



Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani formativi
finanziati nel 2025

HR Digitale, Organizzazione
del Lavoro e People Analytics



HR Digitale, Organizzazione del Lavoro e People Analytics



Confindustria Bari Bat

Digital HR: Il futuro della gestione delle risorse di Confindustria Bari-BAT



CONFINDUSTRIA
Bari e Barletta-Andria-Trani



Sito web

L'azienda

Confindustria Bari e Barletta-Andria-Trani è la principale associazione di rappresentanza delle imprese manifatturiere e dei servizi nelle province di Bari e BAT. Fanno parte della sua rete circa 800 imprese di diverse dimensioni con oltre 30.000 dipendenti. L'attività dell'Associazione è quella di garantire la centralità delle imprese, quale motore di sviluppo economico, sociale e civile del territorio, contribuendo al benessere e al progresso della società.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La HR Digital Transformation consente di innovare profondamente la gestione delle risorse umane, rendendola più efficiente, analitica e orientata ai dati. In risposta a questi cambiamenti, Confindustria Bari-Bat ha avvertito l'esigenza di adottare un approccio strategico alla digitalizzazione dei processi HR, con particolare attenzione alla valutazione e valorizzazione delle persone.

Il Piano formativo si è posto l'obiettivo di rafforzare la capacità di Confindustria Bari-Bat di guidare la trasformazione digitale in ambito HR, sviluppando competenze manageriali

e operative per la valutazione e valorizzazione delle persone attraverso strumenti digitali.

Nello specifico, l'iniziativa è stata finalizzata a:

- potenziare la conoscenza dei modelli e dei tool per la gestione delle performance;
- migliorare l'analisi dei dati per decisioni più consapevoli;
- promuovere una cultura del cambiamento orientata al digitale;
- favorire l'adozione di pratiche innovative che aumentino il coinvolgimento, la produttività e il benessere organizzativo.

Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato progettato su due interventi, combinando teoria e pratica e offrendo strumenti concreti per applicare modelli digitali e innovativi, con l'obiettivo di migliorare la performance e il coinvolgimento dei collaboratori.

Intervento 1 – MODELLI E STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DELLE PERSONE E DELLE PERFORMANCE.

Il primo Intervento è stato finalizzato a fornire al management una visione integrata e aggiornata dei sistemi di valutazione delle performance, intesi come strumenti strategici per la gestione organizzativa e delle relazioni di lavoro. Il percorso ha approfondito modelli e metodologie per la mappatura delle competenze, la valutazione delle performance e la definizione di piani di sviluppo, integrando approcci tradizionali e digitali.

L'obiettivo è stato quello di comprendere come la digitalizzazione possa rendere questi processi più efficaci, trasparenti e partecipativi, contribuendo a una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo, alla motivazione e al coinvolgimento delle persone. Si è partiti dalla costruzione



di un modello aziendale per la mappatura delle competenze, integrando hard e soft skills, per poi approfondire metodi di valutazione del potenziale e delle performance in chiave strategica. È stato analizzato il processo valutativo, dalla rilevazione del fabbisogno alla restituzione dei risultati, fino alla definizione di piani di sviluppo individuali. Le ultime giornate sono state dedicate ai sistemi di Total Rewards, con focus su politiche retributive, incentivazione, welfare aziendale ed etica, evidenziando il loro impatto sul clima organizzativo.

Intervento 2 – STRUMENTI DIGITALI PER LA GESTIONE DELLE PERSONE E DELLE PERFORMANCE.

Il secondo Intervento è stato finalizzato a colmare il gap di conoscenze sui nuovi tool digitali utilizzati per ottimizzare i processi HR, con particolare riferimento alla valutazione delle performance e al performance management. Il percorso ha approfondito come la trasformazione digitale possa essere integrata nella strategia HR per migliorare l'efficacia dei servizi, creare ambienti di lavoro più positivi e offrire esperienze digitali coinvolgenti. Sono stati analizzati approcci e strumenti per gestire il cambiamento organizza-

tivo, rafforzando il ruolo della leadership e promuovendo una cultura orientata all'innovazione. È stata poi affrontata la digitalizzazione del processo di valutazione, con l'utilizzo di software cloud per mappare competenze, osservare comportamenti e identificare aree di sviluppo. Si è lavorato sull'analisi dei dati HR, sviluppando competenze per raccogliere, organizzare e comunicare informazioni in modo efficace attraverso visualizzazioni e storytelling. Infine, è stato approfondito il performance management digitale, con focus su processi valutativi trasparenti, tempestivi e personalizzati, evidenziando il potenziale delle tecnologie per rendere le organizzazioni più agili e competitive.

I risultati

Il Piano ha permesso di acquisire modelli e strumenti per mappare competenze e valutare performance, introdurre sistemi informatici per il miglioramento delle prestazioni, promuovere una cultura digitale attraverso l'azione della Direzione e adottare nuove metodologie di lavoro orientate a socialità, produttività e coinvolgimento.



Sono state sviluppate capacità decisionali basate sull'analisi dei dati e predisposti piani per il potenziamento delle performance, trasformando le buone pratiche in strumenti concreti di gestione.

A conclusione dell'iniziativa, Confindustria Bari-Bat dispone di due risultati tangibili:

- una Gap analysis delle azioni svolte sulla gestione interna delle persone, in modo tale da avere una piena conoscenza dei gap e degli strumenti digitali per migliorare e incrementare le performance dei funzionari, individuandone le azioni più efficaci per un migliore sviluppo delle loro conoscenze;
- una Road map o vademecum delle attività da implementare per lo sviluppo dei processi di valutazione delle performance, adottando i nuovi tool digitali.

La parola all'azienda

La formazione realizzata da Confindustria Bari-Bat ha rafforzato la gestione digitale delle risorse umane, introducendo strumenti e modelli innovativi per la valutazione delle performance e lo sviluppo delle competenze.

Il percorso ha consentito di implementare pratiche di people management più efficaci, aumentando l'engagement e la produttività dei funzionari. I risultati ottenuti – tra cui una gap analysis e un vademecum operativo – rappresentano asset strategici per il miglioramento continuo. Il valore della formazione si riflette nella diffusione di una cultura organizzativa digitale e meritocratica.

L'Associazione pugliese ha partecipato anche all'Avviso 1/2025 per rafforzare le competenze dei dirigenti nell'uso strategico di Intelligenza Artificiale e Big Data. L'obiettivo è promuovere decisioni data-driven e una governance etica e responsabile dell'innovazione. Il percorso è propedeutico a sostenere la trasformazione digitale delle sue Associate nel territorio.

Anita Capraro

Responsabile formazione Asso Service s.r.l., società di servizi di Confindustria Bari e Bat

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Associazione di rappresentanza



Localizzazione
Bari



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
112

Rajapack s.r.l.

Applicazione dell'AI agli strumenti di pianificazione e gestione del lavoro



Sito web

L'azienda

RAJAPACK Italia è la filiale italiana del gruppo europeo RAJA, leader nella distribuzione di imballaggi e forniture aziendali. Attiva in Italia dal 2006 e con sede a Castel San Giovanni (PC), serve oltre 100.000 clienti, tra PMI e grandi aziende, offrendo un servizio completo: consegne rapide (24/48 ore), un catalogo con oltre 5.000 prodotti, consulenze personalizzate e soluzioni digitali come l'e-procurement.

Nel 2023 ha raggiunto un fatturato di quasi 41 milioni di euro, distinguendosi per l'innovazione continua e l'impegno nella sostenibilità ambientale, testimoniato dalla pubblicazione del primo Bilancio di responsabilità sociale nel 2022.

RAJAPACK opera attraverso quattro canali di vendita (cataloghi, web, telefono e rete commerciale) e ha recentemente ampliato la propria capacità logistica con un nuovo centro di 45.000 m² in Piemonte, condiviso con MONDOFFICE, altra azienda del gruppo.

L'organizzazione è complessa e supportata da un'infrastruttura IT avanzata, che garantisce efficienza e qualità nei servizi. Per mantenere la leadership, RAJAPACK ha puntato sull'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi di pianificazione e gestione del lavoro.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

RAJAPACK Italia ha deciso di presentare un Piano per l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale a seguito di un percorso di digitalizzazione già molto avanzato, che aveva coinvolto tutte le aree aziendali.

Gli investimenti effettuati in strumenti digitali come Salesforce, Power BI, JIRA e Viva Goals hanno portato a un miglioramento significativo dell'efficienza operativa, della produttività e della qualità del lavoro. La digitalizzazione ha permesso di standardizzare i processi, valorizzare le competenze umane e ridurre le attività ripetitive, con impatti particolarmente positivi nelle aree vendite e marketing.

La Direzione, dopo un percorso di formazione e confronto con la casa madre e altri imprenditori, ha individuato nell'Intelligenza Artificiale un'opportunità strategica per potenziare ulteriormente la pianificazione e la gestione del lavoro, in particolare per supportare i Project Manager.

Il Piano è stato sviluppato con l'obiettivo generale di potenziare le competenze manageriali necessarie per applicare l'intelligenza artificiale alla gestione dei progetti, con lo scopo di automatizzare ed efficientare le attività di pianificazione, organizzazione del lavoro, monitoraggio e gestione dei team.





In questo contesto, le competenze traguardo del Piano formativo hanno riguardato la capacità di analizzare le potenzialità dell'IA nella gestione dei progetti e nell'organizzazione del lavoro, applicare l'IA per automatizzare attività ripetitive, flussi di lavoro e processi di controllo, utilizzare strumenti intelligenti per migliorare la comunicazione e la collaborazione tra team, e integrare l'IA con software come JIRA e Viva Goals per la definizione degli obiettivi, il monitoraggio dei progressi e l'ottimizzazione delle risorse.

Il percorso formativo

L'intervento formativo dal titolo "Applicazione dell'AI agli strumenti di pianificazione e gestione del lavoro" è stato strutturato per fornire un percorso completo e integrato sull'applicazione dell'intelligenza artificiale alla gestione dei progetti e all'organizzazione del lavoro in RAJAPACK.

Attraverso una sequenza di moduli coerenti e complementari, è stato possibile analizzare, applicare e identificare le soluzioni IA più adatte a migliorare processi, attività e collaborazione nei team.

Il percorso si è articolato in quattro moduli principali, ciascuno focalizzato su un ambito strategico per l'integrazione dell'in-

telligenza artificiale nella gestione dei progetti in RAJAPACK.

Modulo 1 - IA E SUO POTENZIALE IMPATTO SULLA GESTIONE DEI PROGETTI. Ha introdotto il potenziale dell'IA nella gestione dei progetti, analizzando come possa migliorare l'organizzazione, la pianificazione e l'utilizzo di strumenti come Jira e Viva Goals. Sono stati approfonditi aspetti come l'automatizzazione di attività ripetitive, l'analisi predittiva di rischi e tempistiche, la collaborazione tra team e il monitoraggio degli obiettivi.

Modulo 2 - STRUMENTI IA PER LA PIANIFICAZIONE E L'AVVIO DEI PROGETTI IN RAJAPACK. Si è concentrato sull'applicazione concreta dell'IA alla pianificazione e all'avvio dei progetti. Sono state esplorate soluzioni per automatizzare la pianificazione, assegnare dinamicamente le risorse, monitorare l'avanzamento tramite dashboard intelligenti e integrare Jira e Viva Goals per allineare obiettivi operativi e strategici.

Modulo 3 - AUTOMAZIONE DEI FLUSSI DI LAVORO E CONTROLLO DEI PROGETTI CON L'IA. Ha approfondito l'automazione dei flussi di lavoro e il controllo dei progetti. Sono stati trattati strumenti per velocizzare le attività operative, gestire grandi volumi di dati, pianificare roadmap intelligenti e collegare le automazioni IA ai flussi di lavoro esistenti, con particolare attenzione all'analisi dei dati storici per migliorare le capacità predittive.

Modulo 4 - COMUNICAZIONE, COLLABORAZIONE E ASSISTENZA IA NEI TEAM DI PROGETTO. Ha affrontato il tema della comunicazione e collaborazione nei team, attraverso l'uso di assistenti IA, messaggi automatizzati, pianificazione intelligente delle attività e dashboard condivise. L'obiettivo è stato migliorare la coesione dei team e l'allineamento agli obiettivi aziendali.

La metodologia formativa, basata su lezioni frontali, analisi di casi, action learning e project work, ha garantito un equilibrio

tra teoria e pratica, permettendo di adattare i contenuti alle esigenze specifiche dell'azienda. L'elaborazione finale di un piano di fattibilità ha assicurato la concreta applicazione delle competenze acquisite all'innovazione dei processi aziendali.

I risultati

Il percorso ha permesso di sviluppare una solida comprensione delle funzionalità dell'IA, delle tecniche di automazione, delle analisi predittive e dell'integrazione tra IA e strumenti come JIRA e Viva Goals.

A conclusione dell'iniziativa, l'azienda ha ottenuto un piano d'azione concreto per innovare il modello di gestione dei Project Manager, con indicazioni sulle aree chiave di Intervento, KPI per misurare i risultati, strategie di integrazione con l'IA e configurazione degli strumenti digitali.

È stato inoltre implementato un progetto pilota per testare le soluzioni proposte, raccogliere feedback e avviare un roll-out graduale su altri progetti.

Infine, è stato definito un sistema di monitoraggio continuo basato su dashboard e analisi periodiche, con aggiornamenti progressivi delle funzionalità IA e formazione continua per i team, garantendo così un'evoluzione costante e adattiva del modello organizzativo.

La parola all'azienda

Partecipare a questo percorso formativo ha rappresentato un'occasione di grande valore per riflettere in modo strutturato e strategico sull'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi di pianificazione e gestione del lavoro. In un contesto aziendale come il nostro – caratterizzato da catene distributive complesse, dall'espansione dell'e-commerce e da un'elevata digitalizzazione dei flussi informativi – la capacità di sfruttare soluzioni tecnolo-

giche avanzate diventa un fattore critico di successo.

Il corso ha permesso di analizzare in profondità come l'IA possa supportare la gestione della supply chain, migliorare la previsione della domanda, ottimizzare la distribuzione e rendere più mirate ed efficaci le strategie di web marketing. L'approccio formativo, fortemente orientato all'operatività e arricchito da casi concreti, ha offerto strumenti pratici immediatamente applicabili alla nostra realtà, con un focus specifico sull'efficiamento dei processi e sulla valorizzazione dei dati come asset strategico.

In un mercato in continua evoluzione, dove rapidità decisionale e personalizzazione dell'offerta rappresentano vantaggi competitivi decisivi, ritengo che investire in formazione di qualità, soprattutto su tematiche emergenti come l'Intelligenza Artificiale, sia una leva imprescindibile per sostenere l'innovazione, accrescere la competitività aziendale e guidare il cambiamento in maniera consapevole e responsabile.

Lorenza Zanardi

Direttore Generale Rajapack Italia

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Imballaggi



Localizzazione
Castel San Giovanni (Piacenza)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
60

Flodraulic Europe s.r.l.

Risorse umane e intelligenza artificiale generativa



Sito web

L'azienda

FLODRAULIC EUROPE s.r.l., con sede in provincia di Bologna, è la holding italiana del gruppo FLODRAULIC, multinazionale americana attiva nella progettazione di sistemi oleodinamici, elettronici e ibridi per applicazioni mobili e industriali. Il gruppo FLODRAULIC è presente in Europa dal 2016. Ha acquisito aziende in Italia e in Germania con competenze specifiche nei settori di riferimento, ha sviluppato un'area dedicata al Service & Maintenance e creato un centro R&D (DCC – Drives Competence Center) specializzato in sistemi full electric e ibridi.

Contestualmente, è stata fondata una realtà che si occupa di progettazione e realizzazione di componentistica oleodinamica a livello globale.

L'obiettivo strategico del Gruppo è diventare il principale system integrator in Europa, valorizzando le competenze maturate in oltre quarant'anni di attività. La mission è offrire un'ampia gamma di soluzioni per i settori industriale, mobile, piping e componentistica, integrando le diverse competenze e proponendosi come unico interlocutore per il cliente. Questa capacità di offrire sistemi ottimizzati e assistenza mirata ha permesso al gruppo di mantenere una crescita costante.

FLODRAULIC EUROPE, in qualità di holding, gestisce le attività trasversali delle società europee del Gruppo, con particolare attenzione all'area HR.



Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La rapida espansione del Gruppo FLODRAULIC in Europa ha reso indispensabile un approccio innovativo alla gestione delle risorse umane, capace di accompagnare lo sviluppo organizzativo e rafforzare il posizionamento competitivo sul mercato. La crescente complessità delle attività ha evidenziato la necessità di strumenti digitali avanzati per rendere più efficienti i processi decisionali e operativi.

In questo contesto, FLODRAULIC EUROPE ha avviato un piano di trasformazione digitale dell'area HR, con l'aiuto dell'intelligenza artificiale. Il progetto si è posto l'obiettivo di migliorare l'analisi delle performance, generare percorsi formativi su misura e aggiornare in modo dinamico ruoli e competenze, garantendo un costante allineamento tra le risorse disponibili e le esigenze aziendali emergenti.

Il Piano è stato concepito per sviluppare competenze manageriali e tecniche necessarie all'integrazione efficace dell'IA nei processi HR.

Tra gli obiettivi specifici figurano l'ottimizzazione dei processi HR attraverso la digitalizzazione, l'utilizzo strategico dei dati (performance, feedback, recruiting, formazione) e una pianificazione puntuale e critica dell'implementazione del sistema IA.

Il Piano ha puntato inoltre a ridurre tempi e costi, migliorare l'allocazione delle risorse, ad aumentare la personalizzazione dei percorsi di sviluppo e a rafforzare l'adattamento strategico delle attività HR agli obiettivi di business.

Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato strutturato in tre moduli progressivi e integrati, pensati per accompagnare il partecipante in un processo di apprendimento coerente e completo sull'applicazione dell'Intelligenza Artificiale nel contesto delle risorse umane.

La sequenza didattica è partita dalle basi teoriche e concettuali, proseguendo con l'analisi e l'ottimizzazione dei processi HR attraverso strumenti digitali, e si è conclusa con l'acquisizione di competenze operative per l'implementazione di sistemi gestionali supportati da IA.

Sono state adottate tre metodologie complementari: lezioni frontali in aula per l'acquisizione delle conoscenze teoriche e l'analisi di casi pratici; action learning per stimolare l'apprendimento esperienziale e collaborativo su problemi reali; project work individuale per consolidare le competenze attraverso lo sviluppo di elaborati applicativi.

Nel primo modulo sono stati introdotti i concetti fondamentali, analizzandone l'applicazione ai processi HR, con classificazione dei dati rilevanti (performance, feedback, recruiting, formazione), gestione e pulizia dei dati, e approfondimento sugli aspetti etici e di privacy. Le funzionalità del Machine Learning sono state applicate per identificare gap di competenze e suggerire percorsi di sviluppo. L'analisi di un dataset HR ha permesso di individuare pattern e tendenze significative.

Nel secondo modulo si è proceduto alla mappatura dei processi HR esistenti, individuando criticità e inefficienze. Sono stati definiti KPI per misurare l'efficacia delle soluzioni proposte e analizzati strumenti di monitoraggio tramite dashboard alimentate da IA. L'analisi dei dati ha consentito di personalizzare i percorsi formativi, automatizzare mansionari e job description, e aggiornare dinamicamente i ruoli in base alle competenze disponibili e ai cambiamenti organizzativi.

Il terzo modulo ha affrontato l'integrazione delle tecnologie IA nei processi HR, con la definizione di strategie di implementazione e gestione del cambiamento. È stata ipotizzata una roadmap con fasi, risorse e tempistiche. Le soluzioni tecnologiche sono state selezionate e personalizzate in base alle esigenze aziendali, con monitoraggio continuo dei KPI e raccolta di feedback per garantire adattabilità e scalabilità del sistema.



I risultati

Il percorso formativo ha avuto un impatto rilevante sulla crescita manageriale e ha favorito una riflessione sulle possibilità che la tecnologia offre a supporto del business.

Il dirigente ha acquisito competenze innovative nell'uso del Machine Learning e di strumenti digitali per ottimizzare i processi HR, dalla selezione alla formazione del personale, coerentemente con le specificità e le complessità delle realtà che compongono il gruppo.

A conclusione del Piano, l'azienda dispone di strumenti concreti: un'analisi approfondita dei dati HR con raccomandazioni operative, un cruscotto interattivo per il monitoraggio dei KPI in tempo reale, piani formativi personalizzati basati sui gap di competenze, una roadmap per l'implementazione dell'IA e materiali didattici di supporto.

La parola all'azienda

Negli ultimi anni la digitalizzazione ha trasformato profondamente il mondo del lavoro, e la gestione delle risorse umane non fa eccezione. Gli strumenti digitali consentono di gestire in modo più rapido ed efficace processi complessi, riducendo costi e tempistiche e, semplificando procedure ripetitive, creano spazio per attività a più alto valore aggiunto. La nostra organizzazione è in una fase di profonda trasformazione, che si traduce in sfide stimolanti e opportunità di crescita per chiunque partecipi al nostro progetto.

In uno scenario di questo tipo, diventa fondamentale avere gli strumenti giusti per strutturare processi efficienti, equi e replicabili, senza perdere di vista la centralità dell'individuo e della relazione interpersonale.

Ciò che rende un'azienda competitiva non sono solo i processi ottimizzati, ma la qualità delle relazioni che alimentano fiducia, collaborazione e senso di appartenenza.

Il compito di chi guida un'organizzazione è integrare tecnologia e umanità: sfruttare l'innovazione per alleggerire i processi burocratici e concentrare le energie su ciò che conta davvero, ossia le persone.

Chiara Virgili – VP Finance

Anna Campagnoli – HR Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

Media



Settore

Metalmeccanico



Localizzazione

**Granarolo
Dell'Emilia (Bologna)**



Dirigenti coinvolti

1



Ore di formazione
complessive

56

E.G.A. Emiliana Grandi Alberghi s.r.l.

HR Management AI Driven in EGA



Sito web

L'azienda

E.G.A. – Emiliana Grandi Alberghi è un'azienda leader nel settore alberghiero, parte del Gruppo Monrif, che gestisce il Royal Hotel Carlton, l'Hotel Brun e l'Hotel Internazionale. La clientela è variegata e comprende turisti, professionisti, partecipanti a fiere ed eventi, nonché viaggiatori di passaggio.

Negli ultimi anni, l'azienda ha effettuato importanti investimenti e ristrutturazioni, migliorando significativamente il proprio posizionamento competitivo. Questo è stato possibile grazie alla personalizzazione di alcuni servizi e al conseguente incremento delle performance aziendali.

Attualmente, E.G.A. si trova ad affrontare diversi fattori che influenzano le strategie aziendali e la capacità di competere: l'aumento del flusso turistico, la concorrenza di nuovi hotel e soluzioni di alloggio alternative, e la ripresa di eventi dal vivo, conferenze e fiere, che ha favorito il ritorno del turismo d'affari. Questi picchi di domanda richiedono strumenti gestionali adeguati per essere gestiti efficacemente.

Per mantenere la propria competitività, l'azienda ha adottato strategie di pricing dinamico, offerte speciali e pratiche sostenibili, da comunicare in modo efficace per attrarre una clientela sempre più consapevole. Inoltre, sta investendo in nuove tecnologie e sistemi digitali a supporto di un modello di business innovativo, in un contesto di profonda trasformazione, dove la gestione del personale rappresenta un elemento cruciale.

Questi cambiamenti pongono sfide importanti per il futuro, in particolare nell'ambito delle risorse umane. Sarà fondamentale rafforzare la capacità di attrarre, selezionare e trattenere talenti di valore in un settore in continua evoluzione, promuovendo il senso di appartenenza e favorendo la retention dei dipendenti.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

E.G.A. – Emiliana Grandi Alberghi, confrontata con la concorrenza di soluzioni alternative come Airbnb e con forti fluttuazioni stagionali, ha rivisto il proprio modello di gestione orientandolo all'eccellenza del servizio e alla personalizzazione dell'esperienza cliente. Per rispondere a queste sfide, ha avviato una trasformazione digitale, adottando tecnologie avanzate per ottimizzare l'efficienza operativa e la qualità dell'offerta.

In parallelo, ha riconosciuto nella gestione del personale un nodo strategico, aggravato dalla difficoltà di reperire risorse qualificate nel post-pandemia. Ha quindi potenziato l'area





HR, digitalizzando i processi e integrando soluzioni di intelligenza artificiale per migliorare selezione, onboarding, valutazione e sviluppo, con l'obiettivo di attrarre e trattenere talenti, rafforzando la competitività aziendale.

Il Piano ha contribuito a sviluppare i seguenti obiettivi formativi:

- integrare l'IA nelle strategie HR di EGA, esplorando tecnologie emergenti e opportunità applicative nei diversi ambiti della gestione delle risorse umane;
- sfruttare algoritmi, machine learning e data intelligence per attrarre, fidelizzare e sviluppare i talenti, attraverso percorsi personalizzati e un'organizzazione skill-based;
- utilizzare modelli predittivi e strumenti di people analytics per ottimizzare valutazione, crescita e performance del personale;

- raccogliere e analizzare dati HR da fonti eterogenee, integrandoli in modelli di IA per ottenere insight avanzati e supportare decisioni strategiche;
- valutare vantaggi, limiti e rischi etici/legali dell'adozione dell'IA nei processi HR, con particolare attenzione al recruiting e alla talent acquisition.

Il percorso formativo

L'obiettivo del percorso, destinato al Director of Business Development and Operations, è stato quello di migliorare la gestione delle risorse umane attraverso l'adozione di tecnologie e competenze avanzate in ambito HR e AI-Driven.

L'Intervento formativo si è articolato in tre moduli, erogati attraverso metodologie integrate, tra cui lezioni frontali, case studies, action learning e project work:

Modulo 1 - HR MANAGEMENT AI DRIVEN PER EGA. È stato introdotto il concetto di funzione HR come leva strategica per l'innovazione, analizzando come l'intelligenza artificiale possa trasformare i processi interni. Sono stati approfonditi i principi base dell'IA, del machine learning e del deep learning, con particolare attenzione agli algoritmi predittivi e classificatori. È stata esplorata l'integrazione dell'IA nei processi HR per automatizzare attività ripetitive, valorizzare i talenti interni, ridurre i tempi di copertura delle posizioni aperte e migliorare la qualità delle decisioni. Sono stati analizzati i dati HR disponibili in EGA e le modalità per raccogliarli e trattarli in modo efficace, con l'obiettivo di generare insight strategici. Infine, sono stati affrontati i temi etici e legali legati all'uso dell'IA nella gestione delle risorse umane.

Modulo 2 - RECRUITMENT AI DRIVEN PER EGA. Il modulo ha approfondito l'utilizzo dell'IA per potenziare i processi di selezione e recruiting. Sono stati analizzati i vantaggi (riduzione dei tempi di screening, miglioramento del matching tra candidati e posizioni) e i limiti (bias algoritmici) delle tecnologie AI. È stato esaminato il percorso di talent acquisition di EGA, individuando le aree in cui l'IA può essere integrata per migliorare l'efficacia del processo. Sono state presentate soluzioni per lo screening automatizzato dei CV, la profilazione dei candidati, l'uso di chatbot per la comunicazione durante l'iter di candidatura e l'impiego di modelli predittivi per stimare il successo futuro dei candidati. Inoltre, è stato trattato l'onboarding intelligente, con l'analisi dei feedback e la personalizzazione dei percorsi di inserimento. Il modulo si è concluso con l'integrazione degli strumenti AI nei sistemi HR esistenti.

Modulo 3 - TALENT MANAGEMENT AI DRIVEN PER EGA. In questo modulo è stato affrontato il confronto tra i metodi tradizionali di valutazione delle performance e quelli basati su IA. Sono state presentate soluzioni per il monitoraggio conti-

nuo delle performance, l'elaborazione di feedback tempestivi e la previsione dei trend futuri attraverso l'analisi dei dati storici. È stato approfondito l'uso dell'IA per realizzare assessment automatizzati, analisi predittive del potenziale e piani di sviluppo personalizzati. Particolare attenzione è stata data alla progettazione di percorsi di apprendimento adattivi, costruiti incrociando dati sulle performance, le competenze e le aspirazioni dei dipendenti. Infine, è stata trattata l'integrazione di questi strumenti con i processi HR già in uso in EGA, per garantire coerenza e continuità operativa.

I risultati

La formazione ha permesso di elaborare modelli e procedure per l'implementazione di un sistema HR data driven, alimentato da funzionalità e applicazioni di People Analytics, con un focus specifico su recruiting, valutazione e sviluppo delle risorse umane.

L'output del Piano formativo è rappresentato da un documento descrittivo articolato nei seguenti contenuti:

- **Piano d'Azione:** definito un modello aziendale di recruiting AI driven, con l'individuazione dei passaggi chiave per integrare l'intelligenza artificiale nei processi di selezione e onboarding, analizzando le criticità attuali e mappando i vantaggi derivanti dall'adozione delle nuove tecnologie.
- **Definizione degli Obiettivi:** identificati gli obiettivi strategici da perseguire nell'implementazione dell'IA nel recruiting, come la riduzione dei tempi di screening e il miglioramento della qualità delle assunzioni.
- **Mappatura del Flusso di Lavoro:** tracciate le fasi del processo di selezione che possono beneficiare maggiormente dell'IA, analizzate le soluzioni disponibili e individuati i requisiti funzionali e le modalità di integrazione con i sistemi esistenti.

- Definizione dei Criteri di Selezione: stabiliti i criteri da automatizzare, come lo screening dei CV, la valutazione delle competenze e l'incrocio con le posizioni aperte.
- Protocolli di Sicurezza e Privacy dei Dati: predisposti protocolli per la protezione delle informazioni personali e definite le modalità di inserimento dei nuovi assunti, con strumenti di supporto (formazione, manuali, procedure) e indicatori per misurare l'impatto delle azioni intraprese.
- Piano d'Azione per il Talent Management: delineato un percorso per implementare un sistema di gestione e sviluppo dei talenti abilitato dall'intelligenza artificiale, con l'obiettivo di personalizzare i percorsi di crescita e migliorare l'engagement e la retention.



La parola all'azienda

Siamo convinti che l'investimento nella formazione e nelle tecnologie AI-driven rappresenti un elemento strategico per rafforzare la nostra competitività nel settore alberghiero. Il progetto ci ha consentito di sviluppare nuove competenze per analizzare i bisogni organizzativi e ripensare i processi HR in chiave predittiva, favorendo l'adozione di strumenti data-driven.

Grazie al percorso formativo abbiamo sondato soluzioni innovative e subito applicabili in azienda acquisendo consapevolezza su come l'IA possa essere integrata in modo concreto e responsabile nella gestione aziendale.






La formazione ha costituito pertanto un volano per il cambiamento verso un'evoluzione più sostenibile con un'allocazione delle risorse umane ed economiche più efficace.

Desideriamo per questo esprimere il nostro più sentito ringraziamento a Fondirigenti per l'opportunità concessa senza la quale questa attività di formazione e innovazione non sarebbe stata possibile.

Luca Ceroni

Legale Rappresentante di E.G.A. s.r.l.

Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda Grande	 Settore Turismo - Alberghi
 Localizzazione Bologna	 Dirigenti coinvolti 1
 Ore di formazione complessive 45	

Rossi S.p.A.

RECRUITING INNOVATION: come cambia il processo di selezione in Rossi S.p.A. al tempo di Industria 4.0



Sito web

L'azienda

ROSSI è da oltre 70 anni un punto di riferimento a livello europeo nella progettazione, produzione e commercializzazione di riduttori, motoriduttori, motori elettrici (sia standard che auto frenanti). L'azienda affonda le sue radici a Modena, città simbolo della meccanica di precisione e culla di numerose eccellenze del settore. Oggi è il secondo produttore di riduttori in Italia e uno dei principali attori a livello internazionale.

Le attività produttive si articolano su quattro stabilimenti e sono organizzate in tre divisioni: riduttori standard e industriali, riduttori epicicloidali e motori elettrici. A supporto della rete di vendita diretta, sia in Italia che all'estero, l'azienda ha sviluppato una solida rete di dealer composta da distributori, importatori e agenti esclusivi con deposito e centri di montaggio, rafforzando così il proprio posizionamento come partner tecnico di riferimento.

Dal 2004 ROSSI fa parte di Habasit Holding (ora Mooviementa Group), gruppo industriale svizzero di respiro internazionale, attivo nella produzione di cinghie di trasmissione di potenza, nastri trasportatori, riduttori e motori. Questa integrazione consente ai due gruppi di offrire un valore aggiunto

ai rispettivi clienti, grazie alla condivisione di risorse su scala globale e al miglioramento continuo delle prestazioni.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le motivazioni alla base del Piano formativo risiedono nella crescente complessità organizzativa e operativa del Gruppo Rossi S.p.A., che ha reso necessaria una revisione degli obiettivi aziendali e dei processi legati al recruiting. L'analisi interna ha evidenziato la difficoltà nel reperire profili qualificati e l'inadeguatezza dei metodi di selezione tradizionali, spesso frammentati e poco valorizzati sul piano informativo.

Da qui è emersa la volontà di adottare un approccio innovativo, integrando digitalizzazione e strategie di attrazione dei talenti.

Il Piano formativo ha avuto la finalità di trasferire competenze per la gestione di piattaforme digitali di recruiting, con i seguenti obiettivi:

- potenziare l'uso della tecnologia per individuare, valutare e attrarre proattivamente i candidati;



- implementare un modello In-Recruiting 4.0 per campagne di selezione mirate basate su dati oggettivi;
- ottimizzare l'Employer Branding e rafforzare la Brand Identity tramite contenuti ingaggianti sul portale HR;
- utilizzare i dati per selezionare candidati in base a criteri specifici, migliorando la qualità delle assunzioni;
- favorire l'interoperabilità e l'automazione del nuovo HUB tecnologico per monitorare in tempo reale il processo di selezione e i gap di competenze;
- istituire report di data ranking per valutare l'efficacia dei canali di Digital Recruitment tramite il software HR Portal Zucchetti.

Il percorso formativo

La formazione, pensata per affrontare le sfide del recruiting digitale e della gestione HR nell'ambito di Industria 4.0, ha fornito alla dirigente coinvolta le competenze operative e strategiche attraverso un percorso strutturato in più moduli. Il primo modulo ha introdotto l'uso degli HR Analytics, con strumenti analitici per ottimizzare le decisioni e migliorare

le performance delle campagne di selezione. Il secondo modulo si è concentrato sulla compliance normativa, con particolare attenzione al GDPR e alla gestione sicura dei dati personali nel processo di recruiting.

Le sessioni successive hanno approfondito il Digital Recruiting e l'Innovazione HR, esplorando le trasformazioni della funzione HR nell'era digitale, le nuove strategie di talent acquisition, l'analisi dei canali digitali e le tecniche di employer branding. Un modulo specifico è stato dedicato all'utilizzo avanzato del software Zucchetti, con focus sull'integrazione delle sue funzionalità nei flussi operativi aziendali. Sono stati inoltre trattati strumenti e strategie per rafforzare la brand identity aziendale, rendendo il portale HR un canale attrattivo per i talenti.

Infine, è stato introdotto un modulo sulla gestione delle crisi HR, utile per adattare i processi di selezione a contesti incerti e dinamici.

Il percorso ha incluso lezioni interattive, simulazioni pratiche, formazione on-the-job e materiali di supporto come manuali operativi, video tutorial, template e checklist per la creazione di job description digitali, garantendo un apprendimento concreto e immediatamente applicabile.

I risultati

Il Piano formativo ha rappresentato un importante strumento di crescita per ROSSI S.p.A., contribuendo al rafforzamento delle competenze manageriali della dirigente e alla trasformazione digitale dei processi HR.

I risultati ottenuti includono la riduzione dei tempi di selezione, l'aumento del numero di candidati qualificati, il risparmio sui costi di recruiting e l'eliminazione di inefficienze nei flussi informativi.



Tra i prodotti concreti sviluppati figurano:

- un hub digitale per il recruiting integrato nella piattaforma Zucchetti HR, che centralizza i dati e automatizza i processi di selezione;
- un modulo avanzato di HR Analytics per l'analisi dei KPI e la previsione dei trend;
- un set di linee guida operative per standardizzare il digital recruiting, con strumenti pratici e conformi al GDPR;
- un piano di employer branding con strategie digitali mirate e linee guida di comunicazione.

La parola all'azienda

Il momento attuale rappresenta per ROSSI S.p.A. una fase particolarmente impegnativa, ma al contempo ricca di prospettive positive. L'azienda sta portando avanti un ambizioso piano di investimenti industriali destinato a favorire una crescita rilevante sia sul mercato nazionale che su quello internazionale. Questa trasformazione comporta una crescente complessità nella gestione del capitale umano, rendendo necessari approcci più flessibili, competenze di alto livello e una costante capacità di adattarsi ai cambiamenti. In tale contesto, la funzione Risorse Umane assume un ruolo sempre più strategico, diventando motore di innovazione, gestione del cambiamento e diffusione della cultura organizzativa.

Il Piano ha già avuto un seguito, con l'intento di supportare la Dirigente in un percorso di sviluppo orientato al pieno consolidamento delle competenze legate al coaching organizzativo, alla leadership trasformativa e alla gestione complessa del cambiamento. Tali abilità non costituiscono più solo un elemento distintivo, ma diventano essenziali per guidare l'azienda in un ambiente industriale in continua evoluzione, segnato da

fenomeni come digitalizzazione, globalizzazione, sostenibilità, nuove generazioni e trasformazioni nei modelli lavorativi.

Nel lungo termine, ciò che si intende perseguire è il rafforzamento della posizione strategica della funzione HR all'interno del Gruppo, valorizzandone il ruolo chiave nelle decisioni e nella cultura aziendale, e favorendo l'integrazione tra strategia, persone, tecnologia e sostenibilità.

La formazione, per Rossi, non si limita a colmare eventuali carenze, ma si propone come leva concreta di cambiamento, facilitando l'unione tra competenze trasversali, visione d'insieme e impatto operativo.

Amalia Coppi

Talent Acquisition & Development Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Modena



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
64

EMME TECHNOLOGY s.r.l.

G.E.N.I.U.S.



Sito web

L'azienda

Emme Technology è nata nel 1996 all'interno del distretto metalmeccanico di Sesto San Giovanni, specializzata in automazione e controllo di processo. Fin dall'inizio ha puntato su qualità e innovazione, sviluppando prodotti distintivi come attuatori pneumatici dal design brevettato, che hanno definito nuovi standard nel settore. Il successo sui mercati internazionali ha portato all'espansione negli Stati Uniti e successivamente in Asia, consolidando una presenza globale.

Nel tempo, l'azienda ha affrontato una crescente complessità organizzativa, dovuta all'ampliamento dell'offerta, alla diversificazione geografica e all'evoluzione del mercato. Nonostante il posizionamento internazionale, la struttura interna ha mantenuto caratteristiche tipiche di una piccola e media impresa, con processi gestionali non sempre allineati alla dimensione globale.

Negli ultimi anni, sono stati avviati importanti cambiamenti strategici e organizzativi, tra cui il rafforzamento della sede italiana, l'introduzione di nuove figure manageriali e l'avvio di progetti di digitalizzazione e industrializzazione. Questi interventi hanno risposto alla necessità di maggiore flessibilità, innovazione e controllo dei processi. La riorganizzazione della produzione ha segnato un passaggio decisivo verso una gestione più efficiente e orientata alla trasformazione digitale, con l'obiettivo di rilanciare stabilmente la crescita dell'impresa.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le motivazioni che hanno portato alla presentazione del Piano sono nate dalla volontà di rafforzare la competitività aziendale attraverso la digitalizzazione, riconosciuta come un asset strategico. L'introduzione di strumenti come il CRM e il software MES ha segnato un'evoluzione significativa nei processi aziendali, generando iniziali riserve tra alcuni dipendenti storici, che hanno percepito il cambiamento come rapido e complesso da assimilare. Questa reazione ha messo in luce l'importanza di accompagnare la trasformazione digitale con un percorso strutturato di comunicazione e coinvolgimento.

A questa fase di transizione tecnologica si è affiancata una trasformazione nella leadership, con l'ingresso di una dirigente esterna e la sostituzione di un socio fondatore, che ha modificato gli equilibri interni e reso necessaria una ridefinizione chiara dei ruoli e delle responsabilità.

Il Piano è stato quindi progettato per affrontare due criticità principali: da un lato, la necessità di costruire una leadership più orizzontale e condivisa, capace di valorizzare i talenti interni e superare il modello familiare tradizionale; dall'altro, l'urgenza di applicare la digitalizzazione in modo efficace, estendendola non solo all'area produttiva ma anche ai processi HR, con l'obiettivo di colmare il divario generazionale e promuovere una cultura aziendale orientata ai risultati.

In questo contesto, il Piano ha mirato a favorire l'evoluzione dell'organizzazione verso un modello manageriale, promuovendo una leadership distribuita e una valorizzazione sistematica delle competenze. Il primo obiettivo è stato quello di fornire ai dirigenti strumenti utili per coinvolgere attivamente i team leaders, stimolando il loro ruolo nella guida dei gruppi e rafforzando il senso di responsabilità collettiva. Il secondo obiettivo ha riguardato la promozione del dialogo intergenerazionale, facilitando il passaggio generazionale e l'integra-

zione tra esperienze consolidate e nuove prospettive, con particolare attenzione alla valorizzazione dei giovani talenti. Il terzo obiettivo si è concentrato sullo sviluppo di strumenti digitali per il Talent Management, con l'intento di riconoscere, monitorare e far crescere le competenze individuali attraverso l'uso strategico dei dati, favorendo una gestione più efficace e dinamica delle risorse umane.

Il percorso formativo

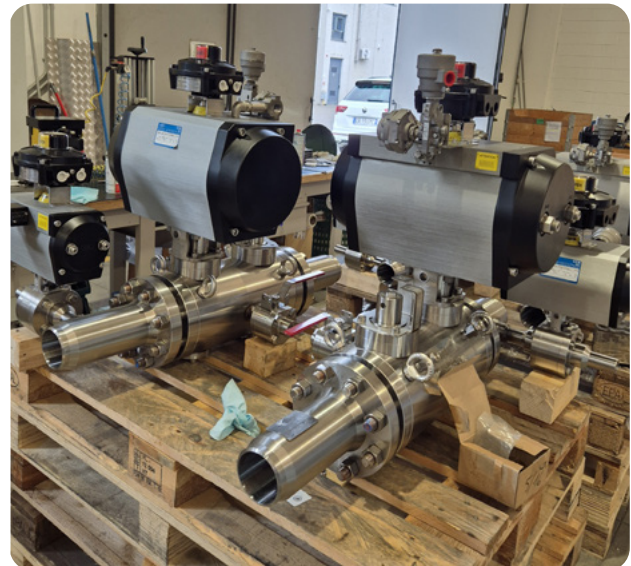
Il percorso formativo, articolato in due interventi, ha privilegiato un approccio esperienziale, con sessioni pratiche e di coaching finalizzate alla costruzione dell'action plan previsto, senza l'utilizzo di materiali didattici tradizionali. La formazione è stata erogata in modalità blended, alternando momenti in presenza e online.

Sono stati utilizzati case studies e best practices per dimostrare l'efficacia della digitalizzazione del talent management in contesti reali. È stata inoltre realizzata una sessione operativa con project work, finalizzata alla definizione dei criteri dell'Employee Life Cycle e alla costruzione di un piano d'azione per l'integrazione della Talent Intelligence nei processi aziendali. In linea con gli obiettivi del progetto, si è privilegiato lo studio di sistemi di pianificazione strategica e di politiche efficaci per la gestione delle risorse umane.

Intervento 1 – TALENT INTELLIGENCE: RIVOLUZIONARE LA GESTIONE DEI TALENTI CON I DATI - Si è sviluppato in quattro moduli principali, focalizzati sull'introduzione e sull'applicazione della Talent Intelligence nella gestione aziendale. Il primo ha fornito una panoramica sul concetto di Talent Intelligence, evidenziandone il ruolo strategico nei processi HR e organizzativi, con particolare attenzione alla cultura del dato. Il secondo modulo ha approfondito la raccolta dei dati e gli strumenti tecnologici a supporto, analizzando fonti, software e funzionalità utili per la mappa-

tura delle competenze e la pianificazione della successione. Il terzo modulo ha trattato le tecniche di analisi e interpretazione dei dati HR, con focus su trend, gap di competenze e visualizzazione dei risultati, integrando i sistemi aziendali esistenti come CRM e MES. Il quarto modulo ha esplorato le applicazioni pratiche della Talent Intelligence, dalla gestione delle performance alla pianificazione strategica del talento, fino allo sviluppo della leadership e alla condivisione della conoscenza tra generazioni.

Intervento 2 – FAMILY BUSINESS MANAGEMENT, DIGITALIZATION & SHARED LEADERSHIP - Si è sviluppato in tre moduli principali. Il primo ha affrontato le dinamiche del Family Business Management e della transizione generazionale, approfondendo modelli di governance, leadership condivisa, definizione dei ruoli e strategie per superare conflitti e sovrapposizioni. Il secondo modulo si è concentrato sulla digitalizzazione e sul cambiamento culturale, analizzando l'impatto delle tecnologie sui processi





aziendali, la cultura del dato e le strategie di change management, con particolare attenzione al coinvolgimento delle nuove generazioni. Il terzo modulo, dedicato al coaching per una leadership condivisa, ha fornito strumenti per costruire fiducia, delegare responsabilità, definire obiettivi comuni e progettare un piano d'azione operativo per l'implementazione di un modello di leadership inclusivo.

I risultati

A conclusione del percorso formativo, l'azienda ha compiuto un passo significativo verso la trasformazione da modello familiare a modello manageriale, formalizzando con trasparenza i cambiamenti intercorsi tra ruoli, mansioni e competenze. È stato avviato un processo di evoluzione organizzativa orientato alle competenze, favorendo l'interazione tra generazioni, la valorizzazione dei giovani talenti e la preservazione della memoria storica.

Attraverso lo sviluppo e l'applicazione di strumenti digitali per il Talent Management, è stato possibile integrare e organizzare dati relativi a performance, fabbisogni d'area e caratteristiche delle risorse umane, aumentando la consapevolezza sull'importanza del dato come leva strategica per affrontare le sfide del contesto globale.

Tra i prodotti concreti generati dal Piano, si evidenzia l'aggiornamento dell'organigramma aziendale, condiviso da tutta la direzione, come strumento guida per proseguire il

percorso verso una governance più inclusiva. Inoltre, è stato definito il flusso operativo del Talent Management e selezionati gli strumenti per la sua attuazione. Infine, è stato elaborato un modello di action plan, risultato diretto delle competenze acquisite durante il modulo di coaching.

La parola all'azienda

La formazione mi ha consentito di mettere a fuoco e formalizzare concetti e strumenti che mi supportino nel guidare la trasformazione dell'azienda da una gestione familiare a una manageriale. Ho acquisito strumenti digitali per il Talent Management e colto l'opportunità della digitalizzazione per fare ordine e gestire tutte le informazioni utili riguardanti le risorse umane presenti in azienda o acquisendo maggior consapevolezza di quali figure e competenze eventualmente integrare in organico, necessarie per raggiungere gli obiettivi di crescita che l'azienda ha nel suo piano strategico.

Cristina Tartarelli

Chief Operating Officer e HR Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Agrate Brianza (Monza e della Brianza)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
40

Malvestio S.p.A.

Performance & Motivation Management in Malvestio



Sito web

L'azienda

Fondata nel 1937 come piccola carpenteria metallica artigianale, Malvestio S.p.A. è oggi riconosciuta come leader in Italia nel settore dell'arredamento ospedaliero, con una reputazione consolidata anche a livello internazionale per la qualità e l'innovazione dei suoi prodotti. L'azienda è specializzata nella progettazione e produzione di soluzioni avanzate per ospedali, cliniche e strutture dedicate all'assistenza degli anziani, sia pubbliche che private. Tra le principali categorie di prodotti figurano letti e comodini per degenza, poltrone e lettini visita, barelle, sistemi per la logistica ospedaliera e culle.

La missione aziendale, racchiusa nel motto "Care for People", esprime l'impegno costante verso il benessere dei pazienti e il supporto agli operatori sanitari. Questo orientamento si riflette in una cultura aziendale centrata sulle persone — dipendenti, clienti e partner — e orientata alla promozione di soluzioni tecnologiche avanzate, in un ambiente inclusivo e sostenibile.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La forza lavoro di Malvestio è caratterizzata da una composizione multigenerazionale, che rappresenta al tempo stesso una risorsa preziosa e una sfida gestionale. Circa l'80% dei dipendenti è impiegato nell'area produttiva, vero fulcro



operativo dell'azienda, dove i valori aziendali prendono forma concreta nei prodotti. Questo contesto richiede una leadership evoluta e strumenti innovativi capaci di favorire la sinergia tra generazioni, valorizzando competenze, esperienze e prospettive diverse.

La coesistenza di quattro generazioni (Boomer, Generazione X, Millennial e Generazione Z) con caratteristiche e stili di lavoro differenti, ha posto l'azienda di fronte a una duplice esigenza: da una parte, promuovere una cultura aziendale inclusiva, capace di valorizzare le specificità di ciascun gruppo; dall'altra, innovare i processi manageriali, per gestire la complessità organizzativa, combinando l'esperienza dei più esperti con la creatività e la dinamicità delle giovani risorse, per affrontare le sfide di un mercato sempre più dinamico e competitivo.

Il Piano ha avuto l'obiettivo di fornire al management competenze e strumenti per affrontare queste dinamiche intergenerazionali, favorendo un ambiente di lavoro armonioso, orientato alla performance e all'inclusione. In particolare, si è lavorato per:

- rendere più efficaci i processi decisionali attraverso l'analisi dei dati relativi alle performance e ai bisogni dei dipendenti;
- promuovere e valorizzare i talenti, sfruttando le potenzialità del digitale per costruire percorsi di sviluppo personalizzati per ciascun gruppo generazionale;
- comprendere il ruolo e l'applicazione di KPI (Key Performance Indicators), KBI (Key Behavioural Indicators) e KTI (Key Technological Indicators);

- rafforzare l'engagement intergenerazionale attraverso l'identificazione di Ambassador e l'attivazione di Cantieri di miglioramento.

Il percorso formativo

Il percorso si è rivolto al Plant & Operation Manager, con la finalità di sviluppare un nuovo approccio alla gestione delle generazioni, contribuendo a trasformare l'Area Operation dell'azienda in un modello di eccellenza organizzativa.

La metodologia adottata ha combinato l'approccio dell'action learning con il project work, dando vita a sessioni altamente interattive, incentrate non solo sul "cosa" apprendere, ma soprattutto sul "come" e "perché" applicarlo. Attraverso esercitazioni pratiche, analisi di best practices e momenti di confronto diretto, il percorso ha offerto una panoramica ampia e approfondita delle metodologie e tecnologie disponibili, con l'obiettivo di individuare e selezionare i tool più efficaci da integrare nei processi aziendali.

L'intervento formativo è stato strutturato in due fasi principali: una dedicata all'apprendimento teorico e operativo, e una seconda focalizzata sul project work.

Nella prima fase, attraverso una metodologia di action learning, il dirigente ha approfondito modelli e strumenti per la valutazione delle performance, superando le logiche tradizionali legate esclusivamente alla produttività. Ha acquisito una visione più ampia e integrata, che include anche aspetti comportamentali e tecnologici. In particolare, ha lavorato sull'utilizzo di tre tipologie di indicatori: i KPI (Key Performance Indicators), per misurare la produttività e la qualità dei processi; i KBI (Key Behavioural Indicators), per osservare i comportamenti organizzativi e favorire la collaborazione tra generazioni; e i KTI (Key Technological Indicators), per monitorare l'adozione delle tecnologie digitali nel lavoro quotidiano.



Questa fase ha permesso al dirigente di familiarizzare con strumenti digitali per la raccolta e l'analisi dei dati, con tecniche per leggere le dinamiche relazionali tra generazioni e con metodi per individuare le esigenze specifiche di un'area produttiva complessa e diversificata.

La seconda fase, dedicata al project work, ha rappresentato il momento operativo del percorso. Il dirigente ha lavorato alla progettazione del Performance Management System dell'Area Operation, un sistema su misura per la realtà aziendale, costruito con il supporto dei formatori. In questa fase sono stati definiti gli indicatori da monitorare, strutturato il framework metodologico e coinvolti i capi reparto in un processo partecipativo.

È stato inoltre avviato il coinvolgimento degli ambassador generazionali, figure interne incaricate di facilitare l'adozione del nuovo modello tra le diverse fasce d'età aziendali.

Parallelamente, è stato avviato il disegno di una dashboard digitale semplificata, pensata per monitorare in tempo reale i principali parametri di performance.

I risultati

L'intervento ha supportato l'azienda nello sviluppo di un nuovo approccio alla gestione delle performance, con particolare attenzione alle dinamiche intergenerazionali e all'integrazione tecnologica. Il percorso ha avuto un impatto significativo non

solo sul piano delle competenze, ma anche sul clima organizzativo, promuovendo una cultura basata sulla collaborazione, sull'ascolto e sulla valorizzazione delle diversità.

A conclusione del Piano, l'azienda dispone di un sistema concreto e strutturato: il Performance Management System dell'Area Operation. Lo strumento si articola in quattro componenti principali:

- Framework di indicatori multilivello (KPI, KBI, KTI): consente di misurare l'efficienza e la qualità dei processi, monitorare comportamenti che favoriscono la collaborazione tra generazioni e valutare l'integrazione degli strumenti digitali nei processi aziendali.
- Guida operativa e strumenti di coinvolgimento: supporta l'applicazione degli indicatori e facilita il coinvolgimento degli stakeholder interni, promuovendo una diffusione consapevole del modello.
- Programma di engagement intergenerazionale: prevede la creazione di un team di Ambassador, selezionati tra lavoratori appartenenti a diverse generazioni, con l'obiettivo di promuovere il modello e avviare Cantieri di miglioramento dedicati all'ottimizzazione dell'applicazione degli indicatori e all'identificazione di best practice operative.
- Dashboard digitale: strumento per il monitoraggio in tempo reale, che offre report e insight su performance, engagement e aree di miglioramento, facilitando l'analisi e la presa di decisioni.

La parola all'azienda

Il percorso formativo Performance & Motivation Management, realizzato grazie ai finanziamenti di Fondirigenti, è stato pensato e costruito su misura per il nostro Plant Manager, con l'obiettivo di rafforzare le sue competenze manageriali e supportarlo nel guidare l'organizzazione verso risultati sempre più efficaci.

Abbiamo scelto di investire in una formazione che andasse oltre la teoria, puntando su strumenti pratici e strategie concrete per migliorare la gestione del team e la comunicazione interna. Il dirigente ha fatto proprie tecniche avanzate di leadership, tra cui la metodologia dello Stop and Go, che gli ha permesso di fermarsi, riflettere e ripartire con maggiore consapevolezza e direzione.

Grazie a questo percorso, il manager ha sviluppato una nuova capacità di coinvolgere, delegare e motivare i collaboratori, generando un impatto positivo sulle performance del gruppo e favorendo un clima di lavoro più coeso e orientato agli obiettivi comuni.

In parallelo, abbiamo utilizzato il finanziamento per progettare e implementare un sistema incentivante di valutazione della performance, con ricadute dirette sulla retribuzione variabile del personale. Un passo importante verso una cultura aziendale meritocratica e orientata ai risultati e una maggiore coesione intergenerazionale.

È stato un percorso impegnativo, ma estremamente utile e positivo, che ha generato valore tangibile per il manager, per il team e per l'intera organizzazione.

Annamaria Pigozzo

Responsabile HR

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Manifatturiero



Localizzazione
Camposampiero (Padova)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
48

SAO Servizi Aziendali Operativi SC.

HR Digitale: Dati e Talenti per la Gestione Intergenerazionale



Sito web

L'azienda

SAO Servizi Aziendali Operativi SC è una cooperativa specializzata nel facility management, un settore sempre più strategico per le aziende moderne che cercano partner affidabili per garantire efficienza e qualità nei servizi. Con circa 200 dipendenti distribuiti su tutto il territorio nazionale, SAO opera in province chiave come Firenze, Napoli, Bari e Vibo Valentia, offrendo servizi come portierato, guardiania non armata, accoglienza clienti e gestione della corrispondenza.

L'azienda si distingue per la capacità di coniugare esperienza e innovazione, grazie a una struttura organizzativa multigenerazionale che integra competenze consolidate con nuove idee e tecnologie digitali. Questo equilibrio rappresenta una risorsa strategica, ma comporta anche sfide, come la necessità di favorire il trasferimento del know-how e promuovere un ambiente di lavoro armonico.

Negli ultimi anni, SAO ha avviato un processo di digitalizzazione per migliorare l'efficienza operativa e la gestione interna, investendo in formazione mirata e strumenti avanzati per valorizzare le risorse umane. L'obiettivo è creare una cultura aziendale inclusiva, capace di affrontare le sfide di un mercato competitivo e in continua evoluzione. Grazie a questa visione, SAO si conferma come un partner strategico e un punto di riferimento nel panorama del facility management.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo nasce dalla necessità di affrontare alcune criticità emerse in azienda negli ultimi anni, legate alla gestione delle diverse generazioni presenti e alla transizione verso strumenti digitali. L'introduzione di nuove piattaforme collaborative ha evidenziato un divario tra collaboratori senior, più legati a metodi tradizionali, e quelli più giovani, più inclini all'uso delle tecnologie. Questo disallineamento ha generato difficoltà nella comunicazione e nella collaborazione tra team, con impatti negativi sull'efficienza operativa.

Un altro elemento che ha spinto alla definizione del Piano è la gestione dei talenti interni. Episodi aziendali hanno mostrato la necessità di percorsi formativi strutturati, capaci di valorizzare le competenze individuali e di accompagnare i giovani dipendenti nello sviluppo di capacità gestionali, coinvolgendo al contempo i collaboratori più esperti come mentori.

Infine, la crescente competitività del settore e il rapido avanzamento tecnologico hanno reso evidente che l'adozione di strumenti digitali deve essere accompagnata da una strategia formativa mirata.

Attraverso il Piano formativo SAO ha mirato a rafforzare le competenze del proprio HR Manager, puntando su un approccio strategico e data-driven nella gestione delle risorse umane. Il Piano ha puntato a migliorare la capacità di analizzare le performance professionali e di identificare i talenti interni, integrando strumenti digitali e tecniche di business intelligence. Si è posto l'obiettivo di promuovere una leadership consapevole delle dinamiche generazionali, favorendo l'inclusione e il trasferimento del know-how tra collaboratori senior e junior.

Inoltre, ha mirato a ottimizzare la pianificazione HR attraverso l'uso di KPI e sistemi di valutazione equi, capaci di supportare decisioni strategiche basate su evidenze e orientate allo sviluppo del capitale umano.

Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato articolato in due interventi integrando teoria e pratica, attraverso esercitazioni e project work, con l'obiettivo di applicare concretamente strumenti analitici e promuovere una leadership data-driven, inclusiva e orientata ai risultati. Grazie a dispense operative, template per KPI, case study e video tutorial, l'attività formativa ha consolidato un approccio analitico e inclusivo alla gestione HR, migliorando l'efficacia del monitoraggio e valorizzando le competenze generazionali all'interno dell'organizzazione.

Intervento 1 - L'ANALISI DEI DATI PER LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE PROFESSIONALI. Ha affrontato l'importanza strategica dei dati HR, fornendo strumenti digitali come Power BI, Tableau ed Excel avanzato per la creazione di dashboard personalizzate e database ottimizzati.



Sono state sviluppate competenze nella definizione di KPI intergenerazionali, utili a misurare produttività, collaborazione e contributi specifici delle diverse fasce d'età. Particolare attenzione è stata dedicata alla costruzione di sistemi di valutazione imparziali, attraverso l'introduzione di checklist anti-bias e l'utilizzo di algoritmi di intelligenza artificiale per ridurre le distorsioni nei processi decisionali.

Il laboratorio finale ha permesso al partecipante di applicare le conoscenze acquisite, simulando scenari aziendali e realizzando un sistema completo di monitoraggio delle performance, con analisi dettagliate per generazione.

Intervento 2 - IDENTIFICAZIONE E SVILUPPO DEI TALENTI NELL'ORGANIZZAZIONE. Ha fornito al HR Manager competenze strategiche per gestire il talento in un contesto multigenerazionale, con particolare attenzione alla valorizzazione delle differenze generazionali e alla promozione di un ambiente inclusivo.

Durante la formazione, sono stati approfonditi i principi del talent management intergenerazionale, l'utilizzo di strumenti digitali come ATS e HRIS per la mappatura delle competenze, e l'applicazione di algoritmi predittivi per individuare il potenziale dei dipendenti. Sono stati progettati piani di sviluppo personalizzati, adattati alle esigenze delle diverse fasce d'età, e sono state analizzate strategie di crescita che integrano competenze tradizionali e digitali.

L'intervento ha incluso anche l'implementazione di dashboard digitali per il monitoraggio delle performance, la definizione di KPI specifici e l'adozione di checklist anti-bias per garantire valutazioni oggettive e inclusive. Il modulo finale ha previsto la realizzazione di un project work, in cui il partecipante ha elaborato un piano di talent management personalizzato per SAO, applicando concretamente le competenze acquisite.

I risultati

Il Piano ha introdotto un approccio data-driven, rafforzando la capacità di prendere decisioni fondate su evidenze oggettive e promuovendo una cultura inclusiva.

Tra gli strumenti operativi sviluppati, SAO ha acquisito dashboard digitali avanzate realizzate con software come Power BI, Tableau ed Excel avanzato, utili per monitorare in tempo reale le performance dei dipendenti e analizzarle per generazione o altri criteri rilevanti. Queste dashboard offrono una visione comparativa e personalizzata, facilitando l'individuazione di aree di miglioramento e punti di forza.

Sono stati inoltre forniti template predefiniti per la definizione di KPI, che permettono una valutazione oggettiva e mirata della produttività, e database strutturati per l'HR Analytics, progettati per raccogliere e gestire informazioni chiave sulle performance, con attenzione ai parametri legati alla diversità generazionale.

Per garantire equità nei processi decisionali, il Piano ha introdotto checklist anti-bias basate su algoritmi intelligenti, capaci di ridurre i pregiudizi nelle valutazioni e favorire una maggiore inclusione.

In ambito talent management, SAO ha implementato piattaforme digitali come ATS (Applicant Tracking System) e HRIS (Human Resource Information System), fondamentali per monitorare competenze e percorsi professionali. Sono stati sviluppati anche strumenti predittivi per l'analisi del potenziale dei dipendenti e template per piani di sviluppo personalizzati, utili a costruire percorsi di crescita su misura. Grazie a questi strumenti, l'azienda dispone ora di mappe digitali del talento, che restituiscono una visione aggiornata e dinamica delle competenze interne, facilitando la pianificazione della successione e la valorizzazione del capitale umano.

La parola all'azienda

L'esito del percorso di formazione si è rivelato altamente positivo, contribuendo in modo significativo al rafforzamento della competitività dell'organizzazione. L'introduzione di un approccio data-driven ha migliorato la capacità di analizzare e interpretare i dati, consentendo di prendere decisioni strategiche fondate su evidenze oggettive e misurabili. Questo cambiamento ha reso i processi decisionali più efficaci, tempestivi e coerenti con gli obiettivi aziendali. Parallelamente, la formazione ha favorito la diffusione di una cultura inclusiva, valorizzando il contributo di tutte le persone e promuovendo un ambiente collaborativo e aperto all'innovazione. Tale combinazione di rigore analitico e inclusività ha rafforzato la coesione interna, stimolato la partecipazione attiva e migliorato la capacità di affrontare con flessibilità e consapevolezza le sfide del mercato. In sintesi, il percorso ha generato un impatto tangibile sulla crescita competitiva, supportando un modello organizzativo più agile, innovativo e orientato ai risultati.

Paolo Serventi

Direttore del personale

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Servizi alle imprese



Localizzazione
Firenze



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
58

Clarins Italia s.r.l.

Strumenti digitali a supporto dell'Area HR



Sito web

L'azienda

CLARINS ITALIA è la filiale italiana del Gruppo francese Clarins, specializzato nella produzione e commercializzazione di cosmetici per la cura della pelle, formulati con ingredienti e principi attivi di origine naturale.

Fondata nel 1954 da Jacques Courtin-Clarins, l'azienda ha inaugurato il suo primo Istituto Clarins nel cuore di Parigi. A settant'anni di distanza, l'impresa è ancora guidata dalla famiglia Courtin-Clarins, rimanendo fedele alla visione del fondatore: la natura custodisce il segreto della bellezza, per tutti e a ogni età.

Clarins ha costruito una reputazione globale grazie a formule rivoluzionarie e a un approccio innovativo al benessere, basato su ingredienti selezionati con cura. Fin dagli esordi, l'azienda ha promosso un approccio responsabile all'approvvigionamento delle materie prime, puntando su trattamenti all'avanguardia. Questo impegno si riflette nella costante attenzione alla sostenibilità, nel supporto alle comunità locali, nella riduzione dell'impatto ambientale e nella tutela della biodiversità.

L'azienda è costantemente orientata al miglioramento, grazie alle più recenti innovazioni scientifiche, tecnologiche e botaniche. Questa cultura dell'eccellenza ha portato allo sviluppo di prodotti iconici, riconosciuti e distribuiti in tutto il mondo.

Negli ultimi anni, Clarins Italia ha ampliato la propria rete commerciale, investendo in clienti strategici in termini di visibilità, fatturato e innovazione.

Questi cambiamenti hanno richiesto importanti investimenti economici, ma hanno permesso all'azienda di rafforzare la propria presenza e capacità operativa, adottando processi che rispettano elevati standard di qualità e sostenibilità. Una tradizione unica, tramandata di generazione in generazione, che ha consolidato Clarins come leader nel settore della cura della pelle.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo è nato dall'esigenza di supportare la dirigente responsabile dell'area HR nella implementazione di un nuovo sistema digitale che renda più efficienti le attività legate alla selezione del personale, all'onboarding, alla valutazione delle performance e delle competenze, e alla gestione della formazione.

Mentre le attività amministrative risultavano già digitalizzate tramite un software condiviso con la casa madre francese, le funzioni più strategiche dell'area HR venivano ancora gestite con strumenti tradizionali, causando rallentamenti e inefficienze.

La Direzione Generale ha richiesto alla responsabile HR di implementare localmente la digitalizzazione completa che includesse obiettivi chiari, attività specifiche e soluzioni tecnologiche innovative, con particolare attenzione all'integrazione dell'Intelligenza Artificiale.

Inoltre, è stato richiesto di fare una valutazione sulla potenziale introduzione di una chatbot HR interna, attiva 24 ore su 24, in grado di rispondere alle domande dei dipendenti e raccogliere dati utili per future analisi.



L'obiettivo generale del Piano è stato quello di sviluppare competenze manageriali per definire e implementare un sistema digitale a supporto dell'area HR, al fine di:

- comprendere come integrare soluzioni di Intelligenza Artificiale nei processi HR, per automatizzare le attività e sviluppare strategie efficaci;
- elaborare un piano di fattibilità, al fine di introdurre nuovi strumenti e piattaforme per le attività dell'area HR (selezione del personale, piani di onboarding, valutazione delle competenze e gestione della formazione);

- introdurre software automatizzati basati su AI, per la scansione e l'analisi dei CV, in fase di selezione, e per la gestione delle competenze e lo sviluppo di piani formativi;
- valutare l'implementazione di una chatbot HR, per raccogliere insight utili dai dipendenti.

Il percorso formativo

L'intervento si è articolato in tre moduli formativi, affiancando alla formazione frontale in aula attività di action learning, analisi di casi aziendali, con la realizzazione di un project work e un piano di fattibilità a breve termine.

Durante la formazione sono state esplorate tecnologie emergenti applicabili all'HR, come software per lo screening automatizzato dei CV, chatbot per l'interazione con i candidati, piattaforme e-learning per la formazione continua e strumenti di people analytics.

Modulo 1 – DIGITALIZZAZIONE E AI NELL'AREA HR. Il modulo si è concentrato sulle tecnologie emergenti e sulle relative applicazioni in ambito HR, con un focus sulla realtà aziendale di Clarins, in linea con le direttive della casa madre francese e con il grado di maturazione digitale. Ci sono stati presentati e analizzati software per l'analisi dei CV e delle candidature (LinkedIn Talent Hub), nonché strumenti per interagire con i candidati tramite chatbot intelligenti.

Modulo 2 – GESTIONE DIGITALE DELL'AREA RISORSE UMANE. Il modulo, sviluppato attraverso formazione in aula e attività di action learning, ha preso in esame gli strumenti per monitorare e migliorare le competenze e costruire programmi efficaci di formazione, partendo dall'analisi dei fabbisogni, con l'utilizzo di piattaforme e-learning e la discussione di casi aziendali relativi a sistemi già implementati con il supporto dell'Intelligenza Artificiale.

Modulo 3 – COSTRUZIONE DEL PROGETTO PER LA DIGITALIZZAZIONE DELL'AREA HR. A partire da un'analisi degli strumenti digitali in uso, è stato impostato un piano strategico da presentare alla Direzione, costruito attraverso un project work conclusivo, con relativo piano di fattibilità per l'implementazione di nuove soluzioni digitali, la selezione e valutazione delle competenze, la formazione, l'analisi costi/benefici e il calcolo del ROI.

I risultati

Attraverso il Piano formativo, CLARINS ITALIA ha supportato la dirigente HR nella definizione di un sistema digitale per modernizzare i processi di selezione, formazione e valutazione delle competenze. Il percorso ha permesso alla manager di acquisire competenze strategiche per integrare soluzioni digitali e strumenti di Intelligenza Artificiale nei processi HR, rafforzando la consapevolezza dell'importanza della trasformazione digitale anche in ambito risorse umane, oltre che nelle aree già digitalizzate come marketing e vendite.

Tra i prodotti concreti sviluppati figurano:

- un piano di fattibilità per la digitalizzazione dell'area HR, con analisi dello stato attuale, punti di forza e criticità;
- una proposta di soluzioni digitali per la selezione e l'onboarding, con l'introduzione di strumenti AI per l'analisi dei CV e chatbot per il supporto ai candidati;
- un approfondimento sulle pratiche già digitalizzate nella valutazione delle performance, con l'integrazione di nuove piattaforme per il monitoraggio continuo delle competenze;
- una proposta per la gestione digitale della formazione, con l'adozione di piattaforme e-learning e strumenti per l'analisi dei bisogni formativi.

Il piano di implementazione presentato alla Direzione ha incluso anche una stima dei costi, un'analisi dei benefici e un calendario operativo per l'integrazione delle nuove soluzioni con i sistemi aziendali esistenti, garantendo coerenza con le politiche di sicurezza e con lo stile gestionale della casa madre francese.

La parola all'azienda

Il percorso formativo ha rappresentato un'importante occasione di aggiornamento e approfondimento su tematiche di grande attualità per la funzione HR. Grazie a un approccio concreto e ben strutturato, io e il mio team abbiamo potuto esplorare soluzioni innovative, valutandone la reale applicabilità nel nostro contesto aziendale. La formazione ha generato un impatto positivo immediato, offrendo strumenti utili per l'evoluzione dei nostri processi interni. Un'iniziativa sicuramente efficace e di elevata qualità.

Paola Molino

HR Director Clarins Italia spa

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Commercio



Localizzazione
Castenaso (Bologna)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
52

De Matteis Agroalimentare S.p.A.

Generation in progress: gestione efficace dei talenti e piani di successione



Sito web

L'azienda

De Matteis Agroalimentare è tra i principali produttori italiani di pasta di grano duro e vanta oltre trent'anni di esperienza nel settore agroalimentare. Grazie a impegno, visione e continuità, l'azienda è cresciuta da piccolo mulino con pastificio a player di riferimento nel mercato globale della pasta, registrando uno dei tassi di crescita più elevati del comparto.

Il ciclo produttivo è completamente integrato, dal grano alla pasta: la presenza di un mulino interno consente un controllo totale sulla materia prima, garantendo standard qualitativi eccellenti. Lo stabilimento si trova in Campania, alle pendici dell'Appennino, in prossimità delle aree tradizionalmente vocate alla coltivazione del grano duro, come l'Irpinia.

Da oltre quindici anni l'azienda porta avanti un modello di filiera integrata che collega direttamente il pastificio a una rete di più di 900 aziende agricole, con l'obiettivo di produrre pasta di alta qualità ottenuta da grano 100% italiano. Il Patto Armando prevede un accordo diretto con gli agricoltori, garantendo tracciabilità, controllo integrato, elevati standard qualitativi del grano e un supporto costante: De Matteis assicura infatti un prezzo minimo garantito per il grano conferito e offre assistenza agronomica specializzata.

A testimonianza dell'impegno etico e qualitativo, l'azienda adotta una politica integrata su qualità, ambiente e responsabilità sociale, supportata da certificazioni di eccellenza (BRC Issue 9, Organic EUR/COR/JAS, SA 8000:2014, IFS Issue). Negli ultimi due anni ha inoltre avviato un piano strategico volto a rafforzare la competitività, ottimizzare l'organizzazione interna e attrarre nuovi talenti, in linea con la propria crescita internazionale.

Dal novembre 2023, De Matteis Agroalimentare è anche società benefit: questo status formalizza nello statuto aziendale l'impegno verso obiettivi sociali e ambientali, tra cui la tutela del territorio e della filiera agricola, la sostenibilità ambientale, il benessere e la valorizzazione del personale, l'uso responsabile delle risorse e la promozione di pratiche agricole sostenibili.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Per mantenere la leadership nel mercato nazionale e internazionale e sostenere la crescita aziendale, De Matteis ha avviato una strategia di sviluppo fondata su un duplice percorso di miglioramento: da un lato l'innovazione operativa, attraverso investimenti in impianti e tecnologie avanzate; dall'altro il rafforzamento dell'assetto organizzativo.

L'azienda sta affrontando una fase di transizione generazionale che richiede l'inserimento di nuovi talenti e la pianificazione delle successioni nelle posizioni chiave. In questo scenario, è diventato prioritario adottare una strategia di Age Management in grado di attrarre risorse di valore, sviluppare percorsi di carriera e favorire la collaborazione tra generazioni diverse, preservando al contempo il knowhow e la cultura aziendale.

La rapida diversificazione delle linee di prodotto e l'espansione verso nuovi segmenti di mercato hanno reso indispensabile una Talent Strategy capace di migliorare i processi di selezione e sviluppo, aumentando l'attrattività dell'azienda soprattutto verso le nuove generazioni.

In un contesto lavorativo in continua evoluzione, in cui i driver motivazionali differiscono tra Baby Boomers, Gen X, Y e Z, i manager devono acquisire strumenti e approcci innovativi per garantire continuità organizzativa e stimolare l'innovazione.

Il Piano ha rappresentato quindi un'opportunità strategica per affrontare il ricambio generazionale e consolidare le basi per il futuro dell'azienda.

Nello specifico, l'iniziativa si è posta i seguenti obiettivi:

- rafforzare la capacità dei manager di attrarre, selezionare e integrare giovani talenti, garantendo l'allineamento ai valori aziendali;
- comprendere le caratteristiche, le aspettative e i bisogni delle nuove generazioni (Y e Z) e acquisire conoscenze sugli aspetti teorici relativi alle strategie di attraction e retention;



- analizzare gli attuali processi di onboarding e individuare strategie e canali digitali adeguati per migliorare l'attrattività aziendale;
- analizzare e supportare i driver motivazionali delle nuove generazioni nel processo di selezione, garantendo la continuità aziendale attraverso un piano strutturato di passaggio generazionale;
- introdurre strumenti digitali per la gestione del ciclo di vita del capitale umano, attraverso soluzioni di Talent Development, al fine di valorizzare le competenze e ideare percorsi di crescita personalizzati.

Il percorso formativo

Il percorso ha creato un vero e proprio ambiente di apprendimento, offrendo una Learning Experience coinvolgente e stimolante, progettata sui fabbisogni reali dei dirigenti e orientata allo sviluppo delle competenze necessarie per valorizzare i talenti.

La metodologia ha integrato strumenti innovativi in un'ottica di Open Learning, alternando sessioni in presenza a momenti di formazione a distanza erogata tramite piattaforma dedicata, insieme ad attività di action learning finalizzate alla sperimentazione sul campo dei nuovi strumenti digitali e al loro adattamento agli obiettivi aziendali.

Il Piano si è articolato in due moduli formativi:

Modulo 1 – NEW GENERATION PLAN: Selezionare e attrarre i nuovi talenti in De Matteis Agroalimentare L'intervento ha analizzato il contesto aziendale per offrire una visione approfondita delle dinamiche di cambiamento generazionale (piani di pensionamento e successione), affrontate attraverso strumenti di Digital Age Management. La seconda fase si è focalizzata sulle strategie di employer

branding, con l'utilizzo di tecniche di storytelling e metodologie per l'engagement dei talenti. Successivamente, i partecipanti hanno esplorato le piattaforme digitali di recruiting e job matching, valutandone le opportunità, inclusi gli strumenti di Social Network Recruiting. La quarta fase ha introdotto il Framework 4R, a supporto del talent management e della relazione risorsaazienda. Il project work ha prodotto due output: linee guida per le procedure di recruiting e attraction e un portale digitale per la gestione integrata delle fasi di selezione e acquisizione dei talenti.

Modulo 2 – NEW GENERATION PLAN: Sviluppo dei talenti e piani di successione Il secondo intervento ha definito una strategia condivisa per garantire la continuità organizzativa e la gestione efficace della transizione generazionale. Sono stati introdotti i principi di People Management e della centralità della persona, applicati ai processi di cambiamento e allo sviluppo del capitale umano, insieme a strumenti per la valutazione e la mappatura delle competenze interne. La terza fase ha riguardato la pianificazione strategica della successione (analisi delle competenze attuali e

definizione dei ruoli futuri), mentre l'ultima ha approfondito il tema della Talent Intelligence, con metodologie per individuare i gap di competenze e profilare i talenti. Il project work conclusivo ha consentito di sperimentare le funzioni base del sistema.

I risultati

Il Piano formativo ha rappresentato un passaggio strategico per sostenere la crescita di De Matteis Agroalimentare. I partecipanti hanno approfondito modelli avanzati di talent management, sperimentato strumenti digitali per la mappatura delle competenze e definito percorsi di sviluppo personalizzati, fino alla progettazione di un piano strutturato di passaggio generazionale. Al termine del percorso, i dirigenti hanno acquisito competenze operative per individuare i profili chiave, implementare processi innovativi di recruiting e sviluppare strategie di successione, integrando soluzioni digitali per monitorare e gestire l'intero ciclo di vita dei talenti.



L'iniziativa ha portato alla realizzazione di strumenti concreti a supporto della gestione e valorizzazione delle risorse umane, dei talenti e della transizione generazionale:

- **LINEE GUIDA PER LA STRATEGIA DI TALENT ATTRACTION** – Le linee guida, ispirate al modello 4R (Recruit, Retain, Reskill, Redesign), sono state condivise online per supportare una strategia mirata di attraction e retention dei talenti e favorire la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, motivante e orientato alla crescita.
- **PORTALE DIGITALE PER L'ACQUISIZIONE DI NUOVI TALENTI** – Il portale consente di comunicare in modo efficace i valori e il brand aziendale, in coerenza con gli obiettivi strategici. Lo strumento permette inoltre di gestire in modo integrato le fasi di recruiting e selezione, facilitando l'individuazione dei fabbisogni professionali per ciascuna area aziendale.
- **TALENT INTELLIGENCE SYSTEM** – Il sistema di IA è dedicato alla raccolta, analisi ed elaborazione dei dati relativi alle competenze interne. Attraverso la mappatura dei gap e il matching tra ruoli e profili, supporta la pianificazione dei percorsi di carriera e dei piani di successione nelle posizioni chiave dell'organizzazione.

La parola all'azienda

Il Piano formativo ha rappresentato per i nostri dirigenti un'importante occasione di riflessione, crescita manageriale e scoperta di nuovi strumenti strategici. Attrarre nuovi talenti e garantire la continuità organizzativa sono due priorità fondamentali per la nostra azienda, e il percorso ha permesso di approfondire approcci e iniziative pienamente coerenti con gli obiettivi che De Matteis Agroalimentare intende perseguire nel prossimo futuro.

Le tematiche affrontate si inseriscono in una strategia di ampio respiro, orientata a investire sui nuovi talenti e a rafforzare il tessuto organizzativo interno attraverso la costruzione di percorsi di carriera coerenti con le potenzialità e le aspirazioni dei lavoratori.

Dal punto di vista metodologico, l'utilizzo di un mix di modalità formative innovative, capaci di valorizzare appieno le potenzialità degli strumenti digitali, ha contribuito alla creazione di un ambiente di apprendimento altamente stimolante e coinvolgente.

Alessandra Bembo – HRBP

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Alimentare



Localizzazione
Flumeri (Avellino)



Dirigenti coinvolti
6



Ore di formazione complessive
288

ECOLE – Enti Confindustriali Lombardi per l'Education

AI - ECOLE

L'azienda



Sito web

ECOLE – Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education è una società consortile che nasce dalla collaborazione tra sette associazioni del sistema confindustriale lombardo. Il suo obiettivo è affiancare le imprese nella gestione dei finanziamenti per la formazione, seguendo l'intero processo: dall'analisi dei bisogni alla progettazione dei percorsi, fino alla certificazione delle competenze. In un contesto in cui la digitalizzazione e le competenze avanzate sono sempre più centrali, ECOLE si propone come partner strategico per lo sviluppo di progetti formativi innovativi, capaci di integrare tecnologie emergenti e metodologie didattiche evolute, con l'intento di rafforzare le competenze tecniche e manageriali delle risorse umane.

Nel 2023, la società ha intensificato il proprio impegno su più fronti, partecipando a progetti europei legati all'economia circolare e alla transizione ecologica, promuovendo iniziative di aggiornamento professionale per le PMI e sostenendo la digitalizzazione delle competenze aziendali. Ha inoltre investito nella formazione manageriale per accompagnare le imprese nei processi di cambiamento organizzativo e trasformazione digitale. Le tre direttrici strategiche individuate per lo sviluppo futuro sono la sostenibilità, la formazione tecnica avanzata e l'adozione di tecnologie innovative, tra cui la generative AI.

Proprio in quest'ultimo ambito, ECOLE ha avviato tre progetti europei, tra cui e-Vet4AI e Human2AI, che rappresentano i primi passi verso l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei percorsi formativi. Il progetto e-Vet4AI ha sviluppato un modello formativo e un toolkit online per formatori del settore meccanico, con un focus sull'uso dell'AI e sull'analisi dei dati. Human2AI, invece, ha puntato a rafforzare le competenze in intelligenza artificiale tra gli studenti delle scuole secondarie, preparando le nuove generazioni a un futuro sempre più tecnologico. Queste iniziative costituiscono le fondamenta di un piano formativo più ampio, pensato per accompagnare le imprese lombarde nella loro evoluzione digitale e nella costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

ECOLE ha scelto di presentare questo Piano formativo per rispondere alle rapide trasformazioni del contesto industriale e tecnologico, che impongono un continuo aggiornamento delle competenze e dei processi interni. L'integrazione della generative AI nella progettazione formativa rappresenta una scelta strategica per aumentare l'efficienza, stimolare l'innovazione e rafforzare la capacità dell'ente di rispondere in modo tempestivo e mirato alle esigenze del mercato.

In quest'ottica, è stata avviata una riorganizzazione interna che ha portato al rafforzamento della funzione dedicata al content management, direttamente collegata alla Direzione Generale. La digitalizzazione del processo progettuale, resa possibile anche grazie all'adozione della generative AI, consente di gestire un numero maggiore di proposte formative, ridurre i tempi di sviluppo e migliorare la personalizzazione dei contenuti.

Il Piano ha rappresentato un'opportunità concreta per acquisire competenze nella gestione di progetti tecnologici e nell'ottimizzazione dei flussi di lavoro, aspetti fondamentali per affrontare con successo le sfide del futuro digitale. L'obiettivo è stato quello di innovare la progettazione dei servizi formativi, potenziando la capacità di ECOLE di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e di offrire soluzioni sempre più personalizzate ed efficaci.

Dal punto di vista manageriale, l'iniziativa ha puntato sul rafforzamento delle competenze di leadership, decision making e gestione del cambiamento, in coerenza con il framework europeo DigComp 2.2. Questo ha permesso di consolidare il ruolo di ECOLE come punto di riferimento nell'ambito della formazione professionale, preparandone la leadership ad affrontare con visione e competenza le sfide della trasformazione digitale.



Il percorso formativo

L'intervento formativo si è articolato in quattro moduli principali, ciascuno dei quali ha combinato teoria e pratica per garantire un apprendimento applicato e coerente con gli obiettivi aziendali.

Modulo 1 – ALFABETIZZAZIONE AI E DIGITALIZZAZIONE. È stata fornita una panoramica sui concetti fondamentali di intelligenza artificiale e digitalizzazione. Sono state approfondite le principali applicazioni dell'AI, i concetti base del machine learning, le tecnologie emergenti come il deep learning, l'Internet of Things e la blockchain. Le conoscenze sono state applicate attraverso esercitazioni pratiche in scenari aziendali simulati.

Modulo 2 – PROGETTAZIONE DI PERCORSI FORMATIVI CON AI GENERATIVA. Sono state trasmesse le competenze tecniche necessarie per progettare percorsi formativi con l'uso dell'AI generativa. Il dirigente ha imparato a scrivere prompt efficaci, ad addestrare modelli GPT personalizzati e a integrare l'AI nei processi di progettazione ed erogazione dei corsi. Le attività laboratoriali hanno permesso di sviluppare un percorso formativo completo basato su queste tecnologie.

Modulo 3 – GESTIONE E COLLABORAZIONE DIGITALE. Sono stati approfonditi strumenti e piattaforme per la collaborazione online e la gestione di team virtuali. Sono state affrontate strategie di comunicazione digitale e tecniche di problem-solving in ambienti virtuali. Le simulazioni hanno consentito di applicare le competenze acquisite alla gestione di progetti digitali.

Modulo 4 – LEADERSHIP E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO. Sono state sviluppate competenze di leadership digitale e gestione del cambiamento. Il partecipante ha appreso tecniche per motivare i team, prendere decisioni basate sui dati e affrontare situazioni di stress. Attraverso

esercitazioni pratiche, sono state simulate dinamiche di cambiamento organizzativo, consolidando la resilienza e la capacità di guida in contesti complessi.

Il percorso formativo è stato strutturato su attività pratiche, simulazioni e casi di studio. Il dirigente ha lavorato su prompt e modelli GPT personalizzati, gestito progetti digitali e team virtuali, e affrontato scenari di cambiamento organizzativo. Le metodologie adottate hanno garantito l'applicazione immediata delle conoscenze, rafforzando la leadership, la collaborazione digitale e la capacità di integrare l'AI nei processi formativi.



I risultati

Il Piano formativo ha rappresentato un investimento strategico per la crescita manageriale e l'innovazione di ECOLE, agendo su quattro direttrici principali: innovazione dei processi formativi, leadership del cambiamento, capacità progettuale e trasformazione digitale. L'iniziativa ha rafforzato la funzione di content management, fornendo strumenti e competenze per integrare l'intelligenza artificiale generativa nella progettazione formativa.

Al termine del Piano, ECOLE ha avviato la realizzazione e la progressiva implementazione di tre strumenti operativi:

- Framework per la progettazione formativa assistita da AI: sviluppato un modello metodologico per analizzare i fabbisogni e progettare percorsi personalizzati, già testato in progetti pilota e in fase di estensione alla funzione di content management.
- Percorso formativo sperimentale per aziende clienti: modellizzato un corso sull'uso dell'AI nella progettazione e nello sviluppo del capitale umano, pronto per la promozione e la sperimentazione sul mercato.
- Biblioteca digitale di risorse formative intelligenti: avviata la creazione di una raccolta dinamica di materiali, strumenti e best practices, alimentata da contenuti generati o ottimizzati con AI, a supporto dell'apprendimento adattivo e del knowledge management aziendale.

La parola all'azienda

Nato per integrare l'intelligenza artificiale generativa nei processi di progettazione formativa, il Piano AI-ECOLE ha attivato un cambiamento strategico nella nostra capacità progettuale.

A partire dalle competenze sviluppate dal dirigente beneficiario, abbiamo costruito un modello operativo che ha portato all'istituzione di un team organizzativo dedicato, oggi impegnato nella sperimentazione dell'AI generativa. Questo ampliamento, oltre il perimetro previsto, dimostra la scalabilità del modello e la sua efficacia nel potenziare la nostra capacità di rispondere su larga scala ai fabbisogni formativi delle imprese.

La formazione ha innescato un processo di innovazione continua, che sta ridefinendo il nostro approccio alla progettazione formativa con le imprese, rendendolo più tempestivo, strutturato e data-driven, caratteristica fondamentale nella generazione di contenuti formativi personalizzati, capaci di adattarsi con precisione alle specificità dei singoli contesti aziendali.

Marco Pardo

Direttore Generale - ECOLE Enti
COntidustriali Lombardi per l'Education

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Education



Localizzazione
Milano



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
64



fondirigenti

fondirigenti.it