



FRONERI ITALY S.r.l.

Cultura della Sicurezza

Trasformazione Digitale

*“Da obbligo a opportunità: l’approccio integrato alla
formazione digitale e sulla sicurezza in Froneri di
Ferentino”*

Sommario

Storia di Formazione – FRONERI	4
1. Introduzione.....	4
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	4
3. Il piano formativo.....	7
4. L'impatto della formazione	8
5. Conclusioni.....	10

Storia di Formazione – FRONERI

1. Introduzione

La scelta di documentare la storia di formazione di Froneri si fonda su una pluralità di motivazioni, tra cui spiccano la **continuità e la coerenza strategica con cui l'azienda ha investito, nel tempo, in percorsi di aggiornamento, innovazione e responsabilizzazione delle risorse umane**. Già nel rapporto redatto nel 2020, in piena crisi pandemica, si evidenziava come la cultura aziendale di Froneri si radicesse profondamente in una visione integrata della formazione, intesa non soltanto come adempimento normativo, ma come strumento di sviluppo organizzativo e leva di rafforzamento della coesione interna.

Ad oggi, la realtà produttiva di Ferentino – una delle due sedi italiane del gruppo – ha conosciuto un'ulteriore fase di espansione: con una produzione che ha raggiunto i 70 milioni di litri annui. La sede contribuisce oggi al 40% del business complessivo. Il gruppo Froneri, nonostante mantenga la sua struttura proprietaria invariata, ha triplicato il proprio fatturato globale (raggiungendo i 5 miliardi di euro) grazie a una **strategia fondata su acquisizioni internazionali, diversificazione di prodotto e valorizzazione dei brand di proprietà**.

All'interno di tale cornice di crescita, il piano formativo “**Formazione Safety & Digital**” (cod. 361271) si distingue come pratica esemplare. Esso si inserisce pienamente nell'ambito tematico strategico della “**Cultura della Sicurezza**” e della “**Trasformazione Digitale**”, integrando in modo innovativo obiettivi di alfabetizzazione digitale e diffusione di pratiche di comportamento sicuro nei luoghi di lavoro. L'iniziativa si è avvalsa di risorse del Conto Formazione Fondimpresa, coinvolgendo un gruppo selezionato di sette lavoratori, scelti in base a criteri funzionali e organizzativi.

Attraverso questa “storia di formazione”, si intende restituire un quadro denso e sfaccettato dell'esperienza, dando voce tanto alla dimensione manageriale quanto a quella operaia, in un racconto che attraversa le politiche d'impresa, la progettazione formativa e l'impatto sulle lavoratrici e i lavoratori coinvolte/i.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Profilo dell'azienda e del settore di riferimento

Froneri si colloca tra i maggiori produttori mondiali nel comparto industriale del gelato, un settore che coniuga caratteristiche tipiche dell'agroalimentare (tracciabilità, sicurezza, qualità sensoriale) con logiche produttive ad alta intensità tecnologica. L'azienda nasce nel 2016 dalla joint venture tra *Nestlé* e *ReçR Ice Cream*, ma assume una fisionomia propria e una struttura autonoma nel corso del decennio successivo, con un'espansione che attraversa l'Europa, il Nord America, l'America Latina e Israele.

Il sito produttivo di **Ferentino (FR)**, oggetto di questa storia di formazione, si configura oggi come uno dei principali poli industriali del gruppo. La crescita produttiva è stata esponenziale: da 30 milioni di litri l'anno (dato 2020) ai menzionati 70 milioni nel 2025, con un corrispondente ampliamento delle linee di produzione, dell'organico e delle funzioni logistiche. Ferentino non soltanto rappresenta un sito operativo, ma un **nodo strategico per l'innovazione, la sperimentazione e il consolidamento di nuovi modelli di governance**.

Il comparto in cui Froneri opera è segnato da una forte stagionalità della domanda, da dinamiche concorrenziali globali e da una crescente attenzione ai temi della sostenibilità, della salubrità dei prodotti e della trasparenza della filiera. L'azienda risponde a queste sfide con un **approccio integrato che fa della qualità e dell'innovazione le leve centrali della competitività**.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nel quinquennio 2020–2025, **Froneri ha registrato un'espansione economico-organizzativa di ampio respiro**, con il fatturato globale salito da 1,9 a oltre 5 miliardi di euro. Questo salto dimensionale è stato sostenuto da una strategia multilivello, fondata su:

- l'acquisizione mirata di imprese in mercati strategici (es. USA, Brasile, Israele),
- lo sviluppo e il rilancio di un brand interno (*Nuii*) che ha riformulato la proposta di valore del gruppo,
- l'automatizzazione crescente dei processi industriali, con l'introduzione di macchinari a controllo remoto, strumenti digitali di monitoraggio e tracciabilità, e soluzioni logistiche integrate.

Tuttavia, accanto a questa dimensione tecnico-strutturale, **l'innovazione in Froneri si presenta anche come dispositivo culturale e organizzativo**. L'impresa ha operato un progressivo decentramento delle funzioni decisionali, investendo nella promozione di logiche collaborative tra reparti. I team non sono più rigidamente ancorati alla funzione, ma sempre più spesso si sviluppano trasversalmente e sono orientati a obiettivi intersettoriali.

L'introduzione dell'academy (formazione ad hoc per il personale stagionale), l'uso sistematico della piattaforma e-learning aziendale e l'elaborazione di contenuti formativi interattivi – simulazioni, *game-based learning* – segnalano una volontà di **radicare l'innovazione anche nei dispositivi formativi**. La digitalizzazione, in questo contesto, non è solo tecnologica, ma organizzativa: cambia il modo in cui si apprende, si lavora e si trasmettono le competenze.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La **formazione** in Froneri è sempre più concepita come **leva strategica per l'implementazione delle trasformazioni organizzative**. Lungi dall'essere una funzione ancillare o una risposta reattiva alle esigenze normative, essa si configura come motore interno di cambiamento, in grado di anticipare i fabbisogni, consolidare le competenze chiave e costruire una solida cultura aziendale del lavoro e della sicurezza.

Tre sono gli obiettivi strutturali che la formazione aziendale persegue:

- **Diffondere una cultura della sicurezza** intesa non come adempimento, ma come valore collettivo, legato alla cura dell'ambiente di lavoro, alla prevenzione e alla responsabilità condivisa;
- **Promuovere competenze digitali** di base e intermedie, necessarie per operare in contesti automatizzati, su macchine digitali, con software gestionali e strumenti di monitoraggio;
- **Coltivare competenze trasversali**, come la capacità comunicativa, il problem solving, il lavoro in team e la consapevolezza organizzativa.

La progettazione formativa è affidata a una cabina di regia interna, in dialogo con le figure HR, le funzioni di stabilimento e le RSU. L'analisi dei fabbisogni si struttura attraverso un doppio movimento: bottom-up, grazie al coinvolgimento diretto dei lavoratori e dei capi reparto; e top-down, per recepire le priorità strategiche e i cambiamenti attesi nei ruoli e nelle funzioni. La valutazione dell'efficacia non si limita al monitoraggio delle presenze, ma include una **riflessione condivisa su come i comportamenti e le pratiche lavorative si trasformano a seguito degli interventi formativi**.

2.4 Considerazioni riepilogative

Il caso Froneri evidenzia una strategia aziendale caratterizzata da una crescita costante, da un'espansione internazionale e da una valorizzazione delle competenze interne come fattore abilitante per l'innovazione.

L'espansione della capacità produttiva è stata accompagnata da un aggiornamento costante delle tecnologie, dall'introduzione di strumenti digitali e da una riorganizzazione interna che ha previsto il potenziamento delle funzioni ingegneristiche e della struttura HR.

In questo contesto, **la formazione continua è stata utilizzata come strumento per sostenere e accompagnare i cambiamenti organizzativi**. Froneri si presenta oggi come un caso paradigmatico di "impresa apprendente"¹, in cui la formazione è pienamente integrata nella logica gestionale e nella visione di lungo periodo. L'azienda ha attivato percorsi formativi trasversali rivolti a diverse categorie di lavoratori, inclusi i dipendenti stagionali, e ha sviluppato soluzioni miste (in presenza, online, asincrono) per favorire la partecipazione anche in periodi di alta stagionalità. L'offerta formativa è stata strutturata tenendo conto sia delle priorità strategiche dell'impresa sia dei fabbisogni rilevati nei reparti, attraverso una raccolta sistematica di feedback e un coinvolgimento diretto della rappresentanza sindacale.

Il piano **"Formazione Safety & Digital"**, realizzato nel 2023-2024 con risorse del Conto Formazione Fondimpresa, si inserisce perfettamente all'interno di questo quadro, con l'obiettivo di **rafforzare le competenze digitali e promuovere comportamenti sicuri nell'utilizzo degli strumenti tecnologici**. Il progetto ha coinvolto un gruppo selezionato di impiegati, con attività formative realizzate in aula e tramite piattaforma digitale. È stato inoltre valorizzato il contributo di formatori esterni e interni, e sono stati sviluppati contenuti interattivi per aumentare l'efficacia dell'apprendimento.

Nel complesso, l'esperienza formativa si inserisce in un sistema aziendale che attribuisce rilevanza alla crescita delle competenze, al coinvolgimento dei lavoratori e alla costruzione di un ambiente di lavoro attento alla sicurezza, all'innovazione e alla qualità dei processi.

¹ Il concetto di organizzazione apprendente (*learning organisation*) è stato formalizzato dall'OCSE e dal CEDEFOP per designare quelle realtà che promuovono l'apprendimento continuo nel contesto lavorativo, a beneficio dell'individuo e dell'intera collettività organizzativa. Cfr.: OECD (2001), *The Learning Organisation and the Knowledge Economy*, in: *Learning to Change: ICT in Schools*, OECD Publishing, Paris; CEDEFOP, *Learning organisation*, in: Terminology of European education and training policy – A selection of 130 key terms, <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-glossary/glossary/learning-organisation>

3. Il piano formativo

Il piano formativo “Formazione Safety & Digital” è stato realizzato presso lo stabilimento di Ferentino nel periodo compreso tra maggio 2023 e maggio 2024, con il supporto del Conto Formazione (codice 361271). Ha coinvolto un **gruppo ristretto di sette lavoratori impiegati**, per un totale di **48 ore di formazione ciascuno**, erogate in presenza.

L'intervento nasce da una riflessione interna sul modo in cui i temi della **sicurezza sul lavoro** potessero essere integrati con la dimensione **digitale**. La scelta dell'azienda è stata quella di costruire un'esperienza formativa innovativa, capace di generare attenzione, coinvolgimento e ricadute concrete.

L'azione formativa ha preso forma a partire da esigenze operative, rilevate nel corso delle attività quotidiane e segnalate internamente da diverse funzioni aziendali. L'obiettivo è stato quello di rafforzare comportamenti corretti nell'uso degli strumenti digitali e di promuovere una cultura condivisa della sicurezza, fondata sulla responsabilità individuale e sull'attenzione ai dettagli.

3.1 Destinatari e criteri di selezione

Il piano ha coinvolto figure chiave provenienti da diverse aree aziendali. L'idea è stata quella di attivare un piccolo gruppo di lavoro eterogeneo per funzioni ma accomunato dall'interesse e dalla possibilità di agire come moltiplicatore interno di competenze.

Alcuni partecipanti avevano un ruolo più tecnico, altri un'esperienza diretta in ambiti come qualità, comunicazione e sicurezza. La scelta è stata orientata non solo dalla **rilevazione di fabbisogni**, ma anche dalla **volontà di attivare un processo creativo di co-progettazione**.

3.2 Contenuti formativi

L'azione formativa ha unito contenuti di tipo tecnico e momenti di riflessione metodologica, centrati sull'uso del digitale per la promozione di comportamenti sicuri nei luoghi di lavoro. L'intervento ha previsto:

- un modulo di **formazione specialistica** condotto da **docenti esterni qualificati**, volto ad aggiornare i partecipanti sulle più recenti modalità di erogazione di contenuti formativi digitali (*e-learning, app, gamification*);
- un modulo di lavoro interno, in cui **i partecipanti hanno co-progettato un prodotto formativo digitale destinato alla popolazione aziendale** (gioco tramite *app*).

Il risultato di questo processo è stato la progettazione di un **gioco digitale sulla sicurezza**, utilizzato come strumento di formazione interna per il resto dell'organico. L'idea è nata proprio durante il percorso, a partire dal confronto tra i partecipanti e dalla volontà di costruire qualcosa di efficace, nuovo, comprensibile e replicabile.

3.3 Metodologia didattica

Il corso si è svolto **interamente in presenza**, presso la sede aziendale. L'approccio adottato ha alternato momenti di docenza frontale, esercitazioni pratiche, lavori di gruppo e confronto tra pari. È stato valorizzato il contributo dei partecipanti, sia nella fase di analisi dei bisogni che nella co-progettazione del prodotto finale.

Il periodo scelto per la realizzazione del piano è stato collocato **al di fuori dei picchi produttivi**, nel periodo di bassa stagionalità (a partire da settembre) in modo da garantire la piena partecipazione e una maggiore concentrazione.

La metodologia ha puntato su **coinvolgimento attivo e apprendimento esperienziale**, nella consapevolezza che per trasmettere efficacemente la cultura della sicurezza occorrono linguaggi e strumenti capaci di suscitare interesse da implementare in futuro.

3.4 Progettazione e gestione

Il piano è stato progettato internamente, in collaborazione tra l'area HR, i responsabili di funzione e la figura referente per la sicurezza. La **RSU è stata informata** e messa a conoscenza dell'intervento. La docenza e l'accompagnamento metodologico sono stati affidati a un **soggetto esterno**, selezionato in base alle competenze specifiche nel campo della formazione digitale.

La struttura del corso, la selezione dei partecipanti e la definizione del calendario sono avvenute con attenzione alla coerenza interna e all'efficacia dell'intervento, tenendo insieme esigenze produttive e obiettivi di apprendimento. Il prodotto finale (il gioco) è stato messo a disposizione della popolazione aziendale come **strumento formativo interno**, con possibilità di riutilizzo e aggiornamento.

4. L'impatto della formazione

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Il piano "Safety & Digital" ha prodotto esiti percepiti come significativi tanto sul piano individuale quanto su quello organizzativo. Il primo effetto emerso è il **superamento della rigidità formale tipica della formazione obbligatoria**, grazie a un'impostazione innovativa, orientata alla partecipazione attiva.

Il gruppo dei discenti ha lavorato in modo coeso per sviluppare un prodotto finale concreto: un **gioco digitale dedicato alla cultura della sicurezza**. Questo risultato, frutto di un **processo collaborativo**, è stato sperimentato inizialmente all'interno del gruppo stesso e poi esteso all'intera popolazione aziendale. Il gioco è stato inoltre impiegato in occasione dell'inserimento di nuovi assunti e del ritorno dei lavoratori stagionali, divenendo uno strumento formativo ricorrente.

Secondo quanto riportato, l'attività ha avuto un impatto positivo sulla percezione della sicurezza in azienda, favorendo **una maggiore consapevolezza dei comportamenti corretti** e una **maggiore attenzione ai contenuti veicolati**. Il processo ha sollecitato anche una **riflessione interna**

sull'accessibilità e sull'efficacia del linguaggio formativo, ponendo il tema della semplificazione come chiave per l'inclusione e la partecipazione.

Il lavoro del gruppo ha contribuito a costruire **relazioni interfunzionali nuove**, attivando una dinamica collaborativa tra persone che raramente lavorano insieme. Questo ha avuto riflessi sul clima interno, sulla fiducia reciproca e sulla motivazione a contribuire a progetti trasversali. L'approccio didattico, incentrato su metodi digitali e tecniche di gamification, ha generato un coinvolgimento superiore rispetto ad altre esperienze precedenti.

A livello individuale, l'intervento ha favorito l'acquisizione e la valorizzazione di competenze trasversali – comunicazione, progettazione, capacità di sintesi – e ha rafforzato la motivazione e il senso di appartenenza al contesto aziendale. L'impegno diretto nella costruzione di un prodotto destinato ai colleghi ha difatti rappresentato un'occasione di responsabilizzazione e riconoscimento.

Infine, la replicabilità dello strumento sviluppato e la sua integrazione nei processi di on-boarding indicano che l'effetto della formazione non si è esaurito nel gruppo dei partecipanti, ma ha innescato una **ricaduta strutturale**, riconosciuta e valorizzata all'interno dell'organizzazione.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'intervento ha generato esiti coerenti con gli obiettivi dichiarati in fase di progettazione: innovare le modalità di formazione sulla sicurezza, promuovere comportamenti consapevoli e responsabili, e attivare un processo di apprendimento cooperativo e creativo.

Fra i fattori che hanno contribuito al successo dell'iniziativa si evidenziano:

- la dimensione contenuta del gruppo, che ha favorito coesione e partecipazione attiva;
- il coinvolgimento diretto dei partecipanti nella **progettazione del contenuto formativo**;
- l'utilizzo di linguaggi e strumenti nuovi, percepiti come più accessibili e motivanti rispetto a quelli tradizionali;
- l'efficacia della **diffusione interna** del prodotto, che ha permesso di estendere i benefici formativi all'intera popolazione aziendale.

Come riportato dagli intervistati, il corso è stato progettato per superare la distinzione tra contenuti tecnici e forme comunicative, unendo competenze digitali e principi della sicurezza in una cornice maggiormente inclusiva. Il risultato è stato un **rafforzamento del legame tra apprendimento e applicazione**, in un ambiente favorevole allo scambio e alla responsabilizzazione.

In sintesi, l'esperienza formativa ha avuto un impatto positivo sotto tre profili principali:

- **comportamentale**, per l'adozione di pratiche più attente e condivise;
- **relazionale**, per la costruzione di reti interne trasversali;

- **organizzativo**, per l'introduzione di strumenti replicabili e flessibili.

Il valore dell'esperienza risiede non solo nei contenuti trasmessi, ma nel **processo generativo** attivato dal gruppo, capace di lasciare tracce durature nella cultura aziendale e nelle pratiche formative future.

5. Conclusioni

5.1 *Gli elementi abilitanti della formazione*

L'esperienza del piano "Safety & Digital" ha messo in luce una serie di fattori che ne hanno favorito il buon esito. Si tratta di elementi di natura diversa – organizzativa, metodologica, relazionale – che, nella loro interazione, hanno permesso di raggiungere obiettivi coerenti e percepiti come rilevanti.

Tra i principali **elementi abilitanti** si evidenziano:

- **La scelta di un gruppo ristretto**, composto da sette impiegati provenienti da diverse aree aziendali, che ha facilitato la comunicazione interna, l'interazione e la coesione;
- **L'approccio metodologico partecipativo**, centrato sull'apprendimento esperienziale e sulla costruzione di un prodotto condiviso;
- **Il supporto della direzione aziendale**, che ha autorizzato e sostenuto un modello sperimentale di formazione, con flessibilità nella gestione dei tempi e delle modalità;
- **La continuità nella partecipazione**, resa possibile anche grazie a un'organizzazione efficace delle sessioni formative, compatibili con le esigenze produttive;
- **Il ruolo dei formatori esterni e di quelli interni**, selezionati per la loro competenza tecnica e la capacità di interazione con i lavoratori;

Questi fattori hanno agito sinergicamente, creando un contesto favorevole all'apprendimento e alla generazione di un output utile e replicabile.

5.2 *Le buone prassi formative aziendali*

Dal percorso realizzato emergono alcuni elementi di **buona pratica** che possono essere considerate riferimenti per future progettazioni formative:

- **Coinvolgimento attivo dei partecipanti nella progettazione**, valorizzando le loro conoscenze e abilità;
- **Realizzazione di un prodotto formativo interno** (il gioco digitale), che ha reso tangibile l'apprendimento e ne ha ampliato la diffusione;
- **Uso combinato di contenuti tecnici e strumenti innovativi**, per rendere la sicurezza accessibile, comprensibile e vicina alla pratica;

- **Diffusione interna del risultato formativo**, che ha esteso l'efficacia oltre il gruppo iniziale;
- **Riflessione sul linguaggio**, per renderlo inclusivo e fruibile da lavoratori con profili diversi;
- **Riconoscimento informale del contributo dei partecipanti**, che ha generato motivazione e senso di appartenenza.

Queste prassi, già consolidate nel contesto di Froneri, possono essere ulteriormente sviluppate e replicate in altri ambiti formativi, anche con focus tematici differenti.

5.3 Conclusioni e analisi SWOT

L'esperienza ha evidenziato una **capacità aziendale di innovare nella formazione**, sperimentando linguaggi e strumenti nuovi senza rinunciare alla coerenza e alla qualità dei contenuti.

Qui di seguito, una sintesi dei principali punti di forza, criticità e potenzialità emerse:

Punti di forza:

- forte motivazione dei partecipanti e clima di fiducia nel gruppo;
- output concreto e immediatamente utilizzabile;
- metodologia coinvolgente e centrata sulle persone;
- riconoscibilità interna del prodotto finale;
- integrazione tra competenze interne e supporto esterno qualificato.

Punti di debolezza:

- limitata estensione iniziale del gruppo coinvolto;
- necessità di tempo dedicato, non sempre compatibile con i carichi lavorativi;
- possibile difficoltà di aggiornamento del prodotto nel medio-lungo periodo.

Opportunità:

- estensione del modello ad altri contenuti;
- rafforzamento delle pratiche di autoformazione interna;
- sistematizzazione del metodo come asset formativo dell'azienda.

Minacce:

- perdita di continuità se non sostenuto da un follow-up;

- rischio di ritorno a modalità formative tradizionali;
- difficoltà nel mantenere l'aggiornamento del contenuto se non integrato in una strategia aziendale.

L'esperienza di Froneri mostra come anche un intervento circoscritto possa generare ricadute ampie se sostenuto da visione, partecipazione e cura progettuale. **La capacità di trasformare un obbligo normativo in un'opportunità di apprendimento collettivo rappresenta una risorsa strategica per lo sviluppo della cultura aziendale.**

SCHEMA SINTETICA - FRONERI

Nome Azienda	FRONERI ITALY S.R.L.
Regione	LAZIO
Settore di Attività Economica	PRODUZIONE DI GELATI SENZA VENDITA DIRETTA AL PUBBLICO
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☒ Competenze di base e digitali

	☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 361271 Titolo Piano: SAFETY & DIGITAL: NUOVE TECNOLOGIE E CULTURA DELLA SICUREZZA Soggetto Attuatore (per i Piani CS):
Tematiche formative	Abilità personali
Modalità didattiche	Aula corsi interna Ore: 48,00 (In Presenza)
Risultati della formazione	L'esperienza formativa ha avuto un impatto positivo sotto tre profili principali: • comportamentale, per l'adozione di pratiche più attente e condivise; • relazionale, per la costruzione di reti interne trasversali; • organizzativo, per l'introduzione di strumenti replicabili e flessibili. Il valore dell'esperienza risiede non solo nei contenuti trasmessi, ma nel processo generativo attivato dal gruppo, capace di lasciare tracce durature nella cultura aziendale e nelle pratiche formative future.
Buone Prassi Formative	Coinvolgimento attivo dei partecipanti nella progettazione; Realizzazione di un prodotto formativo interno; Uso combinato di contenuti tecnici e strumenti innovativi; Diffusione interna del risultato formativo; Riconoscimento informale del contributo dei partecipanti.