



# Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani  
formativi finanziati nel 2023

**Gestione dei rischi**

**Gestione dei rischi  
finanziari, della catena  
di fornitura e della  
sicurezza dei dati**



Dott. Gallina s.r.l.

## Nuovi strumenti di controllo strategico per Dott. Gallina



Sito web

### L'azienda

Il primo nucleo di quello che attualmente può essere identificato come Gruppo Dott. Gallina, controllato dalla Gallina Holding, è stato costituito nel 1960 dal dott. Pier Aulo Gallina, attuale Amministratore Unico della Gallina Holding, che ha avviato una società per entrare nel settore della produzione di profilati per il settore automobilistico.

Il successo dell'iniziativa imprenditoriale ha portato ad una crescita continua della produzione e, unitamente allo sviluppo delle tecnologie e del mercato, ha consentito la diversificazione produttiva nel settore dell'edilizia attraverso la produzione di lastre in policarbonato ampliando sempre di più la gamma di prodotti offerti fino ad arrivare, tra i primi sul mercato, alla produzione dei sistemi modulari.

La strategia di sviluppo, soprattutto con riferimento al settore dell'edilizia, si è basata anche sui mercati esteri dove la società si è diversificata prima indirettamente, mediante accordi di distribuzione, e successivamente anche direttamente costituendo delle società controllate ed impiantando stabilimenti di produzione direttamente in loco.

Grazie al continuo impegno nello sviluppo delle più sofisticate tecnologie e nella progettazione di prodotti innovativi, oggi la Società si trova a capo di un gruppo formato

da società dislocate in diverse parti del mondo, riconosciute come eccellenti per gamma di prodotti, qualità e servizio.

Sotto la guida dei fratelli David, Daniel e Dario Gallina, il Gruppo occupa circa 250 addetti con un fatturato consolidato annuo di oltre 97 milioni di euro, presentando un forte orientamento all'internazionalizzazione.

Il Gruppo è caratterizzato da un elevato Know-How tecnologico sviluppato negli anni grazie agli investimenti fatti nella progettazione e realizzazione "in house" sia delle linee di produzione sia delle attrezzature, riuscendo così a soddisfare le più severe specifiche normative e le richieste di personalizzazione del prodotto.

Presso Borgaretto (frazione di Beinasco-Torino) su una superficie di 100.000 m<sup>2</sup>, secondo un progetto di riqualificazione dell'area industriale dell'ex stabilimento COMAU, è in corso, in base ai principi della green manufacturing ed ai più innovativi sistemi di manufacturing automation, la realizzazione del nuovo sito produttivo: "La Fabbrica trasparente", in grado di supportare la crescita del Gruppo sia in termini di processo che di prodotto.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Per il Gruppo le condizioni ambientali e di mercato degli ultimi anni sono profondamente mutate sia in termini di area competitiva (mercati geografici), sia in termini di velocità dei cambiamenti. Nell'ultimo biennio vi è stata un'ulteriore accelerazione dovuta alla pandemia, da un lato, e all'aggravarsi della situazione geopolitica, dall'altro. Le attuali prospettive economico finanziarie del mercato di riferimento, collegate alla più generale situazione politica mondiale, hanno richiesto un'attenzione senza precedenti sulle scelte strategiche sia di breve che di lungo periodo.



L'azienda ha, quindi, evidenziato la necessità di disporre di un sistema di Pianificazione e Controllo per poter monitorare costantemente l'andamento della gestione ed intervenire tempestivamente con azioni correttive.

In particolare, attraverso l'azione formativa, il management si è posto l'obiettivo di pianificare la realizzazione di un modello specifico di gestione per linea di business e struttura, che, mediante l'individuazione di specifici indicatori, potesse consentire di elaborare modelli economico-finanziari in grado di evidenziare le azioni correttive e supportare in modo più consapevole l'Azienda nelle sue scelte strategiche.

Gli obiettivi specifici che l'azienda ha voluto raggiungere sono riassumibili in:

- elaborare un metodo di pianificazione e controllo definito ed omogeneo per le società del Gruppo;
- elaborare un sistema di analisi what-if a supporto delle scelte strategiche;
- maturare un approccio proattivo verso le nuove scelte strategiche.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo si è configurato con un intervento idoneo a garantire la Business Continuity, consentendo al management di implementare sia soluzioni funzionali al controllo strategico d'impresa, che particolari indicatori di performance economico/finanziaria. Attraverso l'utilizzo di diverse metodologie didattiche (aula, esercitazioni di gruppo, Role playing e Project work), si è potuto realizzare un percorso di crescita professionale molto pragmatico, articolato in sei distinte fasi.

**Fase 1. RUOLO DELLA FUNZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE** finalizzata all'approfondimento delle problematiche correlate al Controllo di gestione.

**Fase 2. ANALISI STORICA** finalizzata a procedere a: - riclassificare il conto economico e dello stato patrimoniale consolidato, per Società e per linea di business, secondo criteri gestionali; - analizzare le variazioni delle principali grandezze economiche, margini di redditività e delle loro motivazioni e analisi delle principali grandezze patrimoniali e finanziarie.

**Fase 3. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE** finalizzato sia all'attualizzazione del modello di controllo di gestione per le diverse Società controllate che alla definizione di format di documenti e schemi per la raccolta dati.

**Fase 4. MODELLO DI PIANO ECONOMICO, PATRIMONIALE E FINANZIARIO** finalizzato alla pianificazione del modello di Piano economico patrimoniale e finanziario delle Società del Gruppo e quello consolidato, sulla scorta dell'individuazione di set di dati necessari all'alimentazione delle informazioni richieste dai Centri di Costo.

**Fase 5. PROCESSO DI CONTROLLO** finalizzato a: - definire i set di KPI per Centro di costo; - pianificare l'integrazione sul sistema gestionale aziendale; - definire le procedure di consuntivazione periodica dei dati per Centro di costo; - pianificare i flussi di comunicazione tra Capogruppo e Controllate; - pianificare le modalità di analisi degli scostamenti, determinando procedure e funzioni coinvolte e responsabilità individuali; - definire i modelli di reportistica operativa per centro di costo.

**Fase 6. PROJECT WORK** dedicato ad una simulazione per la realizzazione di una reportistica per una Società del Gruppo, assunta come pilota.

## I risultati

Grazie all'iniziativa, il management ha acquisito gli strumenti e le competenze per sviluppare una metodologia in grado di supportare in modo più consapevole e strutturato le scelte strategiche dell'Azienda e di definirne e di monitorarne le azioni correttive. In particolare, il dirigente coinvolto è oggi nelle condizioni di sviluppare indicatori che rilevino i costi e i ricavi sulla base dei volumi prodotti, spediti o acquistati.

Tali indicatori, rappresentativi del business specifico, consentiranno di elaborare modelli economico-finanziari. Inoltre, l'individuazione delle voci di costo caratteristiche del business permetterà al management di selezionare solo quelle effettivamente rilevanti e di renderle standard per il Gruppo, in modo da avere un metro di misura significativo e condiviso.

La realizzazione del Piano formativo ha consentito all'organizzazione di avvalersi di:

- soluzioni di Pianificazione e Controllo già modellizzate funzionali all'elaborazione di dati e informazioni economiche per ogni linea di business e, ove necessario, integrabili in soluzioni di BI;
- set KPI di controllo e monitoraggio;
- nuove soluzioni di reportistica standard e di monitoraggio dei fattori critici rappresentativi di ogni specifica linea di business a integrazione dei modelli già in uso.

## La parola all'azienda

*Il modello di pianificazione realizzato, applicato ai dati aziendali sia storici che prospettici, ha condotto all'oggettivazione numerica ed alla standardizzazione dei dati economici e finanziari relativi ai prodotti e agli investimenti.*

*Il principale valore aggiunto è stato la verticalizzazione del modello sulle specificità aziendali, ovvero l'applicazione delle metodologie di pianificazione e controllo a ciascuna realtà produttiva delle Società del Gruppo in modo da metterle in evidenza gli aspetti caratteristici.*

*Ad esempio, si è lavorato sulla classificazione più dettagliata del magazzino prodotti; su quali linee di business incidono sulle lavorazioni esterne, sui prodotti commercializzati e in quale misura; qual è l'incidenza dei fattori produttivi sulla quota di costo lavorata internamente; si è individuato un'unità di misura significativa e comune per esprimere tutti i KPI (nel caso specifico euro per kg di prodotto finito spedito).*

*Tale approccio ha consentito, dal punto di vista economico, di analizzare nel dettaglio le marginalità per linea prodotto e, laddove necessario, di procedere con ulteriori approfondimenti all'interno della stessa.*

*Le conclusioni sono state pressoché immediate. Si è oggettivato quali sono i prodotti a maggior margine, definendo immediate azioni di marketing per incrementarne le vendite; quali prodotti hanno necessità di azioni di pricing per recuperare quote di mercato; quali prodotti, attraverso l'analisi delle specifiche voci di spesa, soprattutto alla luce degli ultimi bruschi cambiamenti dei costi dei fattori produttivi, necessitano di azioni di medio-lungo termine per efficientarne i processi.*

*Dal punto di vista finanziario si è evidenziata la sostenibili-*

*tà degli investimenti in corso e di quelli futuri. Innanzitutto, attraverso una chiara e puntuale condivisione, definizione e nomenclatura degli stessi. Successivamente, attraverso la loro programmazione in base a criteri di redditività.*

*Non ultimo, il modello, sebbene sia stato creato per tenere in considerazione le specificità delle singole realtà societarie, è stato pensato secondo un formato standard in modo tale da poter comparare coerentemente gli indici e da permettere di consolidare rapidamente i dati per una tempestiva visibilità globale dell'andamento economico-finanziario del Gruppo.*

**Ing. Stefano Parola**

Responsabile Finanza e Controllo

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Chimico**



Localizzazione  
**Torino**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**56**



Durata  
**2 mesi**

Bonino Carding Machines s.r.l.

## Nuove competenze per una leadership resiliente



Sito web

### L'azienda

Bonino Carding Machines nasce a Biella agli inizi del '900 producendo componenti e assortimenti di carderia pettinata e semipettinata. Consolida la sua posizione nel dopoguerra realizzando carde per non-tessuti da applicare al settore automobilistico, o per la realizzazione di imbottiture, materassi filtri, imballaggi e materiale sanitario. Negli anni 60 inizia ad operare in Europa e successivamente nei paesi Mediorientali Mediterranei e verso l'Oriente (Cina, Vietnam, Corea) e l'Occidente (Sud America e Canada).

Attualmente l'azienda serve tutti i paesi del mondo nel settore laniero cardato, pettinato e semipettinato, nel settore dei non-tessuti, e nel settore cotoniero. Opera su una superficie di circa 13.000 metri quadrati realizzando tutte le fasi del ciclo produttivo, dalla progettazione alla produzione con un ufficio progettazione che sviluppa nuove tecnologie e aggiorna quelle esistenti, un reparto produttivo che utilizza le tecnologie di produzione di più recente sviluppo, un continuo colloquio con la clientela necessario per seguirne le evoluzioni e proporre soluzioni all'avanguardia. La filosofia aziendale è quella di produrre internamente tutti i componenti e provvedere all'assemblaggio ed al collaudo sia meccanico che elettrico: ciò consente un migliore controllo della qualità e dei tempi di consegna ed un'ampia disponibilità di ricambi.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il comparto del meccano-tessile è oggi caratterizzato da una fase di stagnazione, con una pesante flessione della domanda dovuta alle conseguenze della pandemia, al rallentamento della locomotiva cinese, alla svalutazione della moneta turca, agli embarghi a Iran e Russia, che rendono molto incerto il futuro del settore. Le turbolenze generate dall'instabilità geopolitica hanno comportato un aumento importante dei costi delle materie prime e dei componenti, che difficilmente può essere ribaltato sul cliente finale, e un forte allungamento dei tempi di consegna dei componenti elettronici.

Questa situazione comporta, oltre ad un incremento dei costi di realizzazione, il ritardo nel ciclo di fatturazione attiva che contrattualmente è prevista alla consegna degli impianti, generando una situazione finanziaria molto tesa oltre al rischio di pagamento di penali.

Per rispondere a queste criticità, in continuità con precedenti interventi formativi e consulenziali, si è presentata la necessità di fornire al management strumenti tesi ad irrobustire preventivamente i processi di Pianificazione, Programmazione e Controllo di gestione strategico e operativo per far fronte alla variabilità del mercato di riferimento. Il Piano formativo è stato quindi orientato all'innovazione dei modelli di business e alla capacità di analisi dei dati e previsione degli scenari.

Gli obiettivi specifici che ha voluto conseguire l'azienda attraverso l'investimento in formazione sono relativi a:

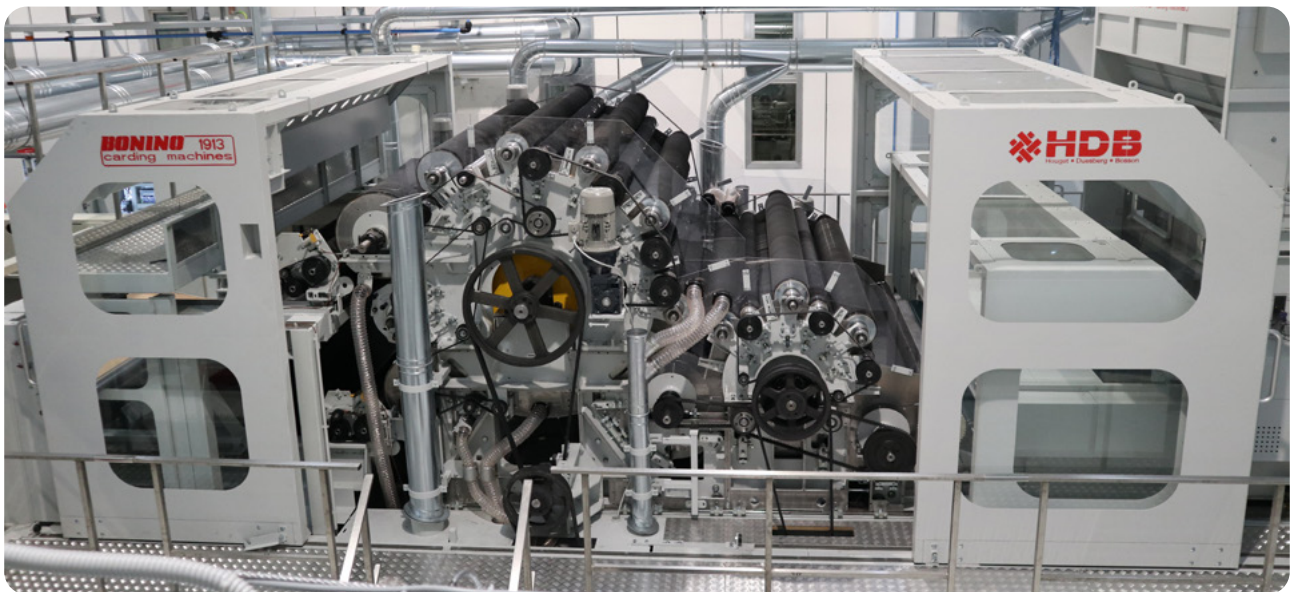
- definire un sistema di gestione orientato alla governance delle performance;
- pianificare, fissare obiettivi e allineare iniziative strategiche;
- formulare un piano strategico che si fonda sull'analisi economico-patrimoniale e sulle coperture finanziarie;
- applicare delle technicality di calcolo sulle riflessioni strategiche quantificate;
- determinare dei KPI funzionali all'obiettivo di sviluppare un controllo di gestione "contingente" impostato per analizzare l'impresa a 360°;
- governare le soglie minime di rating e mantenere appetibilità per accedere al credito.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato organizzato in 4 moduli e attività laboratoriali, in presenza, svolti tra lezioni frontali, esercitazioni pratiche, attività on the job e case histories:

**Modulo 1 - LA TENUTA DEL BUSINESS MODEL: DAL BUSINESS MODEL AL BUSINESS PLAN OPERATIVO.**

Il percorso formativo ha permesso al partecipante di utilizzare il modello del Business Model Canvas per definire al meglio il proprio modello di business, per creare valore nei confronti dei propri clienti, come farlo e verso quali clienti orientarsi. Sono state individuate le soluzioni strategico-organizzative distintive, attraverso le quali l'azienda riesce a garantirsi un vantaggio competitivo sul proprio mercato. All'interno di queste soluzioni si annoverano sicuramente le risorse interne di un'azienda, ma anche le relazioni chiave, i suoi canali distributivi e, soprattutto, la struttura dei suoi



costi. Inoltre, è stata definita chiaramente la differenza tra il business model ed il business plan.

#### **Modulo 2 - FINE TUNING E IRROBUSTIMENTO DEL PROCESSO DI CONTROLLO DEI COSTI E DEI FLUSSI FINANZIARI.**

L'intervento formativo ha permesso di far comprendere al dirigente il perché è importante la "previsione" e sviluppare i principi base della gestione finanziaria dell'impresa, attuizzando il contesto competitivo aziendale e il sistema di analisi finanziaria della struttura e dei flussi di cassa e l'analisi dei costi. Si sono affinate le metodologie che consentono di resettare e usare gli strumenti informativi aziendali per aggiornare il sistema di reporting e di misure dei costi, governando i flussi di cassa alla luce delle altre dimensioni rilevanti per la tenuta delle performance d'impresa, nel riconoscimento dei molteplici interessi che convergono su tutte le unità aziendali, attraverso la definizione di una nuova reportistica dei KPI e dei costi più impattanti, in linea con la situazione attuale.

#### **Modulo 3 - LA BALANCED SCORECARD, MISURE DI PERFORMANCE E KPI.**

Il percorso formativo ha permesso di sviluppare la Balanced Scorecard (BSC), strumento di supporto nella gestione strategica dell'impresa, e di tradurre la missione e la strategia dell'impresa in un modello idoneo ad una coerente misurazione delle performance, attraverso l'esame delle quattro prospettive della Balanced Scorecard (BSC): 1. economico-finanziaria; 2. processi interni aziendali; 3. apprendimento e crescita; 4. clientela. L'intervento ha consentito al dirigente di affrontare i processi gestionali dal punto di vista della prospettiva economico-finanziaria e dell'esplicitazione dei collegamenti di causa-effetto tra quest'ultima e le altre prospettive definite dalla BSC e facilitare i processi decisionali e limitare gli errori causati da decisioni prese senza un'accurata analisi dei dati aziendali.

#### **MODULO 4 - STRUMENTI CONTINGENTI DI REPORTING E AUTOVALUTAZIONE DEL RATING.**

Il percorso formativo ha permesso al dirigente di acquisire strumenti contingenti di reporting e autovalutazione del rating. L'output finale è stato costruito considerando la configurazione del rischio di azienda, all'interno di un approccio economico al sistema dei rischi, le caratteristiche del rischio e le relazioni con le funzioni aziendali, con strumenti appropriati: i rischi interni strategici e operativi (senza trascurare le origini e i fattori influenti, anche esterni); rischi di combinazione da impiego delle risorse economiche nei processi strategico-operativi. L'intervento formativo è servito a: individuare i punti critici da rilevare per l'autovalutazione del rating; stabilire azioni correttive; avere contezza dell'approssimarsi della soglia di rating.

### **I risultati**

Al termine del Piano l'azienda dispone di un PROJECT WORK frutto della metodologia formativa adottata negli interventi realizzati.

Il project work è composto da quattro sottoprodotti che rispondono ad un disegno unitario di prevenire il rischio d'impresa tenendo sotto controllo le soglie di rating con un set di strumenti contingenti atti a misurare KPI e performance attraverso un fine tuning del sistema informativo aziendale.

Prodotto 1 – business plan che tiene conto delle eventuali necessità di riconfigurare il business model per continuare a generare valore per il mercato, stante la situazione geopolitica e la stagnazione/recessione del settore;

Prodotto 2 – istruzioni e specifiche per l'implementazione di tools aggiuntivi atti a rilevare e controllare dati e informazioni nei punti critici;

Prodotto 3 – modello di controllo dinamico (contabile e non) corredato di appositi indici, sia per la gestione delle performance strategico/competitiva, sia per la misurazione della sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi;

Prodotto 4 – modello di autoanalisi, basato su un approccio economico/finanziario e patrimoniale, del sistema dei rischi con istruzioni operative per attualizzare alla situazione contingente gli strumenti di reporting.

*alla definizione dei contenuti e delle aree gestionali oggetto dell'attività formativa, con una forte sinergia che caratterizza il territorio in cui operiamo. Un'attività che si innesta in un percorso di formazione continua su questi e altri aspetti della gestione, e che proseguirà nei prossimi mesi con ulteriori approfondimenti. Certi che la formazione sia linfa vitale per la crescita e il consolidamento della nostra impresa.*

**Chiara Bonino**

Amministratrice Unica, Responsabile commerciale e Coordinatrice dell'area Amministrazione e Finanza

## La parola all'azienda

*Abbiamo deciso di avviare questo progetto formativo per risolvere un problema importante e contingente della nostra impresa. L'instabilità dei mercati internazionali ha comportato un forte incremento dei costi di realizzazione e un ritardo nel ciclo di fatturazione attiva, generando una situazione finanziaria molto tesa. Abbiamo capito che era necessario irrobustire i nostri processi di pianificazione, programmazione e controllo di gestione, a livello strategico e operativo. Per questo abbiamo deciso di avviare un progetto formativo su queste aree tematiche.*

*Posso oggi dire che è stata una scelta vincente. Questa formazione ci ha infatti consentito di risolvere una serie di criticità immediate, ma siamo andati ben oltre: abbiamo letteralmente stravolto i nostri processi organizzativi! Il metodo e l'approccio che abbiamo appreso impatta ora positivamente non solo sull'area di pianificazione e controllo di gestione ma su tutta la gestione dell'azienda.*

*Per la buona riuscita di questo percorso, è stato essenziale il contributo dell'Unione Industriale Biellese: ci ha supportato in tutte le fasi del progetto, dall'individuazione della docente*

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Sandigliano (Biella)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**48**



Durata  
**7 mesi**

CHEMI-VIT s.r.l.

## Transizione resiliente in Chemivit



Sito web

### L'azienda

CHEMI-VIT nasce nel 1972 ed opera nel mondo del Pet Food specializzandosi in prodotti per ornitologia e animali da compagnia. L'azienda è da sempre concentrata sulla qualità del prodotto e sulla provenienza delle materie prime impiegate in produzione e ha, negli anni, rafforzato il proprio posizionamento sul mercato.

L'ingresso recente di una nuova importante proprietà, la CIAM di Ascoli Piceno, ha definito le linee di crescita e di attività per i prossimi anni, da perseguire attraverso un percorso di innovazione sfidante e impegnativo, volto all'efficientamento, alla sostenibilità e all'attenzione alle Risorse Umane.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La nuova proprietà, già in passato partner commerciale dell'azienda, ha ravvisato nel prodotto di CHEMI-VIT forti potenzialità e un buon posizionamento nel segmento ornitologico oggi in forte espansione ma con pochi player di alto livello. È stato quindi definito un piano di investimenti e interventi che puntano a raddoppiare il fatturato nei prossimi tre anni, attraverso un piano finanziario sostenibile, a copertura dei costi per la digitalizzazione e internazionaliz-

zazione. Il confronto con gli istituti di credito ha evidenziato la necessità di disporre di piani previsionali e di indicatori che esprimano la solidità creditizia dell'azienda e dei suoi investimenti. Il sistema di indicatori dovrà seguire logiche di business intelligence ed integrarsi nei sistemi informativi aziendali per facilitare un monitoraggio trasversale anche sui processi e sugli avanzamenti dei piani di produzione.

L'iniziativa formativa nasce quindi per trasferire al management le competenze necessarie a costruire piani finanziari previsionali, sistemi di controllo di gestione, indicatori per il monitoraggio dei trend economici e finanziari.

In particolare, gli obiettivi formativi su cui l'Azienda ha puntato sono i seguenti:

- ottimizzare l'accesso a linee di credito pianificandone la capacità di rientro e gli impatti sulla capacità di investire ed innovare per la crescita;
- prevenire situazioni di "crisi di impresa" così come identificate dal nuovo quadro normativo sia nazionale che bancario
- gestire in modo programmatico la situazione finanziaria anche con visione globale di Gruppo;
- costruire report ed indicatori per la pianificazione finanziaria e l'analisi dei rischi di CHEMI-VIT e prevenire situazioni di crisi finanziarie.

### Il percorso formativo

L'intervento formativo dal titolo "Financial Risk Management in CHEMI-VIT" ha avuto la finalità di costruire un modello/sistema di pianificazione e controllo degli aspetti economico-finanziari, per salvaguardare l'azienda da rischi imprevisti, secondo una logica e cultura di Risk Management. Le attività formative sono state realizzate contestualizzando i concetti teorici alla realtà aziendale e alle esigenze di gestione economica finanziaria di CHEMI-VIT.



La metodologia, dal taglio pratico operativo, ha alternato parti teoriche ad esercitazioni, studio di casi aziendali, project work e affiancamento on the job, utilizzando una piattaforma specifica appositamente creata per effettuare simulazioni, piani previsionali e benchmark con altre aziende del settore o di comuni dimensioni. I contenuti formativi hanno riguardato: i concetti di rischio e di profilatura del rischio; le metodologie per definire gli indicatori per CHEMIVIT funzionali all'analisi e controllo degli andamenti economici e alla valutazione della sostenibilità dell'attività aziendale e degli investimenti pianificati; metodi per esaminare la struttura del patrimonio, per accertare le condizioni di equilibrio nella composizione degli impieghi e delle fonti di finanziamento; strumenti e tecniche per sviluppare analisi predittive attraverso i dati forniti dai KPI.

Sono stati esaminati modelli statistici per il miglioramento delle performance aziendali e strumenti di reportistica a supporto del controllo d'impresa e delle relazioni con la Casa Madre CIAM.

Sono stati approfonditi strumenti e tecniche per l'identificazione dei rischi relativi ai progetti di digitalizzazione, automazione, sostenibilità ambientale e internazionalizzazione che l'azienda ha definito nel suo piano di investimento, le modalità per calcolare e quantificare il valore aggiunto generato dalle tecnologie, da impianti e processi ecosostenibili, da nuove partnership commerciali in termini di incremento della produttività e delle marginalità.



## I risultati raggiunti

La formazione ha agito sul rafforzamento delle competenze manageriali funzionali alla gestione d'impresa e in particolare alla pianificazione finanziaria, alla gestione delle relazioni con gli istituti di credito, alla gestione dei rischi d'impresa, favorendo l'acquisizione di conoscenze e capacità che hanno permesso al dirigente coinvolto di:

- costruire indicatori Economici, Finanziari e Patrimoniali coerenti con le esigenze di monitoraggio economico-finanziario dell'azienda;
- identificare i rischi legati agli investimenti CHEMI-VIT che impattano sulla sua gestione economico-finanziaria;



- gestire equilibri e scelte di investimento in CHEMI-VIT;
- ottimizzare l'accesso a linee di credito pianificandone la capacità di rientro;
- gestire in modo programmatico la situazione finanziaria anche con visione globale di Gruppo.

Grazie agli strumenti e contenuti del Piano, il dirigente ha definito un sistema di pianificazione finanziaria, di controllo di gestione e di gestione del rischio finanziario contribuendo alla messa a sistema di una struttura forte di prevenzione di situazioni di crisi, di gestione di leve finanziarie e di incentivi pubblici a supporto della crescita e della competitività dell'impresa, oltre che di valutazione della sostenibilità degli investimenti. Al termine della formazione sono stati sviluppati diversi output concreti che resteranno a disposizione dell'azienda, quali:

- schema/matrice dei margini di tesoreria assunto come guida per la definizione del livello di liquidità di cui dispone l'azienda, per far fronte a spese/investimenti nel breve-medio termine (per esempio progetti di digitalizzazione, di I.4.0 e di internazionalizzazione);
- pool di indici di bilancio e relativi scoring/giudizi funzionali a valutare lo stato di difficoltà o non difficoltà economico-finanziaria dell'azienda;
- modelli di previsione delle insolvenze, definendo 5 variabili di rischio e associando a ciascuna di esse un parametro di misurazione;
- un modello di check-up sulla base della struttura dello stato patrimoniale e del conto economico, per misurare le variazioni di alcune grandezze da un esercizio all'altro.

## La parola all'azienda

*Un vero viaggio tra le tante sfaccettature della gestione finanziaria di un'azienda. Chi guida un'azienda, si chiami esso manager/proprietario/imprenditore, dovrebbe usare abitualmente i classici metodi di controllo, conto economico, stato patrimoniale, rendiconto finanziario. Ma questi strumenti sono sufficienti per conoscere lo stato di salute della propria azienda? Con quali occhiali le banche vedono le aziende? E gli investitori? Cosa vuol dire in un'azienda avere degli adeguati assetti, in grado di gestire e guidare in sicurezza l'azienda? Questo e molto altro sono i temi che sono stati trattati durante questo meraviglioso corso. Il nome potrebbe trarre in inganno, non passi l'immagine di un insegnante che spiega e uno o più alunni che ascoltano. Il corso è fatto di confronti continui, case study, analisi, domande e risposte incrociate.*

*Come Chemi-Vit abbiamo valutato diversi scenari di investimento, di crescita e di risultati via via crescenti.*

*Un solo rammarico. È finito troppo in fretta!*

**Aldo Adamo**

Direttore Generale

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Alimentare**



Localizzazione  
**Quattro Castella  
(Reggio Emilia)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**60**



Durata  
**7 mesi**

Pirelli Tyre S.p.A.

## Supply Chain new trends



Sito web

### L'azienda

Fondata nel 1872, Pirelli è un'azienda dalle profonde radici italiane, un brand riconosciuto in tutto il mondo per le sue tecnologie all'avanguardia, la sua capacità di innovazione e la qualità dei suoi prodotti.

Con 18 stabilimenti produttivi in 12 Paesi, una presenza commerciale in oltre 160 Paesi e circa 30.700 dipendenti, Pirelli è tra i principali produttori mondiali di pneumatici e di servizi a questi collegati, che comprende pneumatici per auto, moto e biciclette.

Coerentemente con la propria strategia, Pirelli eroga inoltre costantemente programmi di formazione, favorendo l'evoluzione delle competenze professionali, lo scambio di conoscenze e conseguentemente sostenendo la competitività aziendale.



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

Tra le funzioni aziendali Pirelli, la Supply Chain vive un momento di grande cambiamento e di crescente complessità in considerazione dell'attuale contesto globale e delle specificità del settore automotive.

L'estrema incertezza, la volatilità e le "turbolenze" degli ultimi anni, hanno reso necessario un ripensamento dei processi di pianificazione della produzione, di approvvigionamento delle materie prime e di trasferimento e consegna del prodotto finito presso il distributore ed il cliente finale.

Inoltre, la complessità della modalità di gestione della Supply Chain è stata nel recente periodo alimentata dall'introduzione dei processi di digitalizzazione che anche in questo settore hanno rivoluzionato il modello organizzativo e gestionale in maniera pervasiva. Superato lo stato emergenziale, il management Pirelli ha ritenuto opportuno investire tempo e risorse nella definizione di un percorso di formazione altamente specialistico, dedicato ai dirigenti della funzione Supply Chain per fornire l'occasione di confrontarsi sul proprio modello di business, approfondire trends innovativi del settore, attuali e futuri, e di ricevere riflessioni e spunti di miglioramento in relazione a potenziali aree di innovazione.

## **Il percorso formativo**

A seguito di una dettagliata fase di ascolto dei bisogni della Direzione aziendale e di micro-progettazione delle tematiche da affrontare, il percorso è stato articolato in tre moduli erogati con formazione frontale e focalizzati su tre asset principali di sviluppo di seguito dettagliati: product availability, extended supply chain e automation.

- **Modulo 1 - PRODUCT AVAILABILITY** - le sfide per gestire la crescente complessità di mix di prodotto attraverso un ripensamento dei processi di pianificazione e distribuzione della Supply Chain. In particolar modo con riferimento alla gestione della complessità del portfolio prodotti ed i suoi impatti sulla supply chain, analizzando l'evoluzione dei principali modelli e strategie di gestione dei network distributivi per cercare risposte sempre più flessibili ed in tempo reale in base a bisogni in continua evoluzione.
- **Modulo 2 - EXTENDED SUPPLY CHAIN** - l'evoluzione dell'integrazione e dei rapporti di collaborazione con i clienti e i 3PL (Third Parties Logistics) e l'importanza di avere una Control Tower per aumentare il livello di visibilità e controllo dei diversi flussi, soprattutto in caso di Supply Chain complesse come quella di Pirelli.
- **Modulo 3 - AUTOMATION** - il tema della tecnologia e di come l'Internet of Things, la Robotica e l'Intelligenza Artificiale possano supportare il processo di Supply Chain nella semplificazione e nella realizzazione di modelli sempre più efficienti ed efficaci per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il supporto nelle fasi decisionali durante l'intera catena.

## I risultati

Attraverso le tematiche affrontate durante il percorso formativo, i dirigenti sono stati stimolati a riflettere su potenziali soluzioni innovative, identificando nel contempo priorità progettuali su cui proporre investimenti, in linea con la strategia di business e con gli obiettivi prefissati dalla Direzione e dal Gruppo Pirelli.

Il Piano formativo è stato inoltre arricchito da un continuo benchmarking e confronto con altre realtà aziendali che hanno permesso ai dirigenti di cogliere i punti di forza delle strategie già implementate e identificare le possibili aree di ulteriore miglioramento.

## La parola all'azienda

*L'intensificarsi delle tensioni geopolitiche a livello globale e la crescente volatilità della domanda unita ad una sempre maggiore complessità dell'offerta commerciale, hanno reso le Supply Chain globali sempre più fragili e di conseguenza hanno determinato la necessità di ripensare le modalità di gestione, facendo leva sulle innovazioni tecnologiche disponibili in ambito di automazione e digitalizzazione.*

*Il percorso di formazione è stato un'importante occasione di arricchimento che ci ha consentito di approfondire i principali trend innovativi e di confrontarci con le best practices del settore al fine di modulare il percorso di trasformazione della nostra Supply Chain per affrontare al meglio le sfide che abbiamo davanti.*

**Luca Galantina**

Senior Vice President Supply Chain Pirelli

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Gomma e materie plastiche**



Localizzazione  
**Milano**



Dirigenti coinvolti  
**8**



Ore di formazione complessive  
**90**



Durata  
**9 mesi**

Italpack s.r.l.

## Supply Chain Risk Management in Italpack



Sito web

### L'azienda

Fondata nel 1982, Italpack inizia la sua attività con la commercializzazione di semilavorati per imballi metallici e con la compravendita di banda stagnata. Nel 1995, Italpack diventa una realtà industriale e si trasforma in un vero e proprio centro servizi. È in questo periodo che entra in funzione Leonardo, la prima linea automatica di taglio coils, progettata e costruita dallo stesso fondatore insieme ai suoi collaboratori. L'innovazione tecnologica porta l'azienda a conquistare posizioni sul mercato e, contemporaneamente, a rafforzare la propria struttura in modo da poter offrire ai clienti una gamma completa di servizi. Negli anni successivi, nuove linee automatiche vengono progettate e installate, portando ad un forte incremento nella clientela e a un conseguente notevole aumento nella complessità della supply chain.

Nel 2005 l'azienda si fonde con la società inglese Crave-lon Metal-Pack Ltd, trader internazionale di primo piano nel settore specifico degli imballaggi metallici. L'apporto del nuovo partner ha consentito all'azienda di essere accreditata presso le migliori acciaierie internazionali e di poter accedere con continuità a quantitativi di materie prime di ottima qualità, proiettando l'azienda, con il nuovo stabilimento, attivo dall'estate 2009, verso uno sviluppo costante del proprio mercato. Sia grandi multinazionali che piccoli fabbricanti di accessori metallici scelgono Italpack per la sua struttura agile e flessibile, che consente di esaudire al meglio richieste molto diverse fra loro.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La criticità crescente dovuta alla difficoltà di reperimento delle materie prime e aumento dei costi dell'energia, ha rischiato di avere impatti significativi su uno dei punti di forza dell'azienda, la supply chain, consolidata grazie alle strategie di partnership e commerciali ed ha quindi portato Italpack ad intervenire con diversi strumenti, inclusa la formazione del proprio management.

Grazie anche al proprio consolidato sistema di gestione della qualità, certificato secondo la UNI EN ISO 9001:2015,





l'azienda ha operato in modo da rivalutare la propria risk analysis concentrandosi su questo aspetto e impostando nuovi strumenti di analisi, che consentano di rilevarne e mitigarne gli effetti sui processi produttivi aziendali, attraverso i seguenti strumenti:

- un cruscotto gestionale avanzato, guidato da una IA, capace di acquisire e rielaborare i dati della catena di fornitura, nonché i dati dell'apparato logistico-produttivo, di supporto alla costruzione di mappe di analisi del rischio nella Supply Chain;
- un percorso formativo per dotare il management di competenze per la definizione dell'architettura, tecnica e concettuale, del cruscotto e della tipologia dei dati di cui alimentarlo e per la definizione strategica dell'analisi e dell'utilizzo dei risultati.

L'obiettivo finale è stato quello di dotarsi di una strumentazione predittiva, ampliando le capacità di intervento legate all'individuazione dei fornitori (sia di materie prime, sia di energia), allo sviluppo di strategie alternative per le loro criticità, alla soddisfazione finale del cliente.

## Il percorso formativo

Il Piano si è articolato in 2 interventi formativi per definire l'architettura concettuale, strutturale e organizzativa del sistema di supply chain risk management e compiere un'analisi del rischio con un approccio data-driven. Il percorso formativo ha visto l'integrazione di diverse metodologie: aula, case studies e affiancamento on the job.

### Modulo 1

#### SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT: COMMODITIES.

L'intervento si è posto l'obiettivo di sviluppare competenze per la riorganizzazione della supply chain. I principali contenuti trattati hanno riguardato: gestione delle relazioni collaborative con fornitori e clienti; Supply Chain Risk Management; misurazione e controllo delle prestazioni dei Supply network; competenze per la riorganizzazione della supply chain; la norma EN 31010:2029: linee guida per l'analisi dei rischi; modelli e strumenti digitali per la raccolta e lettura dei dati e delle informazioni; tecniche di sviluppo della strumentazione esistente; strumenti in ambito IoT e IA e produzione di output significativi nell'elaborazione

dei dati; principi giuridici in tema di fornitura, nazionali e internazionali; clausole internazionali sulle modifiche delle condizioni contrattuali; le nuove strategie per la fornitura di materie prime: approccio creativo e innovativo; ponderazione del rischio consapevole; esercitare la leadership in ambito contrattuale.

## Modulo 2

### SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT: ENERGIA

L'intervento ha avuto l'obiettivo di sviluppare competenze per la valutazione degli investimenti e degli approvvigionamenti energetici e per l'assunzione del ruolo di Energy Manager. I principali contenuti trattati durante il corso hanno riguardato: piano di uso efficiente dell'energia: principali elementi normativi in tema energetico e ambientale; gli stakeholder in campo energetico; principali tipologie di fornitura, forme contrattuali e tariffe correnti; strumenti di programmazione e monitoraggio del piano energetico; la Risk Analysis delle criticità nella fornitura energetica, di tipo contrattuale o tecnico; aggiornamento e potenziamento della Risk Analysis: valutazione dell'impatto del rischio di criticità nella fornitura energetica; valutazione dei dati su varie modalità di approvvigionamento (autoproduzione, risparmio energetico); le nuove strategie per la fornitura energetica: approccio creativo e innovativo; messa a sistema dei dati aziendali; tecniche di problem solving e di negoziazione in ambito contrattuale.

## I risultati raggiunti

Il Piano formativo ha permesso al dirigente destinatario di raggiungere le seguenti competenze traguardo:

- definire l'architettura concettuale, strutturale e organizzativa del sistema di supply chain risk management e compiere analisi del rischio con approccio data-driven;

- impostare strategie per la soluzione delle criticità in ogni ambito della fornitura;
- predisporre e sviluppare interventi per il miglioramento, la promozione e l'uso efficiente dell'energia tenendo conto del profilo energetico del contesto in cui opera l'azienda e delle evoluzioni del mercato di riferimento.

Numerosi sono i risultati raggiunti grazie al percorso formativo, tra cui:

- revisione generale dell'elenco fornitori, in chiave di nuova risk analysis;
- implementazione di un cruscotto digitale, con definizione della sua architettura e della modalità di raccolta dati, sia attraverso input umano (operatore) sia attraverso connessione IoT (raccolta dei dati direttamente dall'apparato produttivo) e loro rielaborazione in chiave di risk analysis;
- procedure per l'interrogazione del cruscotto e l'elaborazione di analisi predittive strategiche nell'ambito della Supply Chain in generale, e degli aspetti legati a commodities e gestione dell'energia in particolare;
- implementazione di nuovi modelli di Risk Management, applicabili alla catena di approvvigionamento e integrabili con il Sistema Qualità aziendale ed efficientamento energetico dell'impianto produttivo.

## La parola all'azienda

*L'azienda aveva affrontato alcuni anni fa il problema della catena di approvvigionamento, causato dall'emergenza sanitaria e dagli eventi che ne sono seguiti. Tali criticità hanno costituito un elemento di potenziale crisi che ha portato Italpack a prefigurare la possibilità di un cambiamento organizzativo. L'azienda ha inteso utilizzare questo possibile cambiamento non solo come*

*soluzione di un problema immediato o del breve periodo, ma soprattutto come elemento di crescita competitiva. Pertanto, si trattava di agire in chiave strategica dotandosi di un nuovo strumento organizzativo di risk management, capace di intervenire mitigando gli effetti dei punti critici emersi nella catena di approvvigionamento, con soluzioni guidate da un set affidabile e organizzato di dati. Tutto ciò era necessario per garantire un aumento della capacità predittiva dell'azienda, e la soddisfazione finale del cliente.*

*Pertanto i due interventi svolti hanno sviluppato le competenze per implementare e applicare un sistema organizzativo, alimentato dal cruscotto digitale, per il raggiungimento di capacità di decision making sulla riorganizzazione della Supply Chain; il secondo intervento, invece, ha impattato sul potenziare le competenze per implementare e applicare il sistema organizzativo, alimentato dal cruscotto digitale, per il raggiungimento di capacità di decision making sulla Supply Chain in relazione alla gestione dell'energia.*

*Al termine del Piano, è stato implementato il monitoraggio e il cruscotto digitale, prevedendo: alimentazione dei dati sia attraverso input umano (operatore) sia attraverso connessione IoT (raccolta dei dati direttamente dall'apparato produttivo); rielaborazione dei dati in chiave di risk analysis; supporto ad un risk management predittivo per l'azienda, nel campo della Supply Chain. In questo modo è stato possibile redigere un elenco fornitori revisionato nei criteri, nelle strategie di approccio e di gestione; inoltre sono state implementate le procedure per l'interrogazione del cruscotto e l'elaborazione, al livello manageriale, di analisi predittive strategiche nell'ambito della Supply Chain in generale, e degli aspetti legati a commodities. In generale si è percorsa la strada di implementazione di nuovi modelli di Risk Management, applicabili alla catena di approvvigionamento e integrabili con il Sistema Qualità aziendale.*

**Thomas Darvini**

Responsabile Qualità e Sicurezza



## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Montechiarugolo (Parma)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**88**



Durata  
**7 mesi**

MANNI SIPRE S.p.A.

## Sos approvvigionamento in Manni Sipre: anatomia di una supply chain in crisi



Sito web

### L'azienda

Manni Sipre opera nel settore degli elementi strutturali in acciaio prelavorati per le costruzioni metalliche e la meccanica, quali: travi, lamiere, laminati mercantili, tubi strutturali. Da circa 60 anni mette a disposizione dei costruttori i vantaggi offerti dalle più avanzate tecnologie utilizzate nei propri Centri Servizi, accrescendo in modo determinante la competitività delle soluzioni in acciaio.

L'azienda è un punto di forza della holding industriale Gruppo Manni Hp e si rivolge non solo al mercato delle costruzioni, ma anche a settori nuovi o emergenti grazie ad una gamma di prodotti e servizi in grado di rispondere alle più diverse esigenze nei settori delle costruzioni meccaniche, della carpenteria pesante, del movimento terra, fabbricazione di appoggi per ponti o di catene industriali.

Nonostante sia fortemente radicata nel contesto Veneto, l'azienda è stata protagonista di consistenti commesse all'estero, in Olanda e Francia. Nel 2009, Manni Sipre si è aggiudicata una delle opere di ingegneria civile più importanti mai realizzate a livello mondiale: il raddoppio del canale di Panama con la costruzione di due nuove chiuse, una che dà sull'Atlantico e l'altra sul Pacifico, e i relativi bacini di conservazione

idrica. Nel 2010 ha ottenuto la certificazione Rating1, riconosciuta a livello mondiale e attribuita soltanto al 10% delle aziende italiane.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il processo di approvvigionamento riveste un ruolo fondamentale per l'azienda che, sebbene debba fronteggiare la riduzione dei livelli di stock dei semilavorati, componenti e materie prime è fortemente impegnata per mantenere alto il livello di servizio erogato al cliente, basato sulla puntualità della chiusura delle commesse e dei termini di consegna. L'emergenza pandemica e il conflitto russo-ucraino hanno rallentato i processi di approvvigionamento, prima con l'applicazione delle misure restrittive ai flussi logistici, poi con il blocco delle forniture provenienti dal mercato russo-ucraino, che rappresentano i maggiori esportatori di materie prime.

A fronte di tali criticità, la Direzione industriale e la Direzione commerciale hanno evidenziato l'urgenza di apportare cambiamenti significativi nel modello di fornitura attuale, per continuare ad ottemperare alle deadlines di commessa. In risposta a questa esigenza, il Piano formativo ha avuto l'obiettivo di dotare l'azienda di metodologie organizzative funzionali ad ottimizzare la gestione di tutte le attività del business, intervenendo nel risparmio dei costi, nei tempi decisionali, nella previsione degli investimenti, con il supporto di nuovi sistemi tecnologici in grado di sostenere la crescita e la complessità aziendale.

È stata eseguita una mappatura dei flussi insiti nel sistema di fornitura allo scopo di verificare i flussi operativi e di riconfigurare il quadro dei fornitori, rispetto agli anni pre-pandemia e inflazione, con indicatori relativi ai costi, tempi, qualità del servizio di fornitura e delle materie prime.

Con l'intento di migliorare le attività che si articolano lungo la supply chain, il Piano ha puntato a definire strategie operative di reazione che prevedono le seguenti modalità di risposta al rischio, anche per il futuro:

- integrazione cliente-fornitore, finalizzata alla riduzione dei tempi di fornitura e del fabbisogno in funzione della commessa;
- razionalizzazione dei flussi logistici in entrata mediante la revisione delle modalità di fornitura;
- progettazione di sistemi di selezione e valutazione delle prestazioni dei fornitori, basati su parametri indicativi della qualità, del costo e del livello di servizio di fornitura.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato organizzato in 2 moduli erogati in presenza con formazione frontale:

### Modulo 1 - DISPOSITIVO DI CONTROLLO ED INTEGRAZIONE DELLE FORNITURE: RIDUZIONE DEI RISCHI LEGATI AD UNA SUPPLY CHAIN INTEGRATA.

Il modulo si è proposto di potenziare la capacità di procedere ad una valutazione tecnica ed economica dei fornitori. Il dirigente coinvolto ha compreso l'importanza di garantire la continuità di fornitura dei principali fornitori attraverso una serie di parametri, quali: solidità economica finanziaria, capacità di soddisfare i volumi produttivi richiesti, rispetto delle consegne previste.

I contenuti affrontati hanno riguardato: individuazione dei criteri minimi di valutazione dei fornitori, sia dal punto di vista della qualità (critical to quality) che dal punto di vista del servizio (critical to flow); definizione delle caratteristiche e domanda delle forniture, analisi del processo produttivo (lead time di produzione, capacità produttiva, flessibilità) e dell'andamento delle prestazioni (vendor rating); classificazione delle forniture in ottica ABC in relazione ai volumi e frequenza di

consegna e definizione delle diverse politiche di approvvigionamento; gestione delle non conformità richiedendo le relative azioni correttive: processo di Supply Risk Management, Supply chain resiliente e analisi dei rischi, aree di vulnerabilità della catena di fornitura; miglioramento del flusso delle informazioni nel processo di approvvigionamento: co-design vs Co-makershhip e coinvolgimento dei fornitori nella riduzione del costo globale della fornitura e nello sviluppo tecnologico dei prodotti. La metodologia didattica ha previsto l'analisi di casi relativi a progetti di co-design dei flussi logistici.

### Modulo 2 - LE PERFORMANCE DELLA SUPPLY CHAIN RESILIENTE.

Il modulo ha fornito i modelli di riferimento per una gestione integrata dei flussi logistici, al fine di progettare una nuova catena di fornitura riducendo criticità, errori e rischi. I dirigenti coinvolti hanno appreso nuove metodologie analitiche per valutare e selezionare nuovi fornitori, analizzarne le potenzialità per proporre una co-makershipping. È stato quindi necessario organizzare un sistema di codifica dei fornitori, anche con il supporto di tecnologie smart, attraverso la definizione di: una matrice di portafoglio acquisti, la definizione dei criteri di assessment, la definizione delle regole decisionali.

I contenuti hanno riguardato: Supply Chain Analysis and Management: il flusso dei prodotti, il rapporto con i fornitori e le informazioni ai clienti, i costi operativi, metodi per la misurazione e la gestione del rischio nelle supply chain, progettazione della supply chain per ridurre il rischio; Business Continuity Plan e Business Impact: gestire l'imprevedibilità nella supply chain, controllo economico della fornitura, il costo totale di fornitura, strategie di acquisto e integrazione, indicatori di performance. La metodologia didattica ha previsto l'uso della formazione frontale durante la quale i dirigenti hanno appreso come integrare i fornitori nella catena produttiva. Sono poi state utilizzate metodologie più pragmatiche come il coaching, l'analisi di casi aziendali

relativi a progetti di integrazione dei flussi logistici e fasi di esercitazioni in aula per analizzare il ruolo e i contributi dei fornitori per la competitività aziendale.

## I risultati raggiunti

La formazione ha trasferito le competenze manageriali necessarie a redigere un “Dispositivo di collaborazione e integrazione con i fornitori,” secondo i principi del Demand Management i cui indicatori oggettivi riguardano: la reputation sul mercato, riferita alla stabilità del servizio sul lungo periodo; la verifica delle capacità tecniche rispetto al settore di appartenenza (capacità dimensionale: volumi, reattività alle variazioni della domanda); l'indice di qualità del fornitore. La progettazione di un nuovo sistema di valutazione dei fornitori rappresenta il processo propedeutico che l'azienda dovrà affrontare per approdare alla realizzazione di un modello di integrazione tra Cliente e Fornitore, al fine di valorizzare la fornitura sotto un duplice aspetto. Per l'azienda l'integrazione con i fornitori sarà funzionale alla gestione e valorizzazione delle scorte, riduzione della non qualità, dei tempi di consegna, specializzazione nel core business senza perdita di controllo, condivisione dei rischi finanziari e tecnologici. Per i Fornitori il nuovo modello di integrazione con il cliente faciliterà la definizione di contratti di fornitura a lungo termine e la possibilità di fare investimenti meno aleatori in tecnologie e capacità produttiva.

## La parola all'azienda

*Manni Sipre è una storica realtà industriale, che opera nei settori delle costruzioni, dell'edilizia, della meccanica e dell'impiantistica. È un centro servizi di trasformazione dell'acciaio, con una distribuzione produttiva suddivisa in 8 stabilimenti in Italia. I clienti sono oltre 4.500 e con una variabilità di ordine di vendita da qualche tonnellata a qualche centinaio, addirit-*

*tura a qualche migliaio, principalmente sul territorio nazionale ma anche all'estero.*

*In un anno, tra ingressi e uscite di materiale, il volume di acciaio arriva a superare le 550.000 tonnellate. Per questo motivo la logistica in ingresso, interna e in uscita sono fasi determinanti per garantire approvvigionamenti di materiale per le linee produttive e servizio al cliente, in termini di velocità e puntualità.*

*Abbiamo impostato un Piano formativo sulla supply chain per maturare, al livello manageriale, competenze specifiche per andare a identificare indicatori di performance, effettuare misurazioni, identificare numerose aree di miglioramento e valutare anche la revisione dei flussi di materiali e di layout degli stabilimenti, soprattutto relativamente all'outbound, cioè al carico e alla spedizione di prodotto finito.*

*La formazione effettuata ci ha fornito competenze relative ad attività di miglioramento continuo con il successivo avvio di oltre 40 cantieri di 5s, sia in produzione che negli uffici, e ci ha permesso di ripensare alcune fasi dei nostri processi per trasformarle da push a pull.*

**Dott. Nicola Bresciani**  
General Manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Verona**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione complessive  
**225**



Durata  
**7 mesi**

Comet S.p.A.

## Supply Chain Finance: integrare Supply Chain & Finance nel Gruppo Comet



Sito web

### L'azienda

Dal 1959, anno della fondazione a Reggio Emilia, Comet progetta, produce e commercializza pompe destinate ai due settori chiave dell'agricoltura e dell'industria. La continua acquisizione di importanti realtà (PTC, Genova; Valley Industries, USA; Lemasa, Brasile) è stata una scelta volta a valorizzare l'esperienza accumulata nel corso di una lunga storia in settori complementari, permettendo di diventare una delle più complete aziende a livello mondiale per quanto riguarda la tecnologia dell'acqua a pressione.

Con l'ingresso nel 2017 di Lavorwash, leader nel settore della produzione di macchinari per la pulizia con sede a Pegognaga (MN), il Gruppo si è arricchito della Divisione Cleaning, la cui componentistica è fornita dalla stessa Comet.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le difficoltà determinate dalla pandemia, hanno messo il Gruppo Comet di fronte alla necessità di trovare nuove strade per gestire in modo sistematico il rifornimento di

componenti, materie prime e prodotti. Se nel 2020 e nel 2021 la crisi si è fatta pesantemente sentire, a seguito della chiusura degli stabilimenti e del lockdown, anche il 2022 ha presentato alcune sfide che hanno delineato nuovi trend di fronte ai quali l'azienda ha voluto essere pronta e competitiva.

Un'ulteriore motivazione alla base della realizzazione del Piano è legata alla necessità di risolvere i ritardi nella produzione, con l'investimento in strategie a lungo termine, basate sull'analisi del rischio e sulla risoluzione di problemi che già prima del Covid pesavano in misura significativa sulla logistica. Da ultimo, il Gruppo aveva la necessità di potenziare la collaborazione e la costruzione di un network con attori fidati (clienti, partner della supply chain, fornitori) per gestire meglio le interruzioni e assicurare la Business Continuity.

La nuova sfida, che costituisce la motivazione complessiva dell'intervento, è quella di potenziare le conoscenze di due dirigenti, relativamente al tema del Supply Chain Finance, indagando sulle reali opportunità offerte da tali soluzioni ed analizzando in maniera critica i costi e i benefici per chi le adotta. Il Piano formativo si è dunque posto i seguenti obiettivi:

- conoscere i modelli organizzativi della Supply Chain Finance e individuare quelli più appropriati al settore/filiera in cui opera il Gruppo Comet;
- comprendere l'ecosistema finanziario della Supply Chain ed i suoi principali attori;
- comprendere in che modo la Supply Chain Finance supporti ed ottimizzi i tre principi di una catena di approvvigionamento di successo: crescita, stabilità e innovazione.



## Il percorso formativo

L'intervento formativo "Supply Chain Finance, integrare Supply Chain & Finance nel Gruppo Comet" ha approfondito i concetti di ottimizzazione del capitale circolante nella catena di fornitura del Gruppo Comet, per comprendere le opportunità di ottimizzazione del capitale circolante nella catena di fornitura, in termini di: benefici, strumenti, approcci, modalità di selezione. I dirigenti hanno compreso il valore strategico di adottare soluzioni di Supply Chain Finance, in particolare Reverse Factoring e Confirming, e i benefici che ne derivano per l'azienda e per l'intera filiera.

I contenuti del percorso hanno riguardato: l'ottimizzazione dei flussi materiali e finanziari in presenza di esposizioni al rischio complesse; la flessibilità finanziaria e copertura operativa; la gestione del rischio aziendale (ERM); la gestione del rischio della catena di approvvigionamento (SCRM); la gestione integrata del rischio (IRM); finanza della catena di approvvigionamento (SCF); la gestione finanziaria delle strategie della catena di approvvigionamento; concetti di Finance integrati nelle Operations; concetto di Cash Flow e come impatta sul valore di un'azienda; sul cash flow; possibilità di finanziamento dell'azienda; il WACC - Working Capital: perché e a cosa serve e come impatta sul cash flow;

elementi che costituiscono il Working Capital; come l'inventario impatta il Working capital e il cash flow; principali KPIs operativi e finanziari; Supply Chain & Finance e come le scelte di Supply Chain impattano i Financials del Gruppo Comet; come valorizzare correttamente gli elementi per il calcolo dell'EOQ; l'impatto dell'errore di Forecasting sul Working Capital e come valutare correttamente l'impatto sul working capital; l'OEE e gli effetti sui financials; gli effetti finanziari dei problemi di qualità; gli effetti finanziari delle politiche di credito, dei termini di pagamento con i fornitori e delle strategie di stock; lean accounting; esempi e business case di successo.

La didattica, in presenza, si è basata su un approccio Learning By Doing, con simulazioni, project work ed esercitazioni su casi reali.

## I risultati raggiunti

I principali risultati conseguiti e le competenze acquisite, sono riferibili ai seguenti ambiti:

- conoscenza dei modelli organizzativi del supply chain finance e capacità di individuare quelli più appropriati al settore/filiera in cui opera il gruppo Comet;
- comprensione dell'ecosistema finanziario della supply chain e dei suoi principali attori;
- applicazione del supply chain finance ai tre principi di una catena di approvvigionamento di successo - crescita, stabilità e innovazione.

Complessivamente i dirigenti sono stati formati alla comprensione dei benefici ottenibili, che sono di diverso



tipo: finanziari (riduzione di scorte e crediti commerciali, e quindi del capitale circolante operativo netto), economici e strategici (riduzione del rischio di fallimento di attori critici e/o strategici virtuosi ma finanziariamente deboli), di sviluppo di opportunità di business, di efficienza nei processi lungo la filiera e nei rapporti con gli attori finanziari.

Sono state inoltre potenziate le conoscenze relativamente alle opportunità offerte dalle soluzioni di Supply Chain Finance, consentendo di analizzare in maniera critica anche l'impatto dei nuovi paradigmi tecnologici sul settore in cui il Gruppo Comet opera.

Grazie alla formazione, i due dirigenti dispongono di competenze più avanzate per potere capire e quantificare gli effetti su economics e financials, quali EBITDA, working capital e cash flow, di ogni iniziativa di miglioramento e/o process reengineering.

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Reggio Emilia**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione  
complessive  
**48**



Durata  
**13 mesi**

SISTEMATICA s.r.l.

## La riorganizzazione della Supply Chain in Sistematica Srl



Sito web

### L'azienda

Sistematica nasce nel 1987 come società d'ingegneria elettronica che ha, successivamente, esteso l'attività alla produzione industriale di elettronica. Certificata ISO9001:2015, l'azienda si occupa della progettazione, sviluppo, industrializzazione, produzione e vendita di radiocomandi industriali, con un'ampia gamma di soluzioni standard e custom, in grado di soddisfare qualsiasi necessità e applicazione. La progettazione del firmware, del software e dell'elettronica è interamente affidata a propri uffici Tecnici e di Ricerca e Sviluppo.

Nel 2018 l'azienda cambia proprietà e rinnova il proprio management, con l'intenzione di sviluppare al meglio il proprio potenziale. Nel 2020 viene creata la gamma SMART-LINE che rivoluziona il concetto di controllo a distanza integrandolo ai moderni sistemi di connettività "smart".

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'emergenza pandemica ha avuto importanti conseguenze su ogni settore industriale a livello mondiale e, in particolare, in settori come l'automotive e l'elettronica applicata agli autoveicoli.

In molti settori, la logistica si è trasformata in un vero e proprio centro di controllo aziendale e, come risultato, è aumentata notevolmente anche l'importanza di una solida gestione del rischio nella supply chain. In questo scenario, i manager sono chiamati a individuare un approccio più consapevole di risposta alle criticità, con una diversa gestione dei canali di fornitura, valutando con attenzione il livello di rischio e considerando l'opportunità di investire nel potenziamento della rete o nell'internalizzazione di alcune operazioni e attività (prima considerate non-core e affidate all'esterno).

Un altro fattore di cambiamento è stato rappresentato dalla relazione sempre più stretta tra organizzazione delle supply chain e politiche di risk management, con un più intenso e rilevante utilizzo degli strumenti digitali, necessari per realizzare adeguati livelli di conoscenza e di previsione, evidenziando e mitigando i rischi di processi e sotto-processi che vanno dall'acquisizione di materie prime alla consegna del prodotto finito, attraverso il coinvolgimento di attori, interni ed esterni, nella filiera.

L'azienda si è trovata a dover porre la massima attenzione alla rete di fornitori di cui si avvale (player mondiali quali costruttori di componentistica elettronica e fornitori locali di alcune lavorazioni specialistiche) per la realizzazione dei propri prodotti e per poter creare un sistema di controllo interno in grado di identificare i rischi e, di conseguenza, le azioni per la loro mitigazione. Da qui la necessità aziendale di attuare gli strumenti del Supply Chain Risk management per definire un approccio integrato alla pianificazione e al controllo del flusso di materiali e informazioni lungo l'intera catena di fornitura.

Il Piano formativo si è posto i seguenti obiettivi:

- costruire un metodo di indagine dei rischi che gravano sulla catena di fornitura o che minacciano il perseguimento di un obiettivo del processo di Supply Chain Management, con la creazione di servizio al cliente;



- costruire una chiara strategia di business e servizi che guidi la supply chain, con una gestione coerente e strategica tra i diversi processi (Plan; Source; Make; Deliver), al fine di affrontare i rischi in maniera più efficace e al contempo rispondere ai requisiti legislativi e alle richieste degli stakeholder e del mercato globale.

## Il percorso formativo

La formazione, erogata in azienda, ha previsto un approccio interattivo, con esercitazioni, dibattiti e discussioni di casi reali, e si è sviluppata attraverso 2 moduli:

### Modulo 1 - SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT.

L'intervento ha approfondito i temi della collaborazione con gli operatori logistici e le modalità di selezione delle forme di outsourcing, la gestione della sicurezza e del rischio, gli standard di riferimento internazionali, le best practices, la gestione dei rischi operativi e strategici nella Supply Chain e i modelli decisionali. Sono stati illustrati i modelli e le tecni-

che di prevenzione dell'evento critico, di gestione dell'evento e di ripristino della continuità operativa; i modelli di analisi del trade-off tra costo e servizio logistico in ambito della gestione delle emergenze. È stato inoltre affrontato il tema della misurazione delle performance, con obiettivi e modelli di misurazione basati sui Key Performance Indicators (KPI) e una panoramica sulla logistica nazionale, internazionale della catena di fornitura globale.

### Modulo 2 - SUPPLY CHAIN PLANNING AND CONTROL.

L'intervento ha sviluppato i temi relativi ai modelli di business e la strategia delle Operations, la valutazione dei processi nella catena di approvvigionamento e la loro interazione con tutte le operazioni logistiche, l'allineamento della catena di approvvigionamento agli obiettivi aziendali. È stata realizzata una mappatura e valutazione dei principali rischi all'interno della catena di fornitura, con strumenti utili a definire e implementare programmi di supporto ed engagement rivolti ai fornitori e di strategie e tecniche per migliorare la pianificazione, la gestione e il controllo di un Supply Network sempre più integrato.

## I risultati raggiunti

L'intervento ha permesso al dirigente coinvolto di acquisire un metodo di indagine dei rischi che gravano sulla catena di fornitura dell'azienda e che minacciano il perseguimento di un obiettivo del processo di Supply Chain Management: la creazione di servizio al cliente.

Al termine del percorso formativo, anche grazie ad esercitazioni pratiche, si è arrivati ad una prima stesura di un cruscotto di indicatori quantitativi, da sottoporre a valutazione e verifica qualitativa.

È stato inoltre prodotto un demand planning di tipo predittivo per migliorare la gestione delle scorte e il livello di servizio. Quanto appreso dal Direttore Servizi Generali & Operations è stato trasferito, secondo una logica cascata, ai collaboratori diretti.

## La parola all'azienda

*Con il prezioso contributo di Fondirigenti, è stato possibile organizzare un corso di formazione indirizzato all'acquisizione delle competenze e delle capacità manageriali necessarie a utilizzare le tecniche e gli strumenti di gestione della catena di fornitura che in azienda mancavano, riuscendo a valorizzare al meglio la nostra pluriennale esperienza nell'ambito della realizzazione dei radiocomandi e ricevitori (per il controllo a distanza di apparecchiature idrauliche e non) per il settore industriale e automotive allineati alle nuove tecnologie e ai requisiti di sicurezza, integrandoli ai moderni sistemi di connettività 'smart' quali Bluetooth® o specifiche APP per tablet e mobile.*

*Le competenze acquisite hanno permesso di fornire un prezioso contributo al processo di re-shoring delle attività produttive rivoluzionando l'organizzazione e la gestione della logistica e dei magazzini, dal flusso di componenti elettronici (e non) legato ai*

*processi di produzione, fino alla logistica distributiva attraverso un'attività di coordinamento finalizzata ad ottimizzare i singoli anelli della catena di rifornimento.*

*Il docente si è dimostrato professionale, competente e, soprattutto, efficace nel trasmettere e illustrare i concetti e le complessità della morfologia della supply chain, ricettivo nel fornire una risposta alle nostre richieste, cordiale, coinvolgente e dinamico.*

*L'attività formativa ha permesso di affrontare con successo la complessità della struttura della supply chain, intesa come un network di organizzazioni, risorse, attività e tecnologie coinvolte nella realizzazione e vendita, individuando gli anelli che contribuiscono ad accrescere il valore finale del prodotto. I risultati conseguiti hanno permesso di raggiungere nuovi mercati e di distribuire la nostra produzione con maggiore efficacia e efficienza.*

**Claudio Arcano**

Head of Engineering & Technical Dept

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Torino**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**72**



Durata  
**7 mesi**

IREM SOCIO UNICO S.p.A.

## La cybersecurity: rischi e opportunità



Sito web

### L'azienda

La Irem S.p.A., grazie alla costante innovazione tecnologica, ha raggiunto una posizione leader nella progettazione, costruzione e commercializzazione di apparecchiature elettromeccaniche ed elettroniche per il controllo dell'alimentazione elettrica, della regolazione del flusso luminoso, per la protezione delle utenze elettriche da perturbazioni di rete e per il monitoraggio del funzionamento e della programmazione della manutenzione predittiva. Si tratta di un'ampia gamma di prodotti che viene commercializzata in tutto il mondo.

In particolare, opera sulla Linea Power Quality, mercato in espansione e sul quale l'azienda punta particolarmente, visto il contesto mondiale.

Per mantenere la propria posizione competitiva, l'azienda - che ha un organico di circa 100 dipendenti - ha avviato un piano di innovazione dei propri prodotti in ottica IoT, sviluppando componentistica elettronica in grado di integrare le linee di prodotto con soluzioni digitali innovative. Il mercato servito da IREM è caratterizzato da un'altissima varietà di prodotto, con codici che spesso sono progettati per soddisfare le esigenze di uno specifico cliente. Si tratta di un approccio finalizzato ad intercettare le attese di un mercato

e che richiede soluzioni intelligenti e specializzate in grado di migliorare l'efficienza energetica, riducendo i consumi.

La competitività di IREM si gioca sulla flessibilità dimensionale di una struttura di media azienda, sulla capacità di lavorare su mercati di nicchia e sul saper rispondere a nuove esigenze del mercato con rapidità di realizzazione puntando sulla qualità e la formazione continua dei suoi collaboratori.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La pandemia da Covid-19 ha avuto importanti conseguenze economiche e produttive per IREM. È cambiata soprattutto la continuità di produzione che non è stata più costante, ma ha avuto un comportamento ad ondate, alternando momenti di inattività a momenti di sovrapproduzione. L'azienda ha dovuto, inoltre, remotizzare in parte i propri processi in maniera repentina per poter continuare ad operare. Il cambiamento ha impattato anche sui prodotti poiché si è registrata una forte richiesta dei sistemi di telecontrollo e monitoraggio che si è rilevata una grande opportunità per IREM, seppur con alcune criticità di gestione.

È emersa quindi l'esigenza che il management e le persone con ruolo chiave dell'azienda abbiano la consapevolezza e riescano a guidare i nuovi processi e i nuovi servizi, non più accentrati e localizzati fisicamente, ma distribuiti e collegati tramite la rete.

Il Piano formativo è nato a seguito dell'introduzione in azienda della web application Irem-on. Si tratta di un'evoluzione della piattaforma web sviluppata da IREM per dare accesso ai propri clienti, ai dati monitorati e raccolti dalle macchine. Tramite l'utilizzo di tale piattaforma i clienti dei macchinari IREM hanno accesso a pagine web che

mostrano tutti i parametri raccolti dalle macchine stesse in termini di consumo ed efficienza. L'introduzione di questa nuova piattaforma ha richiesto consapevolezza dei rischi e delle minacce di tipo cyber che un sistema di questo tipo comporta. Inoltre, ha richiesto contezza sulle regole e, in alcuni casi, anche delle leggi che regolano questo tipo di applicazioni. Questa necessità ha spinto IREM a richiedere una formazione adeguata del TOP management e del Middle management e cioè delle figure chiave per la definizione di una strategia di gestione del rischio legato alla cybersecurity.

L'obiettivo posto è stato quello di fornire al management le competenze per:

- comprendere i rischi e le opportunità legate alla gestione dei dati;
- comprendere le varie tipologie di trasmissione e archiviazione dei dati con i pregi e i difetti di ognuna in modo da essere consapevoli e operare le scelte migliori legate al proprio business e alla continuità aziendale;
- garantire una gestione più efficiente e sicura dei dati, una consapevolezza dei rischi e delle minacce esterne;
- creare una struttura capace di potersi espandere in sicurezza e di resistere agli attacchi esterni e ai malfunzionamenti.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo dal titolo "La Cybersecurity: rischi e opportunità" si è articolato in quattro fasi.

I principi didattici sono stati focalizzati su due aspetti: il fattore esperienziale, che significa imparare sperimentando sul campo, sviluppando un vero e proprio contesto didattico "reale" e la tematica dell'errore e cioè imparare attraverso una rilettura costruttiva degli errori.

**Fase 1 - INFORMATION SECURITY GOVERNANCE E RISK MANAGEMENT.** La prima fase è stata finalizzata a definire e illustrare i vari modelli dei sistemi di gestione della sicurezza e di gestione del rischio. Nel corso di questa fase sono state analizzate le normative essenziali di Cybersecurity, intese come modelli consolidati e accettati internazionalmente che forniscono una base generica di approccio alla sicurezza dei dati. Questa parte è stata fondamentale in quanto ha implicazioni dal punto di vista legale e dei doveri dell'azienda nel maneggiare in sicurezza dati potenzialmente riservati o comunque con del valore per i clienti.

**Fase 2 - CYBERSECURITY E PROTEZIONE DEI DATI.** Nella seconda fase si è entrati nel merito delle tecniche di protezione dei dati e di come garantire che gli stessi siano facilmente accessibili da parte dei soggetti autorizzati e protetti rispetto a tutti gli altri. Sono state presentate le modalità più comuni di autenticazione e di gestione delle identità digitali. Sono state analizzate anche le implicazioni e i doveri derivanti dal GDPR nei confronti dei detentori dei diritti sui dati.

**Fase 3 - SECURITY ASSESSMENT E STRUMENTI DI PREVENZIONE.** La terza fase è stata quella più operativa e calata nella realtà della IREM. Si è partiti dall'analisi della situazione attuale della gestione dei dati nel sistema IremOn nelle fasi di raccolta, trasmissione, archiviazione e consultazione.

**Fase 4 - VALUTAZIONE SCELTE PER SVILUPPO SOFTWARE E CYBERSECURITY.** L'ultima parte è stata dedicata alla definizione congiunta di un sistema più robusto nella gestione e trasmissione dei dati.

È stato possibile definire quali strategie e quali tecnologie rispondono meglio allo scopo di avere una protezione completa dei dati e una riduzione dei rischi residui a livelli accettabili. È stata, inoltre, effettuata una proiezione sul futuro, sulle possibili evoluzioni e ingrandimenti della base dati e di come far crescere contestualmente la protezione.

Infine, è stata analizzata la possibilità di potenziali business/ servizi per i clienti.

Per ogni fase sono state ricercate le criticità ed i possibili punti di debolezza e di attaccabilità. Tramite simulazioni di attacco e tentativi di intrusione sono state testate le capacità del sistema nel resistere a prove di attacco ed è stato stilato un report di sicurezza.

## I risultati raggiunti

Il percorso formativo ha consentito di offrire al management IREM strumenti che permetteranno di realizzare un approccio omogeneo alla cybersecurity, al fine di ridurre il rischio legato alla minaccia cyber, muovendo preventivamente da un'analisi del rischio, per addivenire all'adozione di specifici protocolli che sovrintendano all'organizzazione dei processi di cybersecurity.

I risultati concreti che resteranno a disposizione dell'azienda fanno riferimento a:

- un Report sulla situazione attuale della sicurezza informatica in Irem: è il punto di partenza per acquisire piena consapevolezza della fotografia "as is" del concetto di rischio di prevenzione e di protezione nel sistema gestionale della sicurezza informatica dell'azienda;
- un'Analisi e mappatura dei rischi informatici: Irem necessitava di identificare le varie tipologie di possibile rischio di attacco informatico;
- un Report di assessment dei rischi;
- un Modello per la gestione della sicurezza informatica che tiene conto dei vari processi: raccolta, trasmissione, archiviazione e consultazione delle informazioni e, in generale, delle specificità dell'azienda e dell'esperienza negativa del cyber attack subito;



- un elenco delle modalità di protezione dei dati informatici per i soggetti autorizzati e di quanto previsto dal GDPR;
- un'Analisi delle performance della piattaforma Irem On: in particolare è stata realizzata una valutazione sul livello di prestazioni, fruibilità, velocità della piattaforma per ovviare ad alcune criticità durante i cyber attack avvenuti in azienda;
- un Report di sicurezza, a seguito di simulazioni di cyber attack e intrusioni informatiche rispetto alle modalità di intervento e di riduzione dell'impatto dei rischi.

## La parola all'azienda

*Uno degli elementi distintivi di IREM è da sempre quello di pensare e di credere fortemente che competenze, crescita e competitività siano gli elementi che, grazie a Fondirigenti, costituiscono gli asset portanti della nostra filosofia di sviluppo.*

*L'intervento formativo è stato finalizzato a supportare il nostro management a reagire a crisi inattese che caratterizzano il contesto attuale con strategie aziendali idonee a minimizzare l'impatto dei rischi informatici, mantenere i margini e garantire al meglio la business continuity. In modo particolare, il focus ha riguardato la Sicurezza dei dati, area che rappresenta per IREM il più alto livello di rischio di vulnerabilità, a fronte del quale è stato fondamentale prepararsi adeguatamente, elaborando strategie e azioni per la prevenzione, gestione e monitoraggio dei rischi.*

*Lo scopo del percorso di rafforzamento delle competenze ha consentito, infatti, di offrire al management IREM strumenti che permetteranno di realizzare un approccio omogeneo alla cybersecurity, al fine di ridurre il rischio legato alla minaccia cyber, a partire preventivamente da un'analisi del rischio, per addivenire all'adozione di specifici protocolli che sovrintendano all'organizzazione dei processi di cyber security. Ciò sulla*

*scorta della maturazione di una nuova forma di consapevolezza da parte, soprattutto, di coloro che, focalizzati prioritariamente sugli obiettivi di business o per abitudini consolidate, non hanno mai avuto l'opportunità di sviluppare la sensibilità e le capacità necessarie per far fronte a problemi complessi, quali quelli connessi alla sicurezza informatica cyberspace.*

*Inoltre IREM, da sempre attenta alla competitività, non solo aveva intravisto come fondamentale fornire consapevolezza e nuove competenze al management per prevenire il rischio cyber ma, grazie alle conoscenze acquisite, ha anche potuto valutare quanto le potenziali minacce possano diventare delle nuove opportunità di business/servizio per i clienti riguardanti la protezione dei dati.*

*I nostri prossimi step formativi riguarderanno il rafforzamento delle competenze per accompagnare IREM nel percorso verso la transizione digitale lean.*

**Andrea Maranzana**  
CEO IREM

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Sant'Antonino di Susa (Torino)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**76**



Durata  
**7 mesi**

MESA s.r.l.

## Cybersecurity management per la competitività di MESA



Sito web

### L'azienda

MESA è una realtà di riferimento nel mondo dell'innovazione tecnologica, nata e cresciuta all'interno del Campus universitario di Savona. La società collabora costantemente con Università e centri di ricerca, in particolare per gli ambiti Controllo di gestione, Industria 4.0, Innovazione tecnologica (con progetti e laboratori legati al Machine Learning e all'Internet of Things).

L'azienda è strategicamente orientata verso l'innovazione di prodotto e assiste la digital transformation delle aziende. L'espansione internazionale inizia con l'ingresso nel gruppo della società di consulenza svizzera MEVB, che opera da più di 10 anni per l'implementazione di soluzioni per la trasformazione digitale, digital twin e simulatori per il system dynamics. Il gruppo MESA diventa, così, punto di riferimento di oltre 500 clienti (tra cui Lavazza, TIM, Poste Italiane, Italo, Leonardo, etc...), e vanta più di 1.000 progetti realizzati. Il mercato di riferimento è quello della grande e grandissima impresa distribuita a livello nazionale, o più spesso, internazionale che ha la necessità, o vede un'opportunità, di miglioramento connesso alla digitalizzazione dei processi.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Uno dei temi critici che la transizione digitale ha evidenziato è connesso alla sicurezza informatica.

L'emergenza Covid-19 non solo ha accelerato la digitalizzazione di vasti settori dell'economia e della società, aumentando esponenzialmente le occasioni di vulnerabilità, ma ha costretto ad adottare soluzioni informatiche in modo indiscriminatamente veloce, creando modelli di lavoro a distanza, sistemi di gestione in remoto dei processi, filiere che hanno riprodotto virtualmente i propri sistemi di collaborazione, sull'onda dell'emergenza pandemica, implementando quindi soluzioni frettolose e particolarmente vulnerabili.

Per Mesa operare nel settore software comporta una responsabilità molto alta sia in termini di prodotto che di reputazione. Ogni attacco riuscito, anche di minore entità, rappresenterebbe un danno incalcolabile alla credibilità aziendale.

L'esigenza alla base dell'iniziativa formativa è stata quindi quella di sviluppare uno standard che possa essere credibilmente proposto come riferimento per tutti i clienti, operando un passaggio rispetto alla funzione della sicurezza informatica, ovvero da presidio tecnico dell'attività aziendale, a componente core del business e condizione fondante di ogni pianificazione futura.

La necessità, dunque, è stata quella di introdurre, tramite metodi di Change Management, la consapevolezza del ruolo critico che ciascuno riveste nell'amministrare il sistema di cyber security, affrontando la resistenza al cambiamento dovuta all'introduzione di nuovi e rigorosi codici di comportamento.

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

- progettare (in termini macro) il sistema di sicurezza in rapporto alle priorità aziendali;
- programmare un piano di indicatori e target, relativo alla trasformazione sia in ottica cyber security, sia in generale nella diffusione delle soluzioni informatiche in azienda;
- trasferire a riporti e agli operatori il know how specifico, anche tramite affiancamento, allineando ogni collaboratore al disegno di trasformazione digitale dell'azienda;
- monitorare il modello di sicurezza rilevando aree di potenziamento, in una prospettiva di miglioramento continuo.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato realizzato in 7 moduli facendo ricorso ad un mix metodologico. I contenuti dal taglio maggiormente teorico sono stati affrontati attraverso la metodologia d'aula, che ha alternato lezioni frontali in presenza e Formazione a Distanza (FAD). I moduli destinati alla formazione a distanza sono stati supportati da specifici Learning Objects. Sono state utilizzate sessioni di Action Learning con lo scopo di elaborare piani strategici di azione. Infine, un project work ha affiancato il dirigente nell'attuare processi di miglioramento direttamente impiegati sulla propria operatività.

**Modulo 1 - LA MAPPATURA DELL'INFRASTRUTTURA DIGITALE COME PREMessa DELLA CS.** Il modulo è stato dedicato alla funzione che l'inventario ha nella pianificazione della cyber security. Si sono descritti obiettivi, processi, ruoli e archiviazione dell'inventario degli asset informatici. Sono stati realizzati strumenti e manuali ed è stato elaborato un piano di inventariazione specifico per Mesa.

**Modulo 2 - CYBER SECURITY POLICY: SOFTWARE POLICY.** È stata approfondita la funzione, la struttura e i criteri organizzativi della Cyber security Policy, a partire dall'infrastruttura Microsoft 365, delle strategie e principi della sicurezza Microsoft Secure Score. In particolare, si sono definiti sistemi strutturati per chiedere autenticazione MFA per applicazioni specifiche. Si sono esaminati i comportamenti attuali in Mesa e le disposizioni presenti, in termini di politiche e strumenti, evidenziando le aree in cui è necessario attivare codici di condotta più restrittivi sull'esecuzione di software nei sistemi connessi alla rete aziendale. Si è descritto come stilare un elenco di software strettamente necessari, i criteri per consentire eventuali eccezioni, e le procedure per archiviare la documentazione.

Sono state approfondite le Policy di dominio atte a bloccare e/o monitorare l'esecuzione di processi che richiedono operazioni amministrative riducendo il rischio di operazioni malevole e non autorizzate, a supporto delle operazioni di Incident Response.

**Modulo 3 - CYBER SECURITY POLICY: POLICY DISPOSITIVI ESTERNI E PASSWORD.** Sono state descritte le Best Practice nel campo della Data Loss Prevention in rapporto all'utilizzo di dispositivi esterni in scrittura ed esecuzione. Si è analizzato come introdurre i controlli utilizzando appositi strumenti o implementando Group Policy apposite nel Domain Controller, come tarare i limiti ed i controlli in funzione dei gruppi operativi presenti nell'organizzazione. Nella seconda parte è stata approfondita la funzione di una Password Policy.

**Modulo 4 - GESTIONE CREDENZIALI IN MESA.** Sono state descritte le funzioni delle credenziali e le politiche di protezione. Sono stati presentati i concetti di gestione dell'iden-

tità e degli accessi e le politiche specifiche dell'infrastruttura Microsoft 365 (Sicurezza Zero Trust). Si sono esaminati i principi di costruzione dell'account dell'utente in Microsoft 365. È stato descritto il servizio Azure Active Directory (Azure AD), per la gestione delle identità e degli accessi basato sul cloud. Si è sviluppata l'introduzione alla sincronizzazione delle identità, approfondendo le funzioni principali di Azure AD Connect, l'implementazione, la gestione delle identità sincronizzate. Si è infine trattata la gestione delle identità federate, l'accesso condizionale e le Soluzioni per l'accesso esterno.

Modulo 5 - GESTIONE DEL CYBER RISK IN MESA. È stato presentato il sistema di competenze per la gestione del rischio e in particolare del rischio informatico, a partire dalle varie tecnologie e servizi di protezione dalle minacce disponibili per Microsoft 365. Si sono esaminate le funzioni Office



365 Advanced Threat Protection e come gestire gli allegati sicuri e i link sicuri. Le soluzioni Office 365 sono state impostate come base per un piano di gestione dei rischi cyber che preveda la mappatura del potenziale impatto sui dispositivi più critici e la gestione del relativo rischio, valutando per ogni contesto: esposizione, probabilità ed impatto. Si sono assegnati livelli di gravità alle eventuali criticità rilevate e verificate le procedure atte al contrasto delle stesse, con priorità proporzionale al rischio. La seconda parte del modulo è stata dedicata a descrivere le Penetration Test e Vulnerability Assessment. In particolare, la funzione e le procedure per realizzare Penetration Test sia dall'interno della rete aziendale che dall'esterno, per poter rilevare le falle critiche e come applicare un piano di rimedio o mitigazione.

Modulo 6 - MONITORAGGIO POSTA ELETTRONICA E INFORMAZIONI. Il modulo ha trattato i concetti di protezione delle informazioni di Azure, i sistemi di protezione avanzata delle informazioni e la protezione delle informazioni di Windows. Successivamente si è descritto come configurare software o policy specifiche per generare avvisi all'amministratore di sistema quando vengono rilevati particolari eventi. La seconda parte del modulo è stata dedicata al tema del monitoraggio del traffico e-mail.

Modulo 7 - USO DELLE RETI E SOFTWARE. Il partecipante ha sviluppato una mappatura delle reti wireless presenti: una rete guest e una rete aziendale, dei criteri di accesso e di costruzione delle password. Si sono analizzati i rischi degli accessi, e come utilizzare le informazioni derivanti dai processi di autenticazioni alle reti locali per rilevare la connessione di dispositivi non autorizzati. È stato inoltre trattato il tema dei privilegi concessi agli utenti e sono state descritte policy specifiche per definire e bloccare l'esecuzione di software non consentiti.

## I risultati raggiunti

Il Piano ha consentito di trasferire la capacità, tecnica ma soprattutto manageriale, per costruire ed implementare un'architettura di strumenti di difesa, e per realizzare rilevazioni di efficacia attraverso operazioni dedicate quali i penetration test e i vulnerability assessment, orientati a produrre la documentazione richiesta dalla normativa.

Il percorso ha condotto alla realizzazione di uno strumento online e navigabile che riporta le Linee Guida dirigenziali, come supporto per la nascente funzione. In particolare, lo strumento definisce specifiche indicazioni operative su come:

- gestire attivamente tutti i dispositivi hardware sulla rete (tracciando, inventariando e mantenendo aggiornato l'inventario) in modo che l'accesso sia dato solo ai dispositivi autorizzati;
- gestire attivamente (inventariare, tracciare e correggere) tutti i software sulla rete in modo che sia installato ed eseguito solo software autorizzato;
- istituire, implementare e gestire attivamente (tracciare, segnalare, correggere) la configurazione di sicurezza di laptop, server e workstation;
- acquisire, valutare e intraprendere continuamente azioni in relazione a nuove informazioni allo scopo di individuare vulnerabilità, correggere e minimizzare la finestra di opportunità per gli attacchi informatici;
- definire regole, processi e strumenti atti ad assicurare il corretto utilizzo delle utenze privilegiate e dei diritti amministrativi;
- regolare l'uso della posta elettronica, della rete e devices personali, prevenire virus e malware e diffondere l'utilizzo antivirus e firewall;

- definire e attuare procedure per produrre e mantenere copie di sicurezza delle informazioni critiche, così da consentirne il ripristino in caso di necessità;
- definire i processi interni, strumenti e sistemi necessari per evitare l'esfiltrazione dei dati, mitigarne gli effetti e garantire la riservatezza e l'integrità delle informazioni rilevanti.

## La parola all'azienda

*Il supporto di Fondirigenti è stato essenziale per dare al nostro Dirigente, Amministratore Delegato di MESA, un sostegno davvero capillare con una quantità di ore finalmente adeguata ad instaurare un dialogo approfondito sul tema della Cyber Security: in questo modo il percorso di formazione è diventato un percorso di risveglio della coscienza, sulla base del quale sono poi stati implementati piani e azioni concrete.*

**Fabiana Basso**  
HR Manager di MESA Srl

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Consulenza**



Localizzazione  
**Savona**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**48**



Durata  
**6 mesi**

HASLERRAIL ITALIA s.r.l.

## Strategie Resilienti di Cybersecurity e Vulnerability Assessment per la Continuità Operativa di Haslerrail Italia

Sécheron Hasler GROUP  
*Smart. Safe. Swiss.*



Sito web

### L'azienda

Haslerrail Italia fa parte del Gruppo Industriale Sécheron Hasler, fornitore leader a livello mondiale di componenti e soluzioni di sicurezza elettriche ed elettroniche e sistemi di potenza di trazione per l'industria ferroviaria, per l'energia rinnovabile, la rete DC (Direct Connect) e altri mercati ad alta intensità energetica. Il Gruppo, con sede in Svizzera, è di proprietà privata di un team di imprenditori impegnati nella sostenibilità a lungo termine, attraverso l'innovazione tecnologica e la qualità dei servizi.

Sulla base di questa vasta esperienza, l'azienda sviluppa e personalizza prodotti conformi agli standard locali sui mercati di tutto il mondo. Qualità, salute, sicurezza e ambiente sono al centro della sua attività, dallo sviluppo di nuovi prodotti, alla messa in servizio e manutenzione. L'esperienza decennale e il know-how tecnologico raggiunto, hanno consentito di consolidare nel tempo ottime relazioni a livello internazionale, sia in ambito di automazione industriale sia nel controllo da remoto di impianti nell'industria, nel settore agroalimentare, dell'emergenza e ambiente.

L'azienda supervisiona più di 400 impianti fra depuratori, stazioni di sollevamento, acquedotti, tunnel stradali e stazioni di rilevamento del traffico. Offre inoltre soluzioni e servizi funzionali alla gestione di reti tecnologiche (reti idriche, monitoraggio ambientale, distribuzione del gas, strade e telecomunicazioni), in modalità outsourcing, con processi caratterizzati da flessibilità, velocità di risposta, approccio creativo, leadership e miglioramento continuo.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Con la diffusione di Industria 4.0, la gestione dei rischi e delle crisi (finanziaria, energetica, della supply chain e della cybersecurity) è divenuta una priorità sempre più urgente per le imprese. Per fronteggiare tale sfida, assumono particolare rilevanza i temi della negoziazione e gestione dei conflitti, della continuità operativa e della cybersecurity, con responsabilità condivise sia a livello di top management che di dipendenti.

Per l'azienda è importante poter disporre di strumenti operativi e gestionali in grado di garantire la continuità del business e la sicurezza dei dati a 360 gradi, dotandosi di nuovi supporti per reagire efficacemente a eventi inattesi, con competenze personalizzate in base a ruolo e incarichi ricoperti.



Per i manager la gestione efficace di un piano di BCMS (Business Continuity Management System) può rappresentare una formidabile spinta competitiva, ma richiede capacità di visione strategica e conoscenza degli adeguati strumenti operativi. Il percorso ha consentito a Haslerrail Italia di professionalizzare il dirigente coinvolto, Site Manager e Responsabile dello Strategic procurement, nella definizione di un approccio proattivo di risposta, secondo le seguenti direttrici di sviluppo:

- individuare possibili rischi ed eventi, in grado di compromettere la continuità del business e definire una struttura organizzativa in grado di reagire tempestivamente in caso di minacce alle tecnologie esistenti;
- definire procedure e prassi di Business Continuity, corredata da strumenti di governance e valutazione del Cyber Risk, per garantire la continuità operativa;
- individuare strategie di Cyber Risk e Vulnerability Assessment (VA), tecniche e organizzative, e implementare corretti piani d'azione.

## Il percorso formativo

In linea con quanto sopra descritto, il percorso ha coinvolto un dirigente prevedendo la realizzazione di tre specifici interventi, con formazione frontale, alternata ad approcci di tipo più pragmatico-esperienziale (case history e project work):

### Modulo 1 - BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT SYSTEM:

l'intervento ha avuto l'obiettivo di sviluppare un quadro completo dei sistemi di gestione della Business Continuity (Standard UNI En ISO 22301:2019) al fine di: implementare, mantenere e migliorare un programma di continuità

del Business, attraverso un approccio olistico di gestione del rischio aziendale; costruire un framework organizzativo di supporto al programma; introdurre concetti chiave di consapevolezza del rischio, con l'identificazione di funzioni, processi e strategie di recupero; sviluppare capacità di analisi critica nella valutazione del livello di rischio e relative misure di mitigazione degli impatti.

### Modulo 2 - CYBER RESILIENCE E BUSINESS CONTINUITY: ASSESSMENT E MAPPATURA DEI RISCHI:

il secondo modulo ha trasferito le competenze necessarie a: identificare i rischi di sicurezza e definire il livello di rischio esistente; individuare mezzi specifici per la pianificazione della risposta agli incidenti di sicurezza informatica; identificare i parametri critici delle operazioni IT con una valutazione dell'impatto sull'organizzazione; identificare e affrontare le principali minacce, quali i malware e gli attacchi di ingegneria sociale; minimizzare la vulnerabilità dei sistemi e garantire la sicurezza delle informazioni, applicando regole e buone prassi; apprendere metodi di prevenzione e comportamenti da eseguire, come netiquette e atteggiamenti di riservatezza.

### Modulo 3 - CYBERSECURITY E DEFENSIVE SECURITY:

il terzo intervento ha avuto la finalità di definire procedure organizzative, conoscenze e abilità per predisporre politiche, processi, controlli e contromisure informatiche in grado di contrastare le minacce alla riservatezza e integrità dei dati aziendali.

Le competenze acquisite hanno consentito al dirigente di: individuare il perimetro di sicurezza informatica dell'organizzazione, mappare le principali minacce alla sicurezza dei sistemi e porsi al servizio del business, operando in modo sinergico con le diverse realtà aziendali e con i fornitori, al fine di minimizzare i rischi; promuovere e verificare strumenti e processi di miglioramento continuo della cybersecurity, sulla base dei vincoli temporali e di budget.



## I risultati raggiunti

La formazione ha condotto all'implementazione di un piano di BCMS (Business Continuity Management System), per rafforzare la capacità di operare durante eventi destabilizzanti, contribuendo dal punto di vista commerciale, a creare un vantaggio competitivo, attraverso il potenziamento della resilienza organizzativa, a partire dalle funzioni di Risk management e di Cyber resilience.

Sono stati definiti strumenti e strategie di innovazione organizzativa e produttiva, oltre che output concreti di cui disporre per governare il cambiamento.

Tali output, realizzati con il supporto operativo dei docenti, consistono in:

- Survey per identificare e misurare il grado di resilienza dell'organizzazione.
- Report di Business Analytics elaborato attraverso la traduzione dei dati in contenuti informativi funzionali all'andamento del business.
- Costruzione di un modello di matrice del rischio BCM, integrato a soluzioni di Cyber Security per prefigurare, al contempo, le minacce e le soluzioni e definire gli interventi da attuare in caso di eventi di rischio.
- Definizione di una Piattaforma multi-cloud quale sistema infrastrutturale digitale per la cyber security.

## La parola all'azienda

Sécheron Hasler Group è fornitore leader a livello mondiale di componenti e soluzioni di sicurezza elettrici ed elettronici e sistemi di trazione per l'industria ferroviaria, settore di importanza vitale per la libera circolazione di persone e merci. Le politiche aziendali di qualità, ambiente, salute e sicurezza (QEHS) supportano la missione di fornire all'industria ferroviaria soluzioni affidabili e competitive. Da qualche anno la politica QEHS di Sécheron Hasler si è estesa anche all'implementazione di strategie di sicurezza informatica e protezione dei dati, necessarie per garantire la continuità operativa e la resilienza del business all'interno di un contesto fortemente dipendente dalle tecnologie digitali. Il Piano formativo finanziato è servito per aumentare ancora di più l'awareness sulle varie minacce di tipo informatico e per la costruzione di azioni preventive.

**Elena Spola**

HR Specialist Italia Sécheron Hasler Italia

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Villafranca di Verona (Verona)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**160**



Durata  
**7 mesi**

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