nel settore farmaceutico" ha permesso di sviluppare competenze avanzate in comunicazione digitale, gestione dell'identità online, coordinamento di progetti farmaceutici e analisi dei dati.

Il percorso si è articolato in due moduli distinti ma complementari:

Modulo 1 – COMUNICAZIONE DIGITALE EFFICACE NEL SETTORE FARMACEUTICO ha fornito strumenti e tecniche per migliorare la comunicazione professionale attraverso i canali digitali. I contenuti hanno incluso l'uso strategico di e-mail, chat, videoconferenze e social media, con particolare attenzione alle best practice per garantire chiarezza, efficacia e coerenza nei messaggi. Sono state approfondite anche le strategie di branding digitale e gestione della reputazione online, con focus sulle specificità del settore farmaceutico. Le attività formative hanno alternato momenti teorici a esercitazioni pratiche, simulazioni e analisi di casi reali, favorendo l'applicazione immediata delle competenze acquisite.

Modulo 2 – COORDINAMENTO DI PROGETTI FARMACEUTICI E ANALISI DEI DATI DIGITALI si è concentrato sullo sviluppo di competenze avanzate nella gestione di progetti complessi e nell'analisi dei dati. I partecipanti hanno acquisito metodologie di project management applicate al contesto farmaceutico, imparando a pianificare, monitorare e valutare progetti attraverso software dedicati. Una parte rilevante del modulo è stata dedicata all'analisi dei dati digitali, con l'obiettivo di supportare decisioni strategiche basate su evidenze. Sono stati utilizzati strumenti digitali per la raccolta, visualizzazione e interpretazione dei dati, con esercitazioni pratiche su casi aziendali concreti.

Grazie a un approccio formativo strutturato, basato sull'integrazione tra teoria e pratica, la dirigenza ha potuto applicare concretamente le competenze acquisite, migliorando l'efficienza operativa e la coesione dei team. Il ricorso al coaching, scelto come metodologia principale, ha permesso non solo di trasferire competenze tecniche, ma anche di sviluppare capacità di leadership fondamentali per guidare il cambiamento e implementare innovazioni nella gestione aziendale.



I risultati

L'Intervento ha permesso di rafforzare la chiarezza e la precisione delle comunicazioni digitali, riducendo i malintesi e favorendo una collaborazione più efficace tra team distribuiti geograficamente. Parallelamente, sono state sviluppate solide capacità di coordinamento di progetti complessi, grazie all'utilizzo di software e tecnologie digitali che hanno ottimizzato la gestione delle risorse e dei tempi.

La gestione dell'identità digitale è stata potenziata attraverso strategie di branding mirate e una comunicazione più strutturata con i media, migliorando la reputazione online dell'azienda. L'integrazione delle tecnologie digitali nei processi quotidiani ha reso le operazioni più agili ed efficienti, mentre la capacità di gestire team virtuali si è tradotta in un coordinamento più fluido e allineato.

Inoltre, l'uso di strumenti di analisi dei dati ha permesso alla dirigenza di prendere decisioni più informate e strategiche, basate su insight concreti.

A supporto dell'applicazione pratica delle competenze, sono stati prodotti strumenti concreti a beneficio dell'azienda, tra cui:

- un Manuale Interno per la Comunicazione Digitale Farmaceutica, che raccoglie le best practice per l'uso di e-mail, chat, videoconferenze e social media;
- un Piano di Branding Digitale, con strategie specifiche per il settore farmaceutico e la gestione dell'identità online;
- un Manuale di Gestione dei Progetti Farmaceutici, con metodologie e strumenti adattati al contesto aziendale.

La parola all'azienda

Questo Intervento formativo ha rappresentato per noi un'opportunità concreta di aggiornamento e consolidamento delle competenze digitali della nostra dirigenza. I risultati sono tangibili: maggiore chiarezza nella comunicazione interna, migliore gestione dei progetti e una presenza digitale rafforzata. Continueremo a investire in questo tipo di percorsi per sostenere il nostro posizionamento competitivo.

Ilaria Varesi

Referente aziendale e People Development Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Ingrosso prodotti farmaceutici



Localizzazione
Napoli



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
54

Consorzio Formaggio Parmigiano Reggiano

Intelligenza Artificiale applicata al marketing



Sito web

L'azienda

Il Consorzio del Formaggio Parmigiano Reggiano (CFPR) è l'ente incaricato della tutela della Denominazione di Origine Protetta (DOP), della vigilanza sulla produzione e sul commercio del Parmigiano Reggiano, nonché della valorizzazione del prodotto attraverso attività di promozione, diffusione e informazione, sia in Italia che all'estero.

Il Consorzio si occupa anche della protezione dei marchi riservati alla DOP e della promozione del consumo del Parmigiano Reggiano, comunicandone le caratteristiche distintive. Oltre alla funzione di tutela, il CFPR è da sempre

impegnato in progetti di ricerca e sperimentazione volti al miglioramento qualitativo del prodotto, alla sicurezza alimentare e alla sostenibilità ambientale della filiera.

Collabora con importanti università italiane e centri di ricerca per sviluppare tecniche avanzate di controllo dei componenti chimici, con l'obiettivo di mantenere alto lo standard qualitativo del Parmigiano Reggiano.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Negli ultimi anni, le attività di promozione e comunicazione sono diventate sempre più strategiche per il Consorzio, rivolgendosi a un pubblico ampio e diversificato. È stato infatti avviato un percorso di evoluzione verso un vero e proprio brand globale, capace di affrontare le sfide dei mercati internazionali. In quest'ottica, il Consorzio ha lavorato per rafforzare la distintività del Parmigiano Reggiano, offrendo ai consumatori informazioni chiare e trasparenti su origine, stagionatura, processo produttivo e profilo organolettico, elementi fondamentali per differenziarsi dalla concorrenza.



Queste esigenze hanno evidenziato la necessità di potenziare e innovare l'area Comunicazione, Marketing e Nuovi Mercati, attraverso l'introduzione di strumenti di Intelligenza Artificiale e l'individuazione delle modalità più efficaci per la loro applicazione.

Il Piano è stato progettato con la finalità di trasferire le competenze manageriali necessarie per integrare l'Intelligenza Artificiale nelle pratiche di marketing e comunicazione istituzionali, perseguendo i seguenti obiettivi specifici:

- effettuare una panoramica approfondita sull'Intelligenza Artificiale e il Machine Learning, con particolare riferimento all'applicazione nel marketing e nella comunicazione;
- intercettare mercati ancora inesplorati e conoscere in modo più preciso le abitudini di consumo di nuovi target, implementando soluzioni specifiche e sfruttando piattaforme di apprendimento generativo;
- migliorare la capacità di comunicazione del prodotto a livello mondiale (ogni Paese ha una propria configurazione rispetto al gusto, alle modalità di utilizzo, alla confezione e forma preferita) per finalizzare offerte ad hoc e prevedere le oscillazioni del mercato;
- utilizzare strumenti di IA specifici per migliorare la comunicazione, automatizzare le risposte e personalizzare campagne di marketing, affrontando in modo proattivo le sfide e le opportunità.

Il percorso formativo

Il percorso, rivolto al Direttore Generale e al Responsabile Marketing dell'azienda, ha affrontato in modo strutturato e coerente i temi dell'Intelligenza Artificiale e del Machine Learning applicati al marketing e alla comunicazione, attraverso un Intervento formativo in presenza.



L'Intervento, Intelligenza artificiale applicata al marketing, è partito da un'introduzione generale all'Intelligenza Artificiale e al Machine Learning, per poi approfondirne le applicazioni nel marketing e nella comunicazione, fino a giungere a un Discovery Workshop dedicato allo sviluppo di soluzioni specifiche per il Consorzio del Parmigiano Reggiano, strutturato in cinque fasi: raccolta di user stories, clustering tematico, definizione delle research questions, valutazione dell'impatto e dell'effort, e mappatura di dati, persone, processi e tecnologie.

Questo ha portato alla formalizzazione di un quadro progettuale per l'applicazione dell'IA nell'area Marketing, Comunicazione e Nuovi Mercati del Consorzio. Il workshop ha favorito la generazione di idee innovative e ha reso l'approccio alla tecnologia più coinvolgente e motivante.

I risultati

L'output del percorso formativo consiste nella formalizzazione di un quadro progettuale finalizzato all'introduzione dell'Intelligenza Artificiale nell'area Marketing, Comunicazione e Nuovi Mercati del Consorzio del Parmigiano

Reggiano. Il documento definisce gli step attuativi, i benefici attesi e una roadmap operativa per l'implementazione dell'IA, con l'obiettivo di potenziare le attività strategiche dell'organizzazione.

Il progetto offre una panoramica sull'importanza dell'adozione dell'IA in queste aree, delineando obiettivi specifici emersi dall'analisi delle user stories e delle esigenze espresse dai diversi stakeholder. A supporto, è stata condotta un'analisi degli asset disponibili, suddivisi in quattro categorie fondamentali: dati, persone, processi e tecnologie.

Nel dettaglio, il documento include: l'identificazione delle fonti dati e la valutazione della loro qualità; l'individuazione delle figure chiave coinvolte; la mappatura dei processi aziendali esistenti; l'elenco delle tecnologie attualmente in uso e di quelle da introdurre; le metodologie per l'analisi e l'automazione dei processi; le strategie per la personalizzazione delle interazioni e il marketing contestuale; e infine, la pianificazione dettagliata delle fasi di implementazione.



La parola all'azienda

Questa formazione, cruciale per ogni azienda moderna, è stata utile per potenziare le competenze digitali, migliorando l'efficienza e la capacità di innovare. Ha permesso di identificare e sviluppare soluzioni concrete, dall'ottimizzazione dei processi alla personalizzazione per i consumatori. Così, speriamo di migliorare la nostra analisi dati per decisioni più informate. Inoltre, ha favorito una cultura aziendale più dinamica.

In sintesi, la formazione AI rende l'organizzazione più agile, innovativa e pronta per il futuro. Un passaggio irrinunciabile per la nostra crescita.

Francesca Bonomo
HR MANAGER

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Alimentare



Localizzazione
Reggio nell'Emilia



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione
complessive
72

Froneri Italy s.r.l.

AI-Powerment of Marketing Strategy in Froneri Italy



Sito web

L'azienda

Froneri Italy s.r.l. è la filiale italiana del gruppo internazionale Froneri International PLC, nato nel 2016 dalla joint venture tra Nestlé e R&R, leader nel business della produzione ice cream. Il gruppo ha una presenza globale e unisce marchi storici come Motta®, Coppa del Nonno®, Maxibon® e La Cremeria® con una forte spinta all'innovazione.

Le radici dell'azienda risalgono al 1919, quando Angelo Motta fondò una pasticceria a Milano. Negli anni '30, Motta entrò nel mondo dei gelati con un prodotto su stecco, e negli anni '50 lanciò il celebre Mottarello®. Negli anni '70-'80, Motta fu acquisita da gruppi internazionali e divenne Italgel, che nel 1995 fu incorporata in Nestlé Italiana S.p.A. Dal 2016, l'attività è gestita da Froneri.

Per restare competitiva in un contesto in continua evoluzione, Froneri Italy punta sulla qualità e l'innovazione di prodotto e sull'esplorazione delle nuove frontiere del marketing strategico. L'azienda attribuisce grande valore alla relazione con i consumatori, offrendo un'esperienza di contatto, acquisto e consumo personalizzata e coerentemente integrata tra canali online e offline. In questo contesto, l'intelligenza artificiale rappresenta una risorsa fondamentale per raccogliere e analizzare dati sui comportamenti dei clienti, permettendo la creazione di una customer experience omnicanale, dinamica e su misura, capace di generare un vantaggio competitivo in un mercato altamente concorrenziale.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo è nato dall'esigenza di dotare il Marketing Director delle competenze necessarie per integrare l'intelligenza artificiale nella strategia di digital marketing dell'azienda. Le motivazioni alla base di questa iniziativa risiedono nella necessità di garantire un approccio omnicanale coerente, capace di integrare efficacemente i canali online e offline, e di rispondere alle nuove abitudini dei consumatori.

Gli obiettivi complessivi del Piano sono stati orientati a fornire al Marketing Director le competenze necessarie per guidare l'integrazione dell'intelligenza artificiale nella strategia di marketing digitale dell'azienda, con un focus su omnicanalità, personalizzazione e adattabilità della customer experience.

In particolare, il Piano ha mirato a:

- identificare gli elementi chiave di una strategia di marketing omnicanale e comprendere l'integrazione tra attività online e offline;
- utilizzare l'IA per personalizzare l'esperienza del cliente, migliorando l'efficacia delle campagne e la fidelizzazione;
- valutare vantaggi e criticità dell'adozione dell'IA nel marketing digitale;
- sviluppare una visione strategica che allinei le opportunità tecnologiche con gli obiettivi aziendali;
- acquisire competenze di leadership digitale per promuovere il cambiamento organizzativo e guidare l'innovazione;
- comprendere e applicare tecniche di personalizzazione predittiva e adattiva, attraverso l'analisi dei comportamenti dei clienti e l'uso di metodologie avanzate di IA.

Il percorso formativo

Il percorso formativo si è articolato in tre interventi, combinando lezioni in aula e attività esperienziali, con l'obiettivo di promuovere un apprendimento attivo, concreto e contestualizzato. La metodologia ha incluso l'analisi di casi studio, che hanno permesso di approfondire esempi reali di applicazione dell'intelligenza artificiale nel marketing digitale, favorendo lo sviluppo di competenze analitiche e decisionali immediatamente trasferibili al contesto lavorativo. La fase d'aula è stata pensata per stimolare la partecipazione della dirigente, sostenendone la crescita professionale, personale e manageriale. Il percorso si è concluso con un project work individuale, in cui la dirigente ha elaborato un AI Marketing Plan per Froneri Italy, identificando le principali applicazioni dell'IA da integrare nella strategia aziendale.

Intervento 1 – DIGITAL MARKETING STRATEGY & AI INSIGHTS. Questo primo Intervento ha offerto una visione strategica e completa del marketing digitale, evidenziando il potenziale trasformativo dell'intelligenza artificiale. Il focus è stato posto sulla progettazione di una strategia omnicanale efficace, capace di integrare coerentemente i canali online e offline per raggiungere target diversificati.

Attraverso l'analisi di casi concreti, la dirigente ha potuto comprendere come l'IA possa essere impiegata per perso-

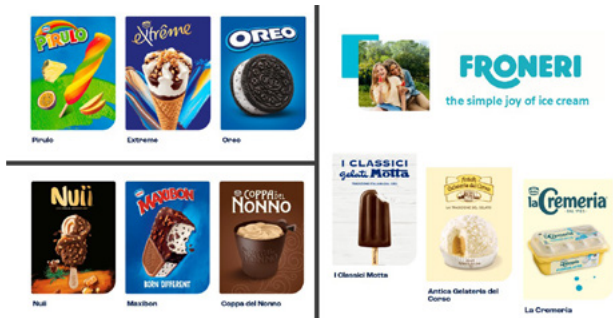


nalizzare la customer experience, ottimizzare le campagne e supportare le decisioni strategiche. Il modulo ha inoltre fornito una lettura critica delle opportunità e delle sfide legate all'adozione dell'IA, guidando la definizione di una visione strategica per la sua integrazione nel marketing di Froneri Italy. I contenuti hanno spaziato dalle tendenze del marketing digitale alle applicazioni dell'IA nell'analisi predittiva e nella personalizzazione, fino alla valutazione dei vantaggi e delle criticità dell'implementazione tecnologica.

Intervento 2 – E-LEADERSHIP & DIGITAL MINDSET. Il secondo Intervento si è concentrato sullo sviluppo della leadership digitale e sul rafforzamento del ruolo della dirigente come agente del cambiamento all'interno dell'organizzazione. Attraverso un approccio pratico e interattivo, sono stati approfonditi i concetti fondamentali della e-leadership, con particolare attenzione a modelli, tecniche e strumenti per guidare il cambiamento in un contesto digitale in continua evoluzione. L'Intervento ha incluso l'analisi di casi studio, discussioni guidate e simulazioni, che hanno permesso di applicare i concetti appresi al contesto specifico di Froneri. Sono state affrontate anche le principali resistenze organizzative legate all'introduzione dell'IA, fornendo strumenti di facilitazione utili a promuovere una cultura aziendale orientata all'innovazione e all'apprendimento continuo.

Il modulo si è concluso con un project work dedicato alla definizione di un Leadership Model per il Leader Digitale in Froneri Italy, contenente competenze chiave e indicatori comportamentali per supportare il ruolo di guida nel processo di trasformazione.

Intervento 3 – AI MARKETING: VERSO UNA CUSTOMER EXPERIENCE PREDITTIVA E ADATTIVA. Il terzo Intervento ha fornito strumenti avanzati per comprendere e applicare l'intelligenza artificiale nella trasformazione della customer experience, con un focus su omnicanalità, personalizzazione e adattabilità. Una parte rilevante è stata dedicata allo studio



delle metodologie di IA per la predizione dei comportamenti dei clienti, con l'obiettivo di permettere alla dirigente di selezionare e utilizzare efficacemente strumenti come machine learning, data mining e analisi predittiva. Sono state inoltre approfondite le tecniche di adattamento dinamico della customer experience, che consentono di personalizzare in tempo reale le interazioni con i clienti su diversi canali.

Attraverso casi studio e linee guida operative, la dirigente ha acquisito competenze per integrare l'IA nella strategia di marketing, tenendo conto delle specificità organizzative e tecnologiche. Al termine del modulo, è stata in grado di sviluppare piani d'azione per l'adozione dell'IA, contribuendo alla creazione di un'esperienza cliente sempre più personalizzata, predittiva e reattiva.

I risultati

Il Piano formativo è stato sviluppato con l'obiettivo di fornire al Marketing Director le competenze necessarie per integrare l'intelligenza artificiale nella strategia di digital marketing di Froneri Italy, con particolare attenzione all'omnicanalità, alla personalizzazione e all'adattabilità.

A conclusione del percorso, è stata realizzata una roadmap operativa per l'implementazione dell'IA nella strategia di marketing di Froneri Italy.

Il documento evidenzia i benefici attesi e le potenzialità dell'IA in relazione ai tre driver strategici – omnicanalità, personalizzazione e adattività – e include:

- una mappa degli stakeholder per facilitare il processo di adozione dell'IA;
- un set di KPI (Key Performance Indicators) per monitorare e valutare l'efficacia delle iniziative implementate.

La parola all'azienda

Il percorso formativo ha rappresentato un'opportunità di crescita sul piano strategico e ha generato risvolti concreti anche a livello operativo. Ci ha resi più consapevoli dell'impatto che l'intelligenza artificiale può avere sulla strategia omnicanale, rivelandone potenzialità significative. Abbiamo raccolto numerosi spunti per offrire una customer experience più evoluta, sviluppando la nostra capacità di personalizzare le interazioni con il cliente grazie a informazioni predittive e adattive sulle sue scelte di consumo.

Svevo Valentinis

HR & Legal Director di Froneri Italy

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Alimentare



Localizzazione
**Ferentino
(Frosinone)**



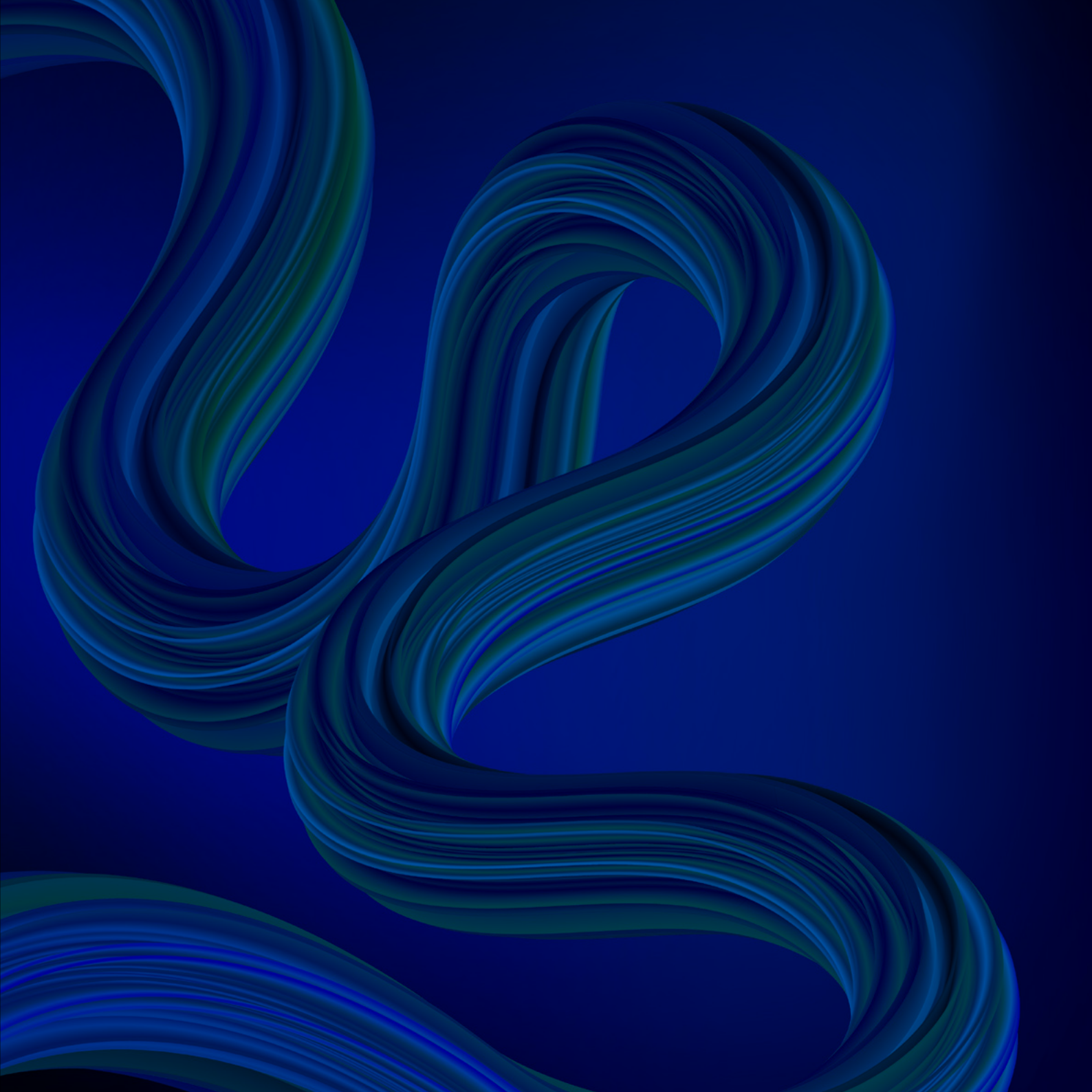
Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
48



HR Digitale, Organizzazione del Lavoro e People Analytics



Confindustria Bari Bat

Digital HR: Il futuro della gestione delle risorse di Confindustria Bari-BAT



CONFINDUSTRIA
Bari e Barletta-Andria-Trani



Sito web

L'azienda

Confindustria Bari e Barletta-Andria-Trani è la principale associazione di rappresentanza delle imprese manifatturiere e dei servizi nelle province di Bari e BAT. Fanno parte della sua rete circa 800 imprese di diverse dimensioni con oltre 30.000 dipendenti. L'attività dell'Associazione è quella di garantire la centralità delle imprese, quale motore di sviluppo economico, sociale e civile del territorio, contribuendo al benessere e al progresso della società.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La HR Digital Transformation consente di innovare profondamente la gestione delle risorse umane, rendendola più efficiente, analitica e orientata ai dati. In risposta a questi cambiamenti, Confindustria Bari-Bat ha avvertito l'esigenza di adottare un approccio strategico alla digitalizzazione dei processi HR, con particolare attenzione alla valutazione e valorizzazione delle persone.

Il Piano formativo si è posto l'obiettivo di rafforzare la capacità di Confindustria Bari-Bat di guidare la trasformazione digitale in ambito HR, sviluppando competenze manageriali

e operative per la valutazione e valorizzazione delle persone attraverso strumenti digitali.

Nello specifico, l'iniziativa è stata finalizzata a:

- potenziare la conoscenza dei modelli e dei tool per la gestione delle performance;
- migliorare l'analisi dei dati per decisioni più consapevoli;
- promuovere una cultura del cambiamento orientata al digitale;
- favorire l'adozione di pratiche innovative che aumentino il coinvolgimento, la produttività e il benessere organizzativo.

Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato progettato su due interventi, combinando teoria e pratica e offrendo strumenti concreti per applicare modelli digitali e innovativi, con l'obiettivo di migliorare la performance e il coinvolgimento dei collaboratori.

Intervento 1 – MODELLI E STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DELLE PERSONE E DELLE PERFORMANCE.

Il primo Intervento è stato finalizzato a fornire al management una visione integrata e aggiornata dei sistemi di valutazione delle performance, intesi come strumenti strategici per la gestione organizzativa e delle relazioni di lavoro. Il percorso ha approfondito modelli e metodologie per la mappatura delle competenze, la valutazione delle performance e la definizione di piani di sviluppo, integrando approcci tradizionali e digitali.

L'obiettivo è stato quello di comprendere come la digitalizzazione possa rendere questi processi più efficaci, trasparenti e partecipativi, contribuendo a una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo, alla motivazione e al coinvolgimento delle persone. Si è partiti dalla costruzione



di un modello aziendale per la mappatura delle competenze, integrando hard e soft skills, per poi approfondire metodi di valutazione del potenziale e delle performance in chiave strategica. È stato analizzato il processo valutativo, dalla rilevazione del fabbisogno alla restituzione dei risultati, fino alla definizione di piani di sviluppo individuali. Le ultime giornate sono state dedicate ai sistemi di Total Rewards, con focus su politiche retributive, incentivazione, welfare aziendale ed etica, evidenziando il loro impatto sul clima organizzativo.

Intervento 2 – STRUMENTI DIGITALI PER LA GESTIONE DELLE PERSONE E DELLE PERFORMANCE.

Il secondo Intervento è stato finalizzato a colmare il gap di conoscenze sui nuovi tool digitali utilizzati per ottimizzare i processi HR, con particolare riferimento alla valutazione delle performance e al performance management. Il percorso ha approfondito come la trasformazione digitale possa essere integrata nella strategia HR per migliorare l'efficacia dei servizi, creare ambienti di lavoro più positivi e offrire esperienze digitali coinvolgenti. Sono stati analizzati approcci e strumenti per gestire il cambiamento organizza-

tivo, rafforzando il ruolo della leadership e promuovendo una cultura orientata all'innovazione. È stata poi affrontata la digitalizzazione del processo di valutazione, con l'utilizzo di software cloud per mappare competenze, osservare comportamenti e identificare aree di sviluppo. Si è lavorato sull'analisi dei dati HR, sviluppando competenze per raccogliere, organizzare e comunicare informazioni in modo efficace attraverso visualizzazioni e storytelling. Infine, è stato approfondito il performance management digitale, con focus su processi valutativi trasparenti, tempestivi e personalizzati, evidenziando il potenziale delle tecnologie per rendere le organizzazioni più agili e competitive.

I risultati

Il Piano ha permesso di acquisire modelli e strumenti per mappare competenze e valutare performance, introdurre sistemi informatici per il miglioramento delle prestazioni, promuovere una cultura digitale attraverso l'azione della Direzione e adottare nuove metodologie di lavoro orientate a socialità, produttività e coinvolgimento.



Sono state sviluppate capacità decisionali basate sull'analisi dei dati e predisposti piani per il potenziamento delle performance, trasformando le buone pratiche in strumenti concreti di gestione.

A conclusione dell'iniziativa, Confindustria Bari-Bat dispone di due risultati tangibili:

- una Gap analysis delle azioni svolte sulla gestione interna delle persone, in modo tale da avere una piena conoscenza dei gap e degli strumenti digitali per migliorare e incrementare le performance dei funzionari, individuandone le azioni più efficaci per un migliore sviluppo delle loro conoscenze;
- una Road map o vademecum delle attività da implementare per lo sviluppo dei processi di valutazione delle performance, adottando i nuovi tool digitali.

La parola all'azienda

La formazione realizzata da Confindustria Bari-Bat ha rafforzato la gestione digitale delle risorse umane, introducendo strumenti e modelli innovativi per la valutazione delle performance e lo sviluppo delle competenze.

Il percorso ha consentito di implementare pratiche di people management più efficaci, aumentando l'engagement e la produttività dei funzionari. I risultati ottenuti – tra cui una gap analysis e un vademecum operativo – rappresentano asset strategici per il miglioramento continuo. Il valore della formazione si riflette nella diffusione di una cultura organizzativa digitale e meritocratica.

L'Associazione pugliese ha partecipato anche all'Avviso 1/2025 per rafforzare le competenze dei dirigenti nell'uso strategico di Intelligenza Artificiale e Big Data. L'obiettivo è promuovere decisioni data-driven e una governance etica e responsabile dell'innovazione. Il percorso è propedeutico a sostenere la trasformazione digitale delle sue Associate nel territorio.

Anita Capraro

Responsabile formazione Asso Service s.r.l., società di servizi di Confindustria Bari e Bat

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Associazione di rappresentanza



Localizzazione
Bari



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
112

Rajapack s.r.l.

Applicazione dell'AI agli strumenti di pianificazione e gestione del lavoro



Sito web

L'azienda

RAJAPACK Italia è la filiale italiana del gruppo europeo RAJA, leader nella distribuzione di imballaggi e forniture aziendali. Attiva in Italia dal 2006 e con sede a Castel San Giovanni (PC), serve oltre 100.000 clienti, tra PMI e grandi aziende, offrendo un servizio completo: consegne rapide (24/48 ore), un catalogo con oltre 5.000 prodotti, consulenze personalizzate e soluzioni digitali come l'e-procurement.

Nel 2023 ha raggiunto un fatturato di quasi 41 milioni di euro, distinguendosi per l'innovazione continua e l'impegno nella sostenibilità ambientale, testimoniato dalla pubblicazione del primo Bilancio di responsabilità sociale nel 2022.

RAJAPACK opera attraverso quattro canali di vendita (cataloghi, web, telefono e rete commerciale) e ha recentemente ampliato la propria capacità logistica con un nuovo centro di 45.000 m² in Piemonte, condiviso con MONDOFFICE, altra azienda del gruppo.

L'organizzazione è complessa e supportata da un'infrastruttura IT avanzata, che garantisce efficienza e qualità nei servizi. Per mantenere la leadership, RAJAPACK ha puntato sull'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi di pianificazione e gestione del lavoro.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

RAJAPACK Italia ha deciso di presentare un Piano per l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale a seguito di un percorso di digitalizzazione già molto avanzato, che aveva coinvolto tutte le aree aziendali.

Gli investimenti effettuati in strumenti digitali come Salesforce, Power BI, JIRA e Viva Goals hanno portato a un miglioramento significativo dell'efficienza operativa, della produttività e della qualità del lavoro. La digitalizzazione ha permesso di standardizzare i processi, valorizzare le competenze umane e ridurre le attività ripetitive, con impatti particolarmente positivi nelle aree vendite e marketing.

La Direzione, dopo un percorso di formazione e confronto con la casa madre e altri imprenditori, ha individuato nell'Intelligenza Artificiale un'opportunità strategica per potenziare ulteriormente la pianificazione e la gestione del lavoro, in particolare per supportare i Project Manager.

Il Piano è stato sviluppato con l'obiettivo generale di potenziare le competenze manageriali necessarie per applicare l'intelligenza artificiale alla gestione dei progetti, con lo scopo di automatizzare ed efficientare le attività di pianificazione, organizzazione del lavoro, monitoraggio e gestione dei team.





In questo contesto, le competenze traguardo del Piano formativo hanno riguardato la capacità di analizzare le potenzialità dell'IA nella gestione dei progetti e nell'organizzazione del lavoro, applicare l'IA per automatizzare attività ripetitive, flussi di lavoro e processi di controllo, utilizzare strumenti intelligenti per migliorare la comunicazione e la collaborazione tra team, e integrare l'IA con software come JIRA e Viva Goals per la definizione degli obiettivi, il monitoraggio dei progressi e l'ottimizzazione delle risorse.

Il percorso formativo

L'intervento formativo dal titolo "Applicazione dell'AI agli strumenti di pianificazione e gestione del lavoro" è stato strutturato per fornire un percorso completo e integrato sull'applicazione dell'intelligenza artificiale alla gestione dei progetti e all'organizzazione del lavoro in RAJAPACK.

Attraverso una sequenza di moduli coerenti e complementari, è stato possibile analizzare, applicare e identificare le soluzioni IA più adatte a migliorare processi, attività e collaborazione nei team.

Il percorso si è articolato in quattro moduli principali, ciascuno focalizzato su un ambito strategico per l'integrazione dell'in-

telligenza artificiale nella gestione dei progetti in RAJAPACK.

Modulo 1 - IA E SUO POTENZIALE IMPATTO SULLA GESTIONE DEI PROGETTI. Ha introdotto il potenziale dell'IA nella gestione dei progetti, analizzando come possa migliorare l'organizzazione, la pianificazione e l'utilizzo di strumenti come Jira e Viva Goals. Sono stati approfonditi aspetti come l'automatizzazione di attività ripetitive, l'analisi predittiva di rischi e tempistiche, la collaborazione tra team e il monitoraggio degli obiettivi.

Modulo 2 - STRUMENTI IA PER LA PIANIFICAZIONE E L'AVVIO DEI PROGETTI IN RAJAPACK. Si è concentrato sull'applicazione concreta dell'IA alla pianificazione e all'avvio dei progetti. Sono state esplorate soluzioni per automatizzare la pianificazione, assegnare dinamicamente le risorse, monitorare l'avanzamento tramite dashboard intelligenti e integrare Jira e Viva Goals per allineare obiettivi operativi e strategici.

Modulo 3 - AUTOMAZIONE DEI FLUSSI DI LAVORO E CONTROLLO DEI PROGETTI CON L'IA. Ha approfondito l'automazione dei flussi di lavoro e il controllo dei progetti. Sono stati trattati strumenti per velocizzare le attività operative, gestire grandi volumi di dati, pianificare roadmap intelligenti e collegare le automazioni IA ai flussi di lavoro esistenti, con particolare attenzione all'analisi dei dati storici per migliorare le capacità predittive.

Modulo 4 - COMUNICAZIONE, COLLABORAZIONE E ASSISTENZA IA NEI TEAM DI PROGETTO. Ha affrontato il tema della comunicazione e collaborazione nei team, attraverso l'uso di assistenti IA, messaggi automatizzati, pianificazione intelligente delle attività e dashboard condivise. L'obiettivo è stato migliorare la coesione dei team e l'allineamento agli obiettivi aziendali.

La metodologia formativa, basata su lezioni frontali, analisi di casi, action learning e project work, ha garantito un equilibrio

tra teoria e pratica, permettendo di adattare i contenuti alle esigenze specifiche dell'azienda. L'elaborazione finale di un piano di fattibilità ha assicurato la concreta applicazione delle competenze acquisite all'innovazione dei processi aziendali.

I risultati

Il percorso ha permesso di sviluppare una solida comprensione delle funzionalità dell'IA, delle tecniche di automazione, delle analisi predittive e dell'integrazione tra IA e strumenti come JIRA e Viva Goals.

A conclusione dell'iniziativa, l'azienda ha ottenuto un piano d'azione concreto per innovare il modello di gestione dei Project Manager, con indicazioni sulle aree chiave di Intervento, KPI per misurare i risultati, strategie di integrazione con l'IA e configurazione degli strumenti digitali.

È stato inoltre implementato un progetto pilota per testare le soluzioni proposte, raccogliere feedback e avviare un roll-out graduale su altri progetti.

Infine, è stato definito un sistema di monitoraggio continuo basato su dashboard e analisi periodiche, con aggiornamenti progressivi delle funzionalità IA e formazione continua per i team, garantendo così un'evoluzione costante e adattiva del modello organizzativo.

La parola all'azienda

Partecipare a questo percorso formativo ha rappresentato un'occasione di grande valore per riflettere in modo strutturato e strategico sull'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi di pianificazione e gestione del lavoro. In un contesto aziendale come il nostro – caratterizzato da catene distributive complesse, dall'espansione dell'e-commerce e da un'elevata digitalizzazione dei flussi informativi – la capacità di sfruttare soluzioni tecnolo-

giche avanzate diventa un fattore critico di successo.

Il corso ha permesso di analizzare in profondità come l'IA possa supportare la gestione della supply chain, migliorare la previsione della domanda, ottimizzare la distribuzione e rendere più mirate ed efficaci le strategie di web marketing. L'approccio formativo, fortemente orientato all'operatività e arricchito da casi concreti, ha offerto strumenti pratici immediatamente applicabili alla nostra realtà, con un focus specifico sull'efficiamento dei processi e sulla valorizzazione dei dati come asset strategico.

In un mercato in continua evoluzione, dove rapidità decisionale e personalizzazione dell'offerta rappresentano vantaggi competitivi decisivi, ritengo che investire in formazione di qualità, soprattutto su tematiche emergenti come l'Intelligenza Artificiale, sia una leva imprescindibile per sostenere l'innovazione, accrescere la competitività aziendale e guidare il cambiamento in maniera consapevole e responsabile.

Lorenza Zanardi

Direttore Generale Rajapack Italia

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Imballaggi



Localizzazione
Castel San Giovanni (Piacenza)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
60

Flodraulic Europe s.r.l.

Risorse umane e intelligenza artificiale generativa



Sito web

L'azienda

FLODRAULIC EUROPE s.r.l., con sede in provincia di Bologna, è la holding italiana del gruppo FLODRAULIC, multinazionale americana attiva nella progettazione di sistemi oleodinamici, elettronici e ibridi per applicazioni mobili e industriali. Il gruppo FLODRAULIC è presente in Europa dal 2016. Ha acquisito aziende in Italia e in Germania con competenze specifiche nei settori di riferimento, ha sviluppato un'area dedicata al Service & Maintenance e creato un centro R&D (DCC – Drives Competence Center) specializzato in sistemi full electric e ibridi.

Contestualmente, è stata fondata una realtà che si occupa di progettazione e realizzazione di componentistica oleodinamica a livello globale.

L'obiettivo strategico del Gruppo è diventare il principale system integrator in Europa, valorizzando le competenze maturate in oltre quarant'anni di attività. La mission è offrire un'ampia gamma di soluzioni per i settori industriale, mobile, piping e componentistica, integrando le diverse competenze e proponendosi come unico interlocutore per il cliente. Questa capacità di offrire sistemi ottimizzati e assistenza mirata ha permesso al gruppo di mantenere una crescita costante.

FLODRAULIC EUROPE, in qualità di holding, gestisce le attività trasversali delle società europee del Gruppo, con particolare attenzione all'area HR.



Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La rapida espansione del Gruppo FLODRAULIC in Europa ha reso indispensabile un approccio innovativo alla gestione delle risorse umane, capace di accompagnare lo sviluppo organizzativo e rafforzare il posizionamento competitivo sul mercato. La crescente complessità delle attività ha evidenziato la necessità di strumenti digitali avanzati per rendere più efficienti i processi decisionali e operativi.

In questo contesto, FLODRAULIC EUROPE ha avviato un piano di trasformazione digitale dell'area HR, con l'aiuto dell'intelligenza artificiale. Il progetto si è posto l'obiettivo di migliorare l'analisi delle performance, generare percorsi formativi su misura e aggiornare in modo dinamico ruoli e competenze, garantendo un costante allineamento tra le risorse disponibili e le esigenze aziendali emergenti.

Il Piano è stato concepito per sviluppare competenze manageriali e tecniche necessarie all'integrazione efficace dell'IA nei processi HR.

Tra gli obiettivi specifici figurano l'ottimizzazione dei processi HR attraverso la digitalizzazione, l'utilizzo strategico dei dati (performance, feedback, recruiting, formazione) e una pianificazione puntuale e critica dell'implementazione del sistema IA.

Il Piano ha puntato inoltre a ridurre tempi e costi, migliorare l'allocazione delle risorse, ad aumentare la personalizzazione dei percorsi di sviluppo e a rafforzare l'adattamento strategico delle attività HR agli obiettivi di business.

Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato strutturato in tre moduli progressivi e integrati, pensati per accompagnare il partecipante in un processo di apprendimento coerente e completo sull'applicazione dell'Intelligenza Artificiale nel contesto delle risorse umane.

La sequenza didattica è partita dalle basi teoriche e concettuali, proseguendo con l'analisi e l'ottimizzazione dei processi HR attraverso strumenti digitali, e si è conclusa con l'acquisizione di competenze operative per l'implementazione di sistemi gestionali supportati da IA.

Sono state adottate tre metodologie complementari: lezioni frontali in aula per l'acquisizione delle conoscenze teoriche e l'analisi di casi pratici; action learning per stimolare l'apprendimento esperienziale e collaborativo su problemi reali; project work individuale per consolidare le competenze attraverso lo sviluppo di elaborati applicativi.

Nel primo modulo sono stati introdotti i concetti fondamentali, analizzandone l'applicazione ai processi HR, con classificazione dei dati rilevanti (performance, feedback, recruiting, formazione), gestione e pulizia dei dati, e approfondimento sugli aspetti etici e di privacy. Le funzionalità del Machine Learning sono state applicate per identificare gap di competenze e suggerire percorsi di sviluppo. L'analisi di un dataset HR ha permesso di individuare pattern e tendenze significative.

Nel secondo modulo si è proceduto alla mappatura dei processi HR esistenti, individuando criticità e inefficienze. Sono stati definiti KPI per misurare l'efficacia delle soluzioni proposte e analizzati strumenti di monitoraggio tramite dashboard alimentate da IA. L'analisi dei dati ha consentito di personalizzare i percorsi formativi, automatizzare mansionari e job description, e aggiornare dinamicamente i ruoli in base alle competenze disponibili e ai cambiamenti organizzativi.

Il terzo modulo ha affrontato l'integrazione delle tecnologie IA nei processi HR, con la definizione di strategie di implementazione e gestione del cambiamento. È stata ipotizzata una roadmap con fasi, risorse e tempistiche. Le soluzioni tecnologiche sono state selezionate e personalizzate in base alle esigenze aziendali, con monitoraggio continuo dei KPI e raccolta di feedback per garantire adattabilità e scalabilità del sistema.



I risultati

Il percorso formativo ha avuto un impatto rilevante sulla crescita manageriale e ha favorito una riflessione sulle possibilità che la tecnologia offre a supporto del business.

Il dirigente ha acquisito competenze innovative nell'uso del Machine Learning e di strumenti digitali per ottimizzare i processi HR, dalla selezione alla formazione del personale, coerentemente con le specificità e le complessità delle realtà che compongono il gruppo.

A conclusione del Piano, l'azienda dispone di strumenti concreti: un'analisi approfondita dei dati HR con raccomandazioni operative, un cruscotto interattivo per il monitoraggio dei KPI in tempo reale, piani formativi personalizzati basati sui gap di competenze, una roadmap per l'implementazione dell'IA e materiali didattici di supporto.

La parola all'azienda

Negli ultimi anni la digitalizzazione ha trasformato profondamente il mondo del lavoro, e la gestione delle risorse umane non fa eccezione. Gli strumenti digitali consentono di gestire in modo più rapido ed efficace processi complessi, riducendo costi e tempistiche e, semplificando procedure ripetitive, creano spazio per attività a più alto valore aggiunto. La nostra organizzazione è in una fase di profonda trasformazione, che si traduce in sfide stimolanti e opportunità di crescita per chiunque partecipi al nostro progetto.

In uno scenario di questo tipo, diventa fondamentale avere gli strumenti giusti per strutturare processi efficienti, equi e replicabili, senza perdere di vista la centralità dell'individuo e della relazione interpersonale.

Ciò che rende un'azienda competitiva non sono solo i processi ottimizzati, ma la qualità delle relazioni che alimentano fiducia, collaborazione e senso di appartenenza.

Il compito di chi guida un'organizzazione è integrare tecnologia e umanità: sfruttare l'innovazione per alleggerire i processi burocratici e concentrare le energie su ciò che conta davvero, ossia le persone.

Chiara Virgili – VP Finance

Anna Campagnoli – HR Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
**Granarolo
Dell'Emilia (Bologna)**



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
56

E.G.A. Emiliana Grandi Alberghi s.r.l.

HR Management AI Driven in EGA



Sito web

L'azienda

E.G.A. – Emiliana Grandi Alberghi è un'azienda leader nel settore alberghiero, parte del Gruppo Monrif, che gestisce il Royal Hotel Carlton, l'Hotel Brun e l'Hotel Internazionale. La clientela è variegata e comprende turisti, professionisti, partecipanti a fiere ed eventi, nonché viaggiatori di passaggio.

Negli ultimi anni, l'azienda ha effettuato importanti investimenti e ristrutturazioni, migliorando significativamente il proprio posizionamento competitivo. Questo è stato possibile grazie alla personalizzazione di alcuni servizi e al conseguente incremento delle performance aziendali.

Attualmente, E.G.A. si trova ad affrontare diversi fattori che influenzano le strategie aziendali e la capacità di competere: l'aumento del flusso turistico, la concorrenza di nuovi hotel e soluzioni di alloggio alternative, e la ripresa di eventi dal vivo, conferenze e fiere, che ha favorito il ritorno del turismo d'affari. Questi picchi di domanda richiedono strumenti gestionali adeguati per essere gestiti efficacemente.

Per mantenere la propria competitività, l'azienda ha adottato strategie di pricing dinamico, offerte speciali e pratiche sostenibili, da comunicare in modo efficace per attrarre una clientela sempre più consapevole. Inoltre, sta investendo in nuove tecnologie e sistemi digitali a supporto di un modello di business innovativo, in un contesto di profonda trasformazione, dove la gestione del personale rappresenta un elemento cruciale.

Questi cambiamenti pongono sfide importanti per il futuro, in particolare nell'ambito delle risorse umane. Sarà fondamentale rafforzare la capacità di attrarre, selezionare e trattenere talenti di valore in un settore in continua evoluzione, promuovendo il senso di appartenenza e favorendo la retention dei dipendenti.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

E.G.A. – Emiliana Grandi Alberghi, confrontata con la concorrenza di soluzioni alternative come Airbnb e con forti fluttuazioni stagionali, ha rivisto il proprio modello di gestione orientandolo all'eccellenza del servizio e alla personalizzazione dell'esperienza cliente. Per rispondere a queste sfide, ha avviato una trasformazione digitale, adottando tecnologie avanzate per ottimizzare l'efficienza operativa e la qualità dell'offerta.

In parallelo, ha riconosciuto nella gestione del personale un nodo strategico, aggravato dalla difficoltà di reperire risorse qualificate nel post-pandemia. Ha quindi potenziato l'area





HR, digitalizzando i processi e integrando soluzioni di intelligenza artificiale per migliorare selezione, onboarding, valutazione e sviluppo, con l'obiettivo di attrarre e trattenere talenti, rafforzando la competitività aziendale.

Il Piano ha contribuito a sviluppare i seguenti obiettivi formativi:

- integrare l'IA nelle strategie HR di EGA, esplorando tecnologie emergenti e opportunità applicative nei diversi ambiti della gestione delle risorse umane;
- sfruttare algoritmi, machine learning e data intelligence per attrarre, fidelizzare e sviluppare i talenti, attraverso percorsi personalizzati e un'organizzazione skill-based;
- utilizzare modelli predittivi e strumenti di people analytics per ottimizzare valutazione, crescita e performance del personale;

- raccogliere e analizzare dati HR da fonti eterogenee, integrandoli in modelli di IA per ottenere insight avanzati e supportare decisioni strategiche;
- valutare vantaggi, limiti e rischi etici/legali dell'adozione dell'IA nei processi HR, con particolare attenzione al recruiting e alla talent acquisition.

Il percorso formativo

L'obiettivo del percorso, destinato al Director of Business Development and Operations, è stato quello di migliorare la gestione delle risorse umane attraverso l'adozione di tecnologie e competenze avanzate in ambito HR e AI-Driven.

L'Intervento formativo si è articolato in tre moduli, erogati attraverso metodologie integrate, tra cui lezioni frontali, case studies, action learning e project work:

Modulo 1 - HR MANAGEMENT AI DRIVEN PER EGA. È stato introdotto il concetto di funzione HR come leva strategica per l'innovazione, analizzando come l'intelligenza artificiale possa trasformare i processi interni. Sono stati approfonditi i principi base dell'IA, del machine learning e del deep learning, con particolare attenzione agli algoritmi predittivi e classificatori. È stata esplorata l'integrazione dell'IA nei processi HR per automatizzare attività ripetitive, valorizzare i talenti interni, ridurre i tempi di copertura delle posizioni aperte e migliorare la qualità delle decisioni. Sono stati analizzati i dati HR disponibili in EGA e le modalità per raccogliarli e trattarli in modo efficace, con l'obiettivo di generare insight strategici. Infine, sono stati affrontati i temi etici e legali legati all'uso dell'IA nella gestione delle risorse umane.

Modulo 2 - RECRUITMENT AI DRIVEN PER EGA. Il modulo ha approfondito l'utilizzo dell'IA per potenziare i processi di selezione e recruiting. Sono stati analizzati i vantaggi (riduzione dei tempi di screening, miglioramento del matching tra candidati e posizioni) e i limiti (bias algoritmici) delle tecnologie AI. È stato esaminato il percorso di talent acquisition di EGA, individuando le aree in cui l'IA può essere integrata per migliorare l'efficacia del processo. Sono state presentate soluzioni per lo screening automatizzato dei CV, la profilazione dei candidati, l'uso di chatbot per la comunicazione durante l'iter di candidatura e l'impiego di modelli predittivi per stimare il successo futuro dei candidati. Inoltre, è stato trattato l'onboarding intelligente, con l'analisi dei feedback e la personalizzazione dei percorsi di inserimento. Il modulo si è concluso con l'integrazione degli strumenti AI nei sistemi HR esistenti.

Modulo 3 - TALENT MANAGEMENT AI DRIVEN PER EGA. In questo modulo è stato affrontato il confronto tra i metodi tradizionali di valutazione delle performance e quelli basati su IA. Sono state presentate soluzioni per il monitoraggio conti-

nuo delle performance, l'elaborazione di feedback tempestivi e la previsione dei trend futuri attraverso l'analisi dei dati storici. È stato approfondito l'uso dell'IA per realizzare assessment automatizzati, analisi predittive del potenziale e piani di sviluppo personalizzati. Particolare attenzione è stata data alla progettazione di percorsi di apprendimento adattivi, costruiti incrociando dati sulle performance, le competenze e le aspirazioni dei dipendenti. Infine, è stata trattata l'integrazione di questi strumenti con i processi HR già in uso in EGA, per garantire coerenza e continuità operativa.

I risultati

La formazione ha permesso di elaborare modelli e procedure per l'implementazione di un sistema HR data driven, alimentato da funzionalità e applicazioni di People Analytics, con un focus specifico su recruiting, valutazione e sviluppo delle risorse umane.

L'output del Piano formativo è rappresentato da un documento descrittivo articolato nei seguenti contenuti:

- **Piano d'Azione:** definito un modello aziendale di recruiting AI driven, con l'individuazione dei passaggi chiave per integrare l'intelligenza artificiale nei processi di selezione e onboarding, analizzando le criticità attuali e mappando i vantaggi derivanti dall'adozione delle nuove tecnologie.
- **Definizione degli Obiettivi:** identificati gli obiettivi strategici da perseguire nell'implementazione dell'IA nel recruiting, come la riduzione dei tempi di screening e il miglioramento della qualità delle assunzioni.
- **Mappatura del Flusso di Lavoro:** tracciate le fasi del processo di selezione che possono beneficiare maggiormente dell'IA, analizzate le soluzioni disponibili e individuati i requisiti funzionali e le modalità di integrazione con i sistemi esistenti.

- Definizione dei Criteri di Selezione: stabiliti i criteri da automatizzare, come lo screening dei CV, la valutazione delle competenze e l'incrocio con le posizioni aperte.
- Protocolli di Sicurezza e Privacy dei Dati: predisposti protocolli per la protezione delle informazioni personali e definite le modalità di inserimento dei nuovi assunti, con strumenti di supporto (formazione, manuali, procedure) e indicatori per misurare l'impatto delle azioni intraprese.
- Piano d'Azione per il Talent Management: delineato un percorso per implementare un sistema di gestione e sviluppo dei talenti abilitato dall'intelligenza artificiale, con l'obiettivo di personalizzare i percorsi di crescita e migliorare l'engagement e la retention.



La parola all'azienda

Siamo convinti che l'investimento nella formazione e nelle tecnologie AI-driven rappresenti un elemento strategico per rafforzare la nostra competitività nel settore alberghiero. Il progetto ci ha consentito di sviluppare nuove competenze per analizzare i bisogni organizzativi e ripensare i processi HR in chiave predittiva, favorendo l'adozione di strumenti data-driven.

Grazie al percorso formativo abbiamo sondato soluzioni innovative e subito applicabili in azienda acquisendo consapevolezza su come l'IA possa essere integrata in modo concreto e responsabile nella gestione aziendale.






La formazione ha costituito pertanto un volano per il cambiamento verso un'evoluzione più sostenibile con un'allocazione delle risorse umane ed economiche più efficace.

Desideriamo per questo esprimere il nostro più sentito ringraziamento a Fondirigenti per l'opportunità concessa senza la quale questa attività di formazione e innovazione non sarebbe stata possibile.

Luca Ceroni

Legale Rappresentante di E.G.A. s.r.l.

Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda Grande	 Settore Turismo - Alberghi
 Localizzazione Bologna	 Dirigenti coinvolti 1
 Ore di formazione complessive 45	

Rossi S.p.A.

RECRUITING INNOVATION: come cambia il processo di selezione in Rossi S.p.A. al tempo di Industria 4.0



Sito web

L'azienda

ROSSI è da oltre 70 anni un punto di riferimento a livello europeo nella progettazione, produzione e commercializzazione di riduttori, motoriduttori, motori elettrici (sia standard che auto frenanti). L'azienda affonda le sue radici a Modena, città simbolo della meccanica di precisione e culla di numerose eccellenze del settore. Oggi è il secondo produttore di riduttori in Italia e uno dei principali attori a livello internazionale.

Le attività produttive si articolano su quattro stabilimenti e sono organizzate in tre divisioni: riduttori standard e industriali, riduttori epicicloidali e motori elettrici. A supporto della rete di vendita diretta, sia in Italia che all'estero, l'azienda ha sviluppato una solida rete di dealer composta da distributori, importatori e agenti esclusivi con deposito e centri di montaggio, rafforzando così il proprio posizionamento come partner tecnico di riferimento.

Dal 2004 ROSSI fa parte di Habasit Holding (ora Mooviementa Group), gruppo industriale svizzero di respiro internazionale, attivo nella produzione di cinghie di trasmissione di potenza, nastri trasportatori, riduttori e motori. Questa integrazione consente ai due gruppi di offrire un valore aggiunto

ai rispettivi clienti, grazie alla condivisione di risorse su scala globale e al miglioramento continuo delle prestazioni.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le motivazioni alla base del Piano formativo risiedono nella crescente complessità organizzativa e operativa del Gruppo Rossi S.p.A., che ha reso necessaria una revisione degli obiettivi aziendali e dei processi legati al recruiting. L'analisi interna ha evidenziato la difficoltà nel reperire profili qualificati e l'inadeguatezza dei metodi di selezione tradizionali, spesso frammentati e poco valorizzati sul piano informativo.

Da qui è emersa la volontà di adottare un approccio innovativo, integrando digitalizzazione e strategie di attrazione dei talenti.

Il Piano formativo ha avuto la finalità di trasferire competenze per la gestione di piattaforme digitali di recruiting, con i seguenti obiettivi:

- potenziare l'uso della tecnologia per individuare, valutare e attrarre proattivamente i candidati;



- implementare un modello In-Recruiting 4.0 per campagne di selezione mirate basate su dati oggettivi;
- ottimizzare l'Employer Branding e rafforzare la Brand Identity tramite contenuti ingaggianti sul portale HR;
- utilizzare i dati per selezionare candidati in base a criteri specifici, migliorando la qualità delle assunzioni;
- favorire l'interoperabilità e l'automazione del nuovo HUB tecnologico per monitorare in tempo reale il processo di selezione e i gap di competenze;
- istituire report di data ranking per valutare l'efficacia dei canali di Digital Recruitment tramite il software HR Portal Zucchetti.

Il percorso formativo

La formazione, pensata per affrontare le sfide del recruiting digitale e della gestione HR nell'ambito di Industria 4.0, ha fornito alla dirigente coinvolta le competenze operative e strategiche attraverso un percorso strutturato in più moduli. Il primo modulo ha introdotto l'uso degli HR Analytics, con strumenti analitici per ottimizzare le decisioni e migliorare

le performance delle campagne di selezione. Il secondo modulo si è concentrato sulla compliance normativa, con particolare attenzione al GDPR e alla gestione sicura dei dati personali nel processo di recruiting.

Le sessioni successive hanno approfondito il Digital Recruiting e l'Innovazione HR, esplorando le trasformazioni della funzione HR nell'era digitale, le nuove strategie di talent acquisition, l'analisi dei canali digitali e le tecniche di employer branding. Un modulo specifico è stato dedicato all'utilizzo avanzato del software Zucchetti, con focus sull'integrazione delle sue funzionalità nei flussi operativi aziendali. Sono stati inoltre trattati strumenti e strategie per rafforzare la brand identity aziendale, rendendo il portale HR un canale attrattivo per i talenti.

Infine, è stato introdotto un modulo sulla gestione delle crisi HR, utile per adattare i processi di selezione a contesti incerti e dinamici.

Il percorso ha incluso lezioni interattive, simulazioni pratiche, formazione on-the-job e materiali di supporto come manuali operativi, video tutorial, template e checklist per la creazione di job description digitali, garantendo un apprendimento concreto e immediatamente applicabile.

I risultati

Il Piano formativo ha rappresentato un importante strumento di crescita per ROSSI S.p.A., contribuendo al rafforzamento delle competenze manageriali della dirigente e alla trasformazione digitale dei processi HR.

I risultati ottenuti includono la riduzione dei tempi di selezione, l'aumento del numero di candidati qualificati, il risparmio sui costi di recruiting e l'eliminazione di inefficienze nei flussi informativi.



Tra i prodotti concreti sviluppati figurano:

- un hub digitale per il recruiting integrato nella piattaforma Zucchetti HR, che centralizza i dati e automatizza i processi di selezione;
- un modulo avanzato di HR Analytics per l'analisi dei KPI e la previsione dei trend;
- un set di linee guida operative per standardizzare il digital recruiting, con strumenti pratici e conformi al GDPR;
- un piano di employer branding con strategie digitali mirate e linee guida di comunicazione.

La parola all'azienda

Il momento attuale rappresenta per ROSSI S.p.A. una fase particolarmente impegnativa, ma al contempo ricca di prospettive positive. L'azienda sta portando avanti un ambizioso piano di investimenti industriali destinato a favorire una crescita rilevante sia sul mercato nazionale che su quello internazionale. Questa trasformazione comporta una crescente complessità nella gestione del capitale umano, rendendo necessari approcci più flessibili, competenze di alto livello e una costante capacità di adattarsi ai cambiamenti. In tale contesto, la funzione Risorse Umane assume un ruolo sempre più strategico, diventando motore di innovazione, gestione del cambiamento e diffusione della cultura organizzativa.

Il Piano ha già avuto un seguito, con l'intento di supportare la Dirigente in un percorso di sviluppo orientato al pieno consolidamento delle competenze legate al coaching organizzativo, alla leadership trasformativa e alla gestione complessa del cambiamento. Tali abilità non costituiscono più solo un elemento distintivo, ma diventano essenziali per guidare l'azienda in un ambiente industriale in continua evoluzione, segnato da

fenomeni come digitalizzazione, globalizzazione, sostenibilità, nuove generazioni e trasformazioni nei modelli lavorativi.

Nel lungo termine, ciò che si intende perseguire è il rafforzamento della posizione strategica della funzione HR all'interno del Gruppo, valorizzandone il ruolo chiave nelle decisioni e nella cultura aziendale, e favorendo l'integrazione tra strategia, persone, tecnologia e sostenibilità.

La formazione, per Rossi, non si limita a colmare eventuali carenze, ma si propone come leva concreta di cambiamento, facilitando l'unione tra competenze trasversali, visione d'insieme e impatto operativo.

Amalia Coppi

Talent Acquisition & Development Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Modena



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
64

EMME TECHNOLOGY s.r.l.

G.E.N.I.U.S.



Sito web

L'azienda

Emme Technology è nata nel 1996 all'interno del distretto metalmeccanico di Sesto San Giovanni, specializzata in automazione e controllo di processo. Fin dall'inizio ha puntato su qualità e innovazione, sviluppando prodotti distintivi come attuatori pneumatici dal design brevettato, che hanno definito nuovi standard nel settore. Il successo sui mercati internazionali ha portato all'espansione negli Stati Uniti e successivamente in Asia, consolidando una presenza globale.

Nel tempo, l'azienda ha affrontato una crescente complessità organizzativa, dovuta all'ampliamento dell'offerta, alla diversificazione geografica e all'evoluzione del mercato. Nonostante il posizionamento internazionale, la struttura interna ha mantenuto caratteristiche tipiche di una piccola e media impresa, con processi gestionali non sempre allineati alla dimensione globale.

Negli ultimi anni, sono stati avviati importanti cambiamenti strategici e organizzativi, tra cui il rafforzamento della sede italiana, l'introduzione di nuove figure manageriali e l'avvio di progetti di digitalizzazione e industrializzazione. Questi interventi hanno risposto alla necessità di maggiore flessibilità, innovazione e controllo dei processi. La riorganizzazione della produzione ha segnato un passaggio decisivo verso una gestione più efficiente e orientata alla trasformazione digitale, con l'obiettivo di rilanciare stabilmente la crescita dell'impresa.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le motivazioni che hanno portato alla presentazione del Piano sono nate dalla volontà di rafforzare la competitività aziendale attraverso la digitalizzazione, riconosciuta come un asset strategico. L'introduzione di strumenti come il CRM e il software MES ha segnato un'evoluzione significativa nei processi aziendali, generando iniziali riserve tra alcuni dipendenti storici, che hanno percepito il cambiamento come rapido e complesso da assimilare. Questa reazione ha messo in luce l'importanza di accompagnare la trasformazione digitale con un percorso strutturato di comunicazione e coinvolgimento.

A questa fase di transizione tecnologica si è affiancata una trasformazione nella leadership, con l'ingresso di una dirigente esterna e la sostituzione di un socio fondatore, che ha modificato gli equilibri interni e reso necessaria una ridefinizione chiara dei ruoli e delle responsabilità.

Il Piano è stato quindi progettato per affrontare due criticità principali: da un lato, la necessità di costruire una leadership più orizzontale e condivisa, capace di valorizzare i talenti interni e superare il modello familiare tradizionale; dall'altro, l'urgenza di applicare la digitalizzazione in modo efficace, estendendola non solo all'area produttiva ma anche ai processi HR, con l'obiettivo di colmare il divario generazionale e promuovere una cultura aziendale orientata ai risultati.

In questo contesto, il Piano ha mirato a favorire l'evoluzione dell'organizzazione verso un modello manageriale, promuovendo una leadership distribuita e una valorizzazione sistematica delle competenze. Il primo obiettivo è stato quello di fornire ai dirigenti strumenti utili per coinvolgere attivamente i team leaders, stimolando il loro ruolo nella guida dei gruppi e rafforzando il senso di responsabilità collettiva. Il secondo obiettivo ha riguardato la promozione del dialogo intergenerazionale, facilitando il passaggio generazionale e l'integra-

zione tra esperienze consolidate e nuove prospettive, con particolare attenzione alla valorizzazione dei giovani talenti. Il terzo obiettivo si è concentrato sullo sviluppo di strumenti digitali per il Talent Management, con l'intento di riconoscere, monitorare e far crescere le competenze individuali attraverso l'uso strategico dei dati, favorendo una gestione più efficace e dinamica delle risorse umane.

Il percorso formativo

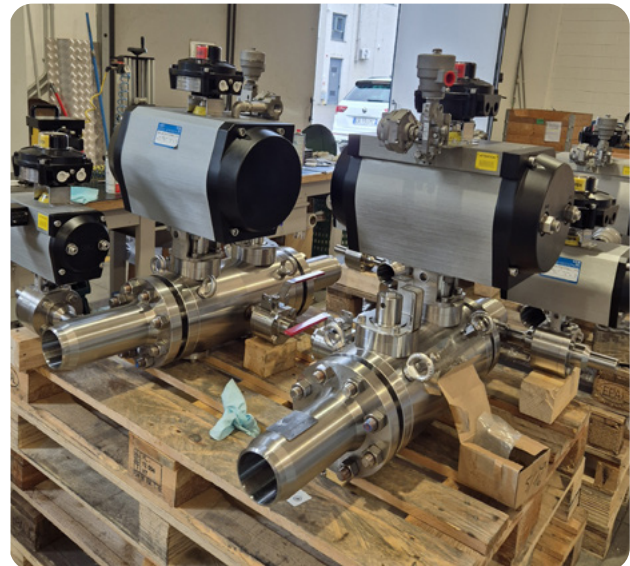
Il percorso formativo, articolato in due interventi, ha privilegiato un approccio esperienziale, con sessioni pratiche e di coaching finalizzate alla costruzione dell'action plan previsto, senza l'utilizzo di materiali didattici tradizionali. La formazione è stata erogata in modalità blended, alternando momenti in presenza e online.

Sono stati utilizzati case studies e best practices per dimostrare l'efficacia della digitalizzazione del talent management in contesti reali. È stata inoltre realizzata una sessione operativa con project work, finalizzata alla definizione dei criteri dell'Employee Life Cycle e alla costruzione di un piano d'azione per l'integrazione della Talent Intelligence nei processi aziendali. In linea con gli obiettivi del progetto, si è privilegiato lo studio di sistemi di pianificazione strategica e di politiche efficaci per la gestione delle risorse umane.

Intervento 1 – TALENT INTELLIGENCE: RIVOLUZIONARE LA GESTIONE DEI TALENTI CON I DATI - Si è sviluppato in quattro moduli principali, focalizzati sull'introduzione e sull'applicazione della Talent Intelligence nella gestione aziendale. Il primo ha fornito una panoramica sul concetto di Talent Intelligence, evidenziandone il ruolo strategico nei processi HR e organizzativi, con particolare attenzione alla cultura del dato. Il secondo modulo ha approfondito la raccolta dei dati e gli strumenti tecnologici a supporto, analizzando fonti, software e funzionalità utili per la mappa-

tura delle competenze e la pianificazione della successione. Il terzo modulo ha trattato le tecniche di analisi e interpretazione dei dati HR, con focus su trend, gap di competenze e visualizzazione dei risultati, integrando i sistemi aziendali esistenti come CRM e MES. Il quarto modulo ha esplorato le applicazioni pratiche della Talent Intelligence, dalla gestione delle performance alla pianificazione strategica del talento, fino allo sviluppo della leadership e alla condivisione della conoscenza tra generazioni.

Intervento 2 – FAMILY BUSINESS MANAGEMENT, DIGITALIZATION & SHARED LEADERSHIP - Si è sviluppato in tre moduli principali. Il primo ha affrontato le dinamiche del Family Business Management e della transizione generazionale, approfondendo modelli di governance, leadership condivisa, definizione dei ruoli e strategie per superare conflitti e sovrapposizioni. Il secondo modulo si è concentrato sulla digitalizzazione e sul cambiamento culturale, analizzando l'impatto delle tecnologie sui processi





aziendali, la cultura del dato e le strategie di change management, con particolare attenzione al coinvolgimento delle nuove generazioni. Il terzo modulo, dedicato al coaching per una leadership condivisa, ha fornito strumenti per costruire fiducia, delegare responsabilità, definire obiettivi comuni e progettare un piano d'azione operativo per l'implementazione di un modello di leadership inclusivo.

I risultati

A conclusione del percorso formativo, l'azienda ha compiuto un passo significativo verso la trasformazione da modello familiare a modello manageriale, formalizzando con trasparenza i cambiamenti intercorsi tra ruoli, mansioni e competenze. È stato avviato un processo di evoluzione organizzativa orientato alle competenze, favorendo l'interazione tra generazioni, la valorizzazione dei giovani talenti e la preservazione della memoria storica.

Attraverso lo sviluppo e l'applicazione di strumenti digitali per il Talent Management, è stato possibile integrare e organizzare dati relativi a performance, fabbisogni d'area e caratteristiche delle risorse umane, aumentando la consapevolezza sull'importanza del dato come leva strategica per affrontare le sfide del contesto globale.

Tra i prodotti concreti generati dal Piano, si evidenzia l'aggiornamento dell'organigramma aziendale, condiviso da tutta la direzione, come strumento guida per proseguire il

percorso verso una governance più inclusiva. Inoltre, è stato definito il flusso operativo del Talent Management e selezionati gli strumenti per la sua attuazione. Infine, è stato elaborato un modello di action plan, risultato diretto delle competenze acquisite durante il modulo di coaching.

La parola all'azienda

La formazione mi ha consentito di mettere a fuoco e formalizzare concetti e strumenti che mi supportino nel guidare la trasformazione dell'azienda da una gestione familiare a una manageriale. Ho acquisito strumenti digitali per il Talent Management e colto l'opportunità della digitalizzazione per fare ordine e gestire tutte le informazioni utili riguardanti le risorse umane presenti in azienda o acquisendo maggior consapevolezza di quali figure e competenze eventualmente integrare in organico, necessarie per raggiungere gli obiettivi di crescita che l'azienda ha nel suo piano strategico.

Cristina Tartarelli

Chief Operating Officer e HR Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Agrate Brianza (Monza e della Brianza)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
40

Malvestio S.p.A.

Performance & Motivation Management in Malvestio



Sito web

L'azienda

Fondata nel 1937 come piccola carpenteria metallica artigianale, Malvestio S.p.A. è oggi riconosciuta come leader in Italia nel settore dell'arredamento ospedaliero, con una reputazione consolidata anche a livello internazionale per la qualità e l'innovazione dei suoi prodotti. L'azienda è specializzata nella progettazione e produzione di soluzioni avanzate per ospedali, cliniche e strutture dedicate all'assistenza degli anziani, sia pubbliche che private. Tra le principali categorie di prodotti figurano letti e comodini per degenza, poltrone e lettini visita, barelle, sistemi per la logistica ospedaliera e culle.

La missione aziendale, racchiusa nel motto "Care for People", esprime l'impegno costante verso il benessere dei pazienti e il supporto agli operatori sanitari. Questo orientamento si riflette in una cultura aziendale centrata sulle persone — dipendenti, clienti e partner — e orientata alla promozione di soluzioni tecnologiche avanzate, in un ambiente inclusivo e sostenibile.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La forza lavoro di Malvestio è caratterizzata da una composizione multigenerazionale, che rappresenta al tempo stesso una risorsa preziosa e una sfida gestionale. Circa l'80% dei dipendenti è impiegato nell'area produttiva, vero fulcro



operativo dell'azienda, dove i valori aziendali prendono forma concreta nei prodotti. Questo contesto richiede una leadership evoluta e strumenti innovativi capaci di favorire la sinergia tra generazioni, valorizzando competenze, esperienze e prospettive diverse.

La coesistenza di quattro generazioni (Boomer, Generazione X, Millennial e Generazione Z) con caratteristiche e stili di lavoro differenti, ha posto l'azienda di fronte a una duplice esigenza: da una parte, promuovere una cultura aziendale inclusiva, capace di valorizzare le specificità di ciascun gruppo; dall'altra, innovare i processi manageriali, per gestire la complessità organizzativa, combinando l'esperienza dei più esperti con la creatività e la dinamicità delle giovani risorse, per affrontare le sfide di un mercato sempre più dinamico e competitivo.

Il Piano ha avuto l'obiettivo di fornire al management competenze e strumenti per affrontare queste dinamiche intergenerazionali, favorendo un ambiente di lavoro armonioso, orientato alla performance e all'inclusione. In particolare, si è lavorato per:

- rendere più efficaci i processi decisionali attraverso l'analisi dei dati relativi alle performance e ai bisogni dei dipendenti;
- promuovere e valorizzare i talenti, sfruttando le potenzialità del digitale per costruire percorsi di sviluppo personalizzati per ciascun gruppo generazionale;
- comprendere il ruolo e l'applicazione di KPI (Key Performance Indicators), KBI (Key Behavioural Indicators) e KTI (Key Technological Indicators);

- rafforzare l'engagement intergenerazionale attraverso l'identificazione di Ambassador e l'attivazione di Cantieri di miglioramento.

Il percorso formativo

Il percorso si è rivolto al Plant & Operation Manager, con la finalità di sviluppare un nuovo approccio alla gestione delle generazioni, contribuendo a trasformare l'Area Operation dell'azienda in un modello di eccellenza organizzativa.

La metodologia adottata ha combinato l'approccio dell'action learning con il project work, dando vita a sessioni altamente interattive, incentrate non solo sul "cosa" apprendere, ma soprattutto sul "come" e "perché" applicarlo. Attraverso esercitazioni pratiche, analisi di best practices e momenti di confronto diretto, il percorso ha offerto una panoramica ampia e approfondita delle metodologie e tecnologie disponibili, con l'obiettivo di individuare e selezionare i tool più efficaci da integrare nei processi aziendali.

L'intervento formativo è stato strutturato in due fasi principali: una dedicata all'apprendimento teorico e operativo, e una seconda focalizzata sul project work.

Nella prima fase, attraverso una metodologia di action learning, il dirigente ha approfondito modelli e strumenti per la valutazione delle performance, superando le logiche tradizionali legate esclusivamente alla produttività. Ha acquisito una visione più ampia e integrata, che include anche aspetti comportamentali e tecnologici. In particolare, ha lavorato sull'utilizzo di tre tipologie di indicatori: i KPI (Key Performance Indicators), per misurare la produttività e la qualità dei processi; i KBI (Key Behavioural Indicators), per osservare i comportamenti organizzativi e favorire la collaborazione tra generazioni; e i KTI (Key Technological Indicators), per monitorare l'adozione delle tecnologie digitali nel lavoro quotidiano.



Questa fase ha permesso al dirigente di familiarizzare con strumenti digitali per la raccolta e l'analisi dei dati, con tecniche per leggere le dinamiche relazionali tra generazioni e con metodi per individuare le esigenze specifiche di un'area produttiva complessa e diversificata.

La seconda fase, dedicata al project work, ha rappresentato il momento operativo del percorso. Il dirigente ha lavorato alla progettazione del Performance Management System dell'Area Operation, un sistema su misura per la realtà aziendale, costruito con il supporto dei formatori. In questa fase sono stati definiti gli indicatori da monitorare, strutturato il framework metodologico e coinvolti i capi reparto in un processo partecipativo.

È stato inoltre avviato il coinvolgimento degli ambassador generazionali, figure interne incaricate di facilitare l'adozione del nuovo modello tra le diverse fasce d'età aziendali.

Parallelamente, è stato avviato il disegno di una dashboard digitale semplificata, pensata per monitorare in tempo reale i principali parametri di performance.

I risultati

L'intervento ha supportato l'azienda nello sviluppo di un nuovo approccio alla gestione delle performance, con particolare attenzione alle dinamiche intergenerazionali e all'integrazione tecnologica. Il percorso ha avuto un impatto significativo non

solo sul piano delle competenze, ma anche sul clima organizzativo, promuovendo una cultura basata sulla collaborazione, sull'ascolto e sulla valorizzazione delle diversità.

A conclusione del Piano, l'azienda dispone di un sistema concreto e strutturato: il Performance Management System dell'Area Operation. Lo strumento si articola in quattro componenti principali:

- Framework di indicatori multilivello (KPI, KBI, KTI): consente di misurare l'efficienza e la qualità dei processi, monitorare comportamenti che favoriscono la collaborazione tra generazioni e valutare l'integrazione degli strumenti digitali nei processi aziendali.
- Guida operativa e strumenti di coinvolgimento: supporta l'applicazione degli indicatori e facilita il coinvolgimento degli stakeholder interni, promuovendo una diffusione consapevole del modello.
- Programma di engagement intergenerazionale: prevede la creazione di un team di Ambassador, selezionati tra lavoratori appartenenti a diverse generazioni, con l'obiettivo di promuovere il modello e avviare Cantieri di miglioramento dedicati all'ottimizzazione dell'applicazione degli indicatori e all'identificazione di best practice operative.
- Dashboard digitale: strumento per il monitoraggio in tempo reale, che offre report e insight su performance, engagement e aree di miglioramento, facilitando l'analisi e la presa di decisioni.

La parola all'azienda

Il percorso formativo Performance & Motivation Management, realizzato grazie ai finanziamenti di Fondirigenti, è stato pensato e costruito su misura per il nostro Plant Manager, con l'obiettivo di rafforzare le sue competenze manageriali e supportarlo nel guidare l'organizzazione verso risultati sempre più efficaci.

Abbiamo scelto di investire in una formazione che andasse oltre la teoria, puntando su strumenti pratici e strategie concrete per migliorare la gestione del team e la comunicazione interna. Il dirigente ha fatto proprie tecniche avanzate di leadership, tra cui la metodologia dello Stop and Go, che gli ha permesso di fermarsi, riflettere e ripartire con maggiore consapevolezza e direzione.

Grazie a questo percorso, il manager ha sviluppato una nuova capacità di coinvolgere, delegare e motivare i collaboratori, generando un impatto positivo sulle performance del gruppo e favorendo un clima di lavoro più coeso e orientato agli obiettivi comuni.

In parallelo, abbiamo utilizzato il finanziamento per progettare e implementare un sistema incentivante di valutazione della performance, con ricadute dirette sulla retribuzione variabile del personale. Un passo importante verso una cultura aziendale meritocratica e orientata ai risultati e una maggiore coesione intergenerazionale.

È stato un percorso impegnativo, ma estremamente utile e positivo, che ha generato valore tangibile per il manager, per il team e per l'intera organizzazione.

Annamaria Pigozzo

Responsabile HR

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Manifatturiero



Localizzazione
Camposampiero (Padova)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
48

SAO Servizi Aziendali Operativi SC.

HR Digitale: Dati e Talenti per la Gestione Intergenerazionale



Sito web

L'azienda

SAO Servizi Aziendali Operativi SC è una cooperativa specializzata nel facility management, un settore sempre più strategico per le aziende moderne che cercano partner affidabili per garantire efficienza e qualità nei servizi. Con circa 200 dipendenti distribuiti su tutto il territorio nazionale, SAO opera in province chiave come Firenze, Napoli, Bari e Vibo Valentia, offrendo servizi come portierato, guardiania non armata, accoglienza clienti e gestione della corrispondenza.

L'azienda si distingue per la capacità di coniugare esperienza e innovazione, grazie a una struttura organizzativa multigenerazionale che integra competenze consolidate con nuove idee e tecnologie digitali. Questo equilibrio rappresenta una risorsa strategica, ma comporta anche sfide, come la necessità di favorire il trasferimento del know-how e promuovere un ambiente di lavoro armonico.

Negli ultimi anni, SAO ha avviato un processo di digitalizzazione per migliorare l'efficienza operativa e la gestione interna, investendo in formazione mirata e strumenti avanzati per valorizzare le risorse umane. L'obiettivo è creare una cultura aziendale inclusiva, capace di affrontare le sfide di un mercato competitivo e in continua evoluzione. Grazie a questa visione, SAO si conferma come un partner strategico e un punto di riferimento nel panorama del facility management.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo nasce dalla necessità di affrontare alcune criticità emerse in azienda negli ultimi anni, legate alla gestione delle diverse generazioni presenti e alla transizione verso strumenti digitali. L'introduzione di nuove piattaforme collaborative ha evidenziato un divario tra collaboratori senior, più legati a metodi tradizionali, e quelli più giovani, più inclini all'uso delle tecnologie. Questo disallineamento ha generato difficoltà nella comunicazione e nella collaborazione tra team, con impatti negativi sull'efficienza operativa.

Un altro elemento che ha spinto alla definizione del Piano è la gestione dei talenti interni. Episodi aziendali hanno mostrato la necessità di percorsi formativi strutturati, capaci di valorizzare le competenze individuali e di accompagnare i giovani dipendenti nello sviluppo di capacità gestionali, coinvolgendo al contempo i collaboratori più esperti come mentori.

Infine, la crescente competitività del settore e il rapido avanzamento tecnologico hanno reso evidente che l'adozione di strumenti digitali deve essere accompagnata da una strategia formativa mirata.

Attraverso il Piano formativo SAO ha mirato a rafforzare le competenze del proprio HR Manager, puntando su un approccio strategico e data-driven nella gestione delle risorse umane. Il Piano ha puntato a migliorare la capacità di analizzare le performance professionali e di identificare i talenti interni, integrando strumenti digitali e tecniche di business intelligence. Si è posto l'obiettivo di promuovere una leadership consapevole delle dinamiche generazionali, favorendo l'inclusione e il trasferimento del know-how tra collaboratori senior e junior.

Inoltre, ha mirato a ottimizzare la pianificazione HR attraverso l'uso di KPI e sistemi di valutazione equi, capaci di supportare decisioni strategiche basate su evidenze e orientate allo sviluppo del capitale umano.

Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato articolato in due interventi integrando teoria e pratica, attraverso esercitazioni e project work, con l'obiettivo di applicare concretamente strumenti analitici e promuovere una leadership data-driven, inclusiva e orientata ai risultati. Grazie a dispense operative, template per KPI, case study e video tutorial, l'attività formativa ha consolidato un approccio analitico e inclusivo alla gestione HR, migliorando l'efficacia del monitoraggio e valorizzando le competenze generazionali all'interno dell'organizzazione.

Intervento 1 - L'ANALISI DEI DATI PER LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE PROFESSIONALI. Ha affrontato l'importanza strategica dei dati HR, fornendo strumenti digitali come Power BI, Tableau ed Excel avanzato per la creazione di dashboard personalizzate e database ottimizzati.



Sono state sviluppate competenze nella definizione di KPI intergenerazionali, utili a misurare produttività, collaborazione e contributi specifici delle diverse fasce d'età. Particolare attenzione è stata dedicata alla costruzione di sistemi di valutazione imparziali, attraverso l'introduzione di checklist anti-bias e l'utilizzo di algoritmi di intelligenza artificiale per ridurre le distorsioni nei processi decisionali.

Il laboratorio finale ha permesso al partecipante di applicare le conoscenze acquisite, simulando scenari aziendali e realizzando un sistema completo di monitoraggio delle performance, con analisi dettagliate per generazione.

Intervento 2 - IDENTIFICAZIONE E SVILUPPO DEI TALENTI NELL'ORGANIZZAZIONE. Ha fornito al HR Manager competenze strategiche per gestire il talento in un contesto multigenerazionale, con particolare attenzione alla valorizzazione delle differenze generazionali e alla promozione di un ambiente inclusivo.

Durante la formazione, sono stati approfonditi i principi del talent management intergenerazionale, l'utilizzo di strumenti digitali come ATS e HRIS per la mappatura delle competenze, e l'applicazione di algoritmi predittivi per individuare il potenziale dei dipendenti. Sono stati progettati piani di sviluppo personalizzati, adattati alle esigenze delle diverse fasce d'età, e sono state analizzate strategie di crescita che integrano competenze tradizionali e digitali.

L'intervento ha incluso anche l'implementazione di dashboard digitali per il monitoraggio delle performance, la definizione di KPI specifici e l'adozione di checklist anti-bias per garantire valutazioni oggettive e inclusive. Il modulo finale ha previsto la realizzazione di un project work, in cui il partecipante ha elaborato un piano di talent management personalizzato per SAO, applicando concretamente le competenze acquisite.

I risultati

Il Piano ha introdotto un approccio data-driven, rafforzando la capacità di prendere decisioni fondate su evidenze oggettive e promuovendo una cultura inclusiva.

Tra gli strumenti operativi sviluppati, SAO ha acquisito dashboard digitali avanzate realizzate con software come Power BI, Tableau ed Excel avanzato, utili per monitorare in tempo reale le performance dei dipendenti e analizzarle per generazione o altri criteri rilevanti. Queste dashboard offrono una visione comparativa e personalizzata, facilitando l'individuazione di aree di miglioramento e punti di forza.

Sono stati inoltre forniti template predefiniti per la definizione di KPI, che permettono una valutazione oggettiva e mirata della produttività, e database strutturati per l'HR Analytics, progettati per raccogliere e gestire informazioni chiave sulle performance, con attenzione ai parametri legati alla diversità generazionale.

Per garantire equità nei processi decisionali, il Piano ha introdotto checklist anti-bias basate su algoritmi intelligenti, capaci di ridurre i pregiudizi nelle valutazioni e favorire una maggiore inclusione.

In ambito talent management, SAO ha implementato piattaforme digitali come ATS (Applicant Tracking System) e HRIS (Human Resource Information System), fondamentali per monitorare competenze e percorsi professionali. Sono stati sviluppati anche strumenti predittivi per l'analisi del potenziale dei dipendenti e template per piani di sviluppo personalizzati, utili a costruire percorsi di crescita su misura. Grazie a questi strumenti, l'azienda dispone ora di mappe digitali del talento, che restituiscono una visione aggiornata e dinamica delle competenze interne, facilitando la pianificazione della successione e la valorizzazione del capitale umano.

La parola all'azienda

L'esito del percorso di formazione si è rivelato altamente positivo, contribuendo in modo significativo al rafforzamento della competitività dell'organizzazione. L'introduzione di un approccio data-driven ha migliorato la capacità di analizzare e interpretare i dati, consentendo di prendere decisioni strategiche fondate su evidenze oggettive e misurabili. Questo cambiamento ha reso i processi decisionali più efficaci, tempestivi e coerenti con gli obiettivi aziendali. Parallelamente, la formazione ha favorito la diffusione di una cultura inclusiva, valorizzando il contributo di tutte le persone e promuovendo un ambiente collaborativo e aperto all'innovazione. Tale combinazione di rigore analitico e inclusività ha rafforzato la coesione interna, stimolato la partecipazione attiva e migliorato la capacità di affrontare con flessibilità e consapevolezza le sfide del mercato. In sintesi, il percorso ha generato un impatto tangibile sulla crescita competitiva, supportando un modello organizzativo più agile, innovativo e orientato ai risultati.

Paolo Serventi

Direttore del personale

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Servizi alle imprese



Localizzazione
Firenze



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
58

Clarins Italia s.r.l.

Strumenti digitali a supporto dell'Area HR



Sito web

L'azienda

CLARINS ITALIA è la filiale italiana del Gruppo francese Clarins, specializzato nella produzione e commercializzazione di cosmetici per la cura della pelle, formulati con ingredienti e principi attivi di origine naturale.

Fondata nel 1954 da Jacques Courtin-Clarins, l'azienda ha inaugurato il suo primo Istituto Clarins nel cuore di Parigi. A settant'anni di distanza, l'impresa è ancora guidata dalla famiglia Courtin-Clarins, rimanendo fedele alla visione del fondatore: la natura custodisce il segreto della bellezza, per tutti e a ogni età.

Clarins ha costruito una reputazione globale grazie a formule rivoluzionarie e a un approccio innovativo al benessere, basato su ingredienti selezionati con cura. Fin dagli esordi, l'azienda ha promosso un approccio responsabile all'approvvigionamento delle materie prime, puntando su trattamenti all'avanguardia. Questo impegno si riflette nella costante attenzione alla sostenibilità, nel supporto alle comunità locali, nella riduzione dell'impatto ambientale e nella tutela della biodiversità.

L'azienda è costantemente orientata al miglioramento, grazie alle più recenti innovazioni scientifiche, tecnologiche e botaniche. Questa cultura dell'eccellenza ha portato allo sviluppo di prodotti iconici, riconosciuti e distribuiti in tutto il mondo.

Negli ultimi anni, Clarins Italia ha ampliato la propria rete commerciale, investendo in clienti strategici in termini di visibilità, fatturato e innovazione.

Questi cambiamenti hanno richiesto importanti investimenti economici, ma hanno permesso all'azienda di rafforzare la propria presenza e capacità operativa, adottando processi che rispettano elevati standard di qualità e sostenibilità. Una tradizione unica, tramandata di generazione in generazione, che ha consolidato Clarins come leader nel settore della cura della pelle.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo è nato dall'esigenza di supportare la dirigente responsabile dell'area HR nella implementazione di un nuovo sistema digitale che renda più efficienti le attività legate alla selezione del personale, all'onboarding, alla valutazione delle performance e delle competenze, e alla gestione della formazione.

Mentre le attività amministrative risultavano già digitalizzate tramite un software condiviso con la casa madre francese, le funzioni più strategiche dell'area HR venivano ancora gestite con strumenti tradizionali, causando rallentamenti e inefficienze.

La Direzione Generale ha richiesto alla responsabile HR di implementare localmente la digitalizzazione completa che includesse obiettivi chiari, attività specifiche e soluzioni tecnologiche innovative, con particolare attenzione all'integrazione dell'Intelligenza Artificiale.

Inoltre, è stato richiesto di fare una valutazione sulla potenziale introduzione di una chatbot HR interna, attiva 24 ore su 24, in grado di rispondere alle domande dei dipendenti e raccogliere dati utili per future analisi.



L'obiettivo generale del Piano è stato quello di sviluppare competenze manageriali per definire e implementare un sistema digitale a supporto dell'area HR, al fine di:

- comprendere come integrare soluzioni di Intelligenza Artificiale nei processi HR, per automatizzare le attività e sviluppare strategie efficaci;
- elaborare un piano di fattibilità, al fine di introdurre nuovi strumenti e piattaforme per le attività dell'area HR (selezione del personale, piani di onboarding, valutazione delle competenze e gestione della formazione);

- introdurre software automatizzati basati su AI, per la scansione e l'analisi dei CV, in fase di selezione, e per la gestione delle competenze e lo sviluppo di piani formativi;
- valutare l'implementazione di una chatbot HR, per raccogliere insight utili dai dipendenti.

Il percorso formativo

L'intervento si è articolato in tre moduli formativi, affiancando alla formazione frontale in aula attività di action learning, analisi di casi aziendali, con la realizzazione di un project work e un piano di fattibilità a breve termine.

Durante la formazione sono state esplorate tecnologie emergenti applicabili all'HR, come software per lo screening automatizzato dei CV, chatbot per l'interazione con i candidati, piattaforme e-learning per la formazione continua e strumenti di people analytics.

Modulo 1 – DIGITALIZZAZIONE E AI NELL'AREA HR. Il modulo si è concentrato sulle tecnologie emergenti e sulle relative applicazioni in ambito HR, con un focus sulla realtà aziendale di Clarins, in linea con le direttive della casa madre francese e con il grado di maturazione digitale. Ci sono stati presentati e analizzati software per l'analisi dei CV e delle candidature (LinkedIn Talent Hub), nonché strumenti per interagire con i candidati tramite chatbot intelligenti.

Modulo 2 – GESTIONE DIGITALE DELL'AREA RISORSE UMANE. Il modulo, sviluppato attraverso formazione in aula e attività di action learning, ha preso in esame gli strumenti per monitorare e migliorare le competenze e costruire programmi efficaci di formazione, partendo dall'analisi dei fabbisogni, con l'utilizzo di piattaforme e-learning e la discussione di casi aziendali relativi a sistemi già implementati con il supporto dell'Intelligenza Artificiale.

Modulo 3 – COSTRUZIONE DEL PROGETTO PER LA DIGITALIZZAZIONE DELL'AREA HR. A partire da un'analisi degli strumenti digitali in uso, è stato impostato un piano strategico da presentare alla Direzione, costruito attraverso un project work conclusivo, con relativo piano di fattibilità per l'implementazione di nuove soluzioni digitali, la selezione e valutazione delle competenze, la formazione, l'analisi costi/benefici e il calcolo del ROI.

I risultati

Attraverso il Piano formativo, CLARINS ITALIA ha supportato la dirigente HR nella definizione di un sistema digitale per modernizzare i processi di selezione, formazione e valutazione delle competenze. Il percorso ha permesso alla manager di acquisire competenze strategiche per integrare soluzioni digitali e strumenti di Intelligenza Artificiale nei processi HR, rafforzando la consapevolezza dell'importanza della trasformazione digitale anche in ambito risorse umane, oltre che nelle aree già digitalizzate come marketing e vendite.

Tra i prodotti concreti sviluppati figurano:

- un piano di fattibilità per la digitalizzazione dell'area HR, con analisi dello stato attuale, punti di forza e criticità;
- una proposta di soluzioni digitali per la selezione e l'onboarding, con l'introduzione di strumenti AI per l'analisi dei CV e chatbot per il supporto ai candidati;
- un approfondimento sulle pratiche già digitalizzate nella valutazione delle performance, con l'integrazione di nuove piattaforme per il monitoraggio continuo delle competenze;
- una proposta per la gestione digitale della formazione, con l'adozione di piattaforme e-learning e strumenti per l'analisi dei bisogni formativi.

Il piano di implementazione presentato alla Direzione ha incluso anche una stima dei costi, un'analisi dei benefici e un calendario operativo per l'integrazione delle nuove soluzioni con i sistemi aziendali esistenti, garantendo coerenza con le politiche di sicurezza e con lo stile gestionale della casa madre francese.

La parola all'azienda

Il percorso formativo ha rappresentato un'importante occasione di aggiornamento e approfondimento su tematiche di grande attualità per la funzione HR. Grazie a un approccio concreto e ben strutturato, io e il mio team abbiamo potuto esplorare soluzioni innovative, valutandone la reale applicabilità nel nostro contesto aziendale. La formazione ha generato un impatto positivo immediato, offrendo strumenti utili per l'evoluzione dei nostri processi interni. Un'iniziativa sicuramente efficace e di elevata qualità.

Paola Molino

HR Director Clarins Italia spa

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Commercio



Localizzazione
Castenaso (Bologna)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
52

De Matteis Agroalimentare S.p.A.

Generation in progress: gestione efficace dei talenti e piani di successione



Sito web

L'azienda

De Matteis Agroalimentare è tra i principali produttori italiani di pasta di grano duro e vanta oltre trent'anni di esperienza nel settore agroalimentare. Grazie a impegno, visione e continuità, l'azienda è cresciuta da piccolo mulino con pastificio a player di riferimento nel mercato globale della pasta, registrando uno dei tassi di crescita più elevati del comparto.

Il ciclo produttivo è completamente integrato, dal grano alla pasta: la presenza di un mulino interno consente un controllo totale sulla materia prima, garantendo standard qualitativi eccellenti. Lo stabilimento si trova in Campania, alle pendici dell'Appennino, in prossimità delle aree tradizionalmente vocate alla coltivazione del grano duro, come l'Irpinia.

Da oltre quindici anni l'azienda porta avanti un modello di filiera integrata che collega direttamente il pastificio a una rete di più di 900 aziende agricole, con l'obiettivo di produrre pasta di alta qualità ottenuta da grano 100% italiano. Il Patto Armando prevede un accordo diretto con gli agricoltori, garantendo tracciabilità, controllo integrato, elevati standard qualitativi del grano e un supporto costante: De Matteis assicura infatti un prezzo minimo garantito per il grano conferito e offre assistenza agronomica specializzata.

A testimonianza dell'impegno etico e qualitativo, l'azienda adotta una politica integrata su qualità, ambiente e responsabilità sociale, supportata da certificazioni di eccellenza (BRC Issue 9, Organic EUR/COR/JAS, SA 8000:2014, IFS Issue). Negli ultimi due anni ha inoltre avviato un piano strategico volto a rafforzare la competitività, ottimizzare l'organizzazione interna e attrarre nuovi talenti, in linea con la propria crescita internazionale.

Dal novembre 2023, De Matteis Agroalimentare è anche società benefit: questo status formalizza nello statuto aziendale l'impegno verso obiettivi sociali e ambientali, tra cui la tutela del territorio e della filiera agricola, la sostenibilità ambientale, il benessere e la valorizzazione del personale, l'uso responsabile delle risorse e la promozione di pratiche agricole sostenibili.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Per mantenere la leadership nel mercato nazionale e internazionale e sostenere la crescita aziendale, De Matteis ha avviato una strategia di sviluppo fondata su un duplice percorso di miglioramento: da un lato l'innovazione operativa, attraverso investimenti in impianti e tecnologie avanzate; dall'altro il rafforzamento dell'assetto organizzativo.

L'azienda sta affrontando una fase di transizione generazionale che richiede l'inserimento di nuovi talenti e la pianificazione delle successioni nelle posizioni chiave. In questo scenario, è diventato prioritario adottare una strategia di Age Management in grado di attrarre risorse di valore, sviluppare percorsi di carriera e favorire la collaborazione tra generazioni diverse, preservando al contempo il knowhow e la cultura aziendale.

La rapida diversificazione delle linee di prodotto e l'espansione verso nuovi segmenti di mercato hanno reso indispensabile una Talent Strategy capace di migliorare i processi di selezione e sviluppo, aumentando l'attrattività dell'azienda soprattutto verso le nuove generazioni.

In un contesto lavorativo in continua evoluzione, in cui i driver motivazionali differiscono tra Baby Boomers, Gen X, Y e Z, i manager devono acquisire strumenti e approcci innovativi per garantire continuità organizzativa e stimolare l'innovazione.

Il Piano ha rappresentato quindi un'opportunità strategica per affrontare il ricambio generazionale e consolidare le basi per il futuro dell'azienda.

Nello specifico, l'iniziativa si è posta i seguenti obiettivi:

- rafforzare la capacità dei manager di attrarre, selezionare e integrare giovani talenti, garantendo l'allineamento ai valori aziendali;
- comprendere le caratteristiche, le aspettative e i bisogni delle nuove generazioni (Y e Z) e acquisire conoscenze sugli aspetti teorici relativi alle strategie di attraction e retention;



- analizzare gli attuali processi di onboarding e individuare strategie e canali digitali adeguati per migliorare l'attrattività aziendale;
- analizzare e supportare i driver motivazionali delle nuove generazioni nel processo di selezione, garantendo la continuità aziendale attraverso un piano strutturato di passaggio generazionale;
- introdurre strumenti digitali per la gestione del ciclo di vita del capitale umano, attraverso soluzioni di Talent Development, al fine di valorizzare le competenze e ideare percorsi di crescita personalizzati.

Il percorso formativo

Il percorso ha creato un vero e proprio ambiente di apprendimento, offrendo una Learning Experience coinvolgente e stimolante, progettata sui fabbisogni reali dei dirigenti e orientata allo sviluppo delle competenze necessarie per valorizzare i talenti.

La metodologia ha integrato strumenti innovativi in un'ottica di Open Learning, alternando sessioni in presenza a momenti di formazione a distanza erogata tramite piattaforma dedicata, insieme ad attività di action learning finalizzate alla sperimentazione sul campo dei nuovi strumenti digitali e al loro adattamento agli obiettivi aziendali.

Il Piano si è articolato in due moduli formativi:

Modulo 1 – NEW GENERATION PLAN: Selezionare e attrarre i nuovi talenti in De Matteis Agroalimentare L'intervento ha analizzato il contesto aziendale per offrire una visione approfondita delle dinamiche di cambiamento generazionale (piani di pensionamento e successione), affrontate attraverso strumenti di Digital Age Management. La seconda fase si è focalizzata sulle strategie di employer

branding, con l'utilizzo di tecniche di storytelling e metodologie per l'engagement dei talenti. Successivamente, i partecipanti hanno esplorato le piattaforme digitali di recruiting e job matching, valutandone le opportunità, inclusi gli strumenti di Social Network Recruiting. La quarta fase ha introdotto il Framework 4R, a supporto del talent management e della relazione risorsaazienda. Il project work ha prodotto due output: linee guida per le procedure di recruiting e attraction e un portale digitale per la gestione integrata delle fasi di selezione e acquisizione dei talenti.

Modulo 2 – NEW GENERATION PLAN: Sviluppo dei talenti e piani di successione Il secondo intervento ha definito una strategia condivisa per garantire la continuità organizzativa e la gestione efficace della transizione generazionale. Sono stati introdotti i principi di People Management e della centralità della persona, applicati ai processi di cambiamento e allo sviluppo del capitale umano, insieme a strumenti per la valutazione e la mappatura delle competenze interne. La terza fase ha riguardato la pianificazione strategica della successione (analisi delle competenze attuali e

definizione dei ruoli futuri), mentre l'ultima ha approfondito il tema della Talent Intelligence, con metodologie per individuare i gap di competenze e profilare i talenti. Il project work conclusivo ha consentito di sperimentare le funzioni base del sistema.

I risultati

Il Piano formativo ha rappresentato un passaggio strategico per sostenere la crescita di De Matteis Agroalimentare. I partecipanti hanno approfondito modelli avanzati di talent management, sperimentato strumenti digitali per la mappatura delle competenze e definito percorsi di sviluppo personalizzati, fino alla progettazione di un piano strutturato di passaggio generazionale. Al termine del percorso, i dirigenti hanno acquisito competenze operative per individuare i profili chiave, implementare processi innovativi di recruiting e sviluppare strategie di successione, integrando soluzioni digitali per monitorare e gestire l'intero ciclo di vita dei talenti.



L'iniziativa ha portato alla realizzazione di strumenti concreti a supporto della gestione e valorizzazione delle risorse umane, dei talenti e della transizione generazionale:

- **LINEE GUIDA PER LA STRATEGIA DI TALENT ATTRACTION** – Le linee guida, ispirate al modello 4R (Recruit, Retain, Reskill, Redesign), sono state condivise online per supportare una strategia mirata di attraction e retention dei talenti e favorire la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, motivante e orientato alla crescita.
- **PORTALE DIGITALE PER L'ACQUISIZIONE DI NUOVI TALENTI** – Il portale consente di comunicare in modo efficace i valori e il brand aziendale, in coerenza con gli obiettivi strategici. Lo strumento permette inoltre di gestire in modo integrato le fasi di recruiting e selezione, facilitando l'individuazione dei fabbisogni professionali per ciascuna area aziendale.
- **TALENT INTELLIGENCE SYSTEM** – Il sistema di IA è dedicato alla raccolta, analisi ed elaborazione dei dati relativi alle competenze interne. Attraverso la mappatura dei gap e il matching tra ruoli e profili, supporta la pianificazione dei percorsi di carriera e dei piani di successione nelle posizioni chiave dell'organizzazione.

La parola all'azienda

Il Piano formativo ha rappresentato per i nostri dirigenti un'importante occasione di riflessione, crescita manageriale e scoperta di nuovi strumenti strategici. Attrarre nuovi talenti e garantire la continuità organizzativa sono due priorità fondamentali per la nostra azienda, e il percorso ha permesso di approfondire approcci e iniziative pienamente coerenti con gli obiettivi che De Matteis Agroalimentare intende perseguire nel prossimo futuro.

Le tematiche affrontate si inseriscono in una strategia di ampio respiro, orientata a investire sui nuovi talenti e a rafforzare il tessuto organizzativo interno attraverso la costruzione di percorsi di carriera coerenti con le potenzialità e le aspirazioni dei lavoratori.

Dal punto di vista metodologico, l'utilizzo di un mix di modalità formative innovative, capaci di valorizzare appieno le potenzialità degli strumenti digitali, ha contribuito alla creazione di un ambiente di apprendimento altamente stimolante e coinvolgente.

Alessandra Bembo – HRBP

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Alimentare



Localizzazione
Flumeri (Avellino)



Dirigenti coinvolti
6



Ore di formazione complessive
288

ECOLE – Enti Confindustriali Lombardi per l'Education

AI - ECOLE

L'azienda



Sito web

ECOLE – Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education è una società consortile che nasce dalla collaborazione tra sette associazioni del sistema confindustriale lombardo. Il suo obiettivo è affiancare le imprese nella gestione dei finanziamenti per la formazione, seguendo l'intero processo: dall'analisi dei bisogni alla progettazione dei percorsi, fino alla certificazione delle competenze. In un contesto in cui la digitalizzazione e le competenze avanzate sono sempre più centrali, ECOLE si propone come partner strategico per lo sviluppo di progetti formativi innovativi, capaci di integrare tecnologie emergenti e metodologie didattiche evolute, con l'intento di rafforzare le competenze tecniche e manageriali delle risorse umane.

Nel 2023, la società ha intensificato il proprio impegno su più fronti, partecipando a progetti europei legati all'economia circolare e alla transizione ecologica, promuovendo iniziative di aggiornamento professionale per le PMI e sostenendo la digitalizzazione delle competenze aziendali. Ha inoltre investito nella formazione manageriale per accompagnare le imprese nei processi di cambiamento organizzativo e trasformazione digitale. Le tre direttrici strategiche individuate per lo sviluppo futuro sono la sostenibilità, la formazione tecnica avanzata e l'adozione di tecnologie innovative, tra cui la generative AI.

Proprio in quest'ultimo ambito, ECOLE ha avviato tre progetti europei, tra cui e-Vet4AI e Human2AI, che rappresentano i primi passi verso l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei percorsi formativi. Il progetto e-Vet4AI ha sviluppato un modello formativo e un toolkit online per formatori del settore meccanico, con un focus sull'uso dell'AI e sull'analisi dei dati. Human2AI, invece, ha puntato a rafforzare le competenze in intelligenza artificiale tra gli studenti delle scuole secondarie, preparando le nuove generazioni a un futuro sempre più tecnologico. Queste iniziative costituiscono le fondamenta di un piano formativo più ampio, pensato per accompagnare le imprese lombarde nella loro evoluzione digitale e nella costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

ECOLE ha scelto di presentare questo Piano formativo per rispondere alle rapide trasformazioni del contesto industriale e tecnologico, che impongono un continuo aggiornamento delle competenze e dei processi interni. L'integrazione della generative AI nella progettazione formativa rappresenta una scelta strategica per aumentare l'efficienza, stimolare l'innovazione e rafforzare la capacità dell'ente di rispondere in modo tempestivo e mirato alle esigenze del mercato.

In quest'ottica, è stata avviata una riorganizzazione interna che ha portato al rafforzamento della funzione dedicata al content management, direttamente collegata alla Direzione Generale. La digitalizzazione del processo progettuale, resa possibile anche grazie all'adozione della generative AI, consente di gestire un numero maggiore di proposte formative, ridurre i tempi di sviluppo e migliorare la personalizzazione dei contenuti.

Il Piano ha rappresentato un'opportunità concreta per acquisire competenze nella gestione di progetti tecnologici e nell'ottimizzazione dei flussi di lavoro, aspetti fondamentali per affrontare con successo le sfide del futuro digitale. L'obiettivo è stato quello di innovare la progettazione dei servizi formativi, potenziando la capacità di ECOLE di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e di offrire soluzioni sempre più personalizzate ed efficaci.

Dal punto di vista manageriale, l'iniziativa ha puntato sul rafforzamento delle competenze di leadership, decision making e gestione del cambiamento, in coerenza con il framework europeo DigComp 2.2. Questo ha permesso di consolidare il ruolo di ECOLE come punto di riferimento nell'ambito della formazione professionale, preparandone la leadership ad affrontare con visione e competenza le sfide della trasformazione digitale.



Il percorso formativo

L'intervento formativo si è articolato in quattro moduli principali, ciascuno dei quali ha combinato teoria e pratica per garantire un apprendimento applicato e coerente con gli obiettivi aziendali.

Modulo 1 – ALFABETIZZAZIONE AI E DIGITALIZZAZIONE. È stata fornita una panoramica sui concetti fondamentali di intelligenza artificiale e digitalizzazione. Sono state approfondite le principali applicazioni dell'AI, i concetti base del machine learning, le tecnologie emergenti come il deep learning, l'Internet of Things e la blockchain. Le conoscenze sono state applicate attraverso esercitazioni pratiche in scenari aziendali simulati.

Modulo 2 – PROGETTAZIONE DI PERCORSI FORMATIVI CON AI GENERATIVA. Sono state trasmesse le competenze tecniche necessarie per progettare percorsi formativi con l'uso dell'AI generativa. Il dirigente ha imparato a scrivere prompt efficaci, ad addestrare modelli GPT personalizzati e a integrare l'AI nei processi di progettazione ed erogazione dei corsi. Le attività laboratoriali hanno permesso di sviluppare un percorso formativo completo basato su queste tecnologie.

Modulo 3 – GESTIONE E COLLABORAZIONE DIGITALE. Sono stati approfonditi strumenti e piattaforme per la collaborazione online e la gestione di team virtuali. Sono state affrontate strategie di comunicazione digitale e tecniche di problem-solving in ambienti virtuali. Le simulazioni hanno consentito di applicare le competenze acquisite alla gestione di progetti digitali.

Modulo 4 – LEADERSHIP E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO. Sono state sviluppate competenze di leadership digitale e gestione del cambiamento. Il partecipante ha appreso tecniche per motivare i team, prendere decisioni basate sui dati e affrontare situazioni di stress. Attraverso

esercitazioni pratiche, sono state simulate dinamiche di cambiamento organizzativo, consolidando la resilienza e la capacità di guida in contesti complessi.

Il percorso formativo è stato strutturato su attività pratiche, simulazioni e casi di studio. Il dirigente ha lavorato su prompt e modelli GPT personalizzati, gestito progetti digitali e team virtuali, e affrontato scenari di cambiamento organizzativo. Le metodologie adottate hanno garantito l'applicazione immediata delle conoscenze, rafforzando la leadership, la collaborazione digitale e la capacità di integrare l'AI nei processi formativi.



I risultati

Il Piano formativo ha rappresentato un investimento strategico per la crescita manageriale e l'innovazione di ECOLE, agendo su quattro direttrici principali: innovazione dei processi formativi, leadership del cambiamento, capacità progettuale e trasformazione digitale. L'iniziativa ha rafforzato la funzione di content management, fornendo strumenti e competenze per integrare l'intelligenza artificiale generativa nella progettazione formativa.

Al termine del Piano, ECOLE ha avviato la realizzazione e la progressiva implementazione di tre strumenti operativi:

- Framework per la progettazione formativa assistita da AI: sviluppato un modello metodologico per analizzare i fabbisogni e progettare percorsi personalizzati, già testato in progetti pilota e in fase di estensione alla funzione di content management.
- Percorso formativo sperimentale per aziende clienti: modellizzato un corso sull'uso dell'AI nella progettazione e nello sviluppo del capitale umano, pronto per la promozione e la sperimentazione sul mercato.
- Biblioteca digitale di risorse formative intelligenti: avviata la creazione di una raccolta dinamica di materiali, strumenti e best practices, alimentata da contenuti generati o ottimizzati con AI, a supporto dell'apprendimento adattivo e del knowledge management aziendale.

La parola all'azienda

Nato per integrare l'intelligenza artificiale generativa nei processi di progettazione formativa, il Piano AI-ECOLE ha attivato un cambiamento strategico nella nostra capacità progettuale.

A partire dalle competenze sviluppate dal dirigente beneficiario, abbiamo costruito un modello operativo che ha portato all'istituzione di un team organizzativo dedicato, oggi impegnato nella sperimentazione dell'AI generativa. Questo ampliamento, oltre il perimetro previsto, dimostra la scalabilità del modello e la sua efficacia nel potenziare la nostra capacità di rispondere su larga scala ai fabbisogni formativi delle imprese.

La formazione ha innescato un processo di innovazione continua, che sta ridefinendo il nostro approccio alla progettazione formativa con le imprese, rendendolo più tempestivo, strutturato e data-driven, caratteristica fondamentale nella generazione di contenuti formativi personalizzati, capaci di adattarsi con precisione alle specificità dei singoli contesti aziendali.

Marco Pardo

Direttore Generale - ECOLE Enti
COntidustriali Lombardi per l'Education

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Education



Localizzazione
Milano



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
64

Leadership & Digital Mindset

The background of the slide features a series of thick, flowing, wavy lines that create a sense of movement and depth. These lines are rendered in a gradient of colors, ranging from deep, dark purple to a lighter, more vibrant magenta. The lines are layered and overlap, giving the impression of a three-dimensional, sculptural form. The overall effect is dynamic and modern, complementing the theme of a 'Digital Mindset'.



Gnosis S.p.A.

Embrace digital: mindset, consapevolezza e manager formatori per la crescita digitale di Gnosis



Sito web

L'azienda

Gnosis by Lesaffre è un'azienda leader nelle scienze della vita, specializzata in bio-fermentazione per i settori farmaceutico, nutraceutico, cosmetico e veterinario. Fondata nel 1989 e acquisita nel 2018 dal Gruppo francese Lesaffre, oggi è parte di una rete globale con sedi in Italia, Svizzera, Francia, USA e Cina. L'azienda sta affrontando la più grande trasformazione della sua storia con l'"OPERA Project", un percorso di Digital Transformation avviato nel 2023.

Cuore del progetto è la migrazione a SAP S/4HANA, per integrare e standardizzare i processi a livello di Gruppo. OPERA rappresenta una svolta culturale e tecnologica, volta a superare le resistenze interne e valorizzare le competenze digitali. L'obiettivo è rendere Gnosis un ambiente digital attrattivo, capace di generare valore e innovazione sostenibile nel tempo.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Durante i mesi dedicati alla trasformazione tecnologica dei processi aziendali, i manager di Gnosis hanno dimostrato

grande resilienza e dedizione, facendo emergere la necessità di rafforzare due aree fondamentali nell'utilizzo dei dati digitali. L'azienda ha riconosciuto l'importanza di potenziare la Digital Awareness, intesa come la comprensione delle dinamiche digitali, delle tendenze tecnologiche e delle loro implicazioni nel contesto lavorativo. Ha inoltre evidenziato la necessità di sviluppare competenze adeguate per affrontare le sfide e cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione.

Parallelamente, Gnosis ha ritenuto essenziale che il team manageriale assumesse il ruolo di ambasciatore del cambiamento, formando i key user e promuovendo il coinvolgimento attivo a tutti i livelli dell'organizzazione. Il Piano formativo ha avuto come obiettivo generale quello di preparare la cultura manageriale e organizzativa ad accogliere l'innovazione, valorizzando il ruolo strategico della leadership nel guidare il cambiamento.

L'iniziativa si è focalizzata sullo sviluppo di competenze trasversali, quali l'alfabetizzazione digitale, la promozione della collaborazione e del networking, la co-innovazione, la capacità di costruire fiducia tra reti e team, la condivisione e generazione di contenuti, l'etica digitale, il pensiero critico, creativo e analitico, nonché l'autoregolazione dell'apprendimento.

Un aspetto particolarmente rilevante è stato il rafforzamento del ruolo dei manager come abilitatori del cambiamento. In quest'ottica, si è voluto delineare l'identikit del learner contemporaneo: una persona capace di accedere autonomamente al sapere, di partecipare attivamente alla produzione di contenuti e di contribuire, attraverso uno scambio continuo, alla crescita collettiva di Gnosis e, più in generale, del Gruppo Lesaffre.



Il percorso formativo

Il percorso è stato articolato in due interventi privilegiando un modello di “apprendimento-allenamento”, articolato in tre fasi: consapevolezza (introduzione dei concetti chiave), pratica (esercitazioni con feedback) e applicazione (trasferimento delle competenze alla realtà operativa).

Sono stati utilizzati strumenti come video, ambienti digitali di simulazione, role-play, lavori di gruppo e action plan operativi. L'approccio è stato pensato per valorizzare il potenziale delle persone, sviluppando competenze, motivazioni e comportamenti in linea con gli obiettivi di crescita individuale e organizzativa.

Intervento 1 – EMBRACE DIGITAL: UN NUOVO MINDSET PER L'ORGANIZZAZIONE DIGITALE DI GNOSIS.

L'intervento ha fornito ai manager di Gnosis strumenti pratici e concetti chiave per superare l'approccio tradizionale basato sui silos organizzativi, promuovendo un modello

orientato alla flessibilità, alla velocità dei processi e alla collaborazione. Il programma ha favorito un cambiamento culturale profondo, indirizzando l'azienda verso una struttura più agile, capace di adattarsi rapidamente alle sfide del mercato e di cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale.

I contenuti erogati hanno incluso l'analisi di modelli organizzativi flessibili, l'utilizzo di framework per migliorare l'agilità aziendale e l'elaborazione di roadmap per guidare il cambiamento culturale e tecnologico. I manager sono stati accompagnati nello sviluppo di competenze per ispirare i propri team, stimolare la condivisione della conoscenza e rafforzare la collaborazione. Particolare attenzione è stata dedicata alle digital soft skills, considerate fondamentali per costruire una rete di conoscenza condivisa e migliorare la comunicazione e la produttività. L'approccio al lavoro collaborativo è stato valorizzato come leva strategica per il successo della trasformazione digitale in Gnosis.

Intervento 2 – CONSAPEVOLEZZA DIGITALE E DIGITAL LEARNING ORGANIZATION: IL DOPPIO DEL MANAGER “LEARNER E FORMATORE”.

Il secondo intervento ha affrontato in modo integrato e coerente il duplice obiettivo di sviluppare la Digital Awareness nei manager di Gnosis e prepararli al ruolo di promotori attivi nei processi di apprendimento interno. Il percorso ha consolidato un Learning Mindset, fondamentale per sostenere le strategie aziendali e favorire la trasformazione digitale attraverso una cultura di apprendimento continuo.

I contenuti formativi hanno spaziato dalla consapevolezza digitale — con focus su alfabetizzazione, sicurezza informatica, privacy ed etica — allo sviluppo di competenze trasversali come il Knowledge Networking, la comunicazione virtuale e l'analisi dei dati. Sono state adottate metodologie didattiche attive e riflessive, con l'introduzione di strumenti innovativi come Gamification e Microlearning, per rendere l'esperienza formativa più coinvolgente ed efficace.

L'utilizzo dei Learning Analytics ha permesso un monitoraggio costante dell'impatto formativo, garantendo



un approccio data-driven al miglioramento continuo. Il concetto di Learning Organization è stato infine introdotto per promuovere una cultura aziendale basata sulla condivisione della conoscenza e sull'apprendimento diffuso. I partecipanti hanno potuto riflettere sui risultati ottenuti, confrontando i progressi con i dati iniziali attraverso strumenti diagnostici sviluppati ad hoc per il Piano.

I risultati

Al termine del Piano formativo, l'azienda ha potuto contare su due risultati concreti e strategici a supporto della trasformazione digitale e della crescita culturale dell'organizzazione.

Il primo risultato è un Manifesto per la Digital Transition. Si tratta di una guida strategica e dinamica che raccoglie i principi fondamentali della cultura digitale condivisa. Frutto di un processo di co-creazione con Process Owner e Key User, il Manifesto è stato pensato come uno strumento partecipativo e adattabile, capace di evolversi nel tempo. Tra i suoi principi chiave figurano equità, accessibilità digitale, sostenibilità, trasparenza, responsabilità, apprendimento continuo, collaborazione, innovazione ed empowerment.

Il secondo risultato riguarda la creazione di una comunità di pratica di manager-formatori, accompagnata da un kit di strumenti didattici digitali. Questa comunità ha l'obiettivo di favorire la condivisione di conoscenze, esperienze e best practice, alimentando un ambiente di apprendimento continuo attraverso incontri formativi, workshop e attività sincrone e asincrone. Il toolkit, sviluppato insieme ai manager, include risorse digitali per la progettazione, distribuzione e gestione di contenuti formativi, garantendo la sostenibilità e l'efficacia dei percorsi di apprendimento.



Entrambi i prodotti rappresentano un investimento strategico nella leadership diffusa e nella cultura dell'innovazione, contribuendo a rendere Gnosis un'organizzazione sempre più digitale, partecipativa e competitiva.

La parola all'azienda

Il Piano, che ha coinvolto le figure manageriali dell'head office di Desio e dei due plant produttivi di Pisticci e di Sant'Antonino, rappresenta la terza edizione di un percorso formativo iniziato da Gnosis nel 2020, a testimonianza di una visione lungimirante della formazione come leva di cambiamento culturale.

Dopo "Embrace Change" (2020-21), focalizzato sull'adattamento organizzativo e sul change management, e "Embrace Leadership" (2022), dedicato al rafforzamento delle competenze manageriali e alla gestione dei team complessi, l'"Embrace Digital" segna oggi un ulteriore salto di qualità, orientando le competenze verso la trasformazione digitale e la costruzione di una vera learning organization. C'è un fil rouge

progettuale coerente e progressivo, che accompagna i manager di Gnosis in un percorso di empowerment continuo, rafforzando identità, coesione e responsabilità diffusa.

I feedback ricevuti dai partecipanti, che sono stati raccolti grazie a diverse survey, mostrano un grande interesse per approfondire i temi dell'Intelligenza Artificiale, al fine di stare "al passo coi tempi" e sempre aggiornati.

Siamo orgogliosi di aver contribuito con questa iniziativa allo sviluppo delle competenze in azienda, al fine di valorizzare ancora maggiormente le nostre figure manageriali.

Ilaria Dellavedova

HR Manager Gnosis SpA

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Biotechologie



Localizzazione
Milano



Dirigenti coinvolti
6



Ore di formazione complessive
352

Sea Marconi Envirotech Italia s.r.l.

Ponti Generazionali: digitalizzazione e mentoring per il futuro di SEA MARCONI ENVIROTECH



Sito web

L'azienda

Sea Marconi Envirotech nasce nel 1992 come sede nel Mezzogiorno di Sea Marconi Technologies, leader nel settore dell'energia, dell'innovazione e dell'ambiente. Pur essendo una realtà di piccole dimensioni, opera in modo autonomo, occupandosi di soluzioni sostenibili per la gestione del ciclo di vita dei trasformatori elettrici con oli isolanti.

L'azienda rappresenta un centro di eccellenza tecnologica, dedicato allo studio e allo sviluppo di nuovi ambiti applicativi, come i bioprodotto e la bioenergia, in una zona strategica quale il Salento. Questa posizione garantisce una presenza solida nel Centro-Sud Italia e costituisce un ponte ideale verso i Balcani e i Paesi del Mediterraneo.

Da oltre trent'anni, Sea Marconi Envirotech promuove la diffusione della conoscenza nel campo della bioenergia e sviluppa soluzioni tecnologiche innovative nel rispetto dell'ambiente. Il suo principale ambito di intervento è la gestione del ciclo di vita dell'olio isolante, attraverso il monitoraggio dello stato di salute delle apparecchiature elettriche (trasformatori, reattori, ecc.) durante tutta la loro vita operativa: dalla selezione dell'olio, alla verifica della fornitura, alle prove pre e post installazione, fino ai controlli successivi allo smantellamento degli impianti.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'azienda ha avviato il Piano formativo per rispondere alle sfide di un contesto lavorativo in rapida evoluzione, caratterizzato da profonde trasformazioni tecnologiche e dalla presenza di una forza lavoro multigenerazionale. L'esigenza di integrare competenze, prospettive e valori differenti ha reso strategico investire nel Digital Age Management e nella valorizzazione del capitale umano.

Il Piano è stato concepito per sviluppare competenze e strumenti digitali utili a favorire l'integrazione generazionale e la crescita delle risorse umane, con un approccio replicabile anche in altre realtà aziendali di piccole e medie dimensioni. La finalità principale è stata quella di formare il dirigente affinché possa assumere il ruolo di manager formatore, capace di promuovere modelli di mentoring efficaci basati sull'intelligenza artificiale.

In particolare, il Piano ha mirato a:

- sviluppare competenze digitali avanzate, utili per progettare e implementare percorsi formativi personalizzati;
- formare il manager come figura di raccordo intergenerazionale, capace di facilitare il trasferimento di conoscenze tra senior e giovani, valorizzando le rispettive competenze;
- rafforzare la pianificazione strategica nella gestione delle risorse umane, integrando valori, priorità e competenze di una forza lavoro multigenerazionale;
- promuovere un ambiente inclusivo e collaborativo, in cui ogni generazione possa contribuire attivamente agli obiettivi aziendali.

Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato progettato per rispondere alle esigenze specifiche di Sea Marconi Envirotech, offrendo un'esperienza educativa completa finalizzata allo sviluppo di competenze avanzate nel Digital Age Management e nella gestione multigenerazionale. Il percorso si è sviluppato in cinque moduli, ognuno focalizzato su aspetti strategici e tra loro complementari, arricchito da materiali didattici, simulazioni pratiche e strumenti digitali a supporto dell'apprendimento.

Il Modulo 1 ha approfondito il contesto generazionale, analizzando le caratteristiche di baby boomers, generazione X, millennials e generazione Z, con particolare attenzione alle differenze nei valori, nelle aspettative e negli stili di lavoro. Sono stati forniti strumenti per identificare le esigenze specifiche di ciascun gruppo, attraverso materiali come studi di caso, articoli accademici e infografiche.

Il Modulo 2 ha introdotto la digitalizzazione come leva del cambiamento, presentando tecnologie applicabili alla gestione delle risorse umane, soluzioni di intelligenza artificiale per la personalizzazione dei percorsi formativi, piattaforme digitali per il mentoring e strumenti per il monitoraggio delle performance. I partecipanti hanno avuto accesso a demo software, guide operative e video tutorial.

Nel Modulo 3, il focus è stato sulla progettazione di percorsi formativi personalizzati, con l'obiettivo di sviluppare competenze nella costruzione di programmi su misura per dipendenti di diverse generazioni. Sono state esplorate metodologie per l'analisi dei fabbisogni formativi, l'integrazione tra approcci tradizionali e digitali, e strategie di coinvolgimento attivo. I materiali includevano modelli di progettazione, esempi pratici e strumenti di pianificazione.

Il Modulo 4 ha formato i partecipanti all'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel mentoring, valorizzando il ruolo del

“manager formatore” come guida strategica. Sono stati analizzati casi studio, tecniche per favorire l'inclusività e strumenti AI per facilitare il trasferimento di competenze. Le attività hanno incluso simulazioni pratiche, guide su modelli di mentoring e report di best practice.

Infine, il Modulo 5 ha fornito strumenti digitali per il monitoraggio e la valutazione della formazione, con l'obiettivo di garantire un miglioramento continuo. I contenuti hanno riguardato dashboard e analytics per tracciare l'evoluzione delle competenze, metodi di raccolta feedback e indicatori di successo nella gestione generazionale. Il tutto è stato

I risultati

Il Piano ha permesso di sviluppare competenze digitali avanzate, fondamentali per il ruolo di manager formatore, figura chiave nello sviluppo di un modello di mentoring efficace, potenziato dall'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Tali competenze hanno consentito alla partecipante di progettare percorsi di apprendimento personalizzati, favorendo l'integrazione dei nuovi talenti e la valorizzazione



delle risorse interne. Inoltre, hanno facilitato il trasferimento intergenerazionale delle competenze, garantendo un costante allineamento degli obiettivi aziendali grazie all'impiego dell'AI. L'efficacia della formazione è stata rafforzata attraverso l'uso di strumenti digitali avanzati, capaci di ottimizzare i processi di apprendimento. La replicabilità del modello ha infine contribuito a consolidare la competitività dell'impresa, trasformando le sfide legate alla multigenerazionalità in opportunità concrete di crescita e innovazione.

Il percorso ha generato una serie di output tangibili, oggi a disposizione dell'azienda per migliorare lo scambio generazionale attraverso la leva digitale e l'intelligenza artificiale. Tra questi:

- un modello operativo di mentoring generazionale che integra approcci tradizionali e strumenti digitali;
- una piattaforma digitale personalizzabile per la creazione di percorsi formativi su misura;
- un repository di contenuti multigenerazionali, con best practice, casi studio e materiali didattici;
- una dashboard per l'analisi e il monitoraggio delle competenze;
- linee guida operative per la gestione generazionale;
- percorsi formativi standardizzabili e replicabili, mirati allo sviluppo di competenze specifiche legate alla digitalizzazione e alla gestione della multigenerazionalità.

La parola all'azienda

Rafforzare la propria competitività, per Sea Marconi Envirotech, significa perseguire il miglioramento continuo dei propri servizi, dei propri prodotti e delle tecnologie a supporto delle loro applicazioni.

Si tratta di un obiettivo che implica la ricerca, la simulazione di test e la progettazione di nuovi dispositivi. Attualizzare tali obiettivi di business implica l'ineludibile ricorso allo strumento della formazione continua a vantaggio di tutta l'organizzazione; anche di quei giovani talenti sui quali l'azienda ha investito e per i quali si pone l'esigenza di accelerare il loro processo di integrazione, per valorizzare, da subito, l'apporto della loro cultura e delle loro competenze.

Per Sea Marconi Envirotech, conseguire questo particolare obiettivo implica mettere il management anche nelle condizioni di costruire ponti tra le generazioni, capitalizzando l'esperienza dei senior con quella dei più giovani e favorendo un arricchimento reciproco, anche grazie all'uso di quelle piattaforme digitali a garanzia dell'allineamento continuo delle attività con le attese, all'uso delle quali i giovani sono più portati.

Michela Tumiatti

HR Sea Marconi Envirotech

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Ricerca scientifica e sviluppo



Localizzazione
Galatone (Lecce)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
56

Angelo Morettino s.r.l.

CO.D.I.C.I. Collaborazione Digitale Intergenerazionale per Crescita e Innovazione

MORETTINO



Sito web

L'azienda

Caffè Morettino è una storica azienda siciliana a conduzione familiare, fondata nel 1920 come laboratorio di spezie e prodotti coloniali. Oggi è una realtà dinamica e riconosciuta nel settore del caffè, giunta alla quarta generazione imprenditoriale.

L'azienda ha saputo conciliare tradizione e innovazione, mantenendo una lavorazione artigianale e una selezione accurata delle materie prime, con l'introduzione di tecnologie moderne, pratiche sostenibili e strategie di internazionalizzazione. La sua offerta si è evoluta con prodotti e miscele diversificate, capaci di rispondere alle esigenze di mercati nazionali ed esteri.

Il modello organizzativo riflette il tipico tessuto produttivo italiano, composto da PMI familiari, e si trova oggi in una fase di trasformazione generazionale, con l'ingresso della nuova leadership Morettino. La struttura aziendale è matura e intergenerazionale, e si sta orientando verso un sistema che favorisca lo scambio di competenze tra generazioni, con una visione strategica fondata su tre pilastri: Tradizione, Innovazione e Sostenibilità.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano è stato concepito per rispondere a esigenze concrete di sviluppo aziendale, in particolare quelle legate al ricambio generazionale e alla necessità di costruire una collaborazione efficace tra diverse fasce d'età presenti nell'organizzazione. Il progetto CODICI è nato dalla volontà di favorire la trasmissione delle conoscenze tra generazioni, promuovendo un dialogo aperto e valorizzando il patrimonio immateriale dell'azienda, costituito da valori, esperienze e competenze.

Attraverso l'impiego di strumenti digitali, si è inteso potenziare la comunicazione interna, rendere più efficiente la pianificazione della successione e sostenere lo sviluppo professionale, adottando un approccio fondato sul mentoring reciproco. Il percorso formativo ha accompagnato un



processo di trasformazione organizzativa, con l'obiettivo di rafforzare la continuità e la capacità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti.

Il Piano ha inoltre affrontato il delicato rapporto tra sfera familiare e contesto aziendale, proponendo una strategia di pianificazione patrimoniale e successoria ispirata a criteri di meritocrazia e a un modello di governance moderno.

Infine, l'attenzione rivolta alla digitalizzazione dei processi ha contribuito alla creazione di un ecosistema aziendale più dinamico e resiliente, in grado di rispondere con prontezza alle evoluzioni del mercato e di cogliere nuove opportunità.

Il percorso formativo

Il percorso formativo si è sviluppato attraverso un unico intervento, suddiviso in tre momenti distinti di formazione e confronto, rivolti a dirigenti e figure con ruoli di coordinamento. È stato progettato in modo personalizzato, con una metodologia attiva ed esperienziale, coerente con le esigenze espresse da Angelo Morettino e con gli obiettivi di trasformazione organizzativa.

I partecipanti sono stati coinvolti in simulazioni, esercitazioni pratiche, giochi di ruolo e analisi di casi aziendali, finalizzati allo sviluppo di competenze immediatamente applicabili.

Sono stati elaborati documenti strategici come la Carta dei Valori e la matrice dei ruoli, utilizzando strumenti digitali e dati aziendali reali. Le attività si sono svolte in sede, garantendo un forte legame con il contesto operativo e una piena rispondenza agli obiettivi formativi.

Il Modulo 1 ha approfondito il tema della continuità generazionale nelle piccole imprese familiari, con particolare riferimento al contesto Morettino. Sono stati analizzati gli aspetti strutturali, organizzativi, economico-finanziari, giuri-

dici e psicologici del passaggio generazionale, evidenziando le criticità e le opportunità legate all'interazione tra fondatori e successori. È stato inoltre affrontato il rapporto tra famiglia e impresa, con l'obiettivo di individuare strumenti utili per gestire in modo equilibrato le sovrapposizioni e le sinergie.

Il Modulo 2 si è focalizzato sulla collaborazione digitale tra generazioni, introducendo concetti di auto-conoscenza, ruoli organizzativi e project management. Sono stati presentati strumenti di knowledge management per la conservazione e la condivisione del sapere aziendale, insieme a casi studio di digitalizzazione applicata alla continuità generazionale. L'innovazione tecnologica è stata trattata come leva strategica per facilitare il passaggio generazionale e migliorare l'efficienza dei processi.

Il Modulo 3 ha riguardato la definizione di un modello di continuità generazionale specifico per Morettino. Sono



stati esplorati i legami tra strategia aziendale e familiare, il rinnovamento degli obiettivi in occasione del cambio generazionale, e la valorizzazione della cultura e dei valori aziendali. Attraverso esercitazioni pratiche, è stata elaborata una matrice dei ruoli e delle responsabilità attuali e prospettiche.

I risultati

Il Piano formativo ha prodotto risultati concreti e strategici per la Angelo Morettino, ponendo le basi per una gestione evoluta del passaggio generazionale. Oltre allo sviluppo di competenze digitali e manageriali da parte dei dirigenti coinvolti, l'intervento ha generato strumenti operativi di grande valore per il futuro dell'azienda.

Sono stati realizzati documenti fondamentali come le linee guida per la continuità generazionale, che definiscono condizioni, modelli e criticità da evitare, e un kit giuridico-fiscale che supporta il passaggio generazionale in modo strutturato. È stato condotto un check-up organizzativo che ha permesso di delineare scenari futuri e ridefinire ruoli e responsabilità in ottica di governance moderna. Particolarmente significativo è stato il documento del "Codice Genetico Aziendale Morettino", che formalizza valori, regole e principi condivisi, diventando riferimento identitario per l'intera organizzazione.

A completamento del percorso, è stata avviata la creazione di una piattaforma digitale per favorire lo scambio di conoscenze tra generazioni, attraverso strumenti interattivi come forum e webinar.

Questi risultati, integrati con materiali didattici e strumenti digitali, hanno reso il Piano un intervento concreto e mirato, capace di rafforzare la cultura aziendale e sostenere la continuità nel medio-lungo periodo, in linea con le aspirazioni familiari e le esigenze di evoluzione del mercato.

La parola all'azienda

Il progetto ha affrontato il delicato tema del passaggio generazionale in un'azienda familiare giunta alla quarta generazione, dove è fondamentale garantire trasparenza e rigore per assicurare che competenze e motivazioni della nuova generazione siano allineate con le esigenze attuali e future dell'impresa. Il percorso ha posto l'accento sulla necessità di distinguere chiaramente tra famiglia e impresa, adottare un sistema di governance moderno e valorizzare la competenza più dell'appartenenza. Si tratta di un processo complesso, che va gestito con attenzione e responsabilità, formulando piani adattivi capaci di evolversi insieme al contesto aziendale e alle dinamiche generazionali, sempre nel rispetto del bene della società.

Andrea Morettino

Sales & Marketing Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Alimentare



Localizzazione
Palermo



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
96

Self Garden s.r.l.

Generazioni digitali al lavoro in Self Garden: innovare e crescere Insieme



Sito web

L'azienda

Self Garden è un'azienda leader nel settore, fondata nel 1994, specializzata nella produzione e commercializzazione di terricci e fertilizzanti per piante e giardini. Con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo orientato al continuo miglioramento di prodotti e servizi, l'azienda ha realizzato un moderno impianto di compostaggio dotato di tecnologie all'avanguardia per il trattamento, il recupero e lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani e agroalimentari, finalizzato alla produzione di compost di qualità.

La mission di Self Garden è mantenere una reputazione di eccellenza nella qualità dei prodotti e dei servizi offerti, con particolare attenzione al rapporto qualità/prezzo e al rispetto delle normative vigenti in materia di salute sicurezza e ambiente. L'azienda si impegna costantemente nella verifica delle discipline ambientali e nella produzione di un compost conforme agli standard di qualità, nonché alla certificazione del marchio CIC.

Il territorio in cui opera è caratterizzato da una forte presenza di aziende agricole, sempre più attente alla qualità dei prodotti utilizzati. Il servizio offerto da Self Garden costi-

tuisce un'attività fondamentale della filiera circolare in cui la sostenibilità ambientale non si manifesta semplicemente nel recupero del rifiuto ma nella trasformazione del rifiuto stesso in un prodotto di valore "compost", quale sostituto dei fertilizzanti chimici e ottimo alleato per la lotta al cambiamento climatico attraverso la capacità di sequestro di carbonio nel suolo "Carbon Sink".

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'azienda, realtà a conduzione prevalentemente familiare, sta vivendo una fase di pieno ricambio generazionale. L'unica dirigente attualmente in carica è stata affiancata dalle nuove generazioni, recentemente entrate nel board aziendale e pronte a subentrare nella direzione. Il turnover coinvolge l'intera popolazione aziendale, poiché molti collaboratori hanno raggiunto l'età pensionabile, favorendo l'ingresso di nuove risorse giovani.

Questa fase di transizione ha richiesto un approccio manageriale inclusivo, capace di valorizzare le diversità e di gestire una trasformazione digitale che interessa tutte le aree e funzioni aziendali. Le nuove generazioni, in quanto holder of knowledge, portano con sé competenze avanzate in ambito di analisi dei dati, automazione e comunicazione, rappresentando risorse strategiche per facilitare il cambiamento attraverso l'implementazione di soluzioni digitali e smart.

Il Piano formativo è nato dalla necessità di adattare la struttura dell'azienda alla transizione in corso, trasferendo alla dirigente competenze utili a migliorare la comunicazione e l'efficienza del team, attraverso la strutturazione di

programmi di mentoring e reverse mentoring, con i seguenti obiettivi:

- rafforzare le dinamiche intergenerazionali e migliorare la collaborazione, identificando una linea comune nella fase di passaggio di competenze e funzioni, e promuovendo una mentalità condivisa, per valorizzare lo scambio e l'apprendimento reciproco;
- innovare i processi attraverso l'integrazione di strumenti digitali e tecnologici, per ottimizzare il lavoro e semplificare la gestione (marketing digitale, gestione degli ordini, comunicazione interna);
- creare una cultura del mentoring, quale base solida per la creazione di un ambiente di lavoro in grado di favorire la collaborazione intergenerazionale, valorizzare il capitale umano e le relative competenze, identificando i punti di forza di ogni generazione;
- rafforzare le capacità di leadership, preparando le generazioni future ai ruoli apicali, garantendo così un passaggio generazionale armonioso e una continuità del business, sia dal punto di vista delle competenze tecniche che relazionali.

Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato progettato per favorire lo scambio di competenze tra generazioni, attraverso l'adozione di metodologie innovative e strumenti digitali, con l'obiettivo di costruire programmi di mentoring e reverse mentoring capaci di stimolare l'apprendimento reciproco e valorizzare le esperienze di ciascun gruppo generazionale.

I contenuti hanno avuto un impatto diretto sul miglioramento delle performance aziendali, sull'innovazione dei processi, sul rafforzamento della leadership e sulla fidelizzazione dei talenti, contribuendo a superare le barriere generazionali e a preparare l'organizzazione a un vantaggio competitivo duraturo.

L'intervento si è articolato in quattro moduli, ciascuno con un taglio pratico ed esperienziale: il primo ha introdotto il concetto di mentoring e reverse mentoring, analizzando vantaggi, stereotipi e barriere generazionali, con un project work dedicato all'analisi delle condizioni aziendali in tema di Age Management; il secondo ha guidato la strutturazione di



programmi intergenerazionali, definendo linee guida, obiettivi, ruoli e metriche di successo, e prevedendo un workshop collaborativo per la personalizzazione del programma; il terzo ha fornito competenze digitali attraverso l'uso di strumenti collaborativi e creativi, con formazione specifica per i senior e attività pratiche su Slack, Trello, Canva e Google Workspace; il quarto ha previsto l'applicazione pratica dei programmi ideati, con simulazioni su casi reali, analisi tramite dashboard digitali e presentazione finale dei progetti.

La metodologia formativa ha integrato lezioni teoriche, workshop, coaching individuale e sessioni esperienziali, adottando approcci come flipped classroom, smart learning e action learning, e facendo uso di materiali interattivi e piattaforme digitali condivise per favorire la collaborazione e l'apprendimento attivo. L'intervento ha avuto ricadute immediate sul contesto lavorativo, fornendo strumenti concreti per operare in azienda e identificare le risorse da coinvolgere nelle diverse dinamiche organizzative.

I risultati

La formazione ha rafforzato le dinamiche intergenerazionali, promuovendo il rispetto e la collaborazione tra generazioni. Le figure più esperte hanno trasmesso conoscenze e competenze storiche, mentre le nuove generazioni hanno introdotto innovazioni, soprattutto in ambito digitale. Questo scambio ha permesso di evitare conflitti, valorizzare le differenze e tracciare una linea comune per il passaggio di competenze e funzioni, in particolare tra la dirigente e la figlia, futura manager.

L'innovazione dei processi aziendali è stata favorita dall'integrazione di strumenti digitali che hanno semplificato la



gestione operativa, migliorato la comunicazione interna e rafforzato la presenza online, rendendo l'azienda più competitiva e allineata alle esigenze del mercato. Inoltre, è stata promossa una cultura del mentoring, basata su una mentalità condivisa che valorizza lo scambio di competenze e la collaborazione intergenerazionale, ponendo le basi per un ambiente di lavoro inclusivo e orientato alla valorizzazione del capitale umano.

A conclusione della formazione, il management ha a disposizione una serie di strumenti operativi per migliorare le dinamiche interne, ottimizzare i processi e sostenere la continuità generazionale:

- **PROGRAMMA STRUTTURATO DI MENTORING E REVERSE MENTORING** – Con la definizione di ruoli e responsabilità dei diversi attori generazionali, al fine di guidare l'implementazione pratica delle attività di mentoring, garantendo coerenza e sostenibilità nel tempo. Il documento strategico contiene la descrizione di come trasferire le competenze chiave e, dall'altro lato, assumere ruoli di leadership.

- **LINEE GUIDA PER L'APPLICAZIONE DEL MENTORING E REVERSE MENTORING** – Le linee guida consentono di massimizzare l'efficacia del mentoring e reverse mentoring attraverso strumenti digitali di supporto alla collaborazione intergenerazionale, favorendo la crescita delle competenze in modo fluido e continuativo.
- **TOOLKIT DIGITALE** – Set di strumenti personalizzati per promuovere e facilitare l'innovazione dei processi, trasferendo competenze digitali ai collaboratori senior, attraverso piattaforme collaborative per la gestione del lavoro (Google Workspace o MS Teams).
- **SOFTWARE DI PROJECT MANAGEMENT** – Strumenti per l'organizzazione e la gestione delle attività, insieme a tool di marketing digitale per migliorare la presenza online dell'azienda.
- **DASHBOARD DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE** – La dashboard consente al management di verificare l'efficacia dei percorsi di mentoring e reverse mentoring, valutare i risultati sulla base di KPI definiti e raccogliere feedback.



La parola all'azienda

Il percorso formativo realizzato ha rappresentato un momento fondamentale di crescita per Self Garden, sia dal punto di vista organizzativo che culturale. La formazione ha permesso di affrontare con metodo e consapevolezza una fase delicata di transizione generazionale, creando un dialogo costruttivo tra le diverse fasce d'età presenti in azienda e favorendo un passaggio di competenze efficace e armonioso.

L'integrazione di strumenti digitali ha migliorato la comunicazione interna e l'efficienza operativa, rendendo l'organizzazione più agile e innovativa. Il valore della formazione si è espresso nel consolidamento delle competenze manageriali e nella creazione di una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo. Oggi Self Garden affronta il futuro con maggiore coesione, consapevolezza e capacità di adattamento ai cambiamenti.

Tiziana Vona

Responsabile del Sistema di Gestione Qualità
& Ambiente, Amministrazione, Comunicazione
e Gestione delle Risorse Umane

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Ambientale e gestione rifiuti



Localizzazione
Aprila (Latina)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
60

Fondazione Piemonte Innova

NextGenAI: Valorizzare Esperienza e Innovazione con l'Intelligenza Artificiale



Sito web

L'azienda

Fondazione Piemonte Innova, precedentemente nota come Torino Wireless, è un partenariato pubblico-privato nato nel 2002 su iniziativa degli stakeholder territoriali e del Ministero dell'Università e della Ricerca, con l'obiettivo di supportare le PMI nei processi di innovazione, favorendo il dialogo e la collaborazione con enti di ricerca pubblici e privati, grandi imprese, istituzioni e attori del mondo finanziario.

I soci fondatori e contributori sono: Camera di commercio di Cuneo (dal 2022), Camera di commercio di Torino, Città di Torino, Città Metropolitana di Torino, CSI Piemonte (dal 2022), Fondazione LINKS, Intesa Sanpaolo, Leonardo, Ministero Università e Ricerca, Politecnico di Torino, Regione Piemonte Finpiemonte, Stellantis, STMicroelectronics, Tim, UniCredit, Unioncamere Piemonte (dal 2022), Unione Industriali di Torino, Università degli Studi di Torino e Università del Piemonte Orientale.

Nel corso degli anni, la Fondazione si è affermata come punto di riferimento per l'innovazione, aggregando un

ampio network di imprese – grandi, medie e piccole – e centri di ricerca, pubblici e privati, attivi nello sviluppo di soluzioni innovative in settori strategici come energia, mobilità, edilizia, turismo, monitoraggio ambientale, agroalimentare, sanità e banking.

Dal marzo 2009, la Fondazione è ente gestore del Polo di Innovazione ICT della Regione Piemonte, un cluster che riunisce oltre 300 soggetti con l'obiettivo di generare opportunità di business, promuovere la crescita collaborativa e ampliare le reti di relazione tra imprese.

Dal 2012, coordina inoltre il cluster nazionale sulle Tecnologie per le Smart Communities, che coinvolge 11 regioni italiane, favorendo lo sviluppo di soluzioni intelligenti per la trasformazione digitale dei territori.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il ruolo riconosciuto della Fondazione Piemonte Innova, sia a livello territoriale che nazionale, da parte della Pubblica Amministrazione e del sistema imprenditoriale, ne fa un ente altamente attrattivo per i giovani laureati. Negli ultimi tre anni, la Fondazione ha vissuto una profonda trasformazione organizzativa, grazie all'ingresso di nuove risorse che hanno contribuito a rinnovare l'intera struttura.

Questo cambiamento ha evidenziato la necessità di un allineamento generazionale tra il middle management e i giovani talenti, non solo sul piano culturale, ma anche in termini di strumenti e processi organizzativi. L'obiettivo è stato quello di accrescere la motivazione individuale e collettiva, valorizzando la diversità come risorsa strategica per l'organizzazione.

In particolare, il middle management porta con sé un patrimonio di esperienza consolidata e un ruolo riconosciuto, ma necessita di rafforzare le proprie capacità di interazione con le nuove generazioni. I giovani, dal canto loro, tendono a creare gruppi coesi e si identificano in valori differenti rispetto a quelli del management attuale (Boomers). Da qui nasce l'esigenza di definire politiche efficaci di gestione e retention dei talenti, attraverso azioni mirate a promuovere il benessere organizzativo.

Il Piano formativo è stato progettato per trasferire le competenze necessarie a favorire una convivenza generazionale armonica, valorizzando i benefici di una interazione reciproca. Il percorso ha integrato l'utilizzo di sistemi digitali e applicazioni di Intelligenza Artificiale ed è stato sviluppato in sinergia con la Direzione Risorse Umane (attualmente affidata al Direttore Generale), con l'obiettivo di definire interventi mirati e concreti.

L'iniziativa ha puntato al conseguimento dei seguenti obiettivi:

- innovare la funzione della direzione delle Risorse Umane, in termini di gestione delle diversità generazionali, innovando le strategie di comunicazione e individuando un sistema valoriale comune;
- favorire una maggior integrazione, attraverso programmi di mentoring e reverse mentoring, per valorizzare le esperienze e creare valore per l'intera organizzazione;
- coniugare le esigenze di implementazione digitale di alcuni processi e favorire la motivazione e la crescita attraverso una cultura aziendale orientata allo sviluppo e retention dei talenti;

- costruire modelli di indicizzazione e ricerca delle competenze (CV e moduli di colloquio), in previsione di future necessità di risorse e professionalità, anche legate al turnover;
- definire modalità di gestione avanzata di onboarding, attraverso sistemi di AI, rivolte ai nuovi assunti, con piattaforme di gestione dell'apprendimento, checklist personalizzate e gestione dei feedback.

Il percorso formativo

Il percorso formativo ha fornito competenze fondamentali per gestire in modo efficace l'integrazione tra il middle management e i giovani talenti, promuovendo una comunicazione più aperta e inclusiva. Questo ha contribuito alla creazione di un ambiente di lavoro più collaborativo ed efficiente, pienamente coerente con gli obiettivi strategici della Fondazione: innovazione, rapidità, responsabilità, motivazione e rafforzamento del senso di appartenenza.

La metodologia ha previsto l'adozione di un approccio pragmatico e interattivo, basato su lezioni frontali, action learning, mentoring, simulazioni ed esercitazioni, sviluppato attraverso momenti teorici e analisi di best practice.

Il percorso si è sviluppato in tre moduli, con un approccio progressivo e fortemente interattivo.

Modulo 1. In questa prima fase, è stato analizzato il modello organizzativo attuale, con particolare attenzione alla sua revisione in chiave valoriale. Si è approfondito il confronto generazionale tra Boomers e I.Generation, evidenziando i bias culturali e comunicativi che possono ostacolare la collaborazione. Un focus specifico è stato dedicato alla comu-

nicazione intergenerazionale, al linguaggio inclusivo e alla comunicazione digitale, strumenti fondamentali per costruire un ambiente di lavoro più coeso e aperto.

Modulo 2. La seconda parte ha affrontato le politiche di integrazione e collaborazione intergenerazionale, con l'obiettivo di innovare la funzione HR e migliorare la relazione tra middle management e nuove generazioni. Sono stati esplorati i processi di valorizzazione delle risorse, le pratiche di mentoring e reverse mentoring, e gli strumenti di retention e rebranding. Questi contenuti hanno fornito leve concrete per stimolare motivazione, fiducia e senso di appartenenza, anche attraverso l'adozione di sistemi digitali innovativi.

Modulo 3. Interamente dedicato allo sviluppo di competenze digitali e innovative, questo modulo ha introdotto l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nei processi chiave della Direzione HR: dalla selezione dei talenti all'onboarding, dalla gestione delle informazioni alla formazione e al knowledge management. Le attività hanno permesso di sperimentare applicazioni pratiche e simulazioni, rendendo l'AI uno strumento concreto per migliorare l'efficienza e favorire il dialogo tra generazioni.

I risultati

Il percorso formativo ha portato alla realizzazione di strumenti concreti di gestione, con l'obiettivo di valorizzare la diversità e armonizzare il rapporto tra generazioni, favorendo la reciprocità di esperienze e conoscenze attraverso una cultura aziendale inclusiva e orientata al futuro:

- Nuovo modello organizzativo: è stato definito un sistema valoriale condiviso e un linguaggio inclusivo, che ha portato alla creazione di un codice etico fondato sulla comunicazione intergenerazionale e sul bilinguismo digitale.
- Politiche di Age Management: sono state sviluppate nuove strategie per favorire la collaborazione tra generazioni, con programmi di mentorship che legittimano le competenze di tutti e promuovono la retention dei talenti.
- Applicazioni AI: sono state realizzate simulazioni di strumenti basati su intelligenza artificiale per migliorare i processi di selezione, onboarding e gestione della conoscenza, favorendo una reale collaborazione tra generazioni.



La parola all'azienda

Il percorso formativo realizzato ha rappresentato per la Fondazione Piemonte Innova un investimento strategico, coerente con il ruolo che l'ente ricopre a livello territoriale e nazionale come punto di riferimento sui temi dell'innovazione e della trasformazione digitale.

L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale all'interno del piano formativo non è stata concepita come un semplice aggiornamento tecnologico, ma come una leva organizzativa e culturale, capace di supportare la convivenza generazionale, valorizzare le competenze esistenti e innovare i processi di gestione delle risorse umane. In particolare, l'adozione di strumenti e applicazioni di AI ha favorito una maggiore efficacia nei processi di selezione, onboarding, gestione della conoscenza e sviluppo delle competenze, rendendo più strutturato il dialogo tra middle management e giovani talenti.

La scelta di investire sull'Intelligenza Artificiale risponde a un duplice obiettivo. Da un lato, rafforzare il posizionamento della Fondazione come soggetto leader e credibile sui temi dell'AI nei confronti dei soci, delle imprese e delle istituzioni del territorio; dall'altro, accompagnare l'evoluzione interna dell'organizzazione, rendendola più agile, inclusiva e orientata al futuro.

La rilevanza strategica del percorso ha reso evidente la necessità di dare continuità e profondità all'investimento formativo. Per questo motivo, a fine 2025 la Fondazione ha promosso un'iniziativa di team building interamente dedicata all'Intelligenza Artificiale, progettata come spazio di sperimentazione operativa, confronto intergenerazionale e applicazione concreta delle competenze acquisite. Il team building ha rappresentato un momento chiave per consolidare linguaggi comuni, rafforzare la collaborazione tra funzioni e favorire una cultura condivisa dell'innovazione.

In una logica di apprendimento continuo e capitalizzazione delle competenze, nel 2026 la Fondazione attiverà comunità di pratica interne dedicate all'Intelligenza Artificiale. Questi spazi strutturati di confronto e apprendimento collaborativo avranno l'obiettivo di rendere sistematico l'utilizzo dell'AI nei processi organizzativi, favorire la diffusione delle conoscenze tra generazioni e trasformare l'innovazione in una pratica quotidiana e condivisa-

La formazione si conferma così una leva essenziale per sostenere la crescita competitiva della Fondazione, rafforzare il senso di appartenenza e preparare l'organizzazione ad affrontare in modo strutturato le sfide emergenti legate alla trasformazione digitale e alle nuove competenze manageriali.

Donatella Maria Mosso

Head Business Unit comunicazione, public affairs, marketing.
Welfare manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Servizi alle imprese



Localizzazione
Torino



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
72

For.P.In. Scarl

For.P.In. Scarl: generazioni a confronto attraverso la leva digitale



Sito web

L'azienda

FORPIN è la scuola di formazione di Confindustria Piacenza. Dal 1990 affianca le imprese del territorio per favorirne lo sviluppo e valorizzare le risorse umane. L'organizzazione progetta, sviluppa e gestisce servizi di formazione e consulenza personalizzati, in linea con le reali esigenze delle aziende e del mercato.

Si rivolge sia alle imprese sia ai giovani diplomati e laureati alla ricerca di percorsi di specializzazione, supportandone l'ingresso nel mondo del lavoro. Coordina progetti e iniziative attraverso un network di consulenti e formatori, collaborando con scuole, università, centri di ricerca e laboratori per attività di analisi, ricerca e progettazione.



L'offerta formativa è articolata in cinque aree tematiche: area giovani, formazione aziendale, apprendistato e tirocini, sviluppo commerciale, amministrazione e rendicontazione, integrate con le funzioni interne di progettazione, approvvigionamenti, comunicazione e qualità. Tra i nuovi focus individuati, particolare attenzione è rivolta alla gestione delle risorse umane, per completare la gamma dei servizi offerti.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le motivazioni alla base della presentazione del Piano risiedono nella volontà di FORPIN di consolidare il proprio percorso di crescita e sviluppo attraverso il miglioramento organizzativo e la transizione digitale. Negli ultimi anni FORPIN ha avviato un processo di integrazione di nuove modalità di gestione dei processi, della comunicazione e del servizio formativo, con l'obiettivo di promuovere autonomia e responsabilizzazione delle risorse umane, generando innovazione e valore.

L'introduzione di strumenti digitali e processi innovativi ha evidenziato la necessità di armonizzare tali cambiamenti all'interno di un modello organizzativo flessibile, capace di valorizzare le competenze consolidate e quelle delle nuove generazioni, favorendo collaborazione e adattività in contesti produttivi in continua evoluzione.

In questo scenario, è stata individuata la necessità di formare il management sulle tematiche di Change Management per implementare modalità di lavoro flessibili e creare una risposta adattiva a un cambiamento che coinvolge trasversalmente processi produttivi e organizzazione aziendale. L'iniziativa si è concentrata sul miglioramento della gestione e dello sviluppo delle competenze delle diverse

generazioni attraverso la leva digitale, perseguendo obiettivi chiave quali:

- potenziare la raccolta e l'analisi dei dati per ottenere insight sulle performance delle risorse umane e individuare aree di miglioramento;
- trasferire competenze e strumenti digitali per lo sviluppo dei talenti, favorendo crescita professionale e pianificazione della successione;
- implementare soluzioni per la pianificazione e la personalizzazione dei servizi formativi, a supporto del “manager formatore”;
- definire KPI e introdurre strumenti di Business Intelligence e Data Analytics per analisi predittive;
- applicare principi di Talent Management per gestire contesti intergenerazionali e valorizzare i talenti;
- integrare tecnologie innovative come IA, piattaforme e-learning, realtà aumentata e simulazioni virtuali per la selezione e lo sviluppo delle competenze;
- individuare strategie e tecniche per promuovere l'engagement e gestire il cambiamento.

Il percorso formativo

L'intervento, realizzato in presenza, ha fornito strumenti concreti per operare all'interno dell'organizzazione, adottando un approccio integrato che ha combinato formazione d'aula, coaching, action learning, workshop e design thinking. Questa metodologia ha consentito di coniugare l'acquisizione di conoscenze teoriche con l'applicazione pratica delle competenze.

Il percorso formativo si è articolato in tre moduli complementari, progettati per favorire l'adozione di strumenti digitali e metodologie innovative nella gestione delle risorse



umane e dei processi organizzativi. Il primo modulo, dedicato agli strumenti digitali per l'analisi delle performance e l'efficientamento dei processi, ha avuto l'obiettivo di sviluppare un cruscotto digitale personalizzato per il monitoraggio in tempo reale delle prestazioni e la pianificazione di interventi migliorativi. La dirigente ha acquisito competenze nell'utilizzo di KPI individuali e di team, nell'applicazione di strumenti di Business Intelligence e Data Analytics e nell'impiego di modelli predittivi per anticipare esigenze future, come upskilling e engagement.

Il secondo modulo si è focalizzato sull'identificazione e lo sviluppo dei talenti, anche attraverso l'impiego dell'intelligenza artificiale. L'obiettivo è stato definire un piano strategico digitale per la gestione dei talenti, favorendo la crescita intergenerazionale e la retention. Sono state approfondite best practice per la creazione di team misti, la promozione dell'apprendimento reciproco e lo sviluppo di soft skill condivise, con il supporto di piattaforme digitali e strumenti predittivi per la pianificazione della successione.

Il terzo modulo ha riguardato la personalizzazione della formazione mediante strumenti e metodologie digitali. L'intervento ha puntato sulla progettazione di percorsi formativi adattivi e blended, in grado di rispondere alle esigenze di gruppi generazionali diversi e di rafforzare la cultura aziendale. Sono stati introdotti modelli innovativi come adaptive learning, microlearning e game-based learning, insieme a

strategie per superare la resistenza al cambiamento e integrare sistemi digitali per la gestione dei percorsi formativi. Complessivamente, il programma ha fornito strumenti pratici e conoscenze avanzate per migliorare l'efficienza organizzativa, valorizzare i talenti e favorire l'innovazione attraverso la leva digitale.

I risultati

La formazione ha portato alla progettazione di strumenti digitali personalizzabili, messi a disposizione dell'organizzazione e del management, per supportare l'analisi delle performance, l'efficientamento dei processi e lo sviluppo delle risorse umane e dei talenti. In particolare, sono stati realizzati:

- Cruscotto digitale personalizzato per il monitoraggio delle performance e la gestione degli interventi formativi. Il sistema include KPI individuali per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi e della customer satisfaction, oltre a insight predittivi per stimare il turnover e anticipare le competenze necessarie in futuro.
- Piano strategico digitale per la gestione e valorizzazione dei talenti, basato su una piattaforma formativa digitale e personalizzabile, progettata per migliorare le competenze delle risorse umane e favorire l'adozione di innovazioni. L'obiettivo è creare un ecosistema formativo integrato, capace di ridurre la resistenza al cambiamento, promuovere competenze chiave per il futuro e supportare l'adattamento ai nuovi processi aziendali.

La parola all'azienda

Il percorso formativo ha rappresentato, ancora una volta, un'importante occasione per riflettere sul ruolo della formazione come leva di governo organizzativo e per valutare in che modo strumenti digi-

tali e metodologie innovative possano supportare il management.

L'esperienza ha consentito di esplorare e mettere a terra il potenziale di cruscotti digitali, KPI evoluti e modelli predittivi come supporto al miglioramento delle performance, dei processi e dello sviluppo delle persone. La formazione ha favorito una maggiore consapevolezza rispetto all'utilizzo dei dati nei processi decisionali e alla possibilità di anticipare fabbisogni futuri in termini di competenze e organizzazione. Sono emerse competenze manageriali sempre più strategiche, legate al digital mindset, ai people analytics e alla gestione di team intergenerazionali.

L'innovazione digitale e l'intelligenza artificiale si confermano strumenti chiave per valutare approcci più personalizzati alla gestione dei talenti e della formazione. In prospettiva, il percorso ha posto le basi, per la nostra realtà aziendale, per futuri investimenti strutturali e futuri interventi orientati al rafforzamento della leadership digitale, all'integrazione tra performance e sviluppo delle competenze e alla diffusione di una cultura dell'innovazione continua che siamo soliti promuovere tra le aziende del nostro tessuto produttivo locale.

Antonella Vologni

Direttrice di FORPIN scarl

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
**Formazione e
aggiornamento
professionale**



Localizzazione
Piacenza



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
50

Coelme S.p.A.

Digital collaboration e integrazioni funzionali tra generazioni in Coelme



Sito web

L'azienda

Costituita nel 1975, Coelme è una media impresa che, dal 2004, opera all'interno del gruppo Southern States, di cui rappresenta la capogruppo europea. Insieme alla francese Egic, costituisce l'HVSEB – High Voltage Switching European Branch.

La sede italiana è specializzata nella progettazione, produzione, certificazione e qualificazione di apparecchiature speciali per il settore, offrendo una vasta gamma di articoli conformi alle normative internazionali.

L'azienda è in possesso di numerose certificazioni (RTE, UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001 e UNI EN ISO 45001), e i suoi prodotti sono omologati e approvati dai principali utilizzatori pubblici e privati a livello internazionale. I componenti sono progettati per operare anche nelle condizioni più critiche: aree costiere o industriali, ambienti geotermici, presenza di ghiaccio, temperature estreme, zone sismiche, ecc.

Coelme è fornitore privilegiato in Italia di Enel, Ferrovie dello Stato e altri enti elettrici nazionali ed esteri, ed esporta in oltre 100 Paesi. Il modello di business è fortemente orientato al sistema di gare e appalti, con una quota di produzione su commessa pari al 90% del totale, prevalentemente destinata all'estero e gestita anche tramite subappalti.

La strategia aziendale si fonda su un costante impegno in ricerca e sviluppo, finalizzato alla personalizzazione dell'offerta.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Coelme ha presentato il Piano in risposta a un profondo avvicendamento generazionale che ha interessato il 50% della forza lavoro, con un rinnovamento quasi completo in diverse aree aziendali, tra cui commerciale, produzione, back office, magazzino e ricerca e sviluppo. Questo cambiamento è stato determinato sia dalla cosiddetta "Great Resignation" post-Covid, sia dal naturale turnover legato ai pensionamenti, delineando una prospettiva di ricambio totale nel prossimo decennio.

Le differenze generazionali non si limitano all'età anagrafica, ma si manifestano anche in termini di esperienze, approcci professionali e modalità operative. L'area tecnica, ad esempio, conserva una significativa seniority e svolge un ruolo centrale nel coordinamento interfunzionale, facendo ancora riferimento a un archivio cartaceo, la cui consultazione è affidata alla memoria storica dei collaboratori più esperti, prossimi al pensionamento. Parallelamente, le nuove generazioni si distinguono per una naturale inclinazione all'in-



novazione digitale, come dimostrato dal recente aggiornamento del gestionale Sanmarco, promosso e guidato con entusiasmo dai dipendenti più giovani.

Questa dinamica ha evidenziato l'importanza di promuovere un dialogo costruttivo tra approcci diversi, valorizzando da un lato l'esperienza e il know-how consolidato dei profili senior, e dall'altro la capacità di innovare e semplificare dei collaboratori più giovani. In un contesto segnato da instabilità organizzativa, licenziamenti, sostituzioni e rotazioni di ruolo, diventa fondamentale dotarsi di strumenti efficaci per accompagnare la transizione generazionale.

Poiché il settore in cui opera Coelme è altamente specializzato e il patrimonio di competenze non è reperibile nei percorsi formativi tradizionali, i nuovi tecnici devono essere formati internamente. La cultura organizzativa immateriale, fatta di prassi, comportamenti e procedure, rappresenta un elemento distintivo che l'azienda intende preservare e trasmettere alle nuove generazioni.

Per questo motivo, il Piano formativo si è posto tre obiettivi strategici:

- definire processi digitali per facilitare il trasferimento alle nuove generazioni del patrimonio immateriale che distingue la specificità aziendale;
- mappare e codificare ruoli, processi e fonte dei dati, da integrare nel nuovo gestionale, per rendere disponibili conoscenze organizzative e tecniche consolidate alle nuove generazioni;
- codificare uno standard operativo per obiettivi, garantendo la cornice funzionale entro cui presidiare la collaborazione tra generazioni diverse, nella fase di ricambio dello staff dei team di lavoro.

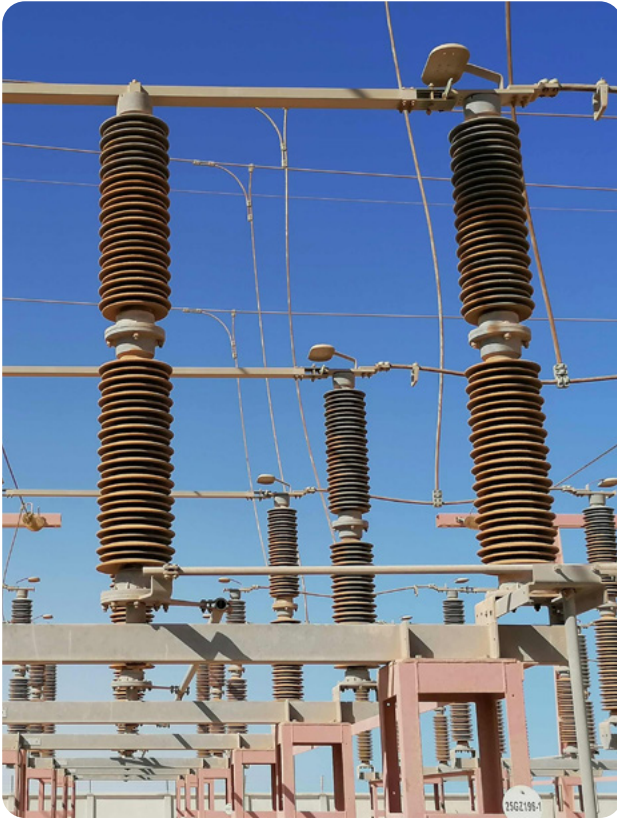
Il percorso formativo

Il percorso è stato articolato in una serie di azioni sequenziali, finalizzate a fornire ai dirigenti strumenti e competenze utili a trasformare l'onboarding in un processo strategico, capace di rafforzare l'identità aziendale, generare engagement e contribuire concretamente alla crescita organizzativa e alla coesione interna.

Dal punto di vista metodologico, il percorso ha alternato momenti teorici a sessioni pratiche, adottando un approccio blended che ha integrato contenuti online con attività in presenza, favorendo una maggiore interazione e scambio tra i partecipanti.

Il Piano si è sviluppato attraverso tre interventi formativi, rivolti al Responsabile HR e Amministrazione e al Responsabile della gestione aziendale, in linea con le aree di fabbisogno precedentemente individuate.

Intervento 1 - DIGITAL EMPLOYEE ONBOARDING E CULTURA ORGANIZZATIVA COME LEVA DI ENGAGEMENT E IDENTITÀ AZIENDALE – Le attività si sono focalizzate sull'esplorazione delle pratiche di onboarding in chiave digitale, con l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza dei nuovi collaboratori e rendere la cultura aziendale un elemento attivo e riconoscibile sin dal primo contatto con l'organizzazione. I contenuti proposti hanno approfondito le diverse fasi del processo di onboarding, dalla comunicazione pre-ingresso all'integrazione operativa, con particolare attenzione agli strumenti digitali in grado di potenziarne l'efficacia. Sono stati analizzati modelli di onboarding esperienziale, strategie di engagement e tecniche di storytelling, con l'intento di rendere la cultura organizzativa non solo trasmissibile, ma anche misurabile. Attraverso casi studio e simulazioni, i partecipanti hanno sviluppato competenze nella progettazione di percorsi di inserimento personalizzati e nella definizione di touchpoint digitali coerenti con i valori aziendali.



Intervento 2 - ANALISI ORGANIZZATIVA E DATA MANAGEMENT OBIETTIVO MANAGERIALE -Ha coinvolto attivamente i dirigenti in un percorso finalizzato a rafforzare la capacità di lettura e interpretazione dei processi aziendali, attraverso l'impiego strategico dei dati. Le attività si sono concentrate sull'analisi delle strutture organizzative, sulla mappatura dei flussi decisionali e sull'utilizzo del data management come leva per il miglioramento continuo. I contenuti hanno integrato aspetti teorici e operativi: da un lato, l'analisi organizzativa con la definizione di ruoli, funzioni e interdipendenze; dall'altro, la raccolta, gestione e valorizza-

zione dei dati aziendali. I partecipanti hanno lavorato su casi concreti, approfondendo criticità e opportunità nei processi di comunicazione, reporting e gestione delle informazioni. Ampio spazio è stato dedicato alla costruzione di dashboard semplificate e all'interpretazione degli indicatori chiave (KPI), con l'obiettivo di trasformare il dato in uno strumento di supporto alle decisioni, superando la sua funzione meramente descrittiva.

Intervento 3 - SOLUZIONI DIGITALI PER LA GESTIONE DEI TEAM INTERGENERAZIONALI IN COELME - Ha avuto l'obiettivo di rafforzare la coesione intergenerazionale e promuovere una cultura manageriale orientata alla valorizzazione delle diversità, attraverso una combinazione di momenti teorici, esercitazioni pratiche e simulazioni. I contenuti hanno approfondito le dinamiche relazionali tra generazioni, la gestione delle aspettative e dei linguaggi differenti, nonché le modalità per costruire obiettivi condivisi all'interno di team eterogenei. Particolare attenzione è stata dedicata all'analisi dei modelli di leadership inclusiva e alla definizione di strategie volte a facilitare il dialogo tra profili junior e senior. I partecipanti hanno lavorato su casi aziendali concreti, elaborando soluzioni collaborative e sperimentando strumenti di facilitazione come il feedback strutturato, il mentoring incrociato e la co-progettazione degli obiettivi.

I risultati

Il percorso ha favorito una crescita manageriale concreta, rafforzando la competitività aziendale in un contesto orientato alla trasformazione digitale e alla valorizzazione delle diversità generazionali. Attraverso attività pratiche e momenti di coaching, i partecipanti hanno sviluppato competenze nella gestione di team intergenerazionali, migliorando la comunicazione interna e la fluidità dei processi decisionali.

A conclusione del Piano, sono stati prodotti strumenti concreti a disposizione dell'azienda e del management, tra cui:

PIANO DI DIGITAL EMPLOYER ONBOARDING – Il Piano descrive le procedure di ingaggio delle nuove generazioni, i valori aziendali e gli impegni verso i dipendenti, il patto di responsabilità reciproca. Tale protocollo, periodicamente aggiornato, rappresenta lo strumento con cui l'azienda potrà indicare le direzioni da intraprendere, i vantaggi per l'impresa e i collaboratori, i comportamenti e le regole da seguire, gli strumenti di comunicazione e gli ambiti decisionali e di condivisione.

ANALISI ORGANIZZATIVA E DATA MANAGEMENT - Il format digitale indica gli standard, i responsabili di processo e i gruppi di lavoro, gli obiettivi e la struttura del personale, i modelli di monitoraggio e valutazione. Contiene inoltre la mappatura delle banche dati presenti nell'organizzazione, e l'architettura macro del warehouse aziendale, da integrare nel nuovo gestionale.

PROTOCOLLO DI COLLABORAZIONE INTERGENERAZIONALE – Il documento configura un modello digitale per pianificare i progetti rispetto agli standard Coelme, con la descrizione di ruoli, contributi attesi, interazione tra le diverse aree, standard di comunicazione e condivisione di documenti, gestione del team, processi di controllo, protocolli di archiviazione dati.

La parola all'azienda

Questo percorso formativo ha contribuito a comprendere le caratteristiche, i valori, le aspettative e le differenze culturali delle diverse generazioni presenti nel contesto aziendale.

Ha inoltre:

- *migliorato la comunicazione e promosso la cooperazione tra la Direzione e i vari collaboratori creando un ambiente di lavoro armonioso e produttivo;*
- *fornito un insieme di strumenti e tecniche per il trasferimento delle competenze (coaching, affiancamento e delega progressiva) al fine di costruire un percorso di crescita per i futuri leaders;*
- *contribuito ad individuare le principali criticità e difficoltà al cambiamento consigliando gli strumenti per affrontarle e trasformarle in risorse.*

La Direzione considera che la formazione sia un elemento chiave per la crescita e la competitività dell'azienda; pertanto, continuerà il percorso formativo con l'obiettivo di potenziare le competenze acquisite dai partecipanti e migliorare l'efficienza operativa.

Orietta Barzon

Responsabile Amministrativo e Risorse Umane

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Santa Maria di Sala (Venezia)



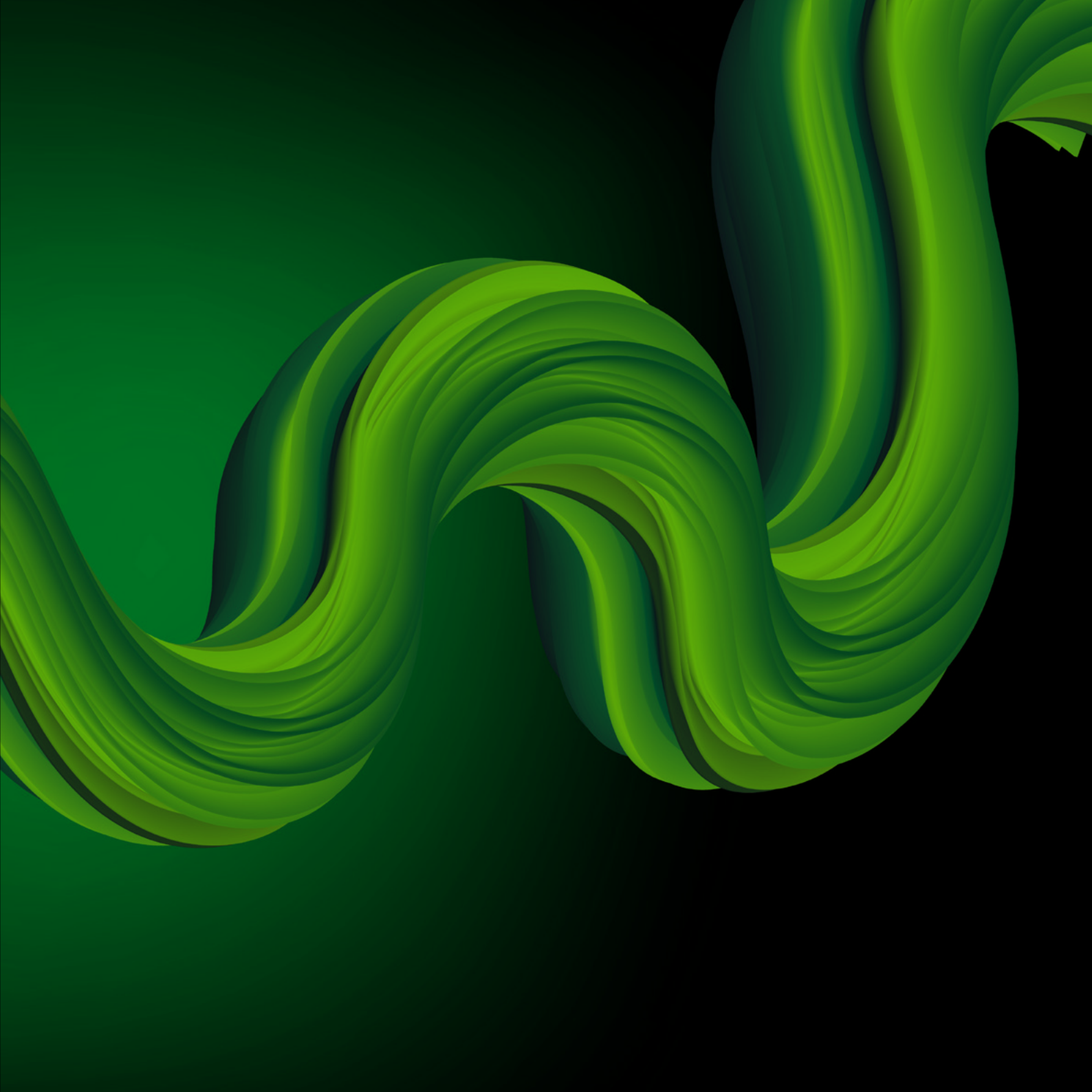
Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
80

Sostenibilità Digitale

The background of the image features a dark green gradient. Overlaid on this are several thick, flowing, wavy lines in a lighter shade of green. These lines originate from the bottom left, curve upwards and to the right, then loop back down and to the left, creating a sense of dynamic movement and digital connectivity.



Odoardo Zecca s.r.l.

Innovazione digitale per un Futuro Sostenibile



Sito web

L'azienda

Odoardo Zecca è una realtà storica del territorio abruzzese, attiva dal 1905 e parte integrante del gruppo Zecca Energia, operante lungo tutta la catena del valore del settore energetico. Grazie a una consolidata esperienza, il Gruppo è riconosciuto come punto di riferimento nelle attività di produzione, distribuzione, trasporto e vendita di energia elettrica. L'azienda si occupa direttamente della manutenzione degli impianti industriali e delle centrali elettriche, oltre a gestire le attività di ricerca e sviluppo per l'intero gruppo. Offre inoltre servizi specializzati a utility terze, tra cui la fatturazione e la gestione dei clienti finali nel mercato dell'energia elettrica e del gas.

Attraverso la controllata Neveroil, Odoardo Zecca è attivamente impegnata nello sviluppo di soluzioni energetiche sostenibili. In particolare, realizza impianti da fonti rinnovabili — come fotovoltaico, idroelettrico, eolico e biomasse — effettua audit energetici e progetta interventi di efficientamento energetico, sia in ambito domestico che industriale.

Il Gruppo detiene anche una partecipazione in Energy Advisors, società di consulenza rivolta agli operatori pubblici e privati del settore energetico, e in BluHub, un ecosistema che connette imprenditori, università e territorio nella regione Abruzzo. Inoltre, Zecca è socio fondatore di Hubruzzo, inizia-

tiva nata per valorizzare il sistema industriale locale, promuovere la ricerca, attrarre talenti e diffondere buone pratiche.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La presentazione del Piano formativo nasce dalla volontà di Odoardo Zecca di rafforzare il proprio posizionamento strategico in un contesto economico sempre più orientato alla sostenibilità e all'innovazione.

L'azienda ha riconosciuto la necessità di integrare pratiche sostenibili nel proprio modello operativo, non solo per rispondere alle evoluzioni normative e alle aspettative del mercato, ma anche per cogliere nuove opportunità di sviluppo coerenti con le proprie attività core. In questo scenario, il Sustainable Business Model Canvas (SBMC) è stato individuato come strumento centrale per guidare la trasformazione strategica, favorendo l'adozione di modelli di business capaci di generare valore economico, sociale e ambientale.

Il Piano è stato progettato in modo altamente personalizzato, sulla base delle caratteristiche specifiche di Zecca e delle esigenze formative emerse da precedenti interventi. L'obiettivo è stato quello di fornire ai dirigenti competenze concrete per integrare la sostenibilità nei processi decisionali e nella pianificazione strategica, sfruttando le potenzialità offerte dalle tecnologie digitali.

Il percorso ha mirato a sviluppare capacità operative nell'utilizzo del SBMC, nella valutazione delle opportunità offerte dalle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) e dai Criteri Ambientali Minimi (CAM), nell'analisi di soluzioni energetiche innovative e nell'esplorazione di nuovi ambiti di business sostenibile.

In particolare, il Piano ha perseguito obiettivi formativi mirati: integrare i principi di sostenibilità e le metodologie di business canvas per migliorare la pianificazione strate-

gica; valutare le opportunità offerte dalle CER e verificarne l'applicabilità nel contesto operativo dell'azienda; applicare efficacemente i CAM per rafforzare la competitività nei bandi pubblici; introdurre soluzioni energetiche avanzate come l'idrogeno, le batterie a ioni-sodio e tecnologie per la gestione sostenibile delle risorse idriche; esplorare nuove aree di sviluppo come il biometano, l'acqua reflua e la produzione energetica per strutture di emergenza; analizzare il ruolo delle ESCO per attivare partnership strategiche; e infine, monitorare gli obiettivi ESG attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali avanzate. Attraverso questo intervento, l'azienda ha inteso non solo potenziare le competenze individuali dei propri dirigenti, ma anche rafforzare la propria competitività e resilienza in un mercato in continua evoluzione, sempre più orientato verso modelli di sviluppo sostenibile e innovazione tecnologica.

Il percorso formativo

Il percorso formativo si è sviluppato attorno a un obiettivo chiaro e strategico: fornire a Odoardo Zecca strumenti e competenze per individuare e valorizzare nuove opportunità di business strettamente legate alle proprie attività core, con un forte orientamento alla sostenibilità e alla transizione ecologica.

L'intervento è stato progettato su misura, tenendo conto delle specificità aziendali e delle esigenze emerse in fase di analisi, e ha combinato momenti teorici e pratici, con esercitazioni su casi reali e materiali didattici pensati per favorire l'applicazione immediata dei concetti appresi.

Al centro del progetto è stato posto il Sustainable Business Model Canvas (SBMC), utilizzato non solo come strumento didattico, ma come leva strategica per ripensare il modello operativo aziendale in chiave ESG. Attraverso sessioni inte-



rattive, i partecipanti hanno potuto lavorare direttamente sulla costruzione e sull'aggiornamento del proprio SBMC, integrando dati ambientali, sociali ed economici, e simulando scenari di sviluppo sostenibile.

I contenuti trattati hanno spaziato dalle Comunità Energetiche Rinnovabili, analizzate come opportunità concreta per la produzione e condivisione di energia pulita, ai Criteri Ambientali Minimi, fondamentali per accedere a bandi pubblici e rafforzare la competitività aziendale. Sono stati approfonditi anche temi legati all'evoluzione energetica, come l'uso dell'idrogeno, le batterie a ioni-sodio e la desalinizzazione marina, con esercitazioni pratiche sull'inserimento di queste tecnologie nel modello di business.

Un modulo è stato dedicato alle ESCO e alla cogenerazione, con un focus sulle opportunità specifiche per Zecca, mentre altri momenti formativi hanno esplorato spunti di business emergenti, come il trattamento delle acque reflue, il biometano e la produzione energetica per strutture di emergenza.

Particolare attenzione è stata data all'uso di strumenti digitali per la gestione e il monitoraggio degli obiettivi ESG. I partecipanti hanno avuto accesso a software avanzati per la visualizzazione dinamica del SBMC, l'integrazione di dati

quantitativi e qualitativi, e la rendicontazione delle performance di sostenibilità. Questo ha permesso di trasformare il modello strategico in uno strumento operativo evoluto, capace di adattarsi ai cambiamenti del mercato e di comunicare in modo trasparente con gli stakeholder.

I risultati

Il Piano formativo ha prodotto risultati significativi per Odoardo Zecca, contribuendo concretamente allo sviluppo delle competenze manageriali in ambito ESG e alla revisione strategica del modello di business.

Uno dei risultati più rilevanti è stata l'elaborazione di un Sustainable Business Model Canvas personalizzato, che ha permesso di ripensare l'intero assetto strategico dell'azienda alla luce degli impatti ambientali, sociali ed economici. Questo strumento, costruito e aggiornato digitalmente durante le sessioni formative, è diventato un riferimento operativo per il management, favorendo una visione integrata e dinamica della sostenibilità.

Il percorso ha inoltre rafforzato la capacità di lettura e interpretazione dei KPI ESG, migliorando la qualità delle deci-

sioni e stimolando l'avvio di un processo interno di revisione delle priorità strategiche.

A livello operativo, il Piano ha generato una serie di output concreti: oltre al SBMC, sono stati prodotti strumenti digitali per la definizione e il monitoraggio dei KPI ESG, report di scenario sulle tecnologie emergenti e un manuale interno per l'utilizzo del SBMC nei processi di pianificazione. Questi materiali, integrati nel sistema informativo aziendale, sono ora a disposizione del management e delle figure responsabili della strategia, con l'obiettivo di favorire la replicabilità e l'applicazione trasversale delle competenze acquisite.

La parola all'azienda

Negli ultimi mesi abbiamo intrapreso un percorso formativo dedicato ai nuovi modelli di business, con al centro il Sustainable Business Model Canvas (SBMC). Non si è trattato solo di un esercizio didattico: abbiamo avuto l'occasione per ripensare al nostro modo di fare impresa, immaginando come integrare i principi ESG all'interno delle nostre decisioni quotidiane. Il percorso è stato realizzato grazie all'importante supporto di Fondirigenti e alla cura impiegata nelle



fasi di progettazione da parte di Sinergie Education Srl; l'erogazione è stata affidata a Gianluca Schinaia, formatore con background giornalistico e con una qualifica internazionale in standard legali sulla sostenibilità, che ha guidato i partecipanti nell'applicazione pratica del SBMC.

Questa esperienza è arrivata in un momento particolarmente significativo: proprio mentre l'azienda avviava il percorso verso la certificazione SA8000, standard internazionale per la responsabilità sociale d'impresa. La formazione ha così avuto un duplice valore: da un lato ha fornito strumenti pratici per leggere il nostro modello di business in chiave sostenibile, dall'altro ha contribuito a creare quella consapevolezza manageriale e organizzativa necessaria per affrontare con successo la certificazione.

I contenuti trattati hanno spaziato dalle CER, ai Criteri Ambientali Minimi, fondamentali per accedere a bandi pubblici e rafforzare la competitività aziendale. Abbiamo esplorato anche le nuove frontiere dell'evoluzione energetica, abbiamo immaginato come poter integrare queste tecnologie all'interno del nostro modello di business.

Altri momenti formativi hanno esplorato business emergenti come il trattamento delle acque reflue, il biometano e le soluzioni energetiche per strutture di emergenza. Il valore di aver potuto confrontarsi con Gianluca Schinaia non risiede solo nella trasmissione di contenuti tecnici, ma anche nella capacità di unire a questi analisi critica e capacità di uno storytelling strategico.

Un aspetto emerso con forza durante il percorso è stato il tema del change management: saper guidare il cambiamento non solo tecnico, ma soprattutto culturale. Il change management diventa così un fattore chiave per garantire che innovazioni, nuovi modelli di business e requisiti normativi – come quelli legati alla SA8000 – non restino iniziative

isolate, ma si traducano in pratiche quotidiane, consolidate e condivise da tutta l'organizzazione.

Il traguardo della certificazione SA8000, che abbiamo raggiunto con orgoglio, è quindi anche il risultato di un investimento sulla crescita delle persone. La formazione ha rafforzato la consapevolezza che la sostenibilità non sia solo un requisito da rispettare, ma una leva competitiva capace di generare innovazione e valore condiviso.

Oggi guardiamo al futuro con rinnovata energia: vorremmo che le prossime fasi dei percorsi formativi fossero dedicate allo sviluppo di competenze trasversali legate al change management, con un focus particolare su come l'intelligenza artificiale (AI) possa supportare la gestione del cambiamento. Perché il valore della formazione, quando si intreccia con scelte strategiche, non si esaurisce in un'aula: diventa parte della nostra identità e del modo in cui costruiamo valore, per l'azienda e per la comunità.

Luna Noemi Mincone

HR Odoardo Zecca Srl

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Energia



Localizzazione
Pescara



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione
complessive
62

Russo di Casandrino S.p.A

Tecnologie per la sostenibilità in Russo di Casandrino



Sito web

L'azienda

Russo di Casandrino rappresenta un'eccellenza nel settore conciario, con oltre cinquant'anni di esperienza e professionalità. Nel corso della sua storia, l'azienda si è distinta per l'elevata qualità dei prodotti e per l'ampia gamma di soluzioni offerte, capaci di soddisfare anche i mercati più esigenti e qualificati nel panorama della moda internazionale.

L'impegno costante verso la qualità, l'innovazione, la sicurezza, la salute, il rispetto ambientale e la sostenibilità si riflette nel conseguimento di importanti certificazioni: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, il Codice di Condotta Conciaria UNIC conforme allo standard SA 8000, e l'adozione di un sistema di tracciabilità delle pelli integrato nel processo produttivo.

Negli ultimi anni, Russo di Casandrino ha intrapreso un percorso di espansione a livello europeo, avviando la costituzione di una holding conciaria. Nel 2009 ha acquisito il marchio ABIP, storica conceria bresciana specializzata nella lavorazione del cavallino, e nel 2011 è entrata, attraverso un aumento di capitale, in una grande conceria situata nel sud della Catalogna.

L'azienda è pienamente consapevole della crescente importanza delle tematiche ambientali per i propri stakeholder e si impegna a distinguersi sul mercato per la capacità di dialo-

gare attivamente con il territorio, l'ambiente e tutti gli attori coinvolti nella filiera. Questo approccio mira a rafforzare la competitività e l'etica del proprio modello produttivo.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Nel corso dell'ultimo triennio, le imprese hanno sviluppato una maggiore consapevolezza sull'importanza di attuare misure di carbon management, supportate da tecnologie digitali per gestire in modo più efficiente le emissioni di CO₂ e altri gas serra. In questo contesto, la normativa europea ha assunto un ruolo centrale: la Legge sul Clima ha fissato l'obiettivo della neutralità climatica entro il 2050, mentre il pacchetto Fit for 55% ha introdotto misure per ridurre le emissioni del 55% entro il 2030.

Russo di Casandrino si è inserita pienamente in questo scenario, e dal 2021, ha avviato un percorso di riduzione dei consumi e degli inquinanti, partecipando a iniziative formative sulla sostenibilità.

L'azienda ha deciso di adottare una nuova strategia per ridurre le emissioni, puntando su strumenti digitali avanzati



e sull'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali, con l'obiettivo di migliorare il proprio rating ESG.

Il Piano formativo è stato progettato per rafforzare il nuovo modello gestionale, con attenzione alla dimensione etica e sociale, e per introdurre un approccio metodologico orientato al miglioramento continuo attraverso l'adozione di strumenti e competenze digitali.

Tra gli obiettivi principali vi sono l'introduzione di strumenti di Data Analysis per misurare le performance ambientali lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, la quantificazione digitale delle emissioni di gas serra (GHG) per individuare aree di miglioramento e implementare strategie di riduzione dell'impronta ecologica, e la costruzione di una strategia aziendale di Carbon Footprint Management, resa possibile grazie all'adozione di soluzioni digitali avanzate.

Il percorso formativo

Il Piano formativo ha coinvolto l'HR Manager, il Responsabile dell'Area Rifinitura Pelli e il Direttore di Produzione, con l'obiettivo di integrare pratiche sostenibili nei processi aziendali e favorire la transizione verso modelli gestionali digitali e innovativi.

La metodologia adottata si è basata su un modello di apprendimento innovativo, con un approccio blended che ha combinato la formazione in aula con strumenti digitali. L'utilizzo dell'action learning ha permesso ai dirigenti di sperimentare direttamente i nuovi strumenti e di applicare concretamente le competenze acquisite attraverso project work finalizzati alla realizzazione di output specifici.

Gli interventi sono stati personalizzati in base al ruolo aziendale ricoperto dai manager in formazione e agli specifici obiettivi di sviluppo manageriale ed operativo, con tre azioni formative tra loro collegate:



Intervento 1 - LA LEVA DIGITALE PER PIANIFICARE LA TRANSIZIONE SOSTENIBILE IN CHIAVE ESG - La prima azione si è focalizzata sull'utilizzo della digitalizzazione come strumento per pianificare la transizione sostenibile in linea con i principi ESG, fornendo un quadro sulle normative e sugli standard europei. Dopo un quadro teorico e pratico sulle modalità di integrazione in azienda, sono stati analizzati strumenti operativi per la sostenibilità, con una SWOT Analysis focalizzata sugli elementi ESG, l'analisi di casi di successo nel settore, il collegamento diretto ai progetti europei di sviluppo come il Green Deal e le iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). La seconda fase si è concentrata sull'innovazione digitale al servizio del reporting di sostenibilità, approfondendo l'utilizzo dell'IA per la rendicontazione dei dati ESG. La terza si è focalizzata sull'implementazione di tecnologie digitali, con l'analisi delle tecnologie esistenti in azienda, per definire parametri di analisi predittiva. Il project work ha condotto alla definizione di una Green Map.

Intervento 2 - CORPORATE CARBON FOOTPRINT E REPORT GHG IN CHIAVE DIGITALE - La seconda azione ha approfondito la metodologia LCA (Life Cycle Assessment),

le sue origini e gli obiettivi, insieme ai principi fondamentali del ciclo di vita e alle norme di riferimento. Particolare attenzione è stata posta alla mappatura dei flussi di processo, all'analisi delle aree critiche e rilevazione delle emissioni lungo l'intero ciclo di produzione, fino alla fase di smaltimento. È stata approfondita la gestione della filiera e il coordinamento delle attività LCA. La sezione dedicata alla Corporate Carbon Footprint ha trattato la misurazione dell'impatto del carbonio e il quadro normativo, tra cui il Protocollo di Kyoto e la norma UNI EN ISO 14064. Un ulteriore approfondimento ha riguardato la rendicontazione delle emissioni, e il Report GHG, sul calcolo della Corporate Carbon Footprint. Il project work è stato finalizzato all'elaborazione della Carbon Strategy aziendale.

Intervento 3 - DATA ANALYSIS PER IL MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI ESG - L'ultima azione ha posto l'attenzione sull'analisi dei dati e sul monitoraggio degli obiettivi ESG (Dashboard e strumenti di analisi dei dati) e ha intro-



dotto il tool Concia 5.0 per l'analisi delle emissioni GHG, illustrandone logiche di funzionamento e ambiti di applicazione. Sono stati analizzati i cicli di vita dei processi e dei prodotti complessi, con un focus sulla misurazione dell'impatto carbonico in ogni fase, dall'approvvigionamento delle materie prime alla produzione e distribuzione. Particolare attenzione è stata dedicata all'individuazione dei punti critici lungo la catena di fornitura, permettendo di monitorare le emissioni delle diverse linee di prodotto. L'uso delle banche dati internazionali sulle emissioni di CO2 è stato un altro elemento chiave, con l'elaborazione di parametri comparativi. Il project work si è focalizzato sulla realizzazione della banca dati aziendale Russo Zero Carbon.

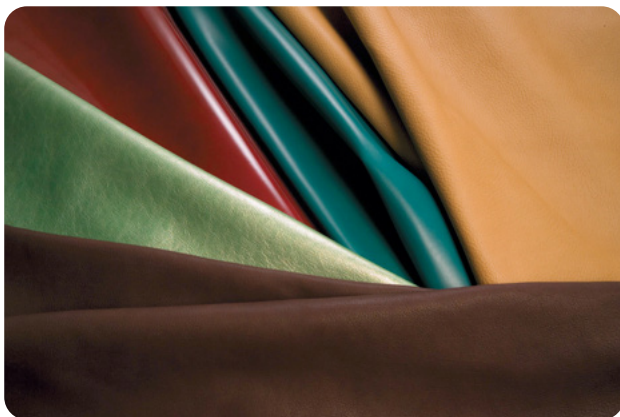
I risultati

Il Piano formativo, affiancato da investimenti in tecnologie digitali, ha posto le basi per una nuova governance ambientale, coinvolgendo tutti i livelli organizzativi.

Le attività si sono concentrate sull'analisi e la misurazione della Corporate Carbon Footprint lungo l'intera filiera produttiva, dall'approvvigionamento delle materie prime al fine vita del prodotto. Attraverso strumenti digitali, sono state quantificate le emissioni, analizzati i risultati e individuate le aree critiche su cui intervenire, delineando strategie di miglioramento per ridurre l'impronta ecologica.

A conclusione del Piano, l'azienda si è dotata di strumenti operativi per consolidare i risultati ottenuti e guidare le decisioni future. Tra questi:

- una GREEN MAP STRATEGICA: condivisa a tutti i livelli organizzativi, raccoglie le azioni di miglioramento e la pianificazione degli interventi, fungendo da vera e



propria bussola per orientare i processi aziendali verso una maggiore aderenza ai requisiti tecnici e normativi in materia di efficienza, circolarità e riduzione dell'impatto ambientale;

- una **DASHBOARD DIGITALE**: consente il monitoraggio in tempo reale delle performance ambientali e l'analisi dei dati relativi alle emissioni, grazie a un approccio data-driven. Lo strumento permette di individuare le aree di processo a maggiore impatto e di attivare tempestivamente azioni correttive;
- una **BANCA DATI AMBIENTALE**: accessibile su cloud, consente di aggiornare e consultare i profili di Carbon Footprint e i risultati delle analisi LCA, garantendo una gestione integrata, trasparente e basata su fonti autorevoli delle informazioni ambientali aziendali.

La parola all'azienda

Per un'azienda come la nostra, caratterizzata da una forte attenzione verso la qualità delle materie prime impiegate e dei processi di lavorazione, la sostenibilità rappresenta un pilastro strategico a cui tendere.

Grazie al percorso formativo affrontato, il management aziendale è stato messo in condizione di sfruttare appieno il potenziale di tecnologie digitali come i Big Data e l'Intelligenza Artificiale per rafforzare la governance e il monitoraggio delle performance ambientali dell'impresa. L'approccio metodologico ha reso possibile un virtuoso connubio tra teoria e pratica, favorendo un reale accrescimento della consapevolezza e delle competenze manageriali interne.

Salvatore Marone

Rappresentante Legale

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Manifatturiero



Localizzazione
Casandrino (Napoli)



Dirigenti coinvolti
3



Ore di formazione complessive
174

Aqua e Terme di Uliveto S.p.A.

DIGITAL GREEN IMPROVEMENT



Sito web

L'azienda

Acqua e Terme Uliveto SpA è un'azienda storica italiana, le cui origini risalgono al Medioevo, quando la fonte tra Pisa e Firenze era conosciuta come "Bagno Antico".

L'acqua Uliveto è da sempre apprezzata per le sue proprietà benefiche, in particolare per l'apparato digerente. La sua valorizzazione scientifica iniziò nel 1835 con gli studi del Dott. Giuli, proseguiti poi da importanti clinici italiani.

Nel 1910 nasce il primo impianto industriale di imbottigliamento, segnando l'inizio della distribuzione su larga scala, anche all'estero. Oggi l'azienda dispone di uno stabilimento altamente automatizzato, dove l'intero processo – dalla fonte alla bottiglia – avviene in ambienti controllati e igienicamente sicuri. Le bottiglie PET sono prodotte internamente e sono completamente riciclabili.

Uliveto è una delle acque minerali più vendute in Italia, grazie a:

- Controlli qualità rigorosi (oltre 1500 al giorno)
- Collaborazioni con società medico-scientifiche
- Comunicazione pubblicitaria efficace
- Certificazione ISO 9001:2015

Con l'arrivo di un nuovo direttore di stabilimento, l'azienda ha avviato una revisione dei processi interni per affrontare criticità emergenti. La sostenibilità ambientale è stata considerata una priorità, con particolare attenzione alla tutela delle sorgenti e all'adozione di strumenti digitali per una governance più efficiente e sostenibile.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Acqua e Terme Uliveto SpA rappresenta un'eccellenza nel settore delle acque minerali, grazie alla produzione di bottiglie provenienti da sorgenti naturali protette, in particolare dalla Sorgente Toscana situata presso Uliveto Terme. La rilevanza strategica dello stabilimento a livello nazionale e la complessità del business richiedono una gestione strutturata e una pianificazione attenta, capace di integrare vincoli produttivi, risorse disponibili e obiettivi di sostenibilità ambientale.

L'azienda ha avviato un percorso di transizione ecologica, aderendo al Circular Economy Network promosso dalla Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile, con l'obiettivo di promuovere l'economia circolare in Italia. In questo scenario, il nuovo Direttore di Stabilimento ha assunto un ruolo chiave nella definizione e nell'attuazione delle politiche aziendali in materia di sostenibilità. Per affrontare le numerose sfide emerse, il board ha deciso di investire in tecnologie digitali avanzate, come la sensoristica IoT, finalizzate al monitoraggio dei consumi energetici e alla gestione dei rifiuti. Il fulcro di questo progetto è stato lo sviluppo di una piattaforma digitale in grado di raccogliere, analizzare e gestire in tempo reale i dati relativi alle performance di sostenibilità.

Il Piano formativo, rivolto al Direttore di Stabilimento, è stato concepito per sviluppare competenze specifiche in due ambiti strategici: la governance sostenibile dei processi aziendali e la gestione dell'energia.

L'iniziativa ha mirato a fornire una solida conoscenza dei modelli di economia circolare, a comprendere l'impatto dei fattori ESG nei processi decisionali, a redigere piani strategici orientati alla sostenibilità, ad analizzare le criticità energetiche degli impianti e ad adottare tecnologie innovative per l'efficientamento energetico.

Il percorso formativo

Il percorso formativo si è articolato in due moduli: il primo focalizzato sul green management e sull'efficientamento dei processi, il secondo sulle tecniche di efficienza energetica.

Attraverso lezioni teoriche e project work, il dirigente ha acquisito competenze per analizzare i processi aziendali, valutare le performance ambientali e sviluppare una stra-

tegia sostenibile integrata, supportata da strumenti digitali come dashboard e indicatori di performance.

Modulo 1 - GREEN MANAGEMENT E STRATEGIE DI EFFICIENTAMENTO DEI PROCESSI. Ha fornito una panoramica sulle modalità attraverso cui Uliveto ha potuto avviare una gestione degli impianti più sostenibile e conforme agli standard normativi. L'obiettivo era rendere concreta la strategia aziendale in materia di sostenibilità, traducendo i principi della gestione green in pratiche operative coerenti. Attraverso l'utilizzo di tecniche di audit e rating ambientale, il Direttore di Stabilimento ha potuto analizzare il livello di sostenibilità raggiunto dall'azienda e progettare le future linee di sviluppo, anche tramite un project work denominato Green Map.

L'intervento si è sviluppato lungo due direttrici formative complementari: da un lato, l'ampliamento delle conoscenze sulle best practice di sostenibilità applicabili ai diversi processi aziendali; dall'altro, l'integrazione della sostenibilità come elemento chiave per il miglioramento delle performance produttive degli impianti.





Modulo 2 - TECNICHE DI ENERGY EFFICIENCY. Ha rappresentato il nucleo tecnico-operativo del Piano, con l'obiettivo di rafforzare le competenze del dirigente in materia di Energy Management ed Efficiency. Dopo aver analizzato il ruolo della sostenibilità e della circolarità nei processi aziendali e definito le linee strategiche di medio periodo, il Direttore di Stabilimento è stato coinvolto in un percorso volto a integrare le pratiche energetiche sostenibili nella gestione quotidiana dell'impianto.

L'azione si è inserita in un contesto aziendale già orientato alla transizione green, con iniziative concrete come l'uso di bottiglie 100% riciclabili, l'introduzione del tappo solidale e l'impiego di energia solare. In questo scenario, il dirigente ha assunto un ruolo decisionale attivo nell'individuare tecnologie digitali in linea con i principi ambientali e conformi alle Best Available Technologies (BAT), al fine di sviluppare politiche aziendali sostenibili e ridurre l'impatto ambientale.

Il percorso ha fornito una visione completa dei processi e

dei consumi energetici, permettendo al dirigente di coordinare diagnosi energetiche e valutare l'adozione di tecniche avanzate di efficientamento. Tra gli obiettivi principali dell'azione vi sono stati l'approfondimento del ruolo del dato digitale per misurare e migliorare l'efficienza energetica, l'apprendimento delle potenzialità delle dashboard di Business Intelligence come leva strategica per la creazione di valore e risparmio, e la progettazione di dashboard dinamiche per il bilanciamento energetico e la definizione di una strategia di sostenibilità integrata.

I risultati

Al termine della formazione, Uliveto è stata accompagnata nella messa in pratica delle azioni correttive tese a ottimizzare i processi produttivi e/o i prodotti offerti alla clientela in un'ottica di risparmio energetico e nella resa operativa delle linee strategiche individuate.

Nel corso della formazione sono stati realizzati diversi strumenti fondamentali per la riuscita del processo di miglioramento della sostenibilità avviato.

Pertanto, alla chiusura del Piano, Uliveto ha avuto a disposizione i seguenti output:

- **GREEN MAP:** una mappa condivisa dal management su tutti i livelli organizzativi, contenente le azioni di miglioramento attese e la pianificazione degli interventi da implementare. Tale strumento ha rappresentato la “bussola” aziendale per orientare i processi produttivi verso una maggiore aderenza ai requisiti tecnici e normativi di efficienza, circolarità e azzeramento dell’impatto ambientale.
- **ENERGY STREAM MAP:** analogamente al metodo di visualizzazione grafica utilizzato in ambito industriale e che ha come obiettivo l’individuazione degli sprechi nei processi produttivi, è stata realizzata una mappa di identificazione dei centri energetici e dei relativi sprechi da applicare sugli impianti. Tale strumento ha permesso di individuare le caratteristiche che devono possedere gli impianti per un totale orientamento progettuale alle politiche di efficientamento energetico.
- **DASHBOARD DI SOSTENIBILITÀ:** in aderenza ai presupposti di Industry 4.0, gli impianti aziendali sono stati dotati di strumenti evoluti di controllo e generazione di dati. Queste informazioni sono state raccolte e valorizzate tramite l’implementazione di dashboard appositamente costruite sugli indicatori di monitoraggio legati alla sostenibilità aziendale (rifiuti, energia, ecc.). La dashboard ha fornito informazioni circa il livello di aderenza ai parametri di sostenibilità in maniera immediata e totalmente digitalizzata.

La parola all’azienda

Acqua e Terme Uliveto S.p.A. ha intrapreso un percorso evolutivo fondato sulla sostenibilità ambientale e sull’innovazione tecnologica, in linea con i valori storici della purezza e della salute. Partendo dalla tutela della sorgente e dall’uso responsabile delle risorse, l’azienda sta integrando la digitalizzazione nei processi produttivi per monitorare consumi e impatti.

Il progetto “Digital Green Improvement” rappresenta il punto di incontro tra tradizione e futuro: un investimento strategico in formazione manageriale per rafforzare la governance green e l’efficienza energetica, confermando l’impegno per un modello industriale sostenibile ovvero l’intento di Uliveto di proporsi oggi come un esempio di industria consapevole, in grado di generare valore economico e ambientale attraverso l’innovazione responsabile.

Jonny Caperna

Responsabile Amministrazione

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

Media



Settore

Alimentare



Localizzazione

Vicopisano (Pisa)



Dirigenti coinvolti

1



Ore di formazione complessive

50

Print Finishing Li.To.Ver s.r.l.

Twins Transition in LI.TO.VER



Sito web

L'azienda

PF LI.TO.VER è un'azienda italiana specializzata in lavorazioni di finitura e stampa di alta qualità, tra cui plastificazioni solventless e dry, serigrafie, plastificazioni con materiali speciali per diversi settori (in particolare quello alimentare), termo-impressione e verniciature.

L'elevata competenza tecnica consente all'azienda di realizzare prodotti finali tecnologicamente avanzati e qualitativamente superiori, come calendari, brochure aziendali e packaging per il settore food, rispondendo alle esigenze dei clienti in termini di qualità delle materie prime, originalità, design e innovazione.

L'attenzione al cliente rappresenta il principale asset competitivo dell'azienda, che si traduce in una vasta diversificazione delle lavorazioni e in un'offerta di prodotti unici e altamente personalizzati, capaci di stimolare i sensi visivi, tattili e olfattivi. Nel 2020 PF LI.TO.VER ha ricevuto l'Oscar della Stampa, riconoscimento riservato alle eccellenze del comparto per la capacità di innovare restando conformi alle GMP.

Guidata da una filosofia orientata alla Qualità Totale, l'azienda è fortemente impegnata sul fronte della sostenibilità. Tutti i prodotti sono certificati FSC® C104974 per la gestione forestale responsabile. A partire dal 2021, PF LI.TO.VER ha adottato una governance dedicata alla sostenibilità, integrando strumenti di trasparenza come ESG e carbon footprint, avviando un percorso di rinnovamento dei processi in ottica ecosostenibile. Nel 2024 ha lanciato



un progetto di Corporate Carbon Footprint per misurare l'impatto ambientale delle attività aziendali, rendicontare le emissioni di gas serra e individuare aree di miglioramento.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Negli ultimi anni, la PF LI.TO.VER ha effettuato un importante upgrade produttivo, dotandosi di impianti tecnologicamente avanzati come la fustellatrice autoplatina Bobst Expertfoil 142 e un impianto UV LED per la serigrafia. Questo potenziamento ha comportato un aumento significativo del fabbisogno energetico, spingendo l'azienda a pianificare interventi di efficientamento per ridurre i costi del ciclo produttivo e allinearsi ai requisiti dell'Industria 4.0.

L'obiettivo del Piano formativo è stato quello di avviare un percorso strutturato di Energy Management, formando un dirigente in grado di guidare la governance sostenibile, ottimizzare i processi energetico-termici e individuare le tecnologie più adatte in linea con i principi della sostenibilità.

In termini di obiettivi formativi, il Piano ha risposto alle seguenti esigenze:

- conoscere i principali modelli di economia circolare;
- comprendere i fattori ESG che influenzano le decisioni di investimento in ottica di efficienza energetica;
- realizzare un piano strategico per le pratiche sostenibili aziendali;

- orientare i processi aziendali secondo i principi di circolarità, supportati dalle tecnologie digitali;
- individuare le migliori soluzioni 4.0 per la misurazione degli sprechi energetici;
- analizzare i dati energetici tramite dashboard di monitoraggio in ottica 4.0.

Il percorso formativo

Il percorso si è articolato in due interventi formativi. La prima azione ha fornito una visione approfondita delle strategie con cui PF LI.TO.VER ha avviato un processo di gestione produttiva e impiantistica sempre più orientato alla sostenibilità ambientale, in linea con gli standard normativi di riferimento. L'obiettivo è stato quello di integrare i principi della gestione green con le strategie future dell'azienda, puntando su un'automazione industriale rispettosa dell'ambiente e attenta alla riduzione dei consumi energetici.

La seconda azione formativa si è concentrata sull'automatizzazione dei processi aziendali e impiantistici per una gestione energetica più efficiente, attraverso l'adozione di sistemi di diagnosi energetica. PF LI.TO.VER ha introdotto strumenti in grado di monitorare i consumi in tempo reale e generare notifiche (via email, SMS, app) in caso di anomalie o superamento dei limiti predefiniti.

Intervento 1 - GREEN MANAGEMENT E STRATEGIE DI EFFICIENTAMENTO DEI PROCESSI - Il dirigente è stato guidato nell'esplorazione delle best practice di sostenibilità applicabili ai processi aziendali, con particolare attenzione all'impatto positivo della sostenibilità sulle performance produttive in chiave digitale. Il primo step ha introdotto i principali modelli di economia circolare e la normativa di riferimento per la sostenibilità di filiera. Il secondo ha approfondito le tecniche di audit e rating ambientale, con partico-

lare attenzione al sistema ESG. Il terzo ha trattato gli aspetti economici legati agli investimenti per l'efficientamento energetico, analizzando costi e benefici anche attraverso casi pratici. Infine, il quarto ha portato alla realizzazione della prima "Business Map", uno strumento strategico per il consolidamento della visione sostenibile dell'azienda.

Intervento 2 - ENERGY MANAGEMENT: SISTEMI DIGITALI PER LA GESTIONE DELL'ENERGIA E LA DIAGNOSI ENERGETICA - Il dirigente è stato accompagnato nell'acquisizione di strumenti digitali e manageriali per implementare pratiche di gestione energetica efficiente e riduzione dei consumi. Nella prima fase del percorso sono stati presentati gli strumenti IT per il monitoraggio energetico, fornendo le basi teoriche dell'intervento. La seconda fase ha approfondito gli strumenti per la raccolta, l'analisi e la conservazione digitale dei dati, anche dal punto di vista normativo. Le fasi successive sono state dedicate alla realizzazione di project work concreti: nell'ultima parte del percorso, in particolare, il dirigente ha sviluppato una piattaforma digitale per il monitoraggio energetico, utilizzando un software recentemente acquisito dall'azienda.

L'intero percorso ha adottato un approccio metodologico misto, alternando lezioni frontali in presenza e formazione a distanza (FAD), supportata da piattaforme interattive e



Learning Objects. I contenuti legati alla certificazione energetica sono stati trattati in modalità blended sincrona, con l'ausilio di case studies. Il dirigente è stato inoltre coinvolto in laboratori esperienziali basati sull'Action Learning, che gli hanno permesso di acquisire familiarità con le dashboard e sviluppare un mindset operativo orientato alla sostenibilità. Il project work finale ha portato alla realizzazione di una dashboard per il monitoraggio dei consumi energetici sugli impianti PF LI.TO.VER.

I risultati

Il Piano ha proseguito e consolidato il percorso già avviato nel 2023, introducendo strumenti digitali per il monitoraggio costante dei parametri di inquinamento e consumo energetico degli impianti.

A conclusione del Piano, sono stati realizzati tre strumenti concreti a supporto della transizione green dell'azienda:

- Una mappa strategica condivisa con tutti i livelli organizzativi, contenente le azioni di miglioramento e la pianificazione degli interventi, utile per orientare la progettazione verso efficienza, circolarità e riduzione dell'impatto ambientale.
- Una mappatura energetica degli impianti, sviluppata tramite il software Logica, per identificare i centri di consumo e gli sprechi, e definire i requisiti tecnici per l'efficientamento.
- Una dashboard digitale di monitoraggio dei consumi, costruita su indicatori energetici e termici, capace di restituire in tempo reale il livello di aderenza ai parametri di energy saving.

Questi strumenti rappresentano un patrimonio operativo concreto per PF LI.TO.VER, che potrà così proseguire con decisione il proprio percorso di transizione ecologica, guidata da competenze interne rafforzate e da tecnologie digitali avanzate.

La parola all'azienda

Il percorso formativo affrontato si colloca in una direzione strategica e lungimirante nell'ambito della sostenibilità ambientale. Esso ha permesso all'azienda di concentrarsi su tematiche sempre più attuali ed essenziali nel rapporto con clienti e stakeholder. Per un'impresa come la nostra, puntare su strategie e strumenti di efficientamento energetico conduce ad un vantaggio sia in termini di compliance ambientale che di competitività e riduzione dei costi.

Dal punto di vista metodologico, la formazione è stata caratterizzata da approcci innovativi e altamente coinvolgenti, e ha reso possibili momenti di riflessione per il dirigente in merito ai futuri step di miglioramento nel prossimo futuro. Il percorso ha confermato ancora una volta la rilevanza strategica della formazione manageriale per Print Finishing Li.To.Ver, che punta al costante miglioramento attraverso l'apprendimento continuo del suo management anche al fine di prepararsi ad affrontare le numerose sfide del contesto economico e imprenditoriale in rapida evoluzione.

Virginio Sergio Ranzini

Rappresentante Legale

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Editoria



Localizzazione
Milano



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
54

Consorzio Elettrico Industriale di Stenico Soc. Coop.

Smart Grid in Trentino: digitalizzazione ed efficientamento delle reti elettriche per una cooperativa sostenibile



Sito web

L'azienda

Il Consorzio Elettrico Industriale di Stenico è una società cooperativa che produce energia elettrica solo da fonti rinnovabili, contribuendo notevolmente al miglioramento economico e sociale delle popolazioni residenti. Attivo da più di 100 anni, nel 1907 ha reso operativo il primo impianto idroelettrico con potenza di 100 kVa, sfruttando le acque del Rio Bianco.

Oltre ad accrescere la propria struttura, CEIS realizza impianti fotovoltaici per conto terzi, erogando i propri servizi nel territorio dei comuni della provincia di Trento, un'area che comprende circa 8.400 abitanti.

I valori del Consorzio, in ottica di sostenibilità, sono riassunti nelle sue linee guida di sviluppo: consolidare la generazione di energia elettrica da fonte rinnovabile; realizzare reti di distribuzione efficienti, per ridurre le perdite e migliorare la qualità del servizio; incentivare la transizione alla mobilità elettrica attraverso l'infrastrutturazione sul territorio, delle colonnine di ricarica; promuovere iniziative di ricerca e sviluppo nel campo delle energie alternative.

Quello di CEIS è un sistema altamente complesso e da sempre predisposto a soluzioni di sostenibilità, che ad oggi necessita di un supporto innovativo di tecnologie e applicazioni digitali che aiutino al meglio a continuare la mission energetica sostenibile.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

CEIS ha da sempre fondato le proprie attività sul principio della sostenibilità ambientale. Al contempo, il Consorzio riconosce il ruolo cruciale della digitalizzazione nel settore energetico, dove l'adozione di tecnologie intelligenti consente di misurare, gestire e ottimizzare un prodotto immateriale come l'energia.

La digitalizzazione dei processi è oggi fondamentale per il settore: infatti, quando si parla di energia, non si fa riferimento solo a strutture, impianti e sistemi di distribuzione, ma soprattutto al prodotto finale – l'energia stessa – che, essendo intangibile, può essere compresa e gestita solo attraverso apposite tecnologie di misurazione.



Per queste ragioni, CEIS ha avviato una transizione digitale per l'efficientamento delle reti, attraverso l'implementazione di una Smart Grid: una rete elettrica intelligente, capace di integrare le più avanzate tecnologie di comunicazione e automazione, con l'obiettivo di realizzare un modello replicabile anche in altri contesti territoriali.

CEIS intende potenziare i propri servizi di rete elettrica rendendoli più sostenibili, smart e digitalizzati.

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

- acquisire una conoscenza aggiornata delle tecnologie disponibili per il monitoraggio e la digitalizzazione delle reti elettriche;
- individuare strumenti di analisi digitale per valutare lo stato attuale della rete del Consorzio;
- sviluppare competenze nell'uso di applicazioni digitali per analizzare gli impatti della transizione energetica, in particolare quelli legati alla ricarica dei veicoli elettrici, anche tramite software di simulazione dinamica dei carichi;

- implementare strumenti per la programmazione dello sviluppo infrastrutturale e per la valutazione dei relativi investimenti economici;
- progettare interventi mirati alla riduzione delle perdite di rete (energia primaria) e alla gestione dell'energia reattiva.

Il percorso formativo

Il percorso ha permesso di definire una strategia di sviluppo e di individuare gli investimenti necessari per l'implementazione di infrastrutture intelligenti (Smart Grid). Inoltre, ha trasferito le competenze necessarie per la stipula di nuovi contratti di acquisto di energia (PPA), consentendo al Consorzio di promuovere l'adozione di energie rinnovabili presso i propri acquirenti, garantendo al contempo la stabilità del prezzo dell'energia nel lungo periodo.

Il Piano formativo si è articolato in tre interventi, adottando una metodologia fortemente interattiva, basata sull'analisi di casi aziendali e sull'action learning, con un focus specifico



su processi e soluzioni per supportare al meglio la transizione digitale.

Intervento 1 - LA SMART GRID LE IMPLICAZIONI STRATEGICHE IN CEIS - Questo intervento ha offerto una comprensione approfondita del concetto di Smart Grid e delle sue applicazioni pratiche, con l'obiettivo di facilitare l'adozione di soluzioni innovative per la digitalizzazione e l'efficientamento delle reti elettriche. Sono stati trattati temi fondamentali come i benefici ambientali ed economici, i Sistemi di Misurazione Avanzata (AMI), l'utilizzo di sensori e dispositivi IoT per il monitoraggio della rete, i contatori intelligenti (Smart Meters), i Sistemi di Gestione dell'Energia (EMS), i sistemi di accumulo energetico e le tecnologie di automazione e controllo avanzato (SCADA). Le esercitazioni pratiche hanno illustrato le metodologie più efficaci per migliorare l'efficienza energetica, ridurre le perdite e potenziare le infrastrutture di ricarica per veicoli elettrici. Il workshop conclusivo ha portato alla definizione di linee guida operative per l'implementazione della Smart Grid in CEIS.

Intervento 2 - ULTERIORI IMPLEMENTAZIONI PER UNA TRANSIZIONE DIGITALE PER LE RETI ENERGETICHE DI CEIS - Il secondo intervento ha approfondito i temi legati alla transizione digitale delle reti elettriche, con particolare attenzione all'analisi dell'impatto della digitalizzazione sulla rete di distribuzione, agli effetti dell'integrazione di energie rinnovabili e veicoli elettrici sulle dinamiche di rete, alle infrastrutture necessarie e ai trend di mercato della mobilità elettrica. Sono state trattate anche le tecnologie di simulazione avanzate e le strategie per la gestione delle infrastrutture di ricarica, con un focus sui principi di adattamento e mitigazione. La formazione ha inoltre affrontato gli aspetti legati agli investimenti infrastrutturali, analizzando costi e benefici, strumenti di valutazione economica, opportunità di finanziamento a livello locale e internazionale, monitoraggio e diagnosi delle infrastrutture, pianificazione integrata,

Power Purchase Agreement (PPA) nelle loro diverse forme (fisici, finanziari e virtuali) e tecniche di negoziazione.

Intervento 3 - Tecnologia e Sostenibilità - Erogato in modalità e-Learning, l'intervento ha fornito indicazioni su tecnologie digitali e investimenti sostenibili. Sono stati affrontati temi come le decisioni strategiche nell'ambito di Industry 4.0, l'integrazione dei Cyber Physical Systems (CPS) nella produzione e nella logistica, l'Internet of Things, le strategie di investimento e i fattori ESG. È stata inoltre proposta un'analisi dei fondi di investimento sostenibile, degli stili di approccio e dei megatrend emergenti.

Infine, è stata presentata Resilience©, una piattaforma virtuale sviluppata dall'Università della Tuscia, configurata come Decision Support System (DSS), basata su evidenze della ricerca accademica in ambito economico-finanziario, pensata per supportare soggetti privati, intermediari finanziari e aziende nello sviluppo di servizi sostenibili.

I risultati

Grazie all'elaborazione di un nuovo applicativo Smart Grid, CEIS ha potuto dotarsi di strumenti avanzati per rendere i propri servizi di rete elettrica nel Trentino più sostenibili, smart e digitalizzati, anche attraverso l'utilizzo di software per la simulazione dinamica dei carichi.

La formazione ha inoltre permesso di definire una nuova strategia di sviluppo infrastrutturale e di pianificazione degli investimenti, mirata alla riduzione delle perdite di rete e alla gestione dell'energia reattiva.

Un ulteriore risultato è stato lo sviluppo di competenze per la gestione digitale dei Power Purchase Agreement (PPA), che consentiranno al Consorzio di promuovere l'adozione di energia rinnovabile tra i propri clienti, garantendo la stabilità dei prezzi nel lungo periodo.



A conclusione del Piano, CEIS dispone di tre strumenti operativi fondamentali:

- nuove Linee Guida per l'applicazione della piattaforma Smart Grid nei processi aziendali,
- un Protocollo gestionale digitalizzato e sostenibile per migliorare l'efficienza energetica sul territorio;
- un Metodo di stima per la riduzione dei costi, utile a sostenere la transizione energetica e ambientale.

La parola all'azienda

La partecipazione al Piano ha rappresentato per CEIS un'importante occasione di crescita strategica, sia grazie alla qualità dei contenuti proposti da Federmanager Academy, che ha colto i reali bisogni aziendali, che all'elevata competenza dei formatori, che hanno trasferito conoscenze complesse in modo chiaro, concreto e contestualizzato.

Particolarmente rilevante è stata la partecipazione, in qualità di uditori, del responsabile tecnico e di due responsabili di funzione: il loro coinvolgimento ha favorito una preziosa contaminazione tra livelli organizzativi, promuovendo il confronto

interno e l'allineamento su obiettivi e strumenti della transizione digitale.

L'adozione di un approccio interattivo e orientato all'azione ha permesso non solo di acquisire nuove competenze, ma anche di impostare linee guida operative e soluzioni pronte all'uso. I risultati raggiunti rafforzano il ruolo strategico della formazione in azienda, intesa come leva per l'innovazione sostenibile, il miglioramento continuo e la costruzione di un futuro energetico sempre più efficiente e digitale.

Gianluca Schiavi

Direttore Generale CEIS

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Localizzazione
Comano Terme (Trento)



Ore di formazione complessive
88



Settore
Produzione, Trasmissione e Distribuzione di Energia Elettrica



Dirigenti coinvolti
1

Steelco S.p.A.

Sostenibilità del prodotto e della catena di fornitura



Sito web

L'azienda

Steelco è un'azienda leader a livello mondiale di sistemi di lavaggio e sterilizzazione nel settore ospedaliero, farmaceutico e laboratori di ricerca. Fondata in Italia nel 2001, l'azienda è oggi uno dei principali produttori mondiali di sistemi di pulizia e sterilizzazione per laboratori sanitari, farmaceutici e di ricerca.

L'azienda offre soluzioni end-to-end personalizzate, altamente automatizzate e tecnologicamente avanzate, che migliorano l'efficienza operativa, riducono i costi e garantiscono i massimi standard di sicurezza. I suoi sistemi sono progettati per rispondere alle esigenze specifiche di laboratori, ospedali e impianti farmaceutici, integrando funzionalità intelligenti e sostenibili.

Nel 2013 Steelco ha acquisito ICOS Pharma, azienda specializzata nella produzione di autoclavi, rafforzando la propria presenza nel settore farmaceutico. Nel 2017 è entrata a far parte del gruppo tedesco Miele, ampliando ulteriormente la propria capacità produttiva e la rete commerciale. Oggi esporta in oltre 100 paesi, supportata da una rete globale di 14 filiali operative.

L'impegno verso la sostenibilità è certificato da standard internazionali come ISO 14001, ISO 45001, ISO 9001 e ISO 13485. Steelco promuove attivamente pratiche e processi

sostenibili, in linea con un codice etico che valorizza l'economia circolare. La collaborazione con università e centri di ricerca consente all'azienda di sviluppare soluzioni sempre più avanzate e responsabili.

Grazie a una catena di fornitura locale, Steelco mantiene un dialogo costante con i propri stakeholder, condividendo best practice e garantendo che i fornitori rispettino gli stessi elevati standard ambientali. Questo approccio integrato rafforza la trasparenza, la tracciabilità e la coerenza delle politiche aziendali in materia di sostenibilità.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La presentazione del Piano nasce dalla volontà di Steelco di consolidare e accelerare il proprio impegno verso la sostenibilità ambientale, in coerenza con la certificazione ISO 14001 e con il percorso già avviato di riduzione dei consumi e delle emissioni.

Dopo aver effettuato, con il supporto scientifico di uno spin-off dell'Università di Padova, il calcolo delle emissioni Scope 1, 2 e 3, l'azienda ha definito l'obiettivo strategico della Carbon Neutrality entro il 2030.

Per raggiungerlo, si è resa necessaria la diffusione di competenze specifiche all'interno del management e dell'intera organizzazione, insieme all'adozione di strumenti digitali capaci di supportare lo sviluppo sostenibile dei prodotti e il coinvolgimento attivo della catena di fornitura.

Il Piano formativo si è inserito nella strategia di Twin Transformation, che integra sostenibilità e innovazione digitale, e ha mirato a rafforzare la capacità dell'azienda di utilizzare i dati per ottimizzare i processi, ridurre l'impatto ambientale e promuovere pratiche circolari. In particolare, l'iniziativa ha

puntato al raggiungimento dei seguenti obiettivi formativi:

- promuovere i principi dell'ecodesign, diffondendo metodologie e pratiche progettuali e di acquisto orientate alla riduzione dell'impatto ambientale lungo tutto il ciclo di vita dei prodotti;
- fornire strumenti e conoscenze per analizzare e migliorare il ciclo di vita dei prodotti, sia esistenti che nuovi, con l'obiettivo di ridurre sprechi e massimizzare l'efficienza delle risorse;
- implementare tecniche di progettazione circolare, formando i dirigenti sull'adozione di soluzioni che favoriscano il riuso, il riciclo e la rigenerazione dei prodotti;
- integrare la sostenibilità nei processi di innovazione, considerandola un elemento chiave fin dalla fase di ideazione dei nuovi prodotti, e includere criteri ambientali nella valutazione dei fornitori;

- sviluppare competenze strategiche e digitali per l'ecodesign, promuovendo una visione che consideri la sostenibilità come leva competitiva da integrare nei processi decisionali e aziendali.

Il percorso formativo

Il percorso ha fornito al management le competenze necessarie per guidare l'azienda verso un modello di business sostenibile, contribuendo a migliorare le performance ambientali a lungo termine.

Attraverso due moduli formativi, realizzati in presenza presso l'azienda, i dirigenti hanno acquisito competenze chiave per l'integrazione della sostenibilità nei processi:

Modulo 1 - COSTRUZIONE PROTOTIPO DI CRUSCOTTO PER LA STIMA DELL'IMPATTO AMBIENTALE DEI PRODOTTI - focalizzato sull'introduzione dell'ecodesign e sulla costruzione di un prototipo di cruscotto per la stima dell'impatto ambientale dei prodotti.



I contenuti erogati hanno seguito un approccio progressivo e pratico: si è partiti dai concetti fondamentali di sostenibilità, per poi analizzare gli impatti ambientali associati alla gamma prodotti, come emissioni di CO₂, consumo energetico e uso di materiali non rinnovabili. Successivamente, sono stati selezionati i prodotti più significativi in termini di impatto e approfonditi gli elementi critici lungo il ciclo di vita, inclusi materiali, componenti, processi produttivi, utilizzo, assistenza e fine vita. Il percorso si è concluso con la progettazione del prototipo di cruscotto, attraverso l'apprendimento di tecniche di raccolta e gestione dei dati ambientali, la definizione delle funzionalità e la progettazione dell'interfaccia utente.

Modulo 2 - INTRODUZIONE DELL'ECODESIGN –con un focus mirato sull'integrazione dell'ecodesign nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti.

Anche in questo caso, i contenuti erogati hanno seguito un approccio graduale e operativo: si è iniziato con l'introduzione ai principi fondamentali dell'ecodesign, come la riduzione dell'impatto ambientale, l'efficienza delle risorse e l'analisi del ciclo di vita del prodotto. Successivamente, sono state approfondite le principali strategie progettuali, tra cui la modularità, il disassemblaggio, l'uso di materiali sostenibili e l'ottimizzazione dei processi produttivi. Il percorso ha portato allo sviluppo di una guida personalizzata all'ecodesign, costruita sulla base delle esigenze specifiche dell'azienda, con sezioni dedicate e un questionario di autovalutazione rivolto ai progettisti. Nella fase finale, è stata affrontata l'integrazione dell'ecodesign nei processi di sviluppo, definendo requisiti di sostenibilità per ogni progetto e introducendo momenti strutturati di eco-design review.

Le attività sono state condotte con metodologie pratiche ed esperienziali, tra cui training on the job, esercitazioni collaborative e l'utilizzo delle EcoDesign Cards, che

hanno stimolato la generazione di idee e favorito l'interattività. L'affiancamento costante del formatore ha garantito un apprendimento personalizzato, mentre il learning by doing ha permesso ai partecipanti di applicare immediatamente i concetti appresi, traducendoli in strumenti concreti per l'innovazione sostenibile dei prodotti.

I risultati

Grazie al percorso formativo, i dirigenti hanno acquisito competenze chiave per integrare la sostenibilità nei processi aziendali. Hanno inoltre maturato una visione strategica della sostenibilità come leva competitiva, imparando a tradurre i principi ambientali in decisioni operative e a valutare i fornitori anche in base a criteri di sostenibilità.

A conclusione del Piano, Steelco dispone di strumenti concreti e personalizzati per integrare la sostenibilità nei processi aziendali:

- Procedura di Ecodesign, integrata nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti, per garantire che ogni fase sia gestita con attenzione alla sostenibilità ambientale, senza compromettere la qualità né l'efficienza.
- Guida all'Ecodesign personalizzata per i prodotti Steelco, pensata per supportare il management nella fase di ideazione, con suggerimenti pratici e domande guida che aiutano a considerare ogni aspetto del prodotto dal punto di vista della sostenibilità.
- Cruscotto per la stima dell'impatto ambientale dei prodotti, progettato per valutare gli impatti ambientali già nelle prime fasi di sviluppo, con focus su aspetti rilevanti sia per l'azienda che per i suoi clienti, a supporto di decisioni strategiche orientate alla sostenibilità.

La parola all'azienda

Il percorso, caratterizzato da un approccio pratico ed esperienziale, ha favorito l'apprendimento attivo attraverso esercitazioni, momenti di confronto e l'utilizzo di strumenti innovativi come le EcoDesign Cards. Sebbene alcuni risultati siano ancora in fase di consolidamento, il coinvolgimento attivo dei partecipanti ha già generato una maggiore consapevolezza strategica sul ruolo della sostenibilità come leva competitiva.

L'azienda riconosce il valore di questo investimento formativo come fondamentale per affrontare le sfide ambientali e di mercato, e intende proseguire con ulteriori iniziative volte a consolidare le competenze acquisite, estendere l'approccio sostenibile ad altre funzioni aziendali, rafforzare la capacità di innovare in modo responsabile e sistemico.

Questa esperienza ha posto le basi per un'evoluzione culturale e organizzativa che guarda alla sostenibilità non solo come obbligo normativo, ma come opportunità di crescita e differenziazione nel lungo periodo.

Paolo Stocco

HSE / Facility & Energy Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
**Riese Pio X
(Treviso)**



Dirigenti coinvolti
3



Ore di formazione
complessive
135



fondirigenti

fondirigenti.it