



MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025

Risorse umane e Formazione per la crescita e l'innovazione

Aschenez Srl

 Fondimpresa
Articolazione Territoriale
Calabria

Dott.ssa Paola Smiraglio

Avviso 02/2023 Competenze di base e trasversali | Codice AV /343/23

Titolo Piano formativo “Performante”

Introduzione	3
---------------------	----------

Avviso 02/2023 Competenze di base e trasversali | Codice AV /343/23

Titolo Piano formativo “Performante”

1. Introduzione	5
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	
2.1 Breve profilo dell’azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. Il Piano formativo	
3.1 L’Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	9
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	10
3.3 Considerazioni riepilogative	11
4. L’Impatto della formazione	
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
5. Conclusioni	
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	12
5.2 Le buone prassi formative aziendali	13
5.3 Conclusioni	13

1. INTRODUZIONE

A novembre 2025, Banca d'Italia ha presentato l'aggiornamento congiunturale dell'economia della Calabria mettendo in evidenza dati incoraggianti sulla crescita ed in particolare *“un'espansione del prodotto interno lordo (PIL) dell'1,3 per cento, un dato superiore a quello nazionale e del Mezzogiorno”*.¹

Per il 2024, il Rapporto annuale di Banca d'Italia su “L' economia della Calabria”² aveva descritto una crescita debole e rallentata, rispetto a quella dell'anno precedente. Un andamento meno intenso era stato rilevato nei servizi e nelle costruzioni mentre l'industria regionale si era stabilizzata, superando il calo del biennio precedente. In particolare l'indagine svolta da Banca d'Italia (Invind) metteva in evidenza, per le aziende con almeno 20 addetti, un aumento del fatturato, soprattutto per le imprese proiettate sui mercati internazionali.

Gli approfondimenti effettuati tra settembre e ottobre 2025 mettono invece in luce la crescita del fatturato delle imprese calabresi nei primi nove mesi dell'anno, con risultati positivi su redditività e liquidità aziendale ed un andamento dinamico anche negli investimenti.

L'aumento della domanda estera ha avuto ricadute positive per l'industria, soprattutto nel comparto alimentare. Prosegue quindi il trend di crescita dell'export, registrato in Calabria a partire dal 2021, a cui contribuiscono soprattutto l'industria alimentare ed il settore agricolo, che coprono *“quasi la metà del valore dell'export regionale nel semestre”*³.

Buono l'andamento del settore costruzioni, anche in funzione della messa a terra dei progetti legati al PNRR.

Dati in crescita sono stati rilevati per il settore terziario, con un andamento più lento per il commercio che risente di consumi ancora deboli. Nei primi otto mesi del 2025, l'Osservatorio sul Turismo della Regione Calabria ha rilevato una crescita nel settore turismo, con un aumento, rispetto allo stesso periodo del 2024, del 5 per cento delle presenze nelle strutture ricettive e del 23,5 per cento dei turisti stranieri.

Dati positivi sia per il sistema aeroportuale calabrese che per il porto di Gioia Tauro.

Nei primi 8 mesi del 2025, il numero di passeggeri transitati negli aeroporti calabresi segna un + 26 per cento. Il porto di Gioia Tauro prosegue il percorso di crescita registrando un + 11,6 per cento nella movimentazione di container rispetto al corrispondente periodo del 2024.

Infine, sulla base dei dati della Rilevazione sulle forze di lavoro dell'Istat, Banca d'Italia evidenzia nel primo semestre del 2025 un aumento degli occupati pari al 5 per cento rispetto allo stesso periodo del 2024, un incremento superiore a quello registrato nel Mezzogiorno e in Italia, ancora comunque non in grado di superare il divario esistente rispetto alle due aree.

I dati positivi registrati nella prima metà dell'anno 2025 testimoniano dunque un'economia in crescita, in un contesto in cui permangono elementi di debolezza strutturale ancora da superare.

Le Aziende calabresi protagoniste delle Storie di Formazione raccontate nelle pagine che seguono rappresentano un campione significativo di alcuni tra i settori produttivi che caratterizzano l'economia della regione e che hanno contribuito alla crescita rilevata da Banca d'Italia.

¹ Banca d'Italia, 2025, L'Economia della Calabria, Aggiornamento congiunturale, n. 39 - novembre 2025, pag. 5

² Banca d'Italia, 2025, L'Economia della Calabria, Rapporto annuale, n. 18 – giugno 2025

³ Banca d'Italia, 2025, L'Economia della Calabria, Aggiornamento congiunturale, n. 39 - novembre 2025, pag. 12

A.Z. Spa, azienda multilocalizzata con sede principale a Catanzaro, da più di 30 anni opera nel settore della grande distribuzione organizzata ed è una delle più vitali realtà imprenditoriali del panorama calabrese.

Il piano formativo, rivolto a 160 addetti cassa nei punti vendita, è stato indirizzato allo sviluppo di competenze professionali avanzate nelle tecniche di comunicazione e di ascolto, con l'obiettivo specifico di attenzionare le categorie vulnerabili, come anziani e persone con disabilità. La necessità di allineare il servizio offerto alla strategia d'acquisto aziendale ha fatto emergere la necessità di rafforzare le competenze degli addetti cassa, figura che nella GDO ricopre un ruolo determinante per migliorare la percezione complessiva della qualità del servizio e fidelizzare il cliente, distinguendo l'azienda dalla concorrenza.

Aschenez Srl, azienda attiva nel settore delle imbarcazioni da diporto e sportive con più di 100 dipendenti, nata nel 2013 a Borgia, in provincia di Catanzaro, in pochi anni si è affermata sul mercato internazionale grazie a prodotti unici sintesi di prestazioni e design all'avanguardia.

L'esperienza formativa è stata focalizzata sulla qualificazione delle proprie risorse umane su *Lavoro di gruppo e gestione delle relazioni*, *Tecniche di comunicazione interna*, *Gestione dei dati e la protezione da attacchi informatici*. Dunque formazione per le competenze tecniche ma anche percorsi formativi per lo sviluppo delle cosiddette soft skills, le abilità trasversali che mettono al centro le persone e ne rafforzano la capacità di operare a più livelli aziendali e di interagire in modo efficace.

Nata negli anni settanta e giunta alla terza generazione, **Colacchio food Srl**, con sede a San Costantino Calabro in provincia di Vibo Valentia, è un'azienda ben radicata nel mercato italiano dei prodotti da forno e pasta, con un'ottima presenza nella grande distribuzione e numeri ancora più importanti sui mercati esteri.

Grazie agli audit interni ed all'incrocio delle informazioni raccolte, l'azienda ha coinvolto i Responsabili di processo in un piano formativo sui Sistemi di gestione della sicurezza alimentare, tema interpretato dal Management non solo come una "questione di conformità" ma come leva strategica nella costruzione della reputazione aziendale, della fidelizzazione e della competitività.

Metal Carpenteria Srl, fondata nel 1975 a Crotone, è oggi una delle principali realtà industriali della Calabria e del Mezzogiorno nel settore delle costruzioni meccaniche, impiantistiche e delle strutture metalliche per i comparti industriale, energetico e oil & gas, con oltre 100 dipendenti e una consolidata rete di partner e committenti nazionali e internazionali.

Con sei percorsi formativi, dedicati alla Digitalizzazione dei processi produttivi, Efficienza energetica e sostenibilità ambientale e Aggiornamento tecnico-specialistico, l'Azienda conferma l'impegno a promuovere l'apprendimento continuo delle proprie risorse umane per rafforzare la capacità di adattamento ai mutamenti del mercato e generare vantaggio competitivo.

Con i piani formativi realizzati grazie a Fondimpresa, A.Z. spa ed Aschenez srl hanno testimoniato l'impegno a mettere al centro il proprio capitale umano investendo in formazione sulle soft skill.

Colacchio Food srl e Metalcarpenteria srl hanno raccontato i percorsi formativi dedicati a specifiche aree aziendali con l'obiettivo di rafforzare e migliorare le competenze dei propri dipendenti su ambiti tematici rilevanti per una corretta e innovativa gestione dei processi produttivi.

Elemento comune ai loro racconti è stato quello di rendere i propri dipendenti protagonisti e non semplici fruitori dei percorsi formativi erogati.

Attraverso modalità formative basate sull'apprendimento pratico e direttamente verificabile e l'utilizzo di sistemi di monitoraggio e rilevazione dei risultati in corso e finali, in tutte le esperienze rilevate è emersa l'attenzione sul coinvolgimento dei dipendenti dalla fase di analisi del fabbisogno fino alla verifica dei risultati.

Le risorse umane al centro per guidare la crescita e l'innovazione delle imprese.

Titolo Piano formativo “Performante”

1. INTRODUZIONE

L’attività di formazione, oggetto della presente rilevazione, è stata svolta da **ASCHENEZ S.R.L.**, azienda attiva nel settore imbarcazioni da diporto e sportive. La struttura produttiva, con sede a Borgia (CZ) Via Donnici ,28 , si estende su una superficie di circa 20.000 mq, di cui 9.500 coperti.

L’azienda nasce nel dicembre del 2013 e sebbene sia una realtà relativamente giovane ha potuto contare sin da subito sulla fiducia, l’esperienza e la competenza di chi ha gettato le sue fondamenta permettendo al cantiere di potersi affermare sin dal suo ingresso nel mercato nazionale e internazionale.

La rete di Concessionari è capillare nei principali mercati mondiali, Europa, Hong Kong, Stati Uniti, Messico, Inghilterra e Australia, conta attualmente più di 50 soggetti ed è in continua espansione.

Più di 100 dipendenti lavorano con competenza e passione, trasformando ogni idea in creazioni uniche.

La loro arte è fatta di eccellenza: dalla progettazione alla produzione, dalla cura del dettaglio fino alla scelta del materiale.

La presente valutazione si è concentrata su tre azioni formative appartenenti ad un piano finanziato mediante le risorse del Conto di Sistema: Avviso 2/2023 Competenze di base e trasversali

ASCHENEZ SRL è una delle aziende beneficiarie all’interno del Piano formativo “*Performante*”, presentato dall’Università Mercatorum in risposta all’Avviso 02/2023 di Fondimpresa.

Fondimpresa con il presente Avviso ha inteso mettere a disposizione delle aziende aderenti un’offerta formativa finalizzata allo sviluppo delle competenze di base e trasversali dei lavoratori, mediante la qualificazione di Cataloghi formativi predisposti dai Soggetti iscritti nell’Elenco dei Soggetti Proponenti del Conto di Sistema.

Il catalogo formativo, presentato nell’ambito dell’Avviso 02/2023, è stato concepito con l’obiettivo di rispondere a quelle che vengono definite dalla Unione Europea “*Competenze chiave*” ovvero conoscenze e competenze dalle quali non si può prescindere per rispondere efficacemente alle dinamiche evolutive che caratterizzano l’economia.

Al fine di saper affrontare le evoluzioni che il mercato impone, nei contesti aziendali è necessario anche rafforzare le soft skills, abilità trasversali fondamentali per governare e partecipare con consapevolezza al lavoro di squadra.

In tale ottica la formazione delle risorse umane aziendali deve essere continua con l’obiettivo di sviluppare, riqualificare e stimolare ognuno ad estendere il proprio bagaglio di competenze in una prospettiva di crescita, con piena consapevolezza dell’apporto che ciascuno può dare in ambito lavorativo.

Gli interventi formativi presi in considerazione rappresentano quindi una risposta alle esigenze e alle sfide del territorio, sottolineando il ruolo cruciale della formazione nell’incrementare le competenze professionali e promuovere lo sviluppo economico nella regione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore:

Il cantiere trae il suo nome da Aschenez, pronipote di Noè, mercante semita ed inventore della barca a remi, e nasce dal desiderio di Rosario Alcaro, che opera nella nautica da più di trent'anni, di investire nuovamente nel territorio calabrese, dopo l'esperienza della Nautica Alcaro e della Sessa Marine, costruendo un cantiere innovativo e altamente organizzato, idoneo e capace di costruire imbarcazioni uniche e speciali, a tratti futuristiche e che fossero sintesi di prestazioni e design all'avanguardia.

Imbarcazioni che hanno di fatto contribuito a rendere la nautica italiana un settore di punta dell'economia del Paese.

Oggi Aschenez produce imbarcazioni legate a due diversi brand, tutte nate dalla penna del designer Christian Grande che ha sin da subito preso a cuore il progetto del Sig. Alcaro, contribuendo al raggiungimento del posizionamento oggi conquistato.

Il brand Capoforte conta 12 modelli dai 19 ai 28 piedi: sono barche solide, che non rinunciano al comfort e alla vivibilità a bordo. Lo scafo è progettato con una forma slanciata e lineare che garantisce un'ottima stabilità nonché velocità sorprendenti che ne fanno delle sportive open day.

In questi piccoli capolavori, lusso e praticità si fondono con stile. Sono imbarcazioni vestite con eleganza e soluzioni innovative per non rinunciare alla comodità anche nelle piccole dimensioni attraverso organizzazioni del layout che reinventano gli spazi al loro interno.

L'anima delle imbarcazioni Capoforte si ispira alla costa italiana, è difatti il risultato di una preziosa alchimia di valori ed innovazione, artigianalità, passione e visione del futuro. Queste barche sono progettate per i proprietari più esigenti che desiderano vivere il mare con eleganza, senza voler sacrificare gli aspetti più sportivi di una barca open day.

Attraverso il brand Invictus Yacht, Aschenez ha presentato sin dal suo esordio un prodotto innovativo legato soprattutto ad un elemento distintivo delle sue imbarcazioni, ovvero la loro prua semi rovescia diventando i pionieri di un trend funzionale e di design oggi affermato che Aschenez ha inaugurato tracciando una nuova rotta in grado di influenzare la nautica internazionale.

L'intuizione è stata quella di studiare una prua la cui configurazione potesse garantire una maggiore tenuta in mare, un'ottima stabilità e che potesse evitare gli schizzi di acqua comuni nelle classiche carene a punta.

Le imbarcazioni di Invictus Yacht contano invece 13 modelli dai 28 ai 46 piedi. Si tratta di imbarcazioni di lusso caratterizzate dal loro alto grado di personalizzazione e dall'elevata accuratezza dei dettagli, dentro e fuori nonché dall'utilizzo di soluzioni trasformabili per il layout che permettono di non scendere a compromessi sul confort.

Uno scafo, quello delle imbarcazioni Invictus, progettato per la migliore tenuta di mare che diventa una scultura dove i materiali, i dettagli, gli splendidi interni si manifestano nella più sensuale delle composizioni.

Inoltre lo studio *Atelier* risponde ad ogni esigenza di personalizzazione mettendo a disposizione dei propri clienti una rete di artigiani specializzati e fornitori altamente qualificati.

Il cliente è così accolto fin dalle prime fasi dell'acquisto e guidato attraverso un vero e proprio laboratorio virtuale in cui si progetta la barca con inserti materici individuali e dotazioni dedicate.

La barca di serie diventa così custom, capace di esprimere la personalità, lo stile e i gusti dell'armatore, "costringendo" con stimoli ed entusiasmo i dipendenti dell'azienda a studiare soluzioni diverse o individuare materiale ricercati per soddisfare il cliente più esigente.

2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Sin da subito il management ha individuato, nell'ambito delle attività di ricerca, sviluppo e innovazione, il principale fattore di competitività nel settore di appartenenza, dedicando risorse aziendali allo sviluppo di progetti relativi all'innovazione dei prodotti attraverso una continua ricerca e attraverso lo studio di nuovi processi produttivi che hanno migliorato nel tempo la qualità dei servizi.

L'innovazione ha coinvolto:

- il processo produttivo con la verticalizzazione della filiera;
- la prua semi rovescia, che di sicuro rappresenta una peculiarità legata ad un elemento imprescindibile delle imbarcazioni;
- la necessità di adeguarsi ad un mercato in continuo mutamento, diversificando la produzione;
- la necessità di guardare al futuro e adeguarsi ad un mondo che sta virando verso un green asset attraverso il primo modello elettrico.

La prima innovazione è stata l'integrazione verticale nel processo lavorativo, ovvero l'utilizzo da parte dell'azienda di una strategia in grado di acquisire il controllo su tutte le fasi della sua filiera produttiva, internalizzando le attività a monte (ad esempio, lo sviluppo della settorialità) o a valle del processo produttivo (ad esempio, la distribuzione con un proprio reparto di trasporto interno e logistica).

Ciò permette di massimizzare il controllo sulla qualità, ridurre i costi e aumentare la flessibilità produttiva.

Questo obiettivo è stato raggiunto grazie alle seguenti motivazioni:

- Sviluppo interno: l'impresa ha investito nella creazione di nuove divisioni o reparti al proprio interno per gestire autonomamente determinate fasi della filiera;
- Accordi di collaborazione: l'impresa stipula accordi strategici con fornitori o distributori per coordinare le attività e ottimizzare il flusso di informazioni e materiali.

I processi innovativi hanno altresì riguardato l'infusione in fibra di carbonio pre-peg, che è di notevole rilievo tecnico con ripercussioni positive già nel breve medio termine. Il processo permette di migliorare la qualità estetica del prodotto finale e di ridurre i costi di manodopera totale.

Il principio generale dell'infusione è quello di "assorbire" la resina nelle fibre e nei tessuti da rinforzare utilizzando la tecnologia del vuoto. Il vuoto riduce la pressione ad un'estremità degli strati di tessuto consentendo alla pressione atmosferica di spingere la resina attraverso tutti gli strati di tessuto. La velocità e la distanza alle quali si può riempire una pila di tessuti dipendono dalla viscosità del sistema di resina, dalla permeabilità degli strati di tessuto e dal gradiente di pressione che agisce sulla resina infusa.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come emerso durante l'intervista della dott.ssa Carmela Bertucci, Referente aziendale e Responsabile della formazione, nei contesti aziendali strutturati secondo principi moderni e al passo con le esigenze di operatori e

clienti, la formazione dei dipendenti e collaboratori che prestano la loro opera all'interno dell'impresa riveste un ruolo di fondamentale importanza.

La concorrenza sempre più agguerrita, soprattutto in determinati settori, spinge l'azienda a perseguire obiettivi sempre più performanti, che si ottengono molto spesso attraverso la pianificazione e la cura della formazione dei dipendenti. I risultati dell'attività formativa, considerata ormai come processo necessario e continuo, ha sempre favorito la crescita individuale e collettiva, consentendo all'impresa di incrementare la propria competitività e di rispondere in modo efficace alle molteplici sfide del segmento di mercato in cui svolgono la propria attività.

Tutte le risorse aziendali devono essere coinvolte nel processo di formazione continua all'interno dell'impresa; uno degli scopi di tale attività è quello di individuare una o più soluzioni a sfide e problematiche correnti e straordinarie.

Proprio per questo motivo, il continuo aggiornamento del personale non deve essere ritenuto marginale, ma si inserisce a pieno titolo nei processi dell'azienda, che ne trae una serie di vantaggi, tra cui:

- incremento della soddisfazione e delle competenze dei collaboratori;
- sviluppo dell'attitudine al problem solving;
- sviluppo dello spirito del gruppo di lavoro che ne migliora inevitabilmente le abilità comunicative.

Il circolo virtuoso determinato dalla formazione aziendale, considerata a 360 gradi, favorisce la creatività e contribuisce a definire obiettivi realistici e a individuare i mezzi per ottenerli, con un incremento della competitività aziendale nel proprio settore e una crescita armonica e costante.

Dall'incontro avuto con la Responsabile della formazione, dottoressa Carmela Bertucci, nonché con il titolare dell'azienda Salvatore Abbruzzo, è emerso che molto spesso, il successo o l'insuccesso di un'impresa è strettamente correlato al livello di formazione di amministratori e collaboratori.

Motivazione, flessibilità e capacità di lavorare in team degli attori principali di un processo di crescita aziendale interna ed esterna definiscono i percorsi di affermazione sul mercato delle imprese

2.4 Considerazioni riepilogative

Aschenez Srl è all'avanguardia nell'innovazione del settore di riferimento e ritiene di primaria importanza, al fine di mantenere gli alti standard qualitativi già raggiunti, l'attuazione di piani formativi finalizzati alla crescita delle proprie risorse.

Un elevato livello di innovazione non può prescindere da un'alta qualificazione del personale in servizio.

Inoltre investire nella formazione aiuta a rafforzare la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti, favorendo un ambiente di lavoro positivo.

Si tratta di un aspetto che è emerso chiaramente in sede di intervista con il referente del piano formativo: un'impresa che impegna parte delle proprie energie sulla formazione continua favorisce peraltro anche lo sviluppo delle cosiddette soft skills, ossia quelle abilità trasversali che comprendono flessibilità, capacità di operare a più livelli aziendali e interagire in modo efficace con superiori, altri collaboratori, clienti e fornitori.

In un contesto di mercato sempre più sfidante, la filosofia che guida le scelte di Aschenez si basa sulla convinzione che la qualità delle persone sia un valore unico e insostituibile. Valorizzare le risorse umane è sinonimo di un ambiente di lavoro sereno e stimolante, di un'organizzazione che mette le persone al primo posto e trova le migliori soluzioni formative per far crescere i leader di domani e creare una cultura di elevate prestazioni e impegno.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La pianificazione e l'organizzazione hanno rivestito un ruolo di primo piano nel processo di formazione aziendale. In particolare, il percorso formativo è stato predisposto seguendo una serie di step ben definiti che sono partiti dall'analisi dei fabbisogni formativi aziendali per consentire a chi si occupa dell'attività formativa di delineare gli obiettivi da raggiungere.

Partendo dalle competenze già esistenti, si è definito il gap formativo da colmare allo scopo di performare la professionalità della risorsa umana coinvolta. Nell'ambito del catalogo presentato dall'Ente e approvato da Fondimpresa, sono state quindi individuate i percorsi formativi in linea con il fabbisogno rilevato.

I passi successivi a quello dell'analisi sono stati :

- progettazione dei percorsi di formazione, unitamente alla definizione dei mezzi necessari e disponibili per raggiungere gli obiettivi;
- determinazione e analisi dei risultati ottenuti e dell'efficacia dei corsi di formazione.

Gli obiettivi della formazione sono stati orientati su specifiche esigenze aziendali.

Gli interventi formativi hanno previsto complessivamente 100 ore di attività in linea con i fabbisogni espressi dall'azienda e con le caratteristiche dei destinatari:

- 40 ore di formazione di “*Lavoro di gruppo e gestione delle relazioni*” si sono svolte in modalità aula, alternate con autoapprendimento;
- 20 ore di formazione “*Tecniche di comunicazione interna*” si sono svolte in aula;
- 40 ore di formazione “*La gestione dei dati e la protezione da attacchi informatici*” in modalità aula alternata con affiancamento.

Per i tre percorsi formativi sopra elencati è stata privilegiata la modalità in aula che ha consentito un rapporto one-to-one con il docente, alternando l'affiancamento, che ha realizzato una maggiore capacità di mettere in atto quanto appreso, con la modalità FAD che ha permesso una migliore dinamicità nell'erogazione della formazione.

Nel complesso sono stati selezionati 16 dipendenti, ovvero coloro che partecipano allo sviluppo di un progetto o alla modifica di un prodotto.

Al termine di ciascuna azione, sono stati previsti strumenti di valutazione degli apprendimenti, che hanno evidenziato il grado di coerenza fra obiettivi dichiarati in ingresso e risultati raggiunti.

Dai colloqui svolti, si rileva la percezione di un elevato grado di coerenza raggiunto fra gli obiettivi e i risultati, espressi sia dai discenti che dal management aziendale.

Riteniamo che la principale ragione del buon andamento delle attività sia innanzitutto da ascrivere ad una buona progettazione, coerente con le richieste dell'azienda, ma anche ad altre variabili come l'individuazione del docente per professionalità ed esperienza, la durata dei corsi e la scelta di metodologie applicative.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

L'analisi dei fabbisogni formativi ha costituito il fondamento per la definizione di un piano di formazione coerente e completo, in grado di rispondere alle esigenze specifiche dell'azienda.

La progettazione ha considerato, tra l'altro, la definizione di obiettivi formativi precisi, la scelta di metodologie didattiche appropriate e l'individuazione dei destinatari più idonei, garantendo così un elevato standard qualitativo dell'intervento.

Dall'analisi è emerso il bisogno di individuare interventi formativi specifici volti a recuperare il gap di competenze trasversali del lavoro in gruppo e delle tecniche di comunicazione interna concentrandosi su specifici obiettivi:

- lavorare in un contesto di gruppo, contribuendo a creare un clima collaborativo in relazione ai differenti e specifici contesti professionali;
- utilizzare metodologie e strumenti che possano favorire il lavoro in team;
- comprendere le differenti situazioni professionali, cogliendone le specificità;
- ascoltare, comprendere i colleghi, gli interlocutori;
- valorizzare la partecipazione e i contributi dei diversi soggetti del team;
- modulare uno stile comunicativo/comportamentale conseguente alla lettura del contesto e dei soggetti con cui si condivide il lavoro.

I percorsi formativi hanno previsto una pluralità di strumenti di verifica dell'apprendimento.

L'attività di monitoraggio è stata definita e messa in atto allo scopo di gestire e realizzare il progetto formativo al massimo della sua efficacia ed efficienza, consentendo la rilevazione dei risultati delle attività realizzate considerando gli obiettivi dell'azienda e rispondendo concretamente ai fabbisogni espressi.

Il sistema di monitoraggio e valutazione dell'apprendimento si è realizzato secondo una logica sequenziale del Piano formativo.

E' stato previsto un impianto complessivo articolato in tre specifiche fasi, distinte temporalmente e per finalità:

- **ex-ante**, per la verifica e ricognizione delle caratteristiche e competenze in ingresso dei partecipanti. In fase di individuazione ed orientamento dei partecipanti sono stati predisposti dei dossier di valutazione per ciascun partecipante in merito a titolo di studio, percorso professionale, precedenti attività formative, aspettative individuali e organizzative legate alla partecipazione all'azione formativa, nonché assesment delle conoscenze in ingresso;
- **in itinere**, per il monitoraggio dell'apprendimento attraverso verifiche periodiche. Per le attività formative in modalità FAD e in AULA sono stati previsti dei test intermedi di valutazione online e offline con quesiti a risposta multipla. Per le attività di affiancamento invece la valutazione è stata prevista da parte dei docenti rispetto alle attività pratiche assegnate durante il corso.
- **ex-post**, per la valutazione dell'apprendimento delle competenze in uscita, al termine dei percorsi formativi, mediante un esame/test scritto al cui superamento è stata rilasciata l'attestazione rafforzata delle competenze.

Le attività di certificazione delle competenze sono state realizzate da una Commissione universitaria composta da docenti dell'Ateneo ed esperti di settore, nominata dal Rettore dell'Ateneo, con il supporto di un Comitato Tecnico Scientifico.

Il modello di certificazione delle competenze, adattato per il piano "Performante", si basa sul modello di attestazione rafforzata delle competenze dell'Università, strutturato in coerenza con il sistema nazionale di

certificazione delle competenze. Nell'ambito di tale modello sono previsti i servizi di individuazione, valutazione e attestazione "rafforzata", finalizzati al riconoscimento ed alla valorizzazione delle competenze di base e trasversali acquisite nell'ambito dei percorsi di formazione e aggiornamento.

La scelta dei docenti è avvenuta attraverso un rigoroso processo di selezione basato sull'analisi dei curricula vitae e colloqui conoscitivi. Questa metodologia ha permesso di individuare professionisti con le competenze e l'esperienza necessarie per erogare una formazione di alta qualità, in linea con le esigenze aziendali.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il corso ha avuto un impatto positivo sulla comunicazione interna, contribuendo a creare un miglior clima aziendale.

Le scelte di Aschenez in ambito formativo riflettono una visione strategica orientata alla crescita e al rafforzamento delle competenze aziendali, in linea con le sfide del mercato globale.

Attraverso un'analisi puntuale e interviste con i dipendenti, l'azienda ha individuato con chiarezza le aree critiche per il proprio sviluppo, rispondendo con un programma formativo mirato e finanziato tramite Fondimpresa.

Le modalità didattiche scelte, tra sessioni online e corsi in presenza, hanno offerto una flessibilità essenziale per consentire ai partecipanti di conciliare impegni professionali e aggiornamento delle competenze.

L'integrazione di metodologie didattiche innovative, come l'auto-apprendimento, le esercitazioni pratiche e i test a risposta multipla, hanno permesso di monitorare i progressi dei partecipanti in modo strutturato, identificando con precisione le competenze acquisite ed eventuali aree di miglioramento.

L'erogazione dei corsi, supportata da docenti altamente qualificati ha risposto efficacemente agli obiettivi del piano formativo, evidenziando un'attenzione particolare alla qualità e all'applicabilità dei contenuti.

I feedback raccolti dai partecipanti sottolineano l'impatto assolutamente positivo dei corsi effettuati.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Nei risultati della formazione sono stati valutati sia il livello di gradimento dei partecipanti oltre che il livello di apprendimento conseguito, ovvero la variazione avvenuta in seguito all'intervento formativo.

Per quanto riguarda il livello di gradimento, si sono valutate le reazioni dei partecipanti agli interventi formativi nell'ottica di individuare la soddisfazione degli utenti e i punti di forza e di debolezza da loro percepiti sull'intero processo formativo.

Tale valutazione si è basata su specifici questionari di gradimento, somministrati in forma cartacea al termine dell'azione, volti a rilevare la congruenza fra obiettivi dichiarati e azioni intraprese, tra aspettative personali e traguardi raggiunti negli interventi formativi, e a far emergere aree problematiche e criticità.

E' stata effettuata una valutazione del gradimento dei partecipanti relativa ai seguenti aspetti:

- 1) Finalità e obiettivi generali
- 2) Organizzazione

3) Docenti/esperti

4) Gradimento generale in una scala da 1 a 5 (dove 1= per niente soddisfatto/positivo; 2=poco soddisfatto/positivo; 3 positivo/soddisfatto; 4 = abbastanza positivo/soddisfatto; 5= molto positivo /soddisfatto)

E' emerso una piena ed elevata soddisfazione dei partecipanti e tutto ciò ha ovviamente inciso positivamente sul livello di acquisizione delle competenze e abilità

I corsi di formazione finanziati hanno generato un impatto positivo e tangibile sui processi aziendali di Aschenez.

E' stata riscontrata una maggiore assunzione di responsabilità, dimostrando una maggiore autonomia e proattività nell'esecuzione dei propri compiti, un'attitudine al lavoro di gruppo, facilitata dallo sviluppo di competenze relazionali che hanno consentito ai partecipanti al percorso formativo di svolgere le proprie attività in modo più efficace.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione ha avuto effetti concreti in vari ambiti. In particolare, ha migliorato la capacità di ascolto e la gestione delle dinamiche interpersonali. Questi cambiamenti si sono tradotti in una comunicazione più empatica e orientata alla risoluzione dei problemi, creando un ambiente di lavoro più collaborativo ed efficiente.

I corsi di formazione, attraverso moduli pratici e simulazioni, hanno anche migliorato l'approccio alle conversazioni difficili, all'uso del linguaggio verbale e non verbale, e alla persuasione. Questo ha avuto effetti positivi tanto sulla comunicazione interna tra i colleghi quanto nelle relazioni esterne con i clienti, promuovendo una maggiore coesione all'interno del team e una performance aziendale complessiva migliorata.

In conclusione, l'investimento in programmi di formazione ha permesso ai dipendenti di sviluppare competenze trasversali cruciali per il successo e la crescita, rafforzando la capacità di offrire un servizio di alta qualità e di rispondere in modo più efficiente alle esigenze dei clienti, con un impatto positivo sulle prestazioni aziendali generali.

I risultati ottenuti evidenziano come la formazione sia un investimento a lungo termine che genera un ritorno significativo in termini di produttività, qualità e soddisfazione dei clienti.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Gli obiettivi che sono stati raggiunti grazie all'approccio, al metodo e agli strumenti di monitoraggio utilizzati sono palesemente emersi: la formazione è stata vissuta come un'opportunità per consolidare nuove conoscenze e competenze già esistenti.

I dipendenti sono apparsi motivati sin dalle prime lezioni.

Tutti i percorsi formativi sono stati graditi dai partecipanti anche perché la formazione è stata erogata in diverse modalità, alternando l'aula con l'affiancamento e introducendo anche la FAD.

In relazione ai corsi eseguiti i partecipanti hanno avuto modo di mettersi alla prova crescendo professionalmente e colmando i gap in termini di conoscenze e competenze di base. La partecipazione ai corsi è stata, infatti, pienamente soddisfacente.

Le attività di monitoraggio e valutazione sono state costanti e continue poiché hanno riguardato tutto l'arco temporale in cui è stata svolta la formazione al fine di cogliere tutte le diverse variabili che hanno concorso alla determinazione dei risultati.

Il sistema di valutazione ha rilevato che i tre percorsi effettuati sono stati sempre coerenti sia con gli obiettivi del piano che con l'analisi dei fabbisogni formativi dell'azienda, rispettando anche e soprattutto le caratteristiche dei dipendenti coinvolti.

Uno degli elementi chiave di maggior impatto è stato il rilascio della certificazione rafforzata delle competenze che conferma il raggiungimento dei risultati di apprendimento.

Lo stesso apprezzamento è stato registrato da parte del management di ASCHENEZ che ha ritenuto l'intervento formativo adeguato e calzante rispetto agli obiettivi del progetto.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi formative si devono in gran parte all'attenta analisi dei fabbisogni formativi che ha rappresentato uno dei riferimenti imprescindibili per l'intera progettazione dei percorsi formativi da erogare.

Altro elemento che è risultato particolarmente utile nell'adozione di buone prassi trasferibili e replicabili è stata l'attività di monitoraggio e valutazione che ha permesso di rilevare informazioni importanti ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali: la formazione ha creato un ambiente stimolante migliorando le competenze, aumentando la produttività e l'innovazione, rafforzando la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti.

La comunicazione interna è stata migliorata attraverso lo sviluppo di capacità di ascolto attivo e di comunicazione non verbale. I partecipanti hanno imparato a gestire i conflitti e a lavorare in team. Si è innescato un processo di miglioramento continuo della comunicazione interna e dell'attenzione al cliente.

È emersa una domanda di ulteriore formazione in azienda, dimostrando un impatto duraturo e la volontà di continuare a investire nello sviluppo professionale.

L'azienda è in grado quindi di affrontare e risolvere situazioni critiche o emergenze in modo più efficace.

Ciò include la capacità di comunicare rapidamente e chiaramente minimizzare i danni, mantenere la calma e gestire le informazioni in modo trasparente, proteggendo così la reputazione dell'azienda e mantenendo la fiducia del pubblico.

La formazione ha risposto in modo adeguato alle aspettative dell'azienda, dell'imprenditore e dei dipendenti; in particolare ha risposto all'esigenza dell'imprenditore di migliorare l'entusiasmo e il clima aziendale.

Il corso ha affrontato direttamente queste problematiche, offrendo strumenti pratici per una comunicazione più efficace e per una maggiore comprensione reciproca.

4.3 Conclusioni

L'esperienza formativa realizzata da Aschenez è senz'altro una buona prassi formativa che merita di essere consolidata come percorso di regolare ricorso alla formazione continua dei lavoratori finalizzata alla loro crescita professionale e al perseguimento degli obiettivi aziendali.

E' stato più volte evidenziato che il ricorso alla formazione finanziata da Fondimpresa rappresenta un'opportunità di qualità per l'azienda.

In Aschenez è stata favorevolmente accolta l' intervista per il Monitoraggio valutativo come occasione dedicata a una riflessione sull'esperienza fatta e conclusa.

E' emersa la soddisfazione relativa alla possibilità di fare giungere al Fondo la voce dell'azienda: quando un'azienda investe nella formazione dei propri dipendenti dimostra di considerarli risorse di valore.

E quando i lavoratori si sentono valorizzati tendono ad apprezzare di più l'azienda e si sentono maggiormente coinvolti negli sviluppi del suo business. I lavoratori percepiscono di lavorare in un ambiente dinamico e ricco di stimoli.

La formazione continua non solo migliora le capacità professionali ma contribuisce alla crescita dell'azienda, rendendola più preparata ad affrontare le sfide future.