



# Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani  
formativi finanziati nel 2023

**Sostenibilità**

# Sostenibilità ambientale e sociale





DEAN INDUSTRIA CONCIARIA PELLI S.p.A.

## Dean Circular Enterprise



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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



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

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

## Il percorso formativo

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

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



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

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

## I risultati

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

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

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



## La parola all'azienda

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

**Antonio De Michele**

Amministratore Dean

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Industria conciaria**



Localizzazione  
**Napoli**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**64**



Durata  
**7 mesi**

ATECO POLIMERI s.r.l.

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



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

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

## Il percorso formativo

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

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



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

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



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

## I risultati raggiunti

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

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

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

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

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

## La parola all'azienda

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

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

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

**Riccardo Angelucci**

Titolare di ATECO POLIMERI SRL

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Vogogna (Verbano-Cusio Ossola)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**80**



Durata  
**7 mesi**

ARC LINEA ARREDAMENTI S.p.A.

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

# Arclinea



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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



## Il percorso formativo

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

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

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

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

## I risultati raggiunti

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





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

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

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

## La parola all'azienda

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

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

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

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

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

**Diego Tonon**

Direzione Operations

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

**Grande**



Settore

**Legno e  
arredamento**



Localizzazione

**Caldogno (Vicenza)**



Dirigenti coinvolti

**1**



Ore di formazione  
complessive

**64**



Durata

**7 mesi**

Omnia Della Toffola S.p.A.

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

**DELLA TOFFOLA**

Part of Omnia Technologies



Sito web

### L'azienda

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

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

### Processo di produzione del vino



### Processo di imbottigliamento e confezionamento



### Processo di distillazione



## Il percorso formativo

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

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

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

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

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

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

## I risultati

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

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

Alla chiusura del Piano i tre direttori coinvolti nella formazione sono in grado di realizzare, condurre e rendicontare politiche e percorsi di sostenibilità nelle imprese: una sfida sempre più complessa alla luce del cambio di paradigma verso l'identità ESG. Hanno inoltre acquisito le conoscenze per individuare e quantificare le opportunità di risparmio energetico sotto il profilo costi benefici per l'azienda, per progettare interventi di riduzione e compensazione delle emissioni di CO2 e per redigere i documenti finali riepilogativi per ottenere le certificazioni.



## La parola all'azienda

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

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



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

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

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

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

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

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

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

**Marcello Minervini**  
Corporate Director

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Trevignano  
(Treviso)**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione  
complessive  
**150**



Durata  
**7 mesi**

Cromaplast S.p.A.

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



Sito web

### L'azienda

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

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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



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

## Il percorso formativo

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

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

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

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

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

## I risultati raggiunti

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

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

## La parola all'azienda

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

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

**Raffaella Culpò**  
Amministratore Delegato

### Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Media</b>	 Settore <b>Fabbricazione di materie plastiche</b>
 Localizzazione <b>Valdagno (Vicenza)</b>	 Dirigenti coinvolti <b>1</b>
 Ore di formazione complessive <b>32</b>	 Durata <b>7 mesi</b>



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

## Green Logistic: verso un trasporto sostenibile



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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



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

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

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

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

## Il percorso formativo

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

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

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

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

## I risultati raggiunti

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

Il percorso ha prodotto nello specifico i seguenti strumenti:

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

## La parola all'azienda

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

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

**Enrico Lo Conte**  
General Manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Trasporti**



Localizzazione  
**Flumeri (Avellino)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**56**



Durata  
**7 mesi**

Magna Closures S.p.A – Divisione Motrol

## Sustainable Corporate: LCA e Carbon Strategy



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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



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

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

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

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

## Il percorso formativo

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

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



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

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

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



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

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

### I risultati raggiunti

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

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

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

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

## La parola all'azienda

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

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

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

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

**Riccardo Berti**  
General Manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Collesalveti (Livorno)**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione complessive  
**126**



Durata  
**7 mesi**

FERRINO E C. S.p.A.

## Green Deal in Ferrino



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

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

## Il percorso formativo

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

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

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





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

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

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



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

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

## I risultati raggiunti

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

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

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

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

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

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

- elaborare nuove metriche e indicatori per il calcolo del Carbon Footprint della supply chain e per la sua rendicontazione mediante strumenti informatici, in particolare presso la sede di San Mauro, al fine di ridurre l'impatto ambientale (nei consumi di gas metano, impianti di condizionamento, consumi di energia elettrica, prodotti acquistati, consumi di acqua, produzione di rifiuti, consumi di carburante veicoli aziendali, trasporti e distribuzione di prodotti);
- analisi di fattibilità per uno studio eventuale di compensazione, finalizzato a contrastare le emissioni di CO2 e attuare un'azione di forestazione naturale;
- analisi dell'applicazione della metodologia Life Cycle Assessment, secondo criteri di convenienza rispetto alla realtà Ferrino, per ridurre impatto ambientale nei processi di produzione e nelle scelte progettuali;
- questionari di Customer Satisfaction redatti in base alle nuove strategie di riduzione dell'impatto ambientale nei confronti di tutta la catena della Supply Chain e subfornitura in particolare per i mercati esteri;
- elaborazione di un programma di audit ambientali dei fornitori: un sistema di planning calendarizzato per le attività di auditing ambientale e di criteri di verifica sui diversi fornitori chiave (materie prime, lavorazioni, ecc.)
- revisione dei concept per un nuovo modello di comunicazione rispondente a una narrazione legata all'impegno e al valore che ha per Ferrino il tema della sostenibilità, finalizzata da un lato a consumatori più attenti e consapevoli, sollecitati anche dai movimenti d'opinione e dall'altro a valorizzare il fatto che l'azienda punta su filiere etiche, sostenibili e trasparenti, creando quindi un modello di business in grado di competere sui mercati internazionali.



## La parola all'azienda

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

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

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

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

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

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

**Anna Ferrino**

Amministratore delegato Ferrino

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Abbigliamento/  
Tessile**



Localizzazione  
**San Mauro Torinese  
(Torino)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**72**



Durata  
**7 mesi**

CIELO E TERRA S.p.A.

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



BENEFIT CORPORATION



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

## Il percorso formativo

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

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

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

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

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

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

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







## I risultati raggiunti

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

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

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

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

## La parola all'azienda

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



sostegno a progetti sociali testimoniano un approccio olistico alla sostenibilità.

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

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

**Giampietro Povo**

CFO e Direttore Operations di Cielo e Terra



## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Alimentare -  
Vini e Liquori**



Localizzazione  
**Montorso Vicentino  
(Vicenza)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**100**



Durata  
**7 mesi**

FILENI ALIMENTARE S.p.A.

## Fileni Green Communication Program



Sito web

### L'azienda

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

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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



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

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

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

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



## Il percorso formativo

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

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

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

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

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

## I risultati raggiunti

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

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



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

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

## La parola all'azienda

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

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

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

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

**Stefania Monini**

Direttore Risorse Umane e Organizzazione

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Agricoltura - carne**



Localizzazione  
**Jesi (Ancona)**



Dirigenti coinvolti  
**4**



Ore di formazione complessive  
**128**



Durata  
**7 mesi**

CONFINDUSTRIA CUNEO

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



Sito web

### L'azienda

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

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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





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

## Il percorso formativo

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

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



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

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

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

## I risultati raggiunti

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



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

### La parola all'azienda

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

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

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

**Giuliana Cirio**  
Direttore Generale



### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Associazione  
territoriale  
Confindustria**



Localizzazione  
**Cuneo**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**36**



Durata  
**7 mesi**

OSPEDALE SAN RAFFAELE s.r.l.

## Gender equality plan



Sito web

### L'azienda

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

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

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

## Il percorso formativo

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

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

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



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

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

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

## I risultati raggiunti

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

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

## La parola all'azienda

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

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

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

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

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

**Marco Centenari**  
Amministratore Delegato

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Ospedaliero**



Localizzazione  
**Milano**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione complessive  
**192**



Durata  
**2 mesi**

MEDTRONIC ITALIA S.p.A.

## Diventare una Community di Social Contributors

# Medtronic

Engineering the extraordinary



Sito web

### L'azienda

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

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

## Il percorso formativo

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

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

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

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

### Modulo 2. IL DESIGN THINKING

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



### Modulo 3. CREARE IDEE INNOVATIVE

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

## I risultati raggiunti

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



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

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

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

## La parola all'azienda

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

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

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

**Armida Gigante**

Sr Manager Sustainability Western Europe

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

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

**Monica Raciti**

HR Business Partner

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Biomedico**



Localizzazione  
**Milano**



Dirigenti coinvolti  
**16**



Ore di formazione complessive  
**91,5**



Durata  
**12 mesi**

ELT GROUP

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



ELTGROUP



Sito web

### L'azienda

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

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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



## Il percorso formativo

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

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

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

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

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



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

## I risultati raggiunti

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

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

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

## La parola all'azienda

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

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

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

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

**Paolo Bocchino**

Responsabile Talent Acquisition, Organization & People development di ELT GROUP

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

**Grande**



Settore

**Metalmeccanica**



Localizzazione

**Roma**



Dirigenti coinvolti

**22**



Ore di formazione complessive

**88**



Durata

**9 mesi**

IN.Te.SA S.p.A.

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



Sito web

### L'azienda

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

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

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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



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

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

Il percorso formativo ha presentato le seguenti specifiche finalità:

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

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

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

## Il percorso formativo

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

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

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

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

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



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

## I risultati raggiunti

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

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

Gli output a disposizione dell'azienda e del management, a seguito della formazione, riguardano:

- Linee guida aziendali in materia di Diversity & Inclusion;
- Set di best practice a supporto della gestione di una Road Map, per verificare il raggiungimento degli obiettivi;
- KPI di misurazione dedicati, su: rappresentanza femminile nella leadership, tasso di promozione femminile, genere delle assunzioni, età e background, turnover, risultati delle survey di D&I Engagement, indice di inclusività, ecc.;
- Modelli di Survey, per la raccolta periodica delle esigenze puntuali della popolazione aziendale;
- Modello di Report integrato volto a misurare l'efficacia delle iniziative assunte e il raggiungimento di obiettivi specifici;
- Progetto di comunicazione e di formazione.

## La parola all'azienda

*Il percorso formativo si è inserito nel contesto di un progetto aziendale già avviato mirato al raggiungimento delle pari opportunità, consentendone l'evoluzione. La formazione è stata strutturata in modo intelligente e stimolante, prevedendo l'alternanza di sessioni teoriche e di coaching con momenti esperienziali e di brain storming. Le sessioni pratiche, a partire dall'analisi della Prassi di Riferimento UNI 125:2022, hanno prodotto come risultato un Piano strategico e operativo per la Parità di Genere e la creazione di un Comitato, con l'intento di guidare l'azienda verso la certificazione. Inoltre, si sono individuate figure di Ambassador che promuoveranno nei propri team comportamenti e pratiche inclusive.*

**Simonetta De Santis**

Equity, Diversity & inclusion Leader

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Torino**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**56**



Durata  
**7 mesi**

LA MARZOCCO s.r.l.

## Diversity and Inclusion in La Marzocco



Sito web

### L'azienda

Fondata nel 1927 da Giuseppe Bambi e dal fratello Bruno, l'azienda La Marzocco ha acquisito grande fama grazie alle sue macchine da caffè, di alta qualità, concepite e disegnate con ingegno, fabbricate con cura ed estrema attenzione per il dettaglio. Già nel 1939 l'azienda si fece promotrice di innovazioni: infatti progettò e brevettò la prima macchina da caffè a caldaia orizzontale, oggi uno standard nel settore. Fu solo la prima di una serie di innovazioni importanti, come ad esempio il sistema a doppia caldaia con gruppi di erogazione saturi.

Tradizione, ricerca, qualità e affidabilità sono i 4 fattori che hanno sempre contraddistinto l'azienda, e su cui si fonda la cultura aziendale. Personale altamente specializzato supervisiona ogni fase di produzione di ogni singola macchina, prodotta a mano su ordinazione di ciascun cliente. Ad oggi, la mission dichiarata dall'azienda è "perseguire la perfezione nella produzione delle migliori attrezzature professionali per caffè, coinvolgendo le persone, il patrimonio storico interno, la tecnologia ed il design". L'azienda si muove nell'ambito dell'Innovazione Sostenibile attraverso tre aree chiave: persone; pianeta, prodotti.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La Marzocco è da sempre attenta all'innovazione sostenibile e al proprio impatto verso le persone e l'ambiente. Seguendo questa direzione, il Piano formativo si è posto l'obiettivo di formare il management verso una sempre maggiore attenzione al benessere organizzativo e sociale delle persone, interne ed esterne all'azienda, sensibilizzando i dirigenti alla diversità, equità e inclusione.

L'iniziativa formativa ha voluto trasferire non solo elementi teorici ma, soprattutto, sviluppare consapevolezza sul perché investire sulla gender equality e sulla Diversity & Inclusion e sul riconoscere i Bias in quanto ostacoli socio-culturali e organizzativi al rispetto e all'inclusione ed allo sviluppo aziendale.

### Il percorso formativo

Il Piano ha previsto la realizzazione di un'unica azione formativa, con diversi step di approfondimento:

Modulo 1 - "DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION"

1) Icebreaking in piccoli gruppi sulla tematica D&I, per un confronto iniziale sui contenuti e le dinamiche d'aula.





2) La Gestione della Diversità nel Contesto Organizzativo, per lavorare sul know how del percorso di inclusione e consapevolezza degli unconscious bias.

3) Dalla Gender Equality al Diversity & Inclusion Advantage, con l'analisi dei meccanismi che ostacolano la Gender Equality e l'inclusione delle diversità, per riconoscere come i Bias influenzano il comportamento e le scelte quotidiane.

4) Approccio multiculturale, per sensibilizzare i dirigenti sull'integrazione della competenza interculturale nell'inclusione lavorativa

5) Overview legislazione sulle pari opportunità e valorizzazione delle diversità, con cenni legislativi in materia di pari opportunità in Italia ed Europa

6) Condivisione policy e best practices, con un focus group che ha permesso di individuare quali possono essere le interazioni quotidiane e le strategie aziendali per creare un ambiente di lavoro più inclusivo.

L'intervento formativo è stato caratterizzato da una metodologia didattica integrata che ha permesso ai partecipanti di utilizzare strumenti flessibili e personalizzati, finalizzati a



promuovere conoscenze, capacità ed atteggiamenti trasversali e di ruolo coerenti con le esigenze del lavoro e della prassi professionale e adeguati alle esigenze specifiche di La Marzocco.

## I risultati raggiunti

Il Piano formativo ha permesso di approfondire le tematiche del benessere organizzativo e sociale, sia nel contesto interno che esterno all'azienda.

È stato possibile costruire una nuova strategia aziendale basata sulla consapevolezza del valore generato dal superamento delle diversità, attraverso l'inclusione e l'accettazione degli altri, anche per aumentare la competitività aziendale e avere consapevolezza come in alcuni casi si possono attivare Bias, al fine di porre l'attenzione sulle competenze e generare interesse verso le necessità delle singole persone.

Gli output concreti a disposizione dell'azienda sono rappresentati dalla realizzazione di Business Case per lavorare sulle strategie aziendali di inclusione, insieme a strumenti di analisi e valutazione del processo di inclusione delle diversità.

## La parola all'azienda

*La Marzocco investe da sempre nella formazione dei propri collaboratori. La formazione che viene messa a disposizione è sia tecnica che trasversale; crediamo infatti che la crescita dell'azienda passi attraverso la crescita professionale e personale dei propri collaboratori.*

*Investiamo affinché le persone siano educate a mantenere un ambiente di lavoro basato sul confronto, l'ascolto e la delega di responsabilità; siamo infatti convinti che ogni persona possa contribuire alla crescita e allo sviluppo dell'azienda ed il nostro compito è quello di dare loro gli strumenti per capire i loro punti di forza e le loro aree di miglioramento.*

*Attraverso la formazione si ha l'obiettivo di aiutare le persone a superare gli schemi, i paradigmi che limitano la capacità di accogliere, di innovare e creare un vero cambiamento. In questi anni l'azienda ha iniziato una grande trasformazione sia in ambito produttivo che organizzativo; crediamo che affinché questi cambiamenti abbiano successo si debba passare anche dalla consapevolezza individuale ed agendo sul Sé.*

**Michela Nardini**  
HR manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanica**



Localizzazione  
**Scarperia e San Piero (Firenze)**



Dirigenti coinvolti  
**4**



Ore di formazione complessive  
**96**



Durata  
**15 mesi**

[fondirigenti.it](http://fondirigenti.it)