



# Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani formativi  
finanziati nel 2024

**Gestione e sviluppo delle risorse umane**



The background of the slide is a photograph of a dense forest of tall, thin trees, possibly pines or firs, with a strong red color overlay. The text is centered in the middle of the image.

# Gestione e sviluppo delle risorse umane







GSR S.p.A.

## Strategie di Talent Management ed Employees retention in GSR



Sito web

### L'azienda

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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



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

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



Il Piano ha presentato i seguenti obiettivi formativi:

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

## Il percorso formativo

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

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

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

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

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

## I risultati

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

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

## La parola all'azienda

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

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

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

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

### Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Media</b>	 Settore <b>Metalmeccanico</b>
 Localizzazione <b>Rimini</b>	 Dirigenti coinvolti <b>2</b>
 Ore di formazione complessive <b>159</b>	

Flex Packaging AI S.p.A.

## Management per i cambiamenti organizzativi in Flex Packaging



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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



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

## Il percorso formativo

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

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

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

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



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

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

## I risultati

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

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





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

## La parola all'azienda

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

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

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

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

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

**Vincenzo Messina**  
Direttore Generale

### Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Media</b>	 Settore <b>Cartario</b>
 Localizzazione <b>Cava Dei Tirreni (Salerno)</b>	 Dirigenti coinvolti <b>1</b>
 Ore di formazione complessive <b>56</b>	

FROMM ITALIANA S.r.l.

## FROMM ITALIANA: Strategie manageriali di Employer Branding



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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



## Il percorso formativo

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

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

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

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



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

## I risultati

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

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

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

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





## La parola all'azienda

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

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

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

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

**Roberto Vallani**  
Amministratore Delegato



### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Caprino Veronese (Verona)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**49**

VIRVELLE s.r.l.

## Cambia-Menti

virvelle



Sito web

### L'azienda

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

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



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

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



## Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

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

## Il percorso formativo

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

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

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

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

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

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

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



## I risultati

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

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

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

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

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

## La parola all'azienda





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

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

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

**Francesco Santopaolo**  
General Manager

### Il Piano in sintesi

	Dimensione azienda <b>Piccola</b>		Settore <b>Formazione</b>
	Localizzazione <b>Salerno</b>		Dirigenti coinvolti <b>1</b>
	Ore di formazione complessive <b>84</b>		



IUNGO S.p.A.

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



Sito web

### L'azienda

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

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

## Il percorso formativo

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

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



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

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

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

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

I risultati

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

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

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

La parola all'azienda

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

Alessandra Sportelli  
Head of People

Il Piano in sintesi

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



Hosch Italia s.r.l.

## Politiche HR di Active Ageing - Hosch Italia



Sito web

### L'azienda

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

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

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

## Il percorso formativo

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

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

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

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

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

## I risultati

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

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

## La parola all'azienda

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

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

**Ing. Mario Del Pezzo**  
Legale Rappresentante

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Commercio**



Localizzazione  
**Pontecagnano  
Faiano (Salerno)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**60**



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

## TALENT FOR GROWTH!



Sito web

### L'azienda

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

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



## Il percorso formativo

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

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

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

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

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

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

## I risultati

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

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

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



## La parola all'azienda

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

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

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

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

**Olivia Ferrigno**  
HR Manager

## Il Piano in sintesi

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

Unione Industriali Torino

## La valorizzazione delle persone nei cambiamenti organizzativi



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

### Il percorso formativo

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

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



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

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

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

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

## I risultati

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

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

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

## La parola all'azienda

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

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

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

**Massimo Richetti**

Responsabile Area Lavoro e Welfare  
Responsabile del Personale

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Associazione di rappresentanza**



Localizzazione  
**Torino**



Dirigenti coinvolti  
**5**



Ore di formazione complessive  
**200**



Marzotto S.p.A.

## Succession plan



Sito web

### L'azienda

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

## **Il percorso formativo**

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

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

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



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

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

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

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



## I risultati

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

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

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

## La parola all'azienda

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

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

**Barbara Rizzo**

Responsabile Sviluppo Risorse Umane

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Tessile -  
Abbigliamento**



Localizzazione  
**Valdagno (Vicenza)**



Dirigenti coinvolti  
**13**



Ore di formazione  
complessive  
**243**



Nalesso s.r.l.

## Squadra che vince...si cambia!

**N**  
NALESSO



Sito web

### L'azienda

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

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

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

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

Gli obiettivi formativi specifici hanno incluso:

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

## Il percorso formativo

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

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

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

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



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



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

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

## I risultati

Il Piano ha raggiunto diversi risultati rilevanti, tra cui:

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

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

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

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

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

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

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

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

## La parola all'azienda

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

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

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

**Federica Nalesso**  
Responsabile Commerciale

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Legno  
e Arredamento**



Localizzazione  
**Rubano (Padova)**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione  
complessive  
**120**



OFFICINE RIGAMONTI S.p.A.

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



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

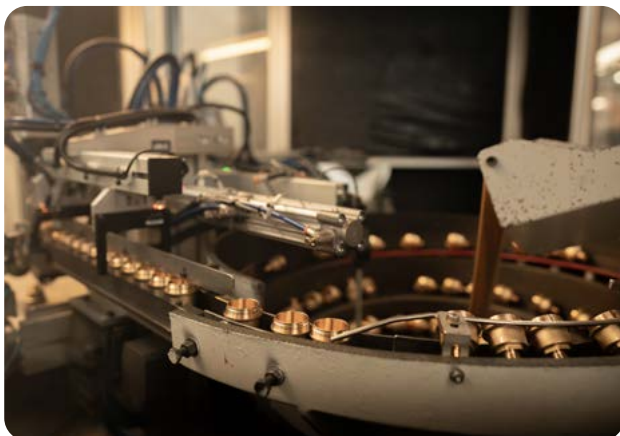
Il Piano ha coinvolto il Sales & Marketing Director, figura fondamentale all'interno dello scacchiere aziendale di Officine Rigamonti. L'obiettivo dell'azione formativa è stato quello di rafforzare le soft skills specifiche e le competenze manageriali del giovane dirigente coinvolto nel processo di passaggio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



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

Gli obiettivi formativi hanno incluso:

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



## Il percorso formativo

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

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

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



## La parola all'azienda

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

**Paola Girard**

HR & Culture Manager

## I risultati

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

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

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

**Media**



Settore

**Metalmeccanico**



Localizzazione

**Valduggia (Vercelli)**



Dirigenti coinvolti

**1**



Ore di formazione complessive

**128**

POLIGRAFICA VENETA s.r.l.

## Poligrafica Employee Retention Strategy



Sito web

### L'azienda

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

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

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

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

L'iniziativa ha mirato al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

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



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

## Il percorso formativo

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

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

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

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

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



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

**I risultati**

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

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

**La parola all'azienda**

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

**Nicola Battaglia**

Direttore di Stabilimento Settore Polietilene

**Il Piano in sintesi**

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



fondirigenti

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