



Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani formativi
finanziati nel 2025

Leadership & Digital Mindset

Leadership & Digital Mindset

The background of the slide features a series of thick, flowing, wavy lines that create a sense of movement and depth. These lines are rendered in a gradient of colors, ranging from deep purples and blues to lighter, more vibrant magentas and pinks. The overall effect is a dynamic and modern aesthetic that complements the theme of digital transformation.



Gnosis S.p.A.

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



Sito web

L'azienda

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

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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

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



Il percorso formativo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

I risultati

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

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

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



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

La parola all'azienda

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

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

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

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

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

Ilaria Dellavedova

HR Manager Gnosis SpA

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Biotechologie



Localizzazione
Milano



Dirigenti coinvolti
6



Ore di formazione
complessive
352

Sea Marconi Envirotech Italia s.r.l.

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



Sito web

L'azienda

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

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

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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

In particolare, il Piano ha mirato a:

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

Il percorso formativo

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

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

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

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

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

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

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

I risultati

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



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

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

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

La parola all'azienda

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

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

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

Michela Tumiatti

HR Sea Marconi Envirotech

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Ricerca scientifica e sviluppo



Localizzazione
Galatone (Lecce)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
56

Angelo Morettino s.r.l.

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

MORETTINO



Sito web

L'azienda

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

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

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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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



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

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

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

Il percorso formativo

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

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

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

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

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

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

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



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

I risultati

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

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

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

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

La parola all'azienda

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

Andrea Morettino

Sales & Marketing Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Alimentare



Localizzazione
Palermo



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
96

Self Garden s.r.l.

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



Sito web

L'azienda

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

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

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

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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

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

Il percorso formativo

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

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

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



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

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

I risultati

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

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



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

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

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

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



La parola all'azienda

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

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

Tiziana Vona

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

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Ambientale e gestione rifiuti



Localizzazione
Aprila (Latina)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
60

Fondazione Piemonte Innova

NextGenAI: Valorizzare Esperienza e Innovazione con l'Intelligenza Artificiale



Sito web

L'azienda

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

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

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

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

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

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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

L'iniziativa ha puntato al conseguimento dei seguenti obiettivi:

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

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

Il percorso formativo

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

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

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

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

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

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

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

I risultati

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

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



La parola all'azienda

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

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

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

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

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

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

Donatella Maria Mosso

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

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Servizi alle imprese



Localizzazione
Torino



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
72

For.P.In. Scarl

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



Sito web

L'azienda

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

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



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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

generazioni attraverso la leva digitale, perseguendo obiettivi chiave quali:

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

Il percorso formativo

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

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



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

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

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

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

I risultati

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

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

La parola all'azienda

Il percorso formativo ha rappresentato, ancora una volta, un'importante occasione per riflettere sul ruolo della formazione come leva di governo organizzativo e per valutare in che modo strumenti digi-

tali e metodologie innovative possano supportare il management.

L'esperienza ha consentito di esplorare e mettere a terra il potenziale di cruscotti digitali, KPI evoluti e modelli predittivi come supporto al miglioramento delle performance, dei processi e dello sviluppo delle persone. La formazione ha favorito una maggiore consapevolezza rispetto all'utilizzo dei dati nei processi decisionali e alla possibilità di anticipare fabbisogni futuri in termini di competenze e organizzazione. Sono emerse competenze manageriali sempre più strategiche, legate al digital mindset, ai people analytics e alla gestione di team intergenerazionali.

L'innovazione digitale e l'intelligenza artificiale si confermano strumenti chiave per valutare approcci più personalizzati alla gestione dei talenti e della formazione. In prospettiva, il percorso ha posto le basi, per la nostra realtà aziendale, per futuri investimenti strutturali e futuri interventi orientati al rafforzamento della leadership digitale, all'integrazione tra performance e sviluppo delle competenze e alla diffusione di una cultura dell'innovazione continua che siamo soliti promuovere tra le aziende del nostro tessuto produttivo locale.

Antonella Vologni

Direttrice di FORPIN scarl

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

Piccola



Settore

**Formazione e
aggiornamento
professionale**



Localizzazione

Piacenza



Dirigenti coinvolti

1



Ore di formazione
complessive

50

Coelme S.p.A.

Digital collaboration e integrazioni funzionali tra generazioni in Coelme



Sito web

L'azienda

Costituita nel 1975, Coelme è una media impresa che, dal 2004, opera all'interno del gruppo Southern States, di cui rappresenta la capogruppo europea. Insieme alla francese Egic, costituisce l'HVSEB – High Voltage Switching European Branch.

La sede italiana è specializzata nella progettazione, produzione, certificazione e qualificazione di apparecchiature speciali per il settore, offrendo una vasta gamma di articoli conformi alle normative internazionali.

L'azienda è in possesso di numerose certificazioni (RTE, UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001 e UNI EN ISO 45001), e i suoi prodotti sono omologati e approvati dai principali utilizzatori pubblici e privati a livello internazionale. I componenti sono progettati per operare anche nelle condizioni più critiche: aree costiere o industriali, ambienti geotermici, presenza di ghiaccio, temperature estreme, zone sismiche, ecc.

Coelme è fornitore privilegiato in Italia di Enel, Ferrovie dello Stato e altri enti elettrici nazionali ed esteri, ed esporta in oltre 100 Paesi. Il modello di business è fortemente orientato al sistema di gare e appalti, con una quota di produzione su commessa pari al 90% del totale, prevalentemente destinata all'estero e gestita anche tramite subappalti.

La strategia aziendale si fonda su un costante impegno in ricerca e sviluppo, finalizzato alla personalizzazione dell'offerta.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Coelme ha presentato il Piano in risposta a un profondo avvicendamento generazionale che ha interessato il 50% della forza lavoro, con un rinnovamento quasi completo in diverse aree aziendali, tra cui commerciale, produzione, back office, magazzino e ricerca e sviluppo. Questo cambiamento è stato determinato sia dalla cosiddetta "Great Resignation" post-Covid, sia dal naturale turnover legato ai pensionamenti, delineando una prospettiva di ricambio totale nel prossimo decennio.

Le differenze generazionali non si limitano all'età anagrafica, ma si manifestano anche in termini di esperienze, approcci professionali e modalità operative. L'area tecnica, ad esempio, conserva una significativa seniority e svolge un ruolo centrale nel coordinamento interfunzionale, facendo ancora riferimento a un archivio cartaceo, la cui consultazione è affidata alla memoria storica dei collaboratori più esperti, prossimi al pensionamento. Parallelamente, le nuove generazioni si distinguono per una naturale inclinazione all'in-



novazione digitale, come dimostrato dal recente aggiornamento del gestionale Sanmarco, promosso e guidato con entusiasmo dai dipendenti più giovani.

Questa dinamica ha evidenziato l'importanza di promuovere un dialogo costruttivo tra approcci diversi, valorizzando da un lato l'esperienza e il know-how consolidato dei profili senior, e dall'altro la capacità di innovare e semplificare dei collaboratori più giovani. In un contesto segnato da instabilità organizzativa, licenziamenti, sostituzioni e rotazioni di ruolo, diventa fondamentale dotarsi di strumenti efficaci per accompagnare la transizione generazionale.

Poiché il settore in cui opera Coelme è altamente specializzato e il patrimonio di competenze non è reperibile nei percorsi formativi tradizionali, i nuovi tecnici devono essere formati internamente. La cultura organizzativa immateriale, fatta di prassi, comportamenti e procedure, rappresenta un elemento distintivo che l'azienda intende preservare e trasmettere alle nuove generazioni.

Per questo motivo, il Piano formativo si è posto tre obiettivi strategici:

- definire processi digitali per facilitare il trasferimento alle nuove generazioni del patrimonio immateriale che distingue la specificità aziendale;
- mappare e codificare ruoli, processi e fonte dei dati, da integrare nel nuovo gestionale, per rendere disponibili conoscenze organizzative e tecniche consolidate alle nuove generazioni;
- codificare uno standard operativo per obiettivi, garantendo la cornice funzionale entro cui presidiare la collaborazione tra generazioni diverse, nella fase di ricambio dello staff dei team di lavoro.

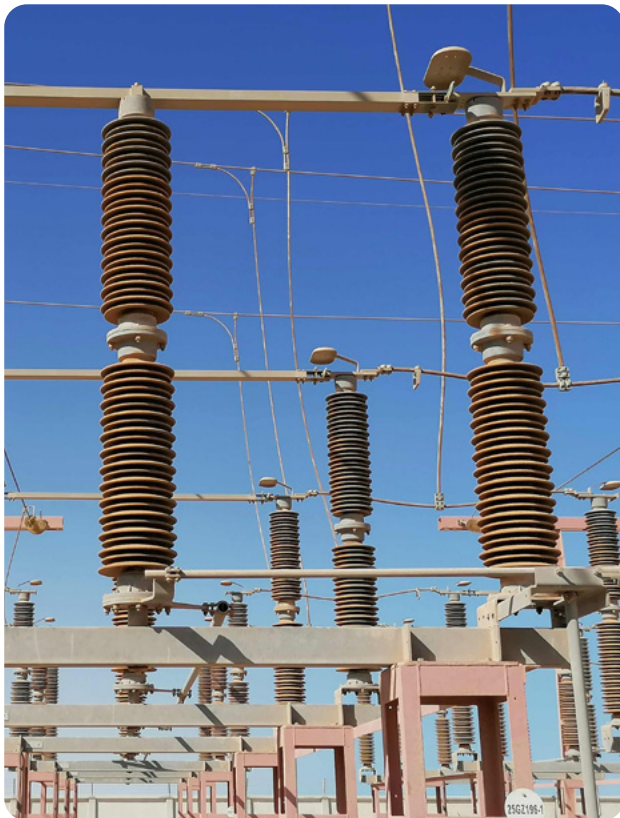
Il percorso formativo

Il percorso è stato articolato in una serie di azioni sequenziali, finalizzate a fornire ai dirigenti strumenti e competenze utili a trasformare l'onboarding in un processo strategico, capace di rafforzare l'identità aziendale, generare engagement e contribuire concretamente alla crescita organizzativa e alla coesione interna.

Dal punto di vista metodologico, il percorso ha alternato momenti teorici a sessioni pratiche, adottando un approccio blended che ha integrato contenuti online con attività in presenza, favorendo una maggiore interazione e scambio tra i partecipanti.

Il Piano si è sviluppato attraverso tre interventi formativi, rivolti al Responsabile HR e Amministrazione e al Responsabile della gestione aziendale, in linea con le aree di fabbisogno precedentemente individuate.

Intervento 1 - DIGITAL EMPLOYEE ONBOARDING E CULTURA ORGANIZZATIVA COME LEVA DI ENGAGEMENT E IDENTITÀ AZIENDALE – Le attività si sono focalizzate sull'esplorazione delle pratiche di onboarding in chiave digitale, con l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza dei nuovi collaboratori e rendere la cultura aziendale un elemento attivo e riconoscibile sin dal primo contatto con l'organizzazione. I contenuti proposti hanno approfondito le diverse fasi del processo di onboarding, dalla comunicazione pre-ingresso all'integrazione operativa, con particolare attenzione agli strumenti digitali in grado di potenziarne l'efficacia. Sono stati analizzati modelli di onboarding esperienziale, strategie di engagement e tecniche di storytelling, con l'intento di rendere la cultura organizzativa non solo trasmissibile, ma anche misurabile. Attraverso casi studio e simulazioni, i partecipanti hanno sviluppato competenze nella progettazione di percorsi di inserimento personalizzati e nella definizione di touchpoint digitali coerenti con i valori aziendali.



Intervento 2 - ANALISI ORGANIZZATIVA E DATA MANAGEMENT OBIETTIVO MANAGERIALE -Ha coinvolto attivamente i dirigenti in un percorso finalizzato a rafforzare la capacità di lettura e interpretazione dei processi aziendali, attraverso l'impiego strategico dei dati. Le attività si sono concentrate sull'analisi delle strutture organizzative, sulla mappatura dei flussi decisionali e sull'utilizzo del data management come leva per il miglioramento continuo. I contenuti hanno integrato aspetti teorici e operativi: da un lato, l'analisi organizzativa con la definizione di ruoli, funzioni e interdipendenze; dall'altro, la raccolta, gestione e valorizza-

zione dei dati aziendali. I partecipanti hanno lavorato su casi concreti, approfondendo criticità e opportunità nei processi di comunicazione, reporting e gestione delle informazioni. Ampio spazio è stato dedicato alla costruzione di dashboard semplificate e all'interpretazione degli indicatori chiave (KPI), con l'obiettivo di trasformare il dato in uno strumento di supporto alle decisioni, superando la sua funzione meramente descrittiva.

Intervento 3 - SOLUZIONI DIGITALI PER LA GESTIONE DEI TEAM INTERGENERAZIONALI IN COELME - Ha avuto l'obiettivo di rafforzare la coesione intergenerazionale e promuovere una cultura manageriale orientata alla valorizzazione delle diversità, attraverso una combinazione di momenti teorici, esercitazioni pratiche e simulazioni. I contenuti hanno approfondito le dinamiche relazionali tra generazioni, la gestione delle aspettative e dei linguaggi differenti, nonché le modalità per costruire obiettivi condivisi all'interno di team eterogenei. Particolare attenzione è stata dedicata all'analisi dei modelli di leadership inclusiva e alla definizione di strategie volte a facilitare il dialogo tra profili junior e senior. I partecipanti hanno lavorato su casi aziendali concreti, elaborando soluzioni collaborative e sperimentando strumenti di facilitazione come il feedback strutturato, il mentoring incrociato e la co-progettazione degli obiettivi.

I risultati

Il percorso ha favorito una crescita manageriale concreta, rafforzando la competitività aziendale in un contesto orientato alla trasformazione digitale e alla valorizzazione delle diversità generazionali. Attraverso attività pratiche e momenti di coaching, i partecipanti hanno sviluppato competenze nella gestione di team intergenerazionali, migliorando la comunicazione interna e la fluidità dei processi decisionali.

A conclusione del Piano, sono stati prodotti strumenti concreti a disposizione dell'azienda e del management, tra cui:

PIANO DI DIGITAL EMPLOYER ONBOARDING – Il Piano descrive le procedure di ingaggio delle nuove generazioni, i valori aziendali e gli impegni verso i dipendenti, il patto di responsabilità reciproca. Tale protocollo, periodicamente aggiornato, rappresenta lo strumento con cui l'azienda potrà indicare le direzioni da intraprendere, i vantaggi per l'impresa e i collaboratori, i comportamenti e le regole da seguire, gli strumenti di comunicazione e gli ambiti decisionali e di condivisione.

ANALISI ORGANIZZATIVA E DATA MANAGEMENT - Il format digitale indica gli standard, i responsabili di processo e i gruppi di lavoro, gli obiettivi e la struttura del personale, i modelli di monitoraggio e valutazione. Contiene inoltre la mappatura delle banche dati presenti nell'organizzazione, e l'architettura macro del warehouse aziendale, da integrare nel nuovo gestionale.

PROTOCOLLO DI COLLABORAZIONE INTERGENERAZIONALE – Il documento configura un modello digitale per pianificare i progetti rispetto agli standard Coelme, con la descrizione di ruoli, contributi attesi, interazione tra le diverse aree, standard di comunicazione e condivisione di documenti, gestione del team, processi di controllo, protocolli di archiviazione dati.

La parola all'azienda

Questo percorso formativo ha contribuito a comprendere le caratteristiche, i valori, le aspettative e le differenze culturali delle diverse generazioni presenti nel contesto aziendale.

Ha inoltre:

- *migliorato la comunicazione e promosso la cooperazione tra la Direzione e i vari collaboratori creando un ambiente di lavoro armonioso e produttivo;*
- *fornito un insieme di strumenti e tecniche per il trasferimento delle competenze (coaching, affiancamento e delega progressiva) al fine di costruire un percorso di crescita per i futuri leaders;*
- *contribuito ad individuare le principali criticità e difficoltà al cambiamento consigliando gli strumenti per affrontarle e trasformarle in risorse.*

La Direzione considera che la formazione sia un elemento chiave per la crescita e la competitività dell'azienda; pertanto, continuerà il percorso formativo con l'obiettivo di potenziare le competenze acquisite dai partecipanti e migliorare l'efficienza operativa.

Orietta Barzon

Responsabile Amministrativo e Risorse Umane

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Santa Maria di Sala (Venezia)



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
80



fondirigenti

fondirigenti.it