



fondirigenti

Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani formativi
finanziati nel 2024

Sostenibilità e governance responsabile



Sostenibilità e governance responsabile



ISAB s.r.l.

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



Sito web

L'azienda

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

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

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

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

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

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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

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

In particolare, sono stati definiti i seguenti obiettivi:

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

Il percorso formativo

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

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

dale; il nuovo Green Deal europeo; evoluzione storica della CO₂ in atmosfera; carbon footprint e misurazione; la CFP di prodotto e la ISO TS/14067; il contributo del Carbon Capture and Storage (CCS); il superamento delle fonti fossili e il contributo di ISAB allo sviluppo sostenibile; l'economia circolare e linee d'azione prioritarie; un ecodesign per ISAB; dalla Green alla Blue Economy; gli ESG e il bilancio di sostenibilità.

Modulo 2 - LA RICONVERSIONE SOSTENIBILE DI ISAB

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

Modulo 3 - APPROFONDIMENTO ONLINE SULLA

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



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

I risultati

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

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

La parola all'azienda

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

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

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

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

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

Ing. Fabrizio Guagliardo

Direttore Risorse Umane e Acquisti

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Energia



Localizzazione
Priolo Gargallo (Siracusa)



Dirigenti coinvolti
9



Ore di formazione complessive
720

MASSIFOND S.p.A.

La valorizzazione commerciale dei sottoprodotti in Massifond



Sito web

L'azienda

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

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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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

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

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

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



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



Il percorso formativo

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

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

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



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

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

I risultati

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

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

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



La parola all'azienda

Il Piano ha contribuito a rafforzare diverse traiettorie di innovazione:

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

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

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

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Orbassano (Torino)



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
56

FAIST LIGHT METALS ENGINEERING s.r.l.

Modelli di sostenibilità per FAIST



Sito web

L'azienda

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

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

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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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



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

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

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



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

Il percorso formativo

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

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



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

Sono stati realizzati i seguenti moduli formativi:

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

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

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

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

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

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

I risultati

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

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



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

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

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

La parola all'azienda

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

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

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

Luca Buscaglia
HR Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Calderara di Reno (Bologna)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
55

RAIL TRACTION S.P.A.

RTC e il processo di sostenibilità come centro della competitività aziendale



Sito web

L'azienda

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

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

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

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

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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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



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

Nello specifico, sono stati definiti i seguenti obiettivi formativi:

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

Il percorso formativo

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

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

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



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

I risultati

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

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

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

La parola all’azienda

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

Pamela Occhipinti

Responsabile Selezione Formazione e Sviluppo

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Ferrovionario



Localizzazione
Bolzano



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
80

EMMEQUATTRO S.P.A.

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



Sito web

L'azienda

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

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

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

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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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



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

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

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

Il percorso formativo

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

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

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

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

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

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

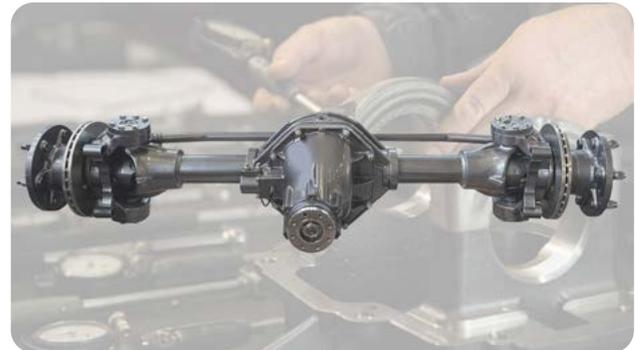
Questo intervento formativo ha fornito gli strumenti per conoscere il potenziale di due categorie, popolazione femminile e giovani immigrati, per poterne valorizzare le competenze e le opportunità di inclusione. I contenuti affrontati hanno riguardato: parità di genere ed empowerment femminile, riconoscere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

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

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

I risultati

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



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

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

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

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

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

La parola all'azienda

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

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

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

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

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

Marco Bertolina
CEO Emmequattro

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Metalmecchanico



Localizzazione
Prevalle (Brescia)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
104

La Galvanina S.p.A.

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

GALVANINA
GROUP



Sito web

L'azienda

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

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

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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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





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

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

Nello specifico, sono stati definiti i seguenti obiettivi:

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

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

Il percorso formativo

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

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

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

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

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



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

I risultati

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

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



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

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

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

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

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

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

Gianluca Privitera
CEO

La parola all'azienda

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

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

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Alimentare



Localizzazione
Rimini



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
80

SIMONE S.p.A.

Social Sustainability Roadmap in Simone SpA

EDIZIONI
SIMONE



Sito web

L'azienda

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

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

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

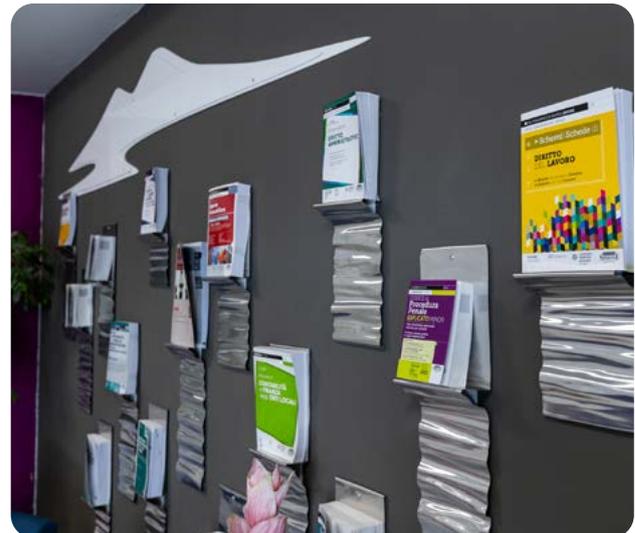
La consapevolezza delle crescenti sfide a livello globale, dovute al forte aumento dei costi dell'energia e alle difficoltà nell'approvvigionamento delle materie prime, hanno spinto la proprietà ad adottare una nuova vision aziendale, capace di integrare le innovazioni sociali e ambientali alle logiche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

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

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

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

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



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

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

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

Il percorso formativo

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

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



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

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

I risultati

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

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



La parola all'azienda

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

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

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

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

Nicoletta Del Giudice
HR Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Editoriale e Grafica



Localizzazione
Mapoli



Dirigenti coinvolti
3



Ore di formazione
complessive
162



fondirigenti

fondirigenti.it