



Re-Thinking work: Ripensare il Futuro d'Impresa tra Intelligenza Artificiale e Innovazione

Finanziato dalla DGR 221/2025

Ente attuatore: Upskill by Ergongroup Srl

UPSKILL
by ErgonGroup

Chi siamo

Siamo **Upskill**, leader nel mondo della **formazione**, con oltre vent'anni di esperienza nello sviluppo delle competenze delle persone, per la crescita di organizzazioni e territori con un approccio digitale, innovativo e sostenibile.

ErgonGroup è un gruppo attivo da 20 anni che accompagna organizzazioni, persone e territori nella crescita e nel cambiamento con un approccio etico e sostenibile. Abbiamo sugli asset fondamentali per la crescita e per l'innovazione: **le Persone e le Tecnologie**.

Con le nostre società offriamo servizi di consulenza strategica e tecnologica, di formazione e di ricerca e selezione del personale.

RESOL/E

Shape a **better** way

Il tuo partner tecnologico
per il cambiamento



UPSKILL

Impara. **Cresci**. Evolvi.

Leader nella formazione
che guida il cambiamento



JÖbros

Le strade del **lavoro**

La tua agenzia per il lavoro
non convenzionale

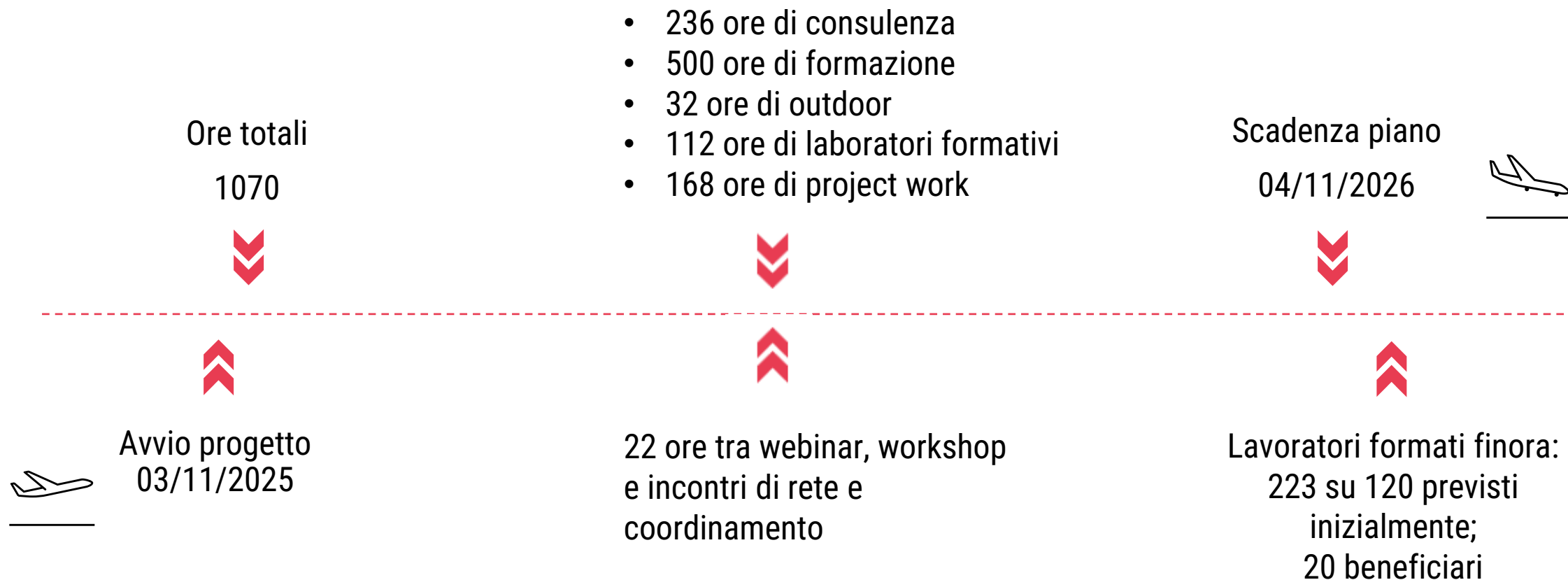


ergonGROUP

Persone. Tecnologie. Cambiamento.



Periodo temporale e piano formativo



📈 Obiettivi del piano formativo

Gli obiettivi formativi del progetto consistono, a livello generale, nello sviluppo di **competenze avanzate** per l'**utilizzo di sistemi dotati di IA**, per un ampio spettro di finalità:

- **Strategiche:**

Project Management → integrando strumenti basati sull'IA per pianificare, monitorare e gestire i progetti in modo più efficiente

Consolidamento di nuovi business → utilizzando machine learning e analisi dati per personalizzare l'offerta, ottimizzare la supply chain e aumentare l'efficienza operativa

- **Tecniche:**

Data Strategy → valorizzando i dati aziendali attraverso strumenti IA capaci di estrarre informazioni utili e trasformarle in patrimonio strategico

Sostenibilità → implementando soluzioni IA per ridurre consumi, sprechi e scarti, favorendo il riutilizzo dei materiali e la dematerializzazione dei processi

- **Culturali/Organizzative** → accompagnando il cambiamento culturale e organizzativo legato all'adozione dell'IA, con attenzione a competenze, inclusione, gender equality ed etica.

A large, stylized graphic on the left side of the slide. It features a thick, dark red 'U' shape. Inside the vertical stem of the 'U', there are four upward-pointing chevrons (arrows) of increasing size, stacked vertically, pointing towards the top of the 'U'.

AI, Dati e nuove logiche del lavoro

UPSKILL
by ErgonGroup



PRESENTIAMOCI

SPEAKER

Andrea Ruffini

Growth Consultant and Coach

Andrea si occupa di aiutare aziende e organizzazioni a capire cosa sta davvero cambiando nel lavoro quando entrano in gioco dati e intelligenza artificiale. Il suo approccio unisce visione strategica e pragmatismo: parte dai processi reali, dalle decisioni quotidiane e dai problemi concreti, per trasformare tecnologie spesso sopravvalutate in strumenti utili e sostenibili. Lavora su innovazione, data strategy e trasformazione digitale, con un'attenzione particolare all'equilibrio tra tecnologia, responsabilità e persone.

DA DECENNI, IL LAVORO È STATO QUESTO

Esecuzione.

Ricevi un'istruzione, la esegui, la documenti.

Il valore stava nel farlo bene, in fretta, senza errori.

È esattamente ciò che l'AI sa fare meglio di noi.

DOVE SI SPOSTA IL VALORE DEL LAVORO

Esecuzione

Fare correttamente ciò che è già definito.



Interpretazione

Capire perché, decidere senza risposta standard,
leggere il contesto e le persone.

Più automatizziamo l'esecuzione, più il valore si concentra sull'interpretazione.

“

Il dato è diventato
la materia prima del lavoro.

Non una metafora. Una realtà operativa che cambia come si lavora, come si decide, come si compete.

01

Attività quotidiane

Cosa fai ogni giorno. Quali task occupano il tuo tempo. Come si svolge concretamente il lavoro.

02

Decisioni

Come e su quali basi si prendono le scelte che contano. Chi decide, con quali dati, con quale processo.

03

Organizzazione

Come sono strutturati i ruoli, le responsabilità, i flussi di lavoro tra le persone.

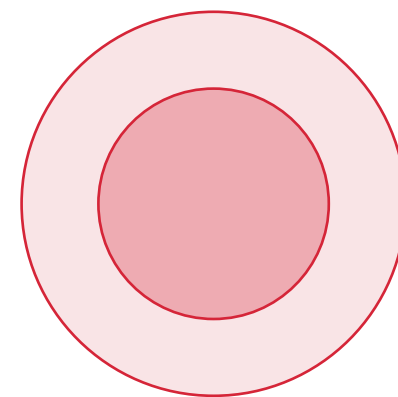
IL NODO CENTRALE

Decisioni.

Come prendete le decisioni importanti?

LA RISPOSTA ABITUALE

Intuizione.



Per anni, è stata la competenza chiave.

Leggere il contesto, fidarsi dell'esperienza, decidere
senza aspettare che i dati dicessero qualcosa.

“

La capacità di fare
le domande giuste ai dati
**è la competenza
che sta diventando critica oggi**

•

UNA PAROLA CHE MOLTI SALTANO

Governance.

Non una parola tecnica. Una parola **politica**: chi decide cosa, su quali basi, con quale responsabilità.

L'AI non è neutrale.

Ogni sistema riflette le scelte di chi lo ha costruito,
i dati su cui è stato addestrato,
gli obiettivi che gli sono stati dati.

Puoi usare l'AI per decidere,
**ma la responsabilità di quella decisione
resta tua. Sempre.**

01

Responsabilità

Chi firma le decisioni. Chi risponde su quali temi, in quale perimetro.

02

Affidabilità dei dati

Un dato sbagliato, usato in modo sistematico, produce errori sistematici. Produrre accuratezza è un processo.

03

Integrazione

Ridisegnare i processi affinché AI, dati e responsabilità organizzativa lavorino insieme – non in parallelo.

01

Chiarezza su chi decide cosa

Ogni decisione rilevante ha un nome sopra.

Non un team, non un processo:
una persona.



02

Processi per verificare la qualità dei dati

I dati non sono neutri e non
sono stabili.

Servono meccanismi per sapere
quando fidarsi.



03

Meccanismi di controllo e correzione

Prese da un essere umano o da
una macchina, potrebbero
sempre contenere errori.
Bisogna sapere quando e come
correggerle.

Non è burocrazia.

**È la differenza tra un'organizzazione
che usa l'AI
e una che viene usata dall'AI.**

LA DOMANDA CHE NESSUNO DICE AD ALTA VOCE

**Cosa succede
alle persone?**

SI AUTOMATIZZA

- Raccolta e aggregazione dati
- Reportistica ricorrente
- Screening iniziale di CV
- Risposte a domande frequenti
- Scheduling e coordinamento

ALTO VALORE UMANO

- Leggere il contesto e le persone
- Gestire situazioni ambigue
- Decidere con impatto relazionale
- Negoziare e mediare
- Costruire fiducia nel tempo

01

Capire

Cosa è già automatizzabile?

Non una lista generica. Il vostro contesto, i vostri ruoli, i vostri processi.

02

Ridisegnare

Ridisegnare i ruoli

intenzionalmente. Non aspettare che l'automazione li ridisegni per voi. Farlo prima, con intenzione.

03

Investire

Giudizio, relazione, interpretazione del contesto. Non sono soft skill: sono il cuore del lavoro che resta.

. Solo tre.

ATTIVITÀ

1

Cosa facciamo che
potrebbe fare una
macchina?

DECISIONI

2

Su quali basi prendiamo le
decisioni che contano?

RESPONSABILITÀ

3

Chi risponde quando
qualcosa va storto?

01

Adottare tool senza cambiare processi

Il tool nuovo, i processi vecchi. Il risultato: il lavoro aumenta, l'impatto no.

02

Trattare la trasformazione digitale come un progetto IT

È una trasformazione organizzativa. L'IT è il mezzo, non il soggetto.

03

Misurare l'adozione invece dell'impatto

Quante persone usano lo strumento non è la domanda giusta. La domanda è: cosa cambia nelle decisioni?

I segnali di trasformazione reale
non sono nei tool che avete adottato.

—

Sono nel modo in cui **prendete le decisioni**

**Il cambiamento non chiede
il vostro permesso.**

Ma chiede la vostra attenzione.



**Engagement: leggere
i segnali per guidare il
cambiamento**



PRESENTIAMOCI

SPEAKER

Silvia Pirrioni

HR Consultant, Resolve SB

Silvia supporta aziende e PMI in strategia HR, performance management e sviluppo organizzativo, migliorando processi e coinvolgimento delle persone. Dottorato in HRM (Nottingham Trent University) e Master in HRM (University of Manchester). In precedenza, docente di management e HR. Supporta le aziende con un approccio pragmatico, orientato a risultati misurabili e alla crescita delle persone.



Change management

Dati di Contesto

- Il **96% delle grandi aziende** è coinvolto in iniziative di cambiamento
- Il **73% prevede più cambiamenti in futuro**
- Il **cambiamento non è più episodico: è continuo**

(Change Management Hub, 2026)

- **Meno di 1 iniziativa su 3 può essere considerata di successo:** fino al **60–70%** delle iniziative **non raggiunge gli obiettivi**
- le aziende riescono a realizzare solo il **67% del valore potenziale**, mentre molte si fermano **sotto il 40%**
- Fino al **70% dei fallimenti è legato alla resistenza dei dipendenti o a comportamenti organizzativi.**

(McKinsey, 2021)

⬆ Change management

Il *change management* è un **approccio strutturato** che consente di guidare individui, team e organizzazioni da uno **stato attuale** a uno **stato futuro desiderato** garantendo **adozione efficace del cambiamento** e risultati sostenibili.

Elementi chiave:

- 🔄 Processo continuo di **trasformazione organizzativa**
- 👥 Focus sul **fattore umano e sull'adozione**
- 🧭 Allineamento tra **strategia, struttura e comportamenti**
- 🚀 Obiettivo: **ridurre resistenze e massimizzare l'efficacia del cambiamento**



Modelli di change management

Non esiste un approccio ottimale, ma una pluralità di modelli complementari

Modello di Lewin

- **Unfreezing** → preparazione al cambiamento
- **Moving** → implementazione
- **Refreezing** → consolidamento

Modello di Kotter

Otto Fasi:

- Creare senso di **urgenza**
- Costruire una **coalizione**
- Definire la **visione**
- **Comunicarla**
- **Empowerment**
- **Quick wins**
- **Consolidamento**
- **Istituzionalizzazione**

Modello ADKAR

- **Awareness** (consapevolezza)
- **Desire** (motivazione)
- **Knowledge** (conoscenza)
- **Ability** (capacità)
- **Reinforcement** (rinforzo)



Best practices

**Coinvolgimento nelle
decisioni**



**Formazione e
Sviluppo**



**Comunicazione
chiara, trasparente,
continua**



**Leadership visibile e
di supporto**



**Fiducia e Sicurezza
Psicologica**

“Qual è il primo segnale che vi fa capire che un cambiamento NON sta funzionando nella vostra azienda?”

Engagement: leggere i segnali per guidare il cambiamento



⬆ Engagement – la chiave del cambiamento

- Il successo del change management non dipende solo dal processo, ma dalla **qualità del coinvolgimento delle persone**.
- L'**employee engagement** è definito come il coinvolgimento emotivo, psicologico e comportamentale verso l'organizzazione e i suoi obiettivi

Durante il cambiamento:

- aumenta **adattabilità e resilienza**
- riduce **resistenza e morale negativo**
- migliora **performance e successo implementativo**

(European Research Studies Journal, 2021; Journal of Advances in Management Research 2025)

Employee engagement

Italia: 10% engaged

State of the Global Workplace: 2025 Report

Europe



Employee Engagement

Based on Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording.

% ENGAGED

% NOT ENGAGED

% ACTIVELY DISENGAGED

Regional

13%

73%

15%

Global

21%

62%

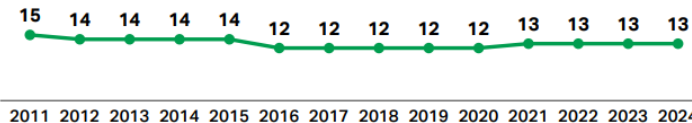
17%

Engaged

% ENGAGED

Regional

13%



Global

21%

Gender

13%
Female

12%
Male

Age

13%
<35 years old

12%
≥35 years old

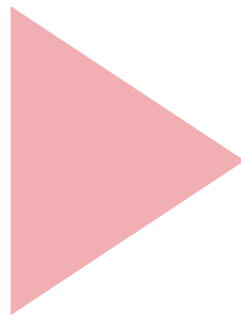
Job Level

16%
Manager

10%
Individual contributor

- **Engaged employees are thriving at work.** They are highly involved in and enthusiastic about their work and workplace. They are psychological "owners," drive performance and innovation, and move the organization forward.
- **Not engaged employees are quietly quitting.** They are psychologically unattached to their work and company. Because their engagement needs are not being fully met, they are putting time but not energy or passion into their work.
- **Actively disengaged employees are loudly quitting.** They aren't just unhappy at work. They are resentful that their needs are not being met and are acting out their unhappiness. Every day, these workers potentially undermine what their engaged coworkers accomplish.

**I segnali
arrivano
prima dei
risultati...**



**Cosa
monitorare?**

Indicatori People

Dimensione

Segnali di resistenza

Segnali positivi di engagement

Cause principali

Azioni di intervento

Cognitiva: comprensione e percezione

- Confusione sugli obiettivi
- «Non ha senso» / «Non serve»
- Mancanza di chiarezza sul proprio ruolo

- Chiarezza sul perché del cambiamento
- Comprensione degli obiettivi
- Allineamento strategico

- Comunicazione poco chiara o assente
- Mancanza di visione condivisa
- Informazioni non coerenti

- Comunicare il "perché" del cambiamento
- Usare messaggi semplici e ripetuti
- Allineare la comunicazione su tutti i livelli

- Creare momenti di Q&A
- Presenza attiva della leadership

Emotiva: atteggiamento

- Paura dell'ignoto
- Ansia / stress
- Sfiducia nel management
- Cinismo ("non cambierà nulla")

- Fiducia nella leadership
- Motivazione
- Apertura al cambiamento
- Percezione di opportunità

- Incertezza elevata
- Mancanza di sicurezza psicologica
- Scarsa relazione con la leadership

- Creare spazi di ascolto (feedback)
- Rafforzare la sicurezza psicologica
- Collegare il cambiamento ai benefici per le persone

Indicatori People

 Dimensione

**Comportamentale:
azioni visibili**

Coinvolgimento

 Segnali di resistenza

- Riduzione produttività
- Boicottaggio passivo
- Scarso contributo
- Assenteismo
- Aumento turnover/intention to quit

- Partecipazione minima
- Silenzio nelle riunioni
- Disinteresse
- Scarso allineamento

 Segnali positivi di engagement

- Partecipazione attiva
- Proposte di miglioramento
- Collaborazione
- Supporto tra colleghi

- Proattività
- Contributo di idee
- Ownership
- Allineamento

 Cause principali

- Basso coinvolgimento
- Mancanza di ownership
- Percezione di imposizione

- Mancato coinvolgimento
- Scarso empowerment
- Assenza di feedback

 Azioni di intervento

- Coinvolgere nelle decisioni operative
- Assegnare responsabilità chiare
- Stimolare la partecipazione
- Riconoscere i contributi

- Coinvolgere nei processi decisionali
- Attivare workshop e co-design
- Creare canali strutturati di feedback

Indicatori People

 Dimensione	 Segnali di resistenza	 Segnali positivi di engagement	 Cause principali	 Azioni di intervento
Fiducia e relazioni	• Sfiducia nel management • Comunicazione informale negativa (voci, rumors)	• Fiducia • Comunicazione aperta • Collaborazione	• Mancanza di trasparenza • Leadership poco credibile • Comunicazione incoerente	• Comunicazione trasparente e continua • Allineamento dei leader • Coerenza tra messaggi e azioni
Competenze	• Difficoltà operative • Errori • Evitamento del cambiamento	• Adozione efficace dei nuovi processi • Sicurezza operativa	• Mancanza di training • Bassa capacità percepita • Insicurezza	• Formazione mirata • Supporto continuo • Coaching • Training on-the-job

⬆ Change management – best practices

Comunicare (*bene e continuamente*) il “perché” prima del “cosa”

Coinvolgere

le persone non devono subire, ma partecipare

Costruire fiducia

leadership visibile e coerente

Supportare

formazione, ascolto, spazio per adattarsi

📈 Approccio top down-bottom up

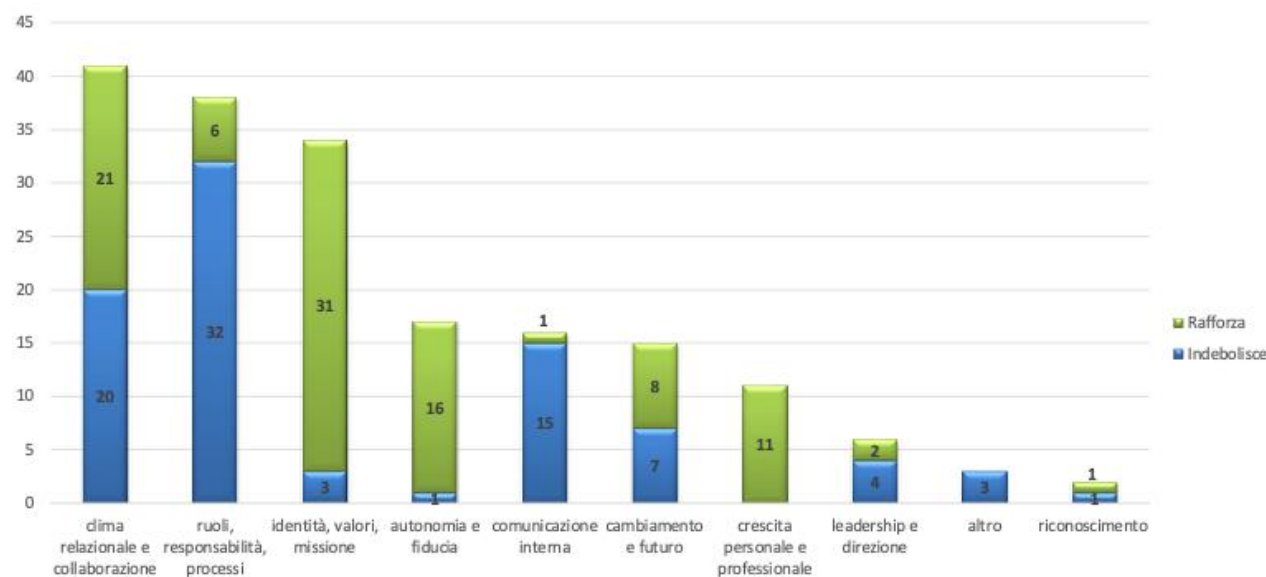
Visione Aziendale



Ascolto Persone

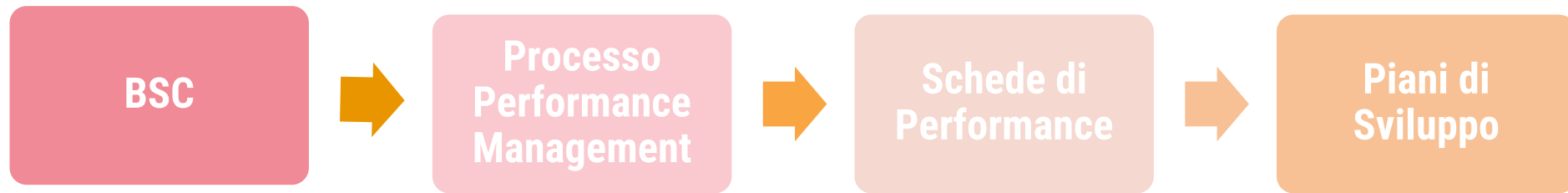


Integrazione & Action Plan



- 👁️ **VISION:** *Coltivare un mondo migliore*
- 🎯 **MISSION:** Crediamo esista una profonda relazione tra il come coltivare la terra ed il sapore dei suoi frutti. Per questo ci impegniamo a seminare, raccogliere, trasportare ed offrire ogni giorno **cibo vero**.
- 💎 **VALORI:** **Equilibrio, Relazioni** (tra persone), **Ambiente e Futuro**.

Approccio top down-bottom up



A	B	C	D	E	F	G	H
1							
2	Direzione	Ruolo	Capi Dipartimento	Ruolo		Coordinatori di Persone	Ruolo
3		CEO			1		Contracts Coordinator (Procurement)
4		CFO			2		Coord. Amm. Magazzini (Material Management)
5		COO			3		Coord. M
6		Presidente			4		Coord. Tr
7					5		Cost Con
8					6		HR Coor
9					7		HR Coor
10					8		Legal & Corporate Affairs Manager
11					9		Logistics Manager
12					10		Procurement Manager
13					11		Projects Director
14					12		Quality Manager
15					13		Resp. BU Idraulica
16					14		Resp. Ufficio Gare (Ad interim?)
17					15		Resp. Ufficio Saldatura
18					16		SVP Proj. Services
19					17		
20					18		
21							

Area	Obiettivo	Indicatori di Valutazione	Punteggio (1-5)	Commenti
Raccolta dati di commessa	Raccolta mensilmente i dati di produzione dai cantieri e li convalida per l'analisi costi	% completezza dati		
Reporting mensile	Predizione report mensili chiari e accurati per CEO, PM e CFO	Accuratezza report mensili		
Controllo costi su budget	Supporto al PM nel controllo costi realtutput e nella verifica degli	Accuratezza analisi % var		
Priorizzazione costi finali	Supporto al PM nel controllo costi realtutput e nella verifica degli	Accuratezza analisi % var		
Monitoraggio risorse	Collabora con PM al controllo di attività, macchine, tendine e manodopera in relazione ai costi	% anomalie rilevate, azioni implementate		
Gestione anomalie	Contribuisce con team specializzati all'individuazione e recupero delle anomalie da tempo di esecuzione e nei costi	Numero anomalie risolte, tempo		
Report decisionale a PM	Fornisce analisi economiche tempestive per l'aggiornamento dei programmi di lavoro al capo cantiere/produttore	Puntualità feedback al PM decisionale		

Categoria di improvement	Ambito dei Pillars	Competenze da sviluppare (Development)	Prime Linee	Secondo Linee	Collaboratori	Priorizzazione	Cubatura Budget
1							
4	Business Development & Leadership & Organizational vision, mission, valori, business plan, di cosa vive max, futuro		x	x	x	3	
6	Competenze digitali di business Innovation, Data & ESG Strumenti digitali per la produttività		x	x	x	3	
8	Executive & Strategic Leadership & Organizational Sviluppo della leadership strategica		x	x		1	
9	Executive & Strategic Leadership & Organizational Gestione del cambiamento e sponsorship dei progetti		x	x		2	
11	Executive & Strategic Leadership & Organizational Comunicazione top-down ad alta influenza		x			1	
12	People Management Leadership & Organizational Principi di leadership e gestione dei collaboratori (TOP DOWN)		x			1	
13	People Management Leadership & Organizational La gestione efficace dei collaboratori dalla BSC ai comportamenti		x	x	x	2	
14	People Management Leadership & Organizational Gestione delle conversazioni difficili		x			3	
15	People Management Leadership & Organizational Leve motivazionali nei team		x	x		3	





“Il cambiamento non si implementa
nei processi,
si realizza nei comportamenti.”





UPSKILL

by ErgonGroup

**BENVENUTO
AL LIVELLO
SUCCESSIVO**

www.upskill-formazione.it