

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**RE_SKILLS: Competenze di base e trasversali per le
aziende del territorio di Reggio Emilia
Lovemark SpA**

Ambito tematico strategico:
Competenze di base e trasversali

Piano Conto di Sistema Avviso 2/2023

Codice identificativo del piano: n. 378412 AV/052C/23

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi
Carminé Marmo
Valerio Vanelli

Sommario

<i>1. Introduzione.....</i>	<i>3</i>
<i>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</i>	<i>4</i>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	5
2.4 Considerazioni riepilogative	7
<i>3. Il Piano Formativo.....</i>	<i>8</i>
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3 Considerazioni riepilogative	9
<i>4. L'impatto della formazione.....</i>	<i>10</i>
4.1 L'impatto della formazione	10
4.2 Considerazioni riepilogative	11
<i>5. Conclusioni.....</i>	<i>12</i>
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	12
5.2 Le buone prassi aziendali.....	13
5.3 Conclusioni.....	14

1. Introduzione

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'Azienda **Lovemark SpA** costituisce il caso di studio di questo report. La scelta di proporre a Lovemark le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sulle trasformazioni che attraversano oggi il settore del marketing digitale, in un contesto in cui la domanda delle aziende clienti è passata da richieste puntuali e operative (es. realizzazione di siti web, campagne SEO/SEM) ad una vera e propria consulenza strategica basata su integrazione, personalizzazione, sostenibilità e capacità di generare valore misurabile. Lovemark offre un esempio concreto di **evoluzione organizzativa guidata da un approccio strategico integrato**, capace di coniugare crescita economica, posizionamento settoriale e attenzione agli impatti sociali e ambientali, in cui la formazione rappresenta una leva fondamentale per permettere al team di affrontare con efficacia le trasformazioni dei settori delle aziende clienti, mantenendo alta la qualità dei servizi offerti.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione anche l'eventuale impatto della pandemia da Covid-19 e delle recenti questioni geo-politiche sull'organizzazione del lavoro, nonché i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2023, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti aziendali.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Lovemark, partendo dalla partecipazione ad un Piano in Conto di Sistema, cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Lovemark è un'agenzia di digital marketing con sede principale a Reggio Emilia e un'altra sede operativa a Milano, fondata nel 2009 da Cristina Camellini e Luca Catellani. È specializzata nel progettare strategie digitali personalizzate per aziende di diversi settori. Inizialmente attiva a livello locale, Lovemark si è progressivamente affermata come partner riconosciuto nel panorama nazionale, grazie a un modello di lavoro che unisce consulenza, formazione e progettazione digitale su misura. Nel 2016 l'azienda ha intrapreso una fase di rinnovamento strategico, ridefinendo i propri obiettivi e la struttura di governance: ampliando il proprio raggio d'azione dal mercato delle Piccole e Medie Imprese a quello delle grandi, l'obiettivo è supportare aziende che cercano soluzioni avanzate e specialistiche nell'ambito della comunicazione digitale. In questo contesto, Lovemark ha partecipato al prestigioso programma Google Elevator, in cui si è distinta per la qualità e l'innovazione del proprio approccio, ottenendo riconoscimenti che la hanno consolidata come punto di riferimento nel settore. Questi sono stati anni di forte crescita e trasformazione: Lovemark è entrata a far parte di IAB Italia e si è associata a Confindustria, due realtà con le quali costruirà nel tempo partnership solide e durature.

L'agenzia ha inoltre saputo cogliere il potenziale ancora inespresso del mercato B2B, intercettando un bisogno latente ma crescente tra le imprese: quello di ripensare la propria presenza digitale non solo in termini comunicativi, ma come leva strategica per abilitare processi di trasformazione, innovazione e posizionamento competitivo. In questo contesto, Lovemark ha intuito come il marketing digitale potesse diventare molto più di uno strumento operativo, configurandosi come un vero e proprio abilitatore di cambiamento, capace di accompagnare le aziende nella ridefinizione dei propri modelli di business, nella valorizzazione dei dati e nella costruzione di esperienze personalizzate rivolte a clienti e stakeholder.

Rivolgendosi a imprese che operano prevalentemente nei comparti della meccanica e dell'automazione industriale, della ceramica e della logistica - settori storicamente orientati all'efficienza produttiva e spesso meno propensi all'adozione immediata di strategie digitali avanzate - Lovemark ha costruito nel tempo un posizionamento distintivo, fondato su competenze verticali e su una profonda conoscenza delle dinamiche e delle esigenze tipiche di questi mercati. Recentemente è cresciuta anche l'attività con clienti in ambito bancario, anche alla luce del profondo processo di trasformazione digitale che riguarda il settore. In questo quadro, l'agenzia non si limita a fornire servizi, ma si propone come partner strategico a tutti gli effetti: capace di ascoltare, interpretare e tradurre in progetti concreti gli obiettivi delle imprese, elaborando soluzioni su misura che spaziano dalla brand identity al digital advertising, dall'analisi dei dati al marketing automation, fino allo sviluppo di piattaforme tecnologiche complesse.

Inoltre, l'impegno di Lovemark non si limita all'impresa: l'agenzia investe con convinzione nella formazione, contribuendo alla crescita delle nuove generazioni. I suoi professionisti collaborano attivamente con università, enti formativi e associazioni di categoria (tra cui CIS-Formazione, IFOA, UNIMORE e le realtà della rete Confindustria) mettendo a disposizione competenze, esperienze e visione per promuovere una cultura digitale più consapevole e preparata, capace di affrontare le sfide dell'innovazione con competenza e responsabilità.

Anche negli anni più recenti l'agenzia ha ottenuto importanti riconoscimenti e ha continuato a crescere, trasformandosi in una società per azioni e ottenendo la certificazione ISO 9001 per la qualità dei processi. Tra il 2021 e il 2023, è stata inclusa per tre anni consecutivi nel ranking "Leader della Crescita" del Sole 24 Ore/Statista, grazie all'importante sviluppo del fatturato; in questo periodo ha anche realizzato il suo primo evento internazionale a Londra, distinguendosi come unica agenzia italiana presente. Parallelamente, è entrata a far parte dell'Osservatorio del Marketing Digitale B2B del Politecnico di Milano e ha avviato nuovi progetti legati a innovazione e sostenibilità. Ad oggi l'agenzia conta circa 40 persone fra collaboratori e dipendenti.

Nel 2024, in occasione del quindicesimo anniversario, Lovemark ha inaugurato la sua nuova sede a Reggio Emilia, in via Gramsci, uno spazio di oltre 600 mq che ospita anche “Synthesis”: un hub interno dedicato all’innovazione su temi come intelligenza artificiale, sostenibilità, accessibilità e transizione digitale¹. Nello stesso anno, l’azienda ha presentato il suo primo bilancio di sostenibilità, confermando l’impegno verso una crescita responsabile e inclusiva.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La capacità di affrontare e gestire progetti di natura e complessità differenti rappresenta uno dei punti di forza dell’approccio Lovemark, che combina visione strategica, competenze multidisciplinari e una struttura organizzativa agile e orientata al risultato. Grazie a questo approccio, l’agenzia è oggi riconosciuta come un interlocutore credibile e affidabile anche da parte di imprese medio-grandi, che trovano in Lovemark un alleato capace di guidarle nel difficile equilibrio tra continuità e innovazione, tradizione industriale e transizione digitale.

L’agenzia è organizzata secondo una struttura modulare e articolata in diverse aree operative, ciascuna con un alto grado di specializzazione e competenza in ambiti specifici del marketing digitale. Questa organizzazione consente di operare in maniera sinergica e coordinata, offrendo ai clienti un supporto integrato e multidisciplinare, in grado di affrontare progetti complessi sotto molteplici punti di vista: creativo, tecnologico, analitico e strategico. Le diverse unità interne collaborano in modo trasversale, garantendo coerenza tra le soluzioni proposte e un’attenzione costante alla qualità e all’innovazione.

Elemento fondante dell’approccio di Lovemark è l’attività di analisi preliminare, considerata non solo una fase introduttiva, ma un passaggio strategico essenziale. Ogni progetto prende infatti avvio da un processo strutturato di analisi, che può riguardare diversi ambiti, dalla brand positioning all’analisi dei competitor, dallo studio del target all’audit digitale, e che viene adattato in base agli obiettivi specifici del cliente e alla natura dell’intervento. Questa fase non solo consente di raccogliere informazioni utili e rilevanti, ma permette anche di interpretare correttamente le sfide del contesto competitivo e di individuare le leve più efficaci su cui agire. Questo approccio analitico si traduce in una maggiore capacità di personalizzazione delle soluzioni, che vengono calibrate in modo puntuale sulle esigenze del cliente, e in una maggiore aderenza agli scenari reali di mercato, garantendo così risultati concreti e misurabili.

Con il conseguimento della certificazione ISO 9001, Lovemark dimostra il proprio impegno verso l’eccellenza operativa e l’attenzione costante alla soddisfazione del cliente. Questa certificazione riguarda in particolare i servizi di digital marketing e formazione, due aree core dell’attività dell’agenzia, e garantisce processi strutturati, controlli puntuali e un approccio orientato al miglioramento continuo. A consolidare ulteriormente la propria autorevolezza nel settore, Lovemark ha costruito nel tempo un solido network di partnership strategiche con player di riferimento a livello globale, come Google o IAB Italia, che non solo offrono un accesso privilegiato a strumenti e aggiornamenti tecnologici all’avanguardia, ma certificano anche le competenze avanzate del team e la capacità di operare secondo best practice internazionali.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

In linea con i principali trend dell’industria a livello globale, l’agenzia ha progressivamente sviluppato un’area dedicata alla formazione, riconoscendone il valore strategico per la crescita e l’innovazione. Sin dalle origini, avvenute oltre trent’anni fa in un contesto in cui il concetto stesso di software era ancora poco conosciuto, Lovemark ha attribuito grande importanza alla relazione con i clienti, al dialogo con il mondo accademico e allo sviluppo di una cultura interna orientata al marketing e alla trasformazione digitale.

¹ <https://www.ilrestodelcarlino.it/reggio-emilia/cronaca/lovemark-inaugura-la-sede-hub-di-marketing-digitale-d9ddeb2c>

Questa apertura ha generato, nel tempo, numerosi stimoli e sollecitazioni su tematiche differenti, che hanno spinto l'agenzia a sviluppare percorsi formativi articolati e diversificati. Le competenze da presidiare si sono infatti estese ben oltre l'ambito tecnico, includendo oggi anche temi trasversali quali la sostenibilità, l'accessibilità digitale, le soft skill e le specializzazioni verticali, a testimonianza di un'evoluzione culturale che riguarda l'intera struttura organizzativa. Tale approccio si rivela particolarmente rilevante in considerazione della composizione dell'organico che presenta un'età media relativamente bassa: l'azienda investe costantemente nello sviluppo delle competenze trasversali, ritenute fondamentali per garantire un inserimento efficace, un buon livello di performance e la costruzione di un ambiente di lavoro collaborativo e dinamico.

Attualmente la gestione della formazione è inclusa all'interno della funzione HR. Al termine di ogni anno, i due soci fondatori svolgono un'analisi dei risultati ottenuti, sia in termini quantitativi sia qualitativi, valutando la coerenza tra i percorsi attivati e gli orientamenti strategici dell'azienda. Un esempio emblematico è rappresentato dal tema della sostenibilità, che negli ultimi due anni è stato oggetto di attenzione prioritaria, in quanto fortemente presente anche nelle agende strategiche dei principali clienti.

L'impegno aziendale si estende inoltre alla promozione dell'accessibilità digitale, in coerenza con le normative vigenti e con una visione culturale che riconosce nel digitale uno strumento abilitante per la sostenibilità e l'inclusione. In questo percorso, la collaborazione con il settore bancario, fortemente normato in tali ambiti, costituisce un'opportunità preziosa di aggiornamento e di trasferimento di buone pratiche. I temi della sostenibilità e dell'accessibilità non sono quindi affrontati unicamente in risposta a obblighi regolatori, ma vengono considerati ambiti centrali di investimento culturale, strategico e operativo.

Il piano formativo annuale si struttura attorno a tre direttrici principali:

1. Formazione tecnica, con un focus costante sull'aggiornamento delle competenze digitali e sull'evoluzione degli strumenti tecnologici;
2. Sviluppo delle soft skill, in particolare per quanto riguarda la comunicazione, la gestione dei team, la leadership diffusa e l'intelligenza emotiva;
3. Sostenibilità e cultura aziendale, con percorsi formativi che promuovono l'adozione dei principi ESG e l'integrazione di pratiche responsabili nei processi aziendali.

L'erogazione dei contenuti avviene in collaborazione con partner qualificati come CIS, con cui vengono progettati moduli formativi specialistici coerenti con le esigenze organizzative. I nuovi assunti vengono inseriti fin da subito in percorsi strutturati che includono l'acquisizione delle competenze trasversali fondamentali, al fine di favorire una piena integrazione all'interno dei team. L'esperienza aziendale ha messo in evidenza, inoltre, un gap formativo di tipo relazionale tra i neolaureati, i quali, pur beneficiando di una solida preparazione tecnica, spesso mostrano una minore consapevolezza delle dinamiche interpersonali e organizzative, portando l'agenzia a rafforzare ulteriormente la componente formativa legata alla sfera comportamentale e comunicativa.

La formazione viene intesa come valore guida e non come mero adempimento. L'organizzazione promuove una cultura diffusa dell'apprendimento continuo, cercando di consolidarla con il coinvolgimento attivo delle persone. Anche nei periodi di maggiore pressione operativa, si cerca di garantire un equilibrio tra le esigenze produttive e lo sviluppo delle competenze, nella consapevolezza che l'apprendimento rappresenti una leva essenziale per la qualità del servizio e l'innovazione.

Dal punto di vista finanziario, in aggiunta alle risorse del fondo interprofessionale, con le quali non è sempre possibile coprire la totalità delle esigenze formative annuali, vengono presi in considerazione anche altre opportunità. Ad esempio nel 2024 è stata avviata, per la prima volta, l'adesione al Fondo Nuove Competenze, con il supporto del partner Randstad, per sviluppare un progetto formativo che prevede l'introduzione di percorsi di coaching individuale, che si affiancano alla tradizionale formazione di gruppo.

Nel complesso, l'impegno dell'azienda nella formazione riflette una visione integrata dello sviluppo organizzativo, basata sull'innovazione continua, la valorizzazione del capitale umano e la costruzione di un ambiente lavorativo competente, sostenibile e orientato alla crescita.

2.4 Considerazioni riepilogative

Lovemark si configura oggi come una realtà solida, dinamica e in continua evoluzione, capace di interpretare le trasformazioni del marketing digitale in chiave strategica. Con oltre 40 professionisti specializzati, due sedi operative e un portafoglio clienti in costante espansione, l'agenzia ha costruito un posizionamento distintivo, combinando consulenza, tecnologia e creatività in un approccio integrato e orientato ai risultati.

L'investimento in innovazione, la capacità di intercettare i bisogni emergenti del mercato B2B e la partecipazione attiva a reti nazionali e internazionali rappresentano elementi qualificanti della sua traiettoria di crescita. A ciò si affianca un impegno costante sul fronte della sostenibilità e dell'accessibilità, tradotto sia in pratiche interne sia in servizi offerti ai clienti.

La formazione, intesa come leva strategica e culturale, ha assunto un ruolo centrale nello sviluppo organizzativo, sostenendo l'evoluzione delle competenze tecniche e trasversali e contribuendo a costruire un ambiente di lavoro inclusivo, consapevole e orientato alla crescita. Attraverso piani formativi strutturati, collaborazioni con enti e fondi nazionali, e l'introduzione di strumenti innovativi come il coaching individuale, Lovemark rafforza la propria capacità di adattamento e la competitività sul mercato.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano AV/052C/23 è stato realizzato da CIS nell'ambito dell'Avviso 2/2023 "Competenze di base e trasversali" promosso da Fondimpresa. Con l'obiettivo di sviluppare le competenze chiave dei lavoratori delle aziende aderenti, il Piano si è basato su un catalogo di corsi strutturato secondo le 8 competenze chiave per l'apprendimento permanente: alfabetiche funzionali; matematiche e scientifiche; personali, sociali e capacità di imparare a imparare; civiche; imprenditoriali; digitali, multilinguistiche; artistiche e culturali.

Nell'ambito del processo di rilevazione dei fabbisogni messo in atto da CIS, la direzione di Lovemark ha espresso l'esigenza di lavorare sul tema della sostenibilità in ambito digitale, con l'obiettivo strategico di redigere il primo bilancio di sostenibilità dell'agenzia, traguardo effettivamente raggiunto, e di proseguire in questa direzione anche negli anni successivi. Il supporto di CIS è stato valutato molto proficuo, in particolare grazie alla collaborazione del docente che ha affiancato l'impresa sia nella fase di analisi dei fabbisogni sia nella strutturazione degli interventi formativi; il formatore ha di fatto rappresentato una figura di riferimento stabile per tutta la durata del progetto, contribuendo alla sua coerenza e continuità.

Nello specifico, il fabbisogno emerso ha riguardato lo sviluppo di una solida consapevolezza interna in merito ai temi della sostenibilità in ambito digitale, sia per essere in grado di affiancare in modo competente i propri clienti nell'interpretazione e nell'applicazione delle normative vigenti, sia per promuovere un approccio sempre più sostenibile nelle proprie attività. In quest'ottica, è stata anche individuata una figura interna di riferimento a cui è stata formalmente assegnata la responsabilità della sostenibilità digitale e che ha assunto il compito di presidiare con continuità e impegno il percorso evolutivo formativo dell'organizzazione su questi temi. Tuttavia, il percorso formativo strutturato in collaborazione con CIS è stato finalizzato a diffondere una conoscenza condivisa e approfondita del concetto di sostenibilità per coinvolgere progressivamente più personale aziendale possibile, affinché non il tema della sostenibilità digitale non fosse competenza esclusiva della figura di riferimento, favorendo invece un'assunzione diffusa di responsabilità e la capacità, da parte di più figure aziendali, di integrare concretamente questi principi nelle proprie attività quotidiane.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La programmazione è stata definita attraverso un lavoro congiunto di Lovemark e CIS, basato su documentazione tecnica predisposta internamente e finalizzato alla costruzione di un percorso articolato, coerente con le priorità strategiche e pienamente integrato nella visione aziendale di sostenibilità. Lovemark ha aderito al Piano partecipando a due azioni formative sul tema "Digitalizzazione e sostenibilità" ciascuna della durata di 24 ore con la partecipazione di 4 dipendenti per ciascuna azione.

Il percorso formativo avviato da Lovemark ha coinvolto attivamente diverse figure professionali selezionate tra le principali aree operative dell'agenzia, con l'intento di garantire una partecipazione trasversale e rappresentativa delle varie competenze interne. Gli incontri, condotti da un formatore esperto, si sono configurati non solo come momenti di trasmissione di contenuti, ma anche come occasioni di confronto diretto tra il formatore stesso e i dipendenti. L'approccio adottato ha privilegiato l'interazione e la partecipazione attiva, favorendo un apprendimento contestualizzato e maggiormente efficace. Il focus dei moduli iniziali è stato posto sui concetti chiave della sostenibilità, con particolare attenzione al tema della sostenibilità digitale: si è trattato di avviare un primo processo di alfabetizzazione interna, finalizzato a costruire una base comune di conoscenze, stimolare il confronto tra colleghi e diffondere una sensibilità condivisa sul tema. La scelta di coinvolgere direttamente professionisti provenienti da diversi ambiti dell'organizzazione ha contribuito a rafforzare il senso di responsabilità collettiva e a promuovere una visione integrata e trasversale della sostenibilità.

Grazie a questo percorso, Lovemark ha potuto sviluppare una maggiore consapevolezza rispetto alle aspettative e alle esigenze dei propri stakeholder esterni, rafforzando la capacità dell'agenzia di dialogare in maniera credibile e proattiva su tematiche ambientali e sociali. Parallelamente, il lavoro svolto in aula si è tradotto in azioni concrete sul piano organizzativo interno: sono stati attivati momenti di riflessione con il supporto del docente, volti a rivedere alcune scelte aziendali in materia di sostenibilità, e sono state elaborate proposte progettuali dedicate ai clienti, con l'intento di integrare maggiormente le dimensioni ESG nell'offerta e nel posizionamento dell'agenzia. Questo approccio ha contribuito a trasformare la formazione in un vero e proprio motore di cambiamento, sia interno che esterno.

L'esito della formazione, come si evince dai questionari di gradimento sottoposti a fine corso, è stato positivo. In aggiunta a questi, in sede di intervista è emerso come il percorso intrapreso abbia rappresentato un vero e proprio lavoro di consapevolezza, tuttora in evoluzione, che si intreccia con l'attività quotidiana e coinvolge molteplici aspetti della gestione aziendale. Un risultato importante ha riguardato la redazione, per la prima volta, di un Bilancio di Sostenibilità che, essendo Lovemark un'agenzia di servizi digitali, ha implicato un confronto approfondito con tematiche ambientali e linee guida internazionali più genericamente orientate verso le imprese manifatturiere.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il percorso formativo oggetto di questo report rappresenta un caso interessante di integrazione tra formazione e strategia aziendale. L'analisi dei fabbisogni ha evidenziato l'esigenza di rafforzare le competenze interne in materia di sostenibilità digitale e, grazie all'accompagnamento metodologico del formatore CIS, l'agenzia ha strutturato un intervento formativo volto a diffondere una cultura condivisa e operativa della sostenibilità, non limitata alla figura referente, ma estesa a diversi collaboratori provenienti da aree operative differenti.

L'approccio adottato ha privilegiato l'interazione, il confronto e l'applicazione concreta dei contenuti, stimolando una riflessione collettiva su come integrare i principi ESG nei processi aziendali e nell'offerta ai clienti. Il percorso ha favorito una maggiore consapevolezza interna, rafforzato la capacità di affrontare in modo credibile il dialogo con gli stakeholder esterni, e stimolato l'elaborazione di proposte progettuali su misura in ambito sostenibilità digitale.

Tra i principali risultati si evidenzia la redazione del primo Bilancio di Sostenibilità dell'agenzia, in un contesto, quello dei servizi digitali, in cui i riferimenti operativi sono ancora in fase di consolidamento.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Il percorso formativo “Digitalizzazione e sostenibilità” ha avuto un impatto profondo sull'organizzazione, rappresentando un vero e proprio catalizzatore per l'integrazione della sostenibilità nella cultura e nei processi aziendali. Il progetto ha agito in modo trasversale, coinvolgendo le dimensioni infrastrutturali, comportamentali e strategiche, favorendo l'adozione progressiva di scelte responsabili e l'elaborazione di una visione condivisa e concreta della sostenibilità.

Uno degli esiti più significativi emersi in sede di intervista è stato il rafforzamento della cultura aziendale: la formazione ha stimolato riflessioni individuali e collettive, contribuendo a costruire un linguaggio comune e a diffondere una sensibilità diffusa verso i temi ESG. Tale cambiamento è stato facilitato da una partecipazione intergenerazionale che, pur evidenziando differenze nei livelli di consapevolezza iniziale, è riuscita a trasformare la diversità in un'opportunità per allineare i valori aziendali e rafforzare la coesione interna. In particolare, i collaboratori più giovani si sono dimostrati particolarmente ricettivi, mentre quelli con maggiore esperienza hanno potuto beneficiare di un accompagnamento più graduale, costruito attraverso step annuali e obiettivi misurabili.

Sul piano organizzativo, la formazione ha favorito l'emergere di una maggiore attenzione non solo ai comportamenti interni, ma anche agli impatti indiretti dei servizi digitali offerti ai clienti. È stata così avviata un'indagine sui data center e server utilizzati per l'hosting dei siti web, con l'obiettivo di verificare le certificazioni ambientali e i livelli di sostenibilità dei provider. Si tratta di un'attività non obbligatoria, svolta su base volontaria, che ha richiesto un notevole impegno ma che testimonia la volontà di Lovemark di integrare la sostenibilità tra i propri valori aziendali.

Inoltre, nello stesso periodo in cui è stata svolta la formazione c'è stato il progressivo trasferimento dell'agenzia in una nuova sede, selezionata peraltro anche in base a criteri di efficienza energetica e sostenibilità. Questa transizione è stata l'occasione per rivedere le pratiche ambientali quotidiane, introducendo ad esempio una raccolta differenziata strutturata e diffondendo l'utilizzo di borracce riutilizzabili tra i dipendenti. Contestualmente, sono stati avviati percorsi in ambito sociale orientati all'ottenimento della certificazione per la parità di genere, rafforzando l'attenzione all'equità e all'inclusività come dimensioni centrali della responsabilità aziendale.

Un ulteriore esito positivo è rappresentato dall'attivazione di sinergie interne tra l'area sostenibilità e la referente per la qualità, con l'obiettivo di integrare in modo sistemico i due ambiti all'interno delle pratiche operative. Questa alleanza interna ha posto le basi per un modello gestionale sempre più coerente e orientato all'eccellenza responsabile.

Infine, il percorso formativo ha permesso all'agenzia di dotarsi delle competenze necessarie per redigere, nel 2023, il primo Bilancio di Sostenibilità, un traguardo che rappresenta sia un risultato concreto sia un punto di partenza per future progettualità. La partecipazione a eventi di settore, come il convegno nazionale sulla sostenibilità digitale, ha rafforzato ulteriormente il posizionamento dell'agenzia e la sua capacità di contribuire al dibattito nazionale su temi ancora in evoluzione, specialmente per il comparto dei servizi digitali.

In sintesi, la formazione si è dimostrata uno strumento strategico e trasformativo, capace di incidere profondamente sulla cultura organizzativa, sui processi decisionali e sulla visione d'impresa, accompagnando Lovemark lungo un percorso evolutivo verso una sostenibilità autentica, integrata e generativa.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il percorso formativo “Digitalizzazione e sostenibilità” ha rappresentato per Lovemark una leva strategica di trasformazione, contribuendo in modo decisivo all’integrazione della sostenibilità nella cultura e nei processi aziendali. Attraverso un approccio trasversale, ha favorito il rafforzamento della consapevolezza interna, l’elaborazione di un linguaggio condiviso sui temi ESG e l’adozione di pratiche responsabili, sia a livello individuale che organizzativo.

Parallelamente, l’attenzione si è estesa agli impatti indiretti dei servizi digitali offerti, con l’avvio di un’indagine volontaria sui data center utilizzati, e ha accompagnato il trasferimento nella nuova sede, occasione per consolidare scelte ambientali e comportamenti consapevoli.

Il percorso ha inoltre promosso una sinergia strutturata tra area sostenibilità e sistema qualità, contribuendo alla costruzione di un modello gestionale integrato. L’elaborazione del primo Bilancio di Sostenibilità e la partecipazione a iniziative di settore hanno infine rafforzato il posizionamento dell’agenzia, confermando la formazione come leva centrale per una crescita responsabile, innovativa e duratura.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Uno dei principali elementi che hanno influito positivamente sull'efficacia del percorso formativo realizzato da Lovemark nell'ambito del piano "Digitalizzazione e sostenibilità" è stato l'allineamento strategico tra gli obiettivi della formazione e le priorità evolutive dell'organizzazione. Fin dalle prime fasi, la formazione è stata concepita non come un intervento isolato o strumentale, bensì come un'opportunità per accompagnare e strutturare un cambiamento culturale e organizzativo più ampio, finalizzato all'integrazione concreta dei principi di sostenibilità all'interno della visione aziendale. Questo allineamento ha garantito coerenza e continuità al progetto, evitando il rischio di una formazione "standardizzata" e favorendo invece un'impostazione personalizzata, costruita a partire dalle esigenze reali e specifiche dell'agenzia.

Fondamentale in questo processo è stata la presenza di un referente interno alla sostenibilità, una figura formalmente incaricata e dotata di un mandato chiaro, che ha avuto il compito di presidiare l'intero percorso formativo, facilitare la diffusione dei contenuti all'interno dell'organizzazione e tradurre i principi appresi in proposte operative e progettuali. La sua collaborazione costante con il formatore, individuato da CIS, ha rappresentato un ulteriore fattore abilitante: il docente, esperto sui temi della sostenibilità e con una solida esperienza nella formazione per adulti, ha lavorato a stretto contatto con l'agenzia fin dalla fase di rilevazione dei fabbisogni, affiancando il management nella definizione dei contenuti e nel monitoraggio dell'apprendimento.

L'approccio metodologico adottato ha costituito un altro punto di forza. La formazione si è sviluppata attraverso moduli interattivi e partecipativi, che hanno privilegiato il confronto, l'esperienza e l'apprendimento situato. Invece di limitarsi a una trasmissione frontale di nozioni, il percorso ha valorizzato la dimensione relazionale della formazione, creando spazi di dialogo tra partecipanti provenienti da aree aziendali diverse, stimolando l'emergere di visioni trasversali e promuovendo una cultura condivisa della sostenibilità. Questa impostazione ha favorito anche il superamento di alcune resistenze iniziali, in particolare da parte dei collaboratori con maggiore anzianità, che hanno potuto acquisire gradualmente consapevolezza e strumenti utili per rileggere il proprio ruolo alla luce delle nuove istanze ambientali e sociali.

Il carattere intergenerazionale del gruppo dei partecipanti ha arricchito ulteriormente il processo formativo. I lavoratori più giovani si sono dimostrati da subito ricettivi e pronti ad assumere un ruolo attivo, fungendo spesso da facilitatori all'interno dei team. I colleghi con maggiore esperienza, pur mostrando inizialmente un atteggiamento più cauto, hanno beneficiato dell'approccio graduale e dell'ambiente non giudicante creato in aula, sviluppando a loro volta nuove sensibilità e rinnovate motivazioni. Questo equilibrio tra diversità di approcci ed esperienze ha permesso di costruire una base comune, rafforzando il senso di appartenenza e coesione interna.

Anche la scelta di focalizzare l'intervento su un tema innovativo e ancora poco codificato, la sostenibilità digitale, ha rappresentato un elemento di stimolo. Trattandosi di un ambito in forte evoluzione, privo di riferimenti normativi consolidati e ancora poco esplorato nel comparto dei servizi, la formazione ha offerto l'opportunità di posizionarsi in modo distintivo e di acquisire un vantaggio competitivo, rafforzando l'identità dell'agenzia come realtà attenta ai cambiamenti e aperta alla sperimentazione.

Un ulteriore fattore che ha favorito il successo della formazione è stata la sua integrazione nei processi organizzativi e decisionali. Fin dall'inizio, il percorso è stato costruito in stretta connessione con i cambiamenti in atto all'interno dell'agenzia, tra cui il trasferimento nella nuova sede. Questa coincidenza temporale ha permesso di tradurre i contenuti formativi in scelte concrete e tangibili, come l'adozione di criteri ambientali nella selezione degli spazi, la riorganizzazione della raccolta differenziata, la promozione di comportamenti sostenibili tra i dipendenti (ad esempio, con l'introduzione delle borracce riutilizzabili), così come l'avvio di percorsi orientati alla parità di genere.

Tali azioni, anche se apparentemente semplici, hanno avuto un forte valore simbolico e hanno rafforzato la percezione della sostenibilità come elemento integrato nella cultura aziendale.

L'impatto della formazione è stato ulteriormente amplificato dalla capacità dell'organizzazione di trasformare i contenuti appresi in azioni sistemiche. L'analisi dei data center e dei server utilizzati per i servizi digitali è un esempio interessante: nonostante le difficoltà nel reperimento dei dati e l'assenza di obblighi normativi specifici, Lovemark ha scelto di interrogarsi sugli impatti indiretti dei propri servizi, dimostrando una forte coerenza con i principi appresi e una chiara volontà di innovazione responsabile.

Infine, la creazione di nuove sinergie interne, in particolare tra l'area sostenibilità e la referente per il sistema qualità, ha rappresentato un'ulteriore leva per la capitalizzazione della formazione. Questo dialogo ha favorito l'integrazione progressiva di due ambiti spesso trattati separatamente, aprendo la strada alla definizione di un modello operativo sempre più coerente, orientato all'eccellenza e alla responsabilità. Sebbene l'organizzazione riconosca l'esistenza di margini di miglioramento, l'approccio adottato, basato sulla revisione continua e sul miglioramento incrementale, testimonia un impegno autentico e duraturo.

5.2 Le buone prassi aziendali

L'esperienza di Lovemark analizzata in questo report rappresenta un caso interessante di come un percorso formativo possa trasformarsi in leva strategica, generando un cambiamento culturale, organizzativo e progettuale. Le azioni intraprese dall'agenzia, sebbene sviluppate in un contesto specifico, possono essere considerate buone prassi per la loro efficacia, replicabilità e coerenza con i principi ESG. Tali pratiche non si limitano all'applicazione di misure tecniche, ma evidenziano un approccio sistemico e progressivo all'integrazione della sostenibilità nella cultura e nei processi aziendali.

Una prima buona prassi, collegata in maniera indiretta al percorso formativo svolto, è rappresentata dalla **valutazione dell'impatto ambientale dei servizi digitali offerti**. In un contesto in cui il settore dei servizi digitali risulta relativamente meno regolamentato sotto il profilo della sostenibilità ambientale rispetto all'industria, Lovemark ha scelto di intraprendere un'indagine autonoma sulle infrastrutture tecnologiche utilizzate per l'erogazione dei propri servizi, avviando un'attenta analisi dei data center e dei server utilizzati per l'hosting di siti e piattaforme web realizzati per conto dei clienti, con particolare attenzione alle certificazioni ambientali dei provider e alle loro performance energetiche. L'iniziativa, non prevista dalla normativa né richiesta formalmente dalla redazione del bilancio di sostenibilità, si distingue per il suo carattere proattivo e lungimirante, dimostrando come anche le attività apparentemente immateriali possano avere impatti ambientali rilevanti e quindi meritare attenzione. L'analisi ha richiesto impegno, soprattutto per la difficoltà di reperire informazioni trasparenti e aggiornate, ma ha permesso all'organizzazione di sviluppare maggiore consapevolezza sul proprio ruolo e di rafforzare la propria accountability nei confronti degli stakeholder. In questo contesto, la formazione ha svolto una duplice funzione: da un lato, ha fornito le conoscenze di base per comprendere e interpretare le implicazioni ambientali delle tecnologie digitali; dall'altro, ha stimolato un cambiamento di paradigma, spingendo l'organizzazione ad assumere un atteggiamento più proattivo, responsabile e orientato al miglioramento continuo.

Un'altra buona prassi può essere sintetizzata come **formazione come leva per l'evoluzione dell'organizzazione**. Lovemark ha intrapreso un percorso di progressiva integrazione dei principi della sostenibilità in tutte le aree dell'organizzazione, superando l'idea che si tratti di un tema esclusivo di una o poche figure di riferimento. La formazione realizzata nell'ambito del piano ha avuto un ruolo centrale in questa trasformazione, fungendo da catalizzatore per la diffusione di una cultura aziendale condivisa e orientata all'innovazione responsabile. I corsi erogati hanno favorito l'interazione e la partecipazione attiva dei dipendenti, offrendo spazi di confronto che hanno stimolato riflessioni individuali e collettive. I contenuti affrontati sono stati declinati in azioni misurabili, tradotti in comportamenti quotidiani e integrati nelle decisioni aziendali. L'agenzia ha

valorizzato le differenze generazionali come risorsa, costruendo percorsi di apprendimento flessibili e progressivi, capaci di coinvolgere sia i collaboratori più giovani sia quelli più esperti, tramite un accompagnamento graduale. Questo approccio ha favorito la coesione interna e l'allineamento dei valori, ponendo le basi per una governance più partecipata e inclusiva. Parallelamente, il trasferimento nella nuova sede è stato vissuto come opportunità concreta per tradurre i contenuti formativi in scelte operative: la selezione degli spazi ha tenuto conto di criteri di efficienza energetica, sono stati introdotti comportamenti virtuosi (come la raccolta differenziata e l'uso di borracce riutilizzabili), e sono state consolidate sinergie interne tra l'area sostenibilità e quella della qualità. Questa alleanza ha favorito l'integrazione dei due ambiti nella pratica quotidiana, rafforzando l'identità aziendale e contribuendo alla costruzione di un sistema gestionale orientato alla sostenibilità e alla qualità.

5.3 Conclusioni

Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione realizzata da Lovemark sono molteplici e interconnessi: la coerenza strategica, la presenza di una figura interna dedicata, la qualità della docenza, l'approccio metodologico partecipativo, la valorizzazione della diversità generazionale, l'integrazione nei processi aziendali, la volontà di sperimentazione e l'attivazione di sinergie interne. Tutti questi fattori, combinati, hanno trasformato la formazione in un'esperienza trasformativa, capace di generare consapevolezza, innovazione e cambiamento.

Due le buone prassi emerse con maggiore evidenza. La prima riguarda l'indagine volontaria sull'impatto ambientale dei servizi digitali, un'iniziativa autonoma che ha portato l'agenzia a valutare le prestazioni energetiche e le certificazioni ambientali dei data center utilizzati, mostrando un approccio proattivo e responsabile in un settore ancora poco normato in termini di sostenibilità. Questa scelta, seppur non prevista da obblighi normativi, è stata resa possibile grazie alla consapevolezza sviluppata attraverso la formazione, che ha fornito competenze specifiche e stimolato una visione lungimirante del ruolo aziendale. La seconda buona prassi riguarda l'uso della formazione come leva per l'evoluzione dell'organizzazione: Lovemark ha saputo diffondere la cultura della sostenibilità in modo trasversale, promuovendo il coinvolgimento attivo del personale, valorizzando la dimensione intergenerazionale e traducendo i contenuti formativi in scelte concrete. Entrambe le pratiche si distinguono per efficacia, replicabilità e coerenza con i principi ESG, rappresentando modelli virtuosi di integrazione sostenibile nei processi aziendali.