



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

Rete  Fondimpresa

R-STORE SpA

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025
STORIE DI FORMAZIONE

A cura di  **ESCOGIT@ srls**

Sommario

PREFAZIONE.....	4
INTRODUZIONE.....	5
1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	10
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	12
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	14
1.4 Considerazioni riepilogative.....	15
2. IL PIANO FORMATIVO	17
2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	17
2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	18
2.3 Considerazione riepilogative	20
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	21
3.1 I cambiamenti generati dalla formazione.....	22
3.2 Considerazioni riepilogative.....	25
4. CONCLUSIONI.....	26
4.1 Gli elementi abilitanti della formazione	26
4.2. Le buone prassi formative aziendali	27
4.3 Considerazione riepilogative	29

PREFAZIONE

del Presidente dell'OBR Campania, **Mike Taurasi**

L'Organismo Bilaterale Regionale per la Formazione in Campania (OBR Campania) è nato nel 1997 sulla base degli accordi del 20 gennaio 1993 tra governo e parti sociali, e quelli del 31 gennaio e 22 giugno 1995 tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL.

L'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale (AT), realizza le attività di Fondimpresa decentrate sul territorio tra cui attività di sportello con servizi di informazione, supporto e orientamento per le aziende sui piani formativi da presentare; attività di istruttoria per la verifica di conformità dei piani del Conto Formazione e il loro monitoraggio procedurale; promozione del Conto Formazione; attività di monitoraggio qualitativo dei Piani finanziati da Fondimpresa con analisi statistiche e qualitative con gli attori della formazione continua in Campania.

Nella fattispecie, con tale report l'OBR Campania intende offrire un supporto concreto all'attività di monitoraggio valutativo a sostegno dell'azienda in questione.

Pertanto, tramite la ricerca e la selezione di Storie di Formazione sul territorio regionale, l'OBR Campania contribuisce ad arricchire il Repertorio nazionale, il quale è stato istituito da Fondimpresa in partnership con l'INAPP e contempla una molteplicità di testimonianze volte ad avvalorare la crescita qualitativa e quantitativa della formazione continua.

L'OBR Campania, con la ricerca qualitativa delle Storie di Formazione in Campania punta a comporre un panel che rifletta l'evoluzione della formazione nella regione e, per quanto ristretto, esprima la varietà di attori della formazione continua con Fondimpresa in questa regione, considerando tipologie di aziende con il loro ventaglio di settori produttivi, ruoli e professionalità dei lavoratori, obiettivi e impatti formativi, contesti territoriali e dimensioni aziendali, nonché approcci e tipologie degli enti formativi.

Lo schema metodologico, definito a livello nazionale, viene implementato e interpretato dalle AT del Fondo. In Campania, questa attività viene svolta dall'OBR Campania che, per il biennio 2025-2026, ha deciso di avvalersi di EsCOGIt@, una società con un consolidato know-how nel campo del monitoraggio e della valutazione della formazione continua in azienda. Questa collaborazione assicura all'OBR Campania che l'attività venga svolta con la rigorosa metodologia che lo caratterizza, garantendo il rispetto delle aziende e delle persone coinvolte, sia nella rilevazione e trattamento delle informazioni, che nella elaborazione e diffusione dei rapporti di monitoraggio valutativo

INTRODUZIONE

Nell'ambito della ricerca in Campania delle Storie di Formazione per l'analisi delle buone prassi formative, queste vengono individuate all'interno di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP, estratto dall'insieme delle attività formative realizzate in questa regione nel biennio precedente. Tuttavia, tale campione esclude le attività formative che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro. Di fatto, la ricerca si focalizza su ambiti tematici strategici, individuati sulla base delle indicazioni del Comitato di Indirizzo costituito dai vertici dei soci di Fondimpresa. Per il 2025 tali ambiti sono i seguenti:

1. **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto** - Progetti o interventi formativi concernenti l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi oppure un improvement di quelli già in atto richiedenti, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.
2. **Green Transition: Transizione Verde ed Economia Circolare** - Per la Transizione Verde occorrono progetti formativi incentrati sulla biodiversità, la decarbonizzazione, la riduzione delle emissioni; mentre, per l'Economia Circolare appare evidente la necessità di progetti di eco-design, gestione dei rifiuti, riuso, recupero, riciclo, Life Cycle Assessment.
3. **Competenze di base e trasversali** - Piani formativi per le competenze in alfabetizzazione, matematica, digitalizzazione di base, competenze relazionali e sociali, competenze imprenditoriali, attraverso l'iscrizione a corsi di cataloghi qualificati.
4. **Politiche Attive del Lavoro** - Progetti o interventi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati o fruitori di CIG da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo o da ricollocare.
5. **Fondo Nuove Competenze** - Interventi formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze

Il campione comprende di 3.064 unità produttive afferenti a 2.671 aziende che danno luogo a 13.590 partecipazioni, riferite a 11.121 azioni formative¹ aziendali e/o interaziendali, realizzate nell'ambito di Piani Formativi conclusi nel biennio 2023/24. Il campione di indagine esclude la formazione cogente legata alla sicurezza ed è rappresentativo dell'universo statistico per la formazione sulle restanti tematiche; nonché alcune azioni di formazione per la sicurezza che non hanno carattere obbligatorio, ma riguardano la cultura e i sistemi integrati QSA.

I dati manifestano una evidente polarizzazione su tre categorie di Piani formativi: in primo luogo, i **Piani FNC che coinvolgono circa il 60% dei lavoratori formati**, tali Piani vengono realizzati utilizzando per le attività didattiche il Conto Ordinario; in secondo luogo, **l'Avviso di Fondimpresa per le competenze di base e trasversali che raccoglie oltre il 25% dei lavoratori formati**; in terza posizione, **i Piani Ordinari che coprono il 9% dei lavoratori formati**. Queste tre tipologie sono distribuite tra i cinque ambiti di formazione strategica. Per quanto riguarda il Conto Formazione Ordinario, è importante sottolineare che esso rappresenta, in assoluto, il canale di finanziamento maggiormente

¹ Per esigenze di semplificazione dell'elaborazione e brevità di linguaggio nell'ambito di questo studio, si usa la locuzione "Azione Formativa" o "Azioni Formative" in riferimento alle 13.590 stringhe presenti nel campione, associate univocamente a partecipazioni di singole aziende a una o più azioni formative (aziendali o interaziendali).

utilizzato, principalmente per la possibilità, che offre a tutte le imprese aderenti a Fondimpresa, di coprire i costi della formazione obbligatoria per la sicurezza (esclusa da questo campione statistico). Questo spiega perché la sua incidenza si riduce al 9% circa. Mentre gli Avvisi del Conto di Sistema sono rivolti prevalentemente alle PMI, il Conto Formazione consente alle Grandi Imprese di finanziare ogni tipo di formazione.

Tabella1

Tipo di Avviso	Ore Corso	LAV_UP_x_ Azioni form.	Conteggio ID_AZIONE	% Ore Ore Corso	% LAV_UP_x_ Azioni form.	% ID_ AZIONE
Circular Economy	6104	1329	233	0,99%	1,42%	1,71%
Avvisi Contributo Agg.	10363	1316	352	1,69%	1,40%	2,59%
Avviso Cassa Integrati	16744	1156	252	2,72%	1,23%	1,85%
Avviso Competenze di base e trasversali	130154	17747	3462	21,18%	18,92%	25,47%
Avviso Green Transition	15233	2408	489	2,48%	2,57%	3,60%
Avviso Innovazione	18680	3720	725	3,04%	3,97%	5,33%
Piani Ordinari	29498	8485	2063	4,80%	9,05%	15,19%
Piano ordinario Fondo Nuove Competenze	351791	56244	5750	57,24%	59,97%	42,31%
Politiche Attive	36003	1375	264	5,86%	1,47%	1,94%
Totale complessivo	614570	93780	13590	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Se si osserva il numero di aziende coinvolte, l'impatto del FNC, pur se considerevole, risulta più contenuto rispetto all'incidenza sul numero di lavoratori: poiché si tratta di 920 aziende su 3.064, pari al 30%. Le aziende coinvolte nella formazione per le Competenze Trasversali e di Base ha visto la partecipazione di 1.536 aziende pari alla metà di tutte le aziende comprese nel campione, ma questo Avviso tende a coinvolgere, mediamente, un più ristretto numero di persone per azione formativa.

Tabella 2

Tematica Formativa	Ore Corso	Lavoratori formati	N° Azioni Formative
Classificazione MDLPS Monitoraggio Fondi Interprofessionali			
Abilità personali	88601	13960	2842
Altro	1366	182	38
Contabilità – finanza	4784	497	106
Gestione aziendale – amministrazione	39659	5308	994
Impatto ambientale	84026	17345	1972
Informatica	287291	43684	5302
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	942	121	19
Lingue	10022	1102	314
Marketing e vendite	20944	2167	413
Qualità	9620	2165	378
Sicurezza sul luogo di lavoro	2220	257	51
Tecniche di produzione	65095	6992	1162
Totale complessivo	614570	93780	13591

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Questi dati concorrono a inquadrare le attività formative del campione statistico allargato ai cinque ambiti tematici strategici. Tali ambiti s'intrecciano anche con la classificazione standard per tematiche formative riportata in tabella 2 a cui si attiene Fondimpresa, seguendo le Linee Guida del Ministero del Lavoro, ormai datate 2004, anno di avvio del monitoraggio dei Fondi Interprofessionali da parte del Governo.

Più tematiche formative possono sovrapporsi in una stessa azione formativa (corso) e ogni ambito strategico comprende più tematiche, sia perché l'attribuzione della tematica a un'azione formativa da parte dell'attuatore avviene con la possibilità di scelta multipla, sia perché viene applicata la metodologia di mining semantico. Ma i cinque ambiti strategici travalicano anche la tipologia di Avvisi e canali di finanziamento.

Tabella 3

Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica	Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica
Tecnologie Generali e Trasformazione Digitale	4.621	74,89%	Office & Productivity	543	8,80%
Digital* (come radice o p. inglese) $\subseteq$ dematerializzazione	2.717	44,04%	EXCEL	212	3,44%
DATI	333	5,40%	OFFICE AUTOMATION	101	1,64%
INFORMATIC* (come radice)	329	5,33%	TEAMS	81	1,31%
CYBERSECURITY* $\subseteq$ Cyber security e cyber skills	268	4,34%	POWERPOINT* $\subseteq$ power point	74	1,20%
AUTOMAZIONE o AUTOMATION	197	3,19%	MS OFFICE 365	12	0,19%
4.0	163	2,64%	APP	9	0,15%
INTELLIGENCE* $\subseteq$ Business Intelligence e altro	109	1,77%	ONEDRIVE	7	0,11%
DATA* XOR BIG DATA	90	1,46%	SHAREPOINT	4	0,06%
CRM	85	1,38%	WORD	43	0,70%
Virtual	74	1,20%			
BLOCKCHAIN	56	0,91%	*AVANZATO su 6.859 titoli ICT	155	2,26%
BIM	41	0,66%	*GEST. (gestione, gestire) su 6.859 titoli ICT	760	11,08%
PREDITTIV* (come radice)	37	0,60%			
IOT $\subseteq$ Internet of Things	25	0,41%	Competenze generali di base	482	7,81%
AUTOMATIC* (come radice)	21	0,34%	COMPETENZE DIGITALI	449	7,28%
DIGITAL TRANSFORMATION	19	0,31%	ALFABETIZZAZIONE DIGITALE	25	0,41%
ERP	17	0,28%	E-Skills	8	0,13%
REALITY* $\subseteq$ *augmented, *extended	12	0,19%			
AI $\subseteq$ Artificial Intelligence	10	0,16%	Internet e Web Related Terms	344	5,58%
DATA DRIVEN	8	0,13%	SOCIAL MEDIA	228	3,70%
NETIQUETTE	6	0,10%	WEB	78	1,26%
ROBOT* $\subseteq$ robotica	4	0,06%	E-COMMERCE	38	0,62%
Programming e System level	53	0,86%	Data & Analytics	88	1,43%
JAVA $\subseteq$ spring boot	30	0,49%	POWER BI	57	0,92%
PYTHON	15	0,24%	ANALYTICS	30	0,49%
UNIX	9	0,15%	DATA SCIENCE	1	0,02%
ANGULAR	7	0,11%			
WINDOWS	7	0,11%	Specific Tools	39	0,63%
SQL	5	0,08%	BIG DATA	16	0,26%
VBA	4	0,06%	SNOWFLAKE	9	0,15%
CCNA	3	0,05%	CISCO	4	0,06%
HANA	1	0,02%	3D 4	4	0,06%
SAP	1	0,02%	AZURE	2	0,03%
CODING	1	0,02%	COBIT	2	0,03%
			CLO 3D	1	0,02%
			MONGODB	1	0,02%

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Alcuni ambiti, quali: Fondo Nuove Competenze (FNC) e Politiche Attive (PAtt), inevitabilmente si sovrappongono ad altri ambiti perché nascono da Avvisi che legano più obiettivi strategici. Parallelamente, è frequente la sovrapposizione tematica in quei canali di finanziamento in cui la scelta degli obiettivi da parte dei beneficiari è libera, come Conto Formazione Ordinari e Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa.

A partire dal 2013, l'OBR Campania, ha sviluppato una metodologia di individuazione degli ambiti formativi sulla base di una ricerca semantica, attraverso parole chiave che inizialmente erano mirate

all'individuazione dell'incidenza della formazione per lo sviluppo di competenze digitali nelle imprese. Questa metodologia, messa a punto dal direttore e responsabile della ricerca, Mario Vitolo, tratta l'insieme dei titoli delle azioni formative (corsi) come un ipertesto all'interno del quale è possibile rilevare occorrenza e incidenza di parole, lemmi e locuzioni "chiave" (mining semantico). Con alcune variazioni, questa metodologia è stata adottata dal sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa a livello nazionale per la composizione del campione statistico esteso, destinato, sia all'indagine online R.O.L.A. (Rilevazione Opinioni Lavoratori e Aziende) che allo studio di casi per l'individuazione delle buone prassi formative. Questa incidenza è fortemente cresciuta.

L'analisi linguistica è andata, nel tempo, a focalizzarsi in modo sempre più marcato, sul corpus semantico dell'ICT. Il Rapporto OBR Campania del 2015 stimava, infatti, l'incidenza della formazione per tecnologie digitali nella misura del 14,5% circa, sull'insieme della formazione realizzata due anni prima (esclusa la formazione obbligatoria dall'universo di riferimento); in questa quota di formazione per l'ICT si rilevava una netta predominanza della formazione attorno a Excel, cioè di competenze informatiche di base.

L'analisi del campione statistico esteso fornito da Fondimpresa e INAPP viene, da alcuni anni, svolta dall'OBR Campania con un approccio più articolato, in modo da combinare sia l'analisi linguistica dei titoli che la ricerca in base alla classificazione delle azioni formative per tematica standard del corso e per finalità dell'avviso, filtrando i dati in modo da escludere ripetizioni in caso di sovrapposizione derivante da allocazioni plurime di uno stesso corso.

Sul campione esteso per il Monitoraggio Valutativo 2025, la formazione aziendale che complessivamente attiene all'ICT è arrivata a coprire il 50,5% delle azioni formative finanziate da Fondimpresa (esclusa la formazione obbligatoria), solo in parte essa è riconducibile agli ambiti strategici dell'Innovazione Digitale e Tecnologica e dell'A.I. (tabella 3), in quanto comprende anche formazione informatica di base. Il 18,5% delle azioni formative per l'ICT è stato realizzato con il Fondo Nuove Competenze. Nel 2024 è stata rilevata un'incidenza del 61,99% della formazione ICT. Nel campione statistico dell'attuale ricerca, si osservano oscillazioni che indicano un'incidenza inferiore, ma, comunque, elevatissima della formazione aziendale per far evolvere le competenze informatiche dei dipendenti nei diversi ruoli; le variazioni dipendono anche dagli input dati dagli Avvisi di Fondimpresa o del FNC.

Tornando al dataset 2025, parallelamente alla formazione che verte sull'ICT, **nell'ambito della Green Transition ricade il 1,85% delle azioni formative campionate.** La restante quota di attività del 47,65% si distribuisce in gran parte tra tematiche quali: abilità personali, tecniche di produzione, gestione e qualità; in buona parte è legata ad ambiti quali: innovazione gestionale e organizzativa, nuove procedure aziendali, marketing e vendita, lingue. Anche se non enunciati nei titoli o collocati in Avvisi con specifiche finalità è presumibile che, almeno in parte, queste azioni formative possano includere argomenti che attengono alla transizione digitale e a quella verde.

Altra variabile da considerare nella composizione del panel è la distribuzione delle aziende per territorio e dimensione aziendale.

Nella individuazione del panel di aziende che possono rappresentare le Buone Prassi formative in Campania, l'analisi qualitativa risponde alle scelte dell'AT che mirano a dare maggiore evidenza alle PMI e in particolare alle aziende di piccole dimensioni, ma anche rappresentare un sistema

produttivo regionale sempre più policentrico che vede avanzare la presenza delle Province più interne.

Tabella 4

e classe dimensionale	AZIENDE (campione) per Provincia						% per Classe Dimensionale
	AV	BN	CE	NA	SA	Totale complessivo	
a <=9	78	30	77	525	391	1101	41,22%
b 10_49	90	45	103	571	313	1122	42,01%
c 50_99	27	9	20	104	49	209	7,82%
d 100_249	6	2	14	59	24	105	3,93%
e 250_499	2	1	5	39	13	60	2,25%
f >=500	6		9	52	7	74	2,77%
Totale complessivo	209	87	228	1350	797	2671	100,00%
% per Provincia	3,26%	7,82%	8,54%	50,54%	29,84%	100,00%	

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Le linee guida Fondimpresa-INAPP per il 2025 hanno introdotto come ambito strategico di ricerca delle buone prassi quello relativo alla formazione che riguarda lo sviluppo di competenze per l'**Intelligenza Artificiale** che costituisce ancora una nicchia, raccogliendo 17 casi sulle 13.591 partecipazioni aziendali ad azioni formative.

Nell'ambito del database fornito da Fondimpresa come campione esteso tra cui individuare le buone prassi formative, attraverso la ricerca su base semantica è stata intercettata la significativa presenza di **R-Store** in virtù delle numerose azioni formative che contengono termini e locuzioni riferibili alla transizione digitale e a quella ecologica nonché all'innovazione organizzativa nell'ambito del Piano formativo "**GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION**" realizzato con il **Fondo Nuove Competenze**; ricorrono, infatti, termini come *CRM, Analytics, social media marketing, lean* ed altri. Questi elementi con altri indicatori rilevati, lasciano supporre che possano essere state realizzate buone prassi formative. Scopo di questo studio di caso è verificare in sé e come questa esperienza abbia generato prassi che possono essere di ispirazione ed esempio per altre aziende; cioè, mettere in luce le buone prassi che l'analisi on desk promette.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

R-Store S.p.A. è una Grande Impresa nata e affermata in meno di venti anni con un percorso di crescita rapida e strategica, segnato da espansione territoriale e importanti acquisizioni, che ha trasformato l'azienda da una piccola realtà locale a uno dei principali partner Apple. Nasce dall'iniziativa dell'attuale CEO **Giancarlo Fimiani** azionista principale e socio fondatore.

L'azienda opera nel settore tecnologico, focalizzandosi sulla vendita di servizi innovativi e dispositivi Apple che supportano il cliente nel vivere e lavorare meglio, mantenendo sempre al centro della sua policy i legami umani, con i clienti e al proprio interno. Per Giancarlo Fimiani R-Store significa: *«realizzare un sogno che abbiamo avuto nel 2008. È il luogo dove, con concretezza e passione, portiamo l'innovazione ai nostri clienti con la stessa passione del 2008, nonostante oggi abbiamo una dimensione ben diversa»*. Nel presentare l'ultima imponente acquisizione avvenuta nel 2024 sintetizza così il suo progetto e il percorso dell'azienda: *«Da oggi R-Store conta 100 negozi sul territorio nazionale per un'offerta consumer capillare nel mercato retail, una divisione B2B formata da una squadra di professionisti specializzati, interni ed esterni, commerciali e tecnici e di un dipartimento Education dedicato allo sviluppo delle migliori soluzioni innovative per le Scuole e le Università seguito da un team di operatori pronti a offrire un supporto qualificato. Dal 2008 ad oggi siamo riusciti a raggiungere l'ambizioso traguardo di diventare il principale partner di Apple in Italia ed uno dei più rilevanti al mondo. Siamo entusiasti di aprire questo nuovo capitolo nella storia di R-Store, un'azienda che, grazie a continui investimenti, ha da sempre puntato all'eccellenza dei servizi offerti nel settore retail e-business, fornendo ai clienti l'accesso alla tecnologia e ai servizi Apple con il massimo della professionalità. Oggi inizia per noi una nuova fase di sviluppo e soprattutto una nuova sfida internazionale, forti di una rilevante posizione nel settore»².*

Nell'Headquarters di R-Store, localizzato sempre a Napoli, testimone partecipe della crescita interna è **Saverio Rossi**, che ha iniziato la sua carriera nell'azienda come responsabile di un punto vendita nel 2010 e oggi è il Retail Manager della più importante rete vendita Apple in Italia e **tra le più forti al Mondo**.

L'azienda viene fondata a Napoli con l'apertura di un punto vendita a Chiaia. Inizialmente, l'azienda impiega 5 dipendenti e arriva a fatturare 700mila euro. Seguono nel biennio successivo un'apertura a Caserta (2009), viene poi inaugurato il terzo negozio dell'azienda (2010) a Pontecagnano (Salerno), dove ha inizio l'avventura dell'attuale responsabile della rete vendita. L'azienda prosegue l'espansione, aprendo punti vendita a Potenza (il primo fuori regione nel 2011), poi a Pompei, Avellino, e con una terza apertura partenopea al Vomero.

Nel 2014 avviene il primo "sbarco" a Roma, in Zona Eur, grazie all'acquisizione di **In Town**, cioè di un rivenditore ufficiale Apple. Il dott. Rossi spiega che *« Il negozio di Roma EUR, storico punto vendita della città avviato dall'imprenditore Fabio Di Girolamo, è stato acquisito nel 2014; Fabio è diventato*

²Dott. Giancarlo Fimiani, CEO di R-Store, nell'articolo "R-Store acquisisce quote di tre società del gruppo Med" in Economy Magazine del 30/10/2024

parte integrante del Consiglio di amministrazione»³. Emerge così una strategia imprenditoriale che punta a crescere facendo leva su investimenti e sulla ricerca di solide alleanze e qualificate partnership che vengono coinvolte nella realizzazione dello stesso “sogno”.

L'espansione continua raggiungendo Milano con tre aperture nel 2016 e poi Parma nel 2017. Alla fine del 2017, grossomodo a metà della sua attuale storia, R-Store registra un fatturato di 68,2 milioni di euro e un organico di 141 unità. Celebra il decennale di attività nel 2018, entrando nel programma "Elite" di Borsa Italiana, dedicato alle PMI che concretizzano le proprie ambizioni, con una chiara strategia di crescita; è un programma mirato a valutare le opportunità offerte dai mercati finanziari per finanziare nuovi progetti.

Un altro step importante è stata l'acquisizione di **Informatica Commerciale** tra la fine del 2020 e il 2021. Questa operazione ha portato R-Store ad acquisire un'azienda già strutturata con sei punti vendita (cinque in Sicilia e uno in Calabria). L'azienda la considera la prima vera e propria operazione di integrazione di una realtà lontana dalla Campania.

La trasformazione epocale ha luogo nel 2024 con una complessa operazione finanziaria che porta all'acquisizione dell'intero capitale di MED Computer che gestiva le catene del Gruppo Med, Juice spa, Rekordata srl e ICT srl che si erano unite l'anno precedente creando un soggetto presente in 11 regioni; era il maggiore player Apple Premium Reseller italiano per numero di punti vendita e certificazioni e la catena di negozi autorizzati Apple che copriva l'area più estesa in Europa.

Prima di questa grande operazione di acquisizione, R-Store era già leader del mercato, avendo chiuso il 2023 con 195,1 milioni di euro di ricavi netti e 5,2 milioni di EBITDA. Il gruppo napoletano contava circa 320 risorse prima dell'integrazione di Juice e degli altri punti vendita.

Questa operazione ha avuto una valenza fondamentale, perché ha reso R-Store il più importante Apple Premium Partner in Italia. L'acquisizione è stata ufficializzata dal **1° gennaio 2024**, data in cui R-Store ha inglobato i **58 punti vendita di Juice** e l'intera struttura manageriale. L'entità Si è rivelata una sorpresa per molti dipendenti, come racconta il dottor Rossi: *“L'acquisizione del gruppo JUICE nel 2024 ci ha proiettato in una scala differente; personalmente sono passato da gestire 36 punti vendita a curarne 97 nell'arco di un solo anno, la trasformazione è stata talmente repentina che lo stesso Giancarlo Fimiani, il CEO, ad aprile 2024, aprendo la porta della nostra stanza, ha detto: “Ragazzi vi sto per regalare 600 persone” e ha chiuso la porta»*⁴.

Commentato [MOU1]:

L'acquisizione ha visto il coinvolgimento continuo del gruppo MED. Figure di riferimento, come membri della famiglia Parcaroli (fondatori del Gruppo MED nel 1982), sono rimaste all'interno della società in ruoli strategici e nel Consiglio di amministrazione, mantenendo operativa la sede storica di Macerata. Anche questa importantissima operazione è stata condotta attraverso la ricerca di fondamentali alleanze e partnership.

La Nuova Dimensione del Gruppo (2024) Grazie all'acquisizione, R-Store è diventata un gruppo con numeri imponenti: **100 negozi** sul territorio nazionale; **900 collaboratori** in totale; **600 milioni di euro** di fatturato complessivo. La sola parte Retail, spiega il top manager che ne ha la responsabilità, è passata a gestire quasi 500 persone. R-Store opera come un gruppo che, oltre al retail - gestito da Saverio Rossi e focalizzato sul consumatore finale e partite IVA - include Divisioni, dipartimenti e

³ Dott. Saverio Rossi, Retail Manager di R-Store, Intervista dell'11 novembre 2025

⁴ Dott. Saverio Rossi, Retail Manager di R-Store, Intervista dell'11 novembre 2025

Business Unit specializzate per ogni tipo di clientela. L'azienda è anche impegnata nella sostenibilità, avendo acquisito la maggioranza di **Clever Mobile Recycling srl**, un'azienda leader nel *Green Recycling*, in un passo verso l'economia circolare.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Riguardo alla direzione futura dell'azienda, l'obiettivo primario rimane la crescita e l'espansione, fortemente legata all'eccellenza dei servizi offerti. L'azienda attualmente sta attraversando ancora una fase di integrazione e assestamento dopo la scossa dell'ingresso di ingenti nuove risorse nell'organizzazione e la forte e improvvisa espansione territoriale.

Nel suo ruolo di CEO di questa azienda, ormai divenuta una grande SpA, Giancarlo Fimiani tiene saldo il timone sulla rotta della missione aziendale originaria, sottolineando come l'innovazione non debba sacrificare l'aspetto umano: *«Noi operiamo nel settore tecnologico, noi vendiamo innovazione, vendiamo device che devono aiutarvi a vivere meglio, aiutare le persone a lavorare meglio. Non dobbiamo perdere assolutamente il collegamento con l'umanità, con le persone, con i nostri clienti. Perdere il senso di comunità significa perdere tutto»*. Ha aggiunto che l'azienda punta *«all'eccellenza dei servizi offerti nel settore retail e del business, fornendo ai clienti l'accesso alla tecnologia e ai servizi Apple con il massimo della professionalità»*. In questo modo R-Store si distingue dalla Grande Distribuzione specializzata nell'elettronica di consumo, occupando e caratterizzandosi in spazi di mercato rivolti oltre che ai consumatori privati, anche al mondo delle aziende e della Pubblica Amministrazione.

Su questa linea si collocano, ad esempio, i servizi proposti dalla nuova BU che sviluppa le **R-Store Business Solutions** basate sul concetto di tecnologie **human-to-human**, la prospettiva di migliorare **sensibilmente la vita delle persone in ambito business**, parallelamente a quanto avviene nel **mondo consumer**. L'ecosistema Apple consente infatti di creare un vero e proprio sandbox, cioè un ambiente sicuro e perimetrato all'interno della quale gli amministratori hanno la facoltà di stabilire nel dettaglio quel che ciascun utente può fare con le informazioni aziendali e quali documenti non devono in alcun caso essere condivisi all'esterno. R-Store sta sviluppando anche nuovi servizi attorno al sistema Apple denominato **Zero-Touch Deployment**: grazie alla funzionalità DEP (Device Enrollment Program) fornisce a ogni utente un device preconfigurato secondo le preferenze impostate dall'IT manager per quel determinato profilo, consegnandolo all'utente finale ancora confezionato. Questo approccio Zero-Touch, insieme alla capillarità dei punti vendita sul territorio nazionale, è una delle peculiarità del servizio post-vendita B2B che R-Store ha predisposto per i clienti Business. Questi elementi di innovazione si impattano sulle competenze del personale degli stessi punti vendita, determinando gap e fabbisogni formativi a cui l'azienda risponde attraverso la formazione.

Si tratta di una traiettoria che ha una forte valenza strategica, come sottolinea Saverio Rossi, dal suo punto di vista di Retail Manager, poiché spinge a indirizzare l'impegno verso la crescita, attribuendo centralità a servizi di assistenza alle diverse tipologie di cliente per rispondere a tutti quei bisogni derivanti dall'interazione con tecnologie che sono parte integrante del lavoro e della vita quotidiana. In questa chiave *«I servizi sicuramente diventano sempre più fondamentali. L'assistenza al cliente è parte integrante del nostro retail; infatti, all'interno di ogni punto vendita abbiamo sempre un punto service, dove il personale si occupa di fornire assistenza al cliente: accettando i dispositivi e*

provvedendo alla riparazione in situ se presente un tecnico certificato, oppure inviandolo ai nostri laboratori.

Nei nostri punti vendita c'è quasi sempre un tecnico, formato e certificato sia per la riparazione di dispositivi mobili, come l'iPhone, sia di computer. Offriamo altri servizi che vanno oltre la semplice riparazione, come la configurazione del dispositivo. Supportiamo il cliente nella configurazione della propria mail, della messaggistica e in tutto ciò che comunque è legato all'utilizzo del device. Proponiamo un'estensione di garanzia per la copertura dei malfunzionamenti e dei danni accidentali. Per quanto riguarda il cliente come persona, **promuoviamo, anche corsi di formazione**, da fare a distanza o anche presso i negozi. Stiamo già lavorando per offrire nuovi servizi digitali all'interno dei nostri negozi, che non siano solo legati strettamente all'utilizzo del device quali servizi di VPN e di protezione per il controllo remoto»⁵.

L'innovazione interna è focalizzata sulla creazione di strutture e strumenti che possano gestire la rapida espansione aziendale. La dottoressa, Martina Mauriello, Responsabile della Formazione del personale, ha evidenziato l'importanza dell'adozione di un tool HR per la strutturazione interna che risponde all'esigenza di dare maggiore operatività strutturale nella rilevazione dei fabbisogni formativi che «Oggi sarebbe difficile **gestire con una survey** condotta con metodi tradizionali perché ogni BU manager deve poter manifestare **l'esigenza formativa o il gap**, oppure per **rilevare il gradimento e anche l'efficacia nella propria realtà operativa di ogni corso**». Questo **software**, quindi, è importante anche nella «**valutazione dei talenti che abbiamo in azienda e soprattutto per capire come e dove intervenire con la formazione**»⁶. Senza un simile strumento non sarebbe possibile gestire un organico così esteso e distribuito sul territorio. Per la gestione commerciale e l'efficienza dei flussi di dati e delle comunicazioni, l'azienda ha, infatti, adottato un **CRM** adeguato all'espansione della rete vendite e della struttura organizzativa.

Su questo fronte, la dottoressa Mauriello ha descritto sottolinea che l'indirizzo è quello di velocizzare i processi interni puntando a migliorare la comunicazione interna e con i clienti, attraverso una **piattaforma di ticketing** che abbatte i rischi dei messaggi di posta che rischiano di essere valutati e interpretati in modo soggettivo: «**Stiamo lavorando ancora di più sugli automatismi; tendiamo, per esempio a evitare di far scambiare tante e-mail, ma a far utilizzare dei tool che schematizzano i task e velocizzano sicuramente i processi per il bene dell'azienda e dei clienti**»⁷.

Su queste basi, R-Store mantiene la sua forte intenzione di crescita territoriale e già prevede nuove aperture; come conferma il dottor Saverio Rossi: «**Stiamo già lavorando per le aperture di nuovi negozi, previste nel 2026 e negli anni a venire**»⁸. Ma coltiva anche attenzione e una strategia verso l'espansione internazionale.

Commentato [MOU2]:

⁵ Dott. Saverio Rossi, Retail Manager di R-Store, Intervista dell'11 novembre 2025

⁶ Dott.ssa Martina Mauriello, Responsabile formazione HR di R-Store, Intervista dell'11 novembre 2025

⁷ Ibidem

⁸ Dott. Saverio Rossi, Retail Manager di R-Store, Intervista dell'11 novembre 2025

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il ruolo della formazione in R-Store è **centrale e strategico** rispetto agli obiettivi aziendali, fungendo da pilastro per la differenziazione sul mercato, la gestione della rapida crescita e il mantenimento della coesione organizzativa. Il CEO, Giancarlo Fimiani, ha coniato un motto che sintetizza la sua concezione del ruolo della formazione «*Chi non forma si ferma*». Questo approccio, come traspare dalle sue dichiarazioni, spinge l'azienda ad attribuire grandissima rilevanza al settore dell'Education, con la creazione di un apposito dipartimento rivolto alle Scuole e le Università ma con un impatto anche sulla formazione aziendale.

La formazione è vista come un **investimento prioritario** per mantenere l'eccellenza, come ha sottolineato la Responsabile Formazione: «*Giancarlo Fimiani è un convinto fautore della formazione continua del personale; crede tantissimo nella formazione di qualità*». La valenza attribuita alla formazione aziendale è alta perché Apple esige e fornisce formazione specifica per il personale tecnico e di vendita delle reti commerciali che portano il suo marchio, a cui richiede di **avere un livello qualitativo alto all'interno dei negozi**, cioè un curriculum formativo che sia adeguato a standard del servizio all'interno dei negozi che riflettano l'eccellenza dei suoi prodotti. Ma non solo, R-store investe sulla propria formazione strategica, non *"in linea di principio"*, ma si è concretamente e con sostanziosi e diretti investimenti dell'azienda; queste risorse hanno integrato quelle rinvenienti dai diversi canali di finanziamento (Fondimpresa, FNC, Fondirigenti) prima ancora che l'azienda compisse il *"grande balzo in vani"* del 2024.

L'obiettivo di R-Store è distinguersi dalla Grande Distribuzione puntando sull'eccellenza e la diversificazione e personalizzazione del servizio. La formazione è lo strumento chiave per raggiungere questo obiettivo.

Per Saverio Rossi: «*La formazione è fondamentale perché che ci differenzia dai nostri competitor: avere delle persone preparate e formate fa la differenza sulla vendita, perché noi non vogliamo vendere solo il computer, solo l'iPhone, noi vogliamo vendere i servizi, vogliamo vendere la qualità e vogliamo vendere gli accessori*»⁹.

Grazie alla formazione R-Store viene percepita dal mercato per il suo modello di servitizzazione dei prodotti che accresce il valore e la fruibilità dei device; come sottolinea la dottoressa Mauriello essa riveste un ruolo centrale ed è imperniata sugli standard del brand di riferimento: «*La nostra formazione principale per i nostri dipendenti è quella di Apple ed è quella che fa la differenza con gli altri rivenditori, per cui siamo riconosciuti come unici partner di Apple in Italia*.

Con Apple si lavora sulle soft skills, sull'ecosistema, su quelli che sono i vantaggi del cliente, la gestione delle obiezioni. Come responsabile della formazione, opero e monitoro affinché questo possa essere fatto nel modo migliore e per assicurare che questa formazione sia effettivamente seguita dalle risorse che abbiamo nel retail

Oggi con il mio collega, Massimiliano Cerretani, che già aveva il mio stesso ruolo in Juice e ora è, ovviamente, nello staff di R-Store, organizziamo anche dei corsi di formazione con quelle che identifichiamo come le "terze parti", cioè tutti gli altri brand di rilievo, perché stiamo parlando di

⁹ Dott. Saverio Rossi, Retail Manager di R-Store, Intervista dell'11 novembre 2025

brand importanti [per l'accessoristica] che sono presenti all'interno del punto vendita. Si tratta quindi di una formazione con una finalizzazione commerciale direttamente legata a quei prodotti»¹⁰.

A questa formazione si accompagna quella che parallelamente è diretta ai tecnici e quella per l'Area Amministrativa; quest'ultima fa capo al CFO che si avvale di una società specializzata.

Come ha evidenziato la dottoressa Mauriello, la formazione supporta sia l'impiego di nuove tecnologie di interazione organizzativa e la stessa digitalizzazione della formazione continua. Ma la formazione è anche il ponte tra digital organization, con l'automazione dei flussi di informazione, da un lato, e, dall'altro lato, l'umanesimo imprenditoriale che in R-Store continua a essere coltivato come fonte d'ispirazione originaria dal fondatore

La formazione di qualità supporta dunque l'impiego efficace e mirato degli strumenti tecnologici, supportando dunque non solo l'efficientamento dei servizi e dell'organizzazione ma facilitano anche lo sviluppo della coesione organizzativa e dell'identità aziendale in una rete estera e disseminata su tutto il territorio nazionale, riducendo il rischio di incomprensioni o mancate risposte. L'integrazione e la coesione organizzativa, la creazione di un buon clima aziendale a supporto dell'efficienza e della qualità del servizio sono di vitale importanza e richiedono competenze per l'impiego di questi strumenti in linea con gli obiettivi e lo stile aziendale nella cura del cliente

In questo quadro, la decisione di attuare un piano formativo, ricorrendo alla seconda edizione del Fondo Nuove Competenze, nasce dalla necessità dell'azienda di allineare le competenze del personale alla forte crescita già in atto. Quella decisione è maturata nel momento in cui era stato avviato il processo di integrazione dei nuovi negozi acquisiti in Calabria e in Sicilia, ma ancora non si prospettava la maggiore acquisizione societaria del 2024. La formazione con questo Piano formativo ha rappresentato la risposta a un fabbisogno di coesione organizzativa ed evoluzione degli standard qualitativi e operativi del personale a tutti i livelli dell'organizzazione. Questa è stata la prima esperienza che ha coinvolto tutte le aree organizzative. La scelta di realizzare questo tipo di formazione è stata, dunque, funzionale ai cambiamenti organizzativi e tecnologici che già stavano avendo luogo nell'azienda; così gli interventi formativi realizzati sono stati precursori del fabbisogno e delle strategie formative che si sarebbero poi delineate successivamente a più ampia scala.

Per la realizzazione del Piano "GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION" l'azienda ha utilizzato il proprio Conto Formazione di Fondimpresa come canale di accesso al Fondo Nuove Competenze (FNC) e, al fine di garantire una formazione di elevatissima qualità, ha investito ulteriori rilevanti risorse proprie, integrando quelle disponibili sul proprio Conto aziendale di Fondimpresa. Sulla base di questa esperienza, l'azienda dal prepararsi a realizzare un Piano a valere sul FNC per rispondere alle nuove e più forti esigenze di competenze per la coesione organizzativa e la condivisione di elevati standard formativi attorno ai due assi della sostenibilità e dell'innovazione digitale.

1.4 Considerazioni riepilogative

R-Store SpA ha vissuto una crescita più che esponenziale, sostenuta da un'oculata gestione e risultati di bilancio sempre notevoli che ha dato spazio a una strategia di acquisizioni attraverso alleanze e partnership sotto la guida del fondatore, Giancarlo Fimiani. Ha così modificato radicalmente la sua

¹⁰ Dott.ssa Martina Mauriello, Responsabile formazione HR di R-Store, Intervista dell'11 novembre 2025

dimensione e complessità. Attualmente sta attraversando una importante fase di integrazione e assestamento dopo la più importante acquisizione della sua storia nel 2024 che ha quasi triplicato le sue dimensioni.

R-Store è partita con il primo punto vendita a Napoli nel **2008**. Nell'arco di meno di venti anni ha raggiunto circa 100 punti vendita e oltre 900 dipendenti di cui 500 nei negozi. Oggi, strategicamente R-Store continua a perseguire obiettivi di miglioramento continuo e di crescita della rete vendita sul territorio nazionale con possibili proiezioni sull'estero.

R-Store si posiziona oggi come il **Premium Partner Apple più importante in Italia e tra i più rilevanti al mondo**. La sua strategia si basa sulla qualità dei servizi e dell'assistenza, differenziandosi nettamente dalla Grande Distribuzione Specializzata per l'attenzione e il lavoro di facilitazione verso il cliente. L'offerta di R-Store va oltre la vendita dell'hardware. In tutti i suoi punti vendita è presente offre una varietà di servizi che vanno dall'assistenza tecnica sui device all'assistenza al cliente come persona attraverso l'offerta di corsi di formazione e servizi di personalizzazione ad hoc.

La formazione specifica e continua fornita da Apple e direttamente dall'azienda copre soft skills, ecosistemi e gestione delle obiezioni ed è ciò che differenzia R-Store da concorrenti della GDO Specializzata nell'elettronica di consumo.

La rapida espansione ha reso complessa la coesione organizzativa, ma l'azienda sta lavorando per unificare le diverse culture aziendali, affidando alla formazione un ruolo di catalizzatore dell'efficientamento, della qualità dei servizi e dell'identità aziendale.

2. IL PIANO FORMATIVO

2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo per il piano FNC "**Progetto formativo GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION**" è stata realizzata attraverso un processo strutturato, gestito internamente, all'azienda e ha prodotto risultati che hanno portato non solo alla realizzazione del piano, ma anche all'identificazione delle sfide formative future. L'analisi è stata condotta tra fine 2022 e gli inizi del 2023 per identificare i *gap* di competenze in un momento che già era di forte crescita aziendale, con importanti immissioni nella rete vendita e nell'organico, quando R-Store contava circa **350 risorse**.

La dottoressa Martina Mauriello ha descritto il processo di rilevazione che ha condotto come Responsabile della Formazione in azienda. L'analisi si è basata su una survey che ha utilizzato un "**tool dedicato**" attraverso "**domande specifiche**" rivolte agli area manager e ai BU manager.

La richiesta di una formazione che coinvolgesse tutto l'organico non è stata imposta dall'alto, ma è partita da chi gestiva direttamente le risorse. *«I bisogni formativi sono stati indicati in un primo momento dagli area manager o comunque dai view manager, che gestiscono un reparto».*

Ogni *BU manager* ha indicato le proprie **esigenze formative in relazione ai gap di competenza** che aveva individuato. Questo ha permesso all'ente formativo interno all'azienda di capire **come e dove intervenire con la formazione**". La rilevazione, infatti, riguardato tutte le regioni e i punti vendita dell'azienda e quindi: Campania, Basilicata, Calabria, Sicilia, Molise, Emilia-Romagna e Lombardia.

«Poiché le risorse non operavano solo nel retail, ma anche in reparti come amministrazione, logistica e acquisti, l'analisi mirava ad abbracciare "tutti gli interessi e le esigenze", puntando sia alle "soft skills" che alle "hard skill". Ad esempio, sono state rilevate esigenze molto verticali per chi lavora nel reparto IT o nel B2G, in particolare i colleghi che lavorano con il MEPA e in relazione alle opportunità che abbiamo avuto di usufruire del PNRR».

I risultati dell'analisi hanno portato alla creazione del piano formativo con un focus su **Innovazione Tecnologica e Sostenibilità** (GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION). Sono emerse esigenze di familiarizzazione con il nuovo CRM, di strumenti informatici di programmazione e di organizzazione delle informazioni che vanno anche oltre il mondo Apple e i suoi software.

I fabbisogni emersi dalla rilevazione sono stati elaborati dall'ufficio formazione aziendale che li classificati e ri-organizzati, confrontandoli con le strategie aziendali e le indicazioni degli azionisti e del fondatore.

Vi è stata quindi una focalizzazione sulle tematiche e le procedure per la sostenibilità ambientale che sono emerse come esigenza dettata innanzitutto dai valori e d strategia dei vertici aziendali, ma anche come cifra distintiva di Apple -. Ciò determina un fabbisogno di competenze per la gestione di processi e servizi nella chiave della sostenibilità. La scelta packaging in massima parte riciclati e riciclabili determina non solo un fabbisogno di competenze per la gestione delle procedure e della logistica per il disimballaggio e per il conferimento dei materiali che ne derivano, ma anche per l'offerta di servizi al cliente per il corretto smaltimento dei device elettronici in disuso.

L'analisi della domanda di formazione proveniente dai manager operativi e dei gap da loro individuati, incrociati con le esigenze di evoluzione del servizio espresse dalla direzione strategica

dell'azienda hanno costituito la trama dell'analisi dei fabbisogni curati dall'ufficio formativo aziendale. La portata del fabbisogno formativo rilevato ha trovato uno sbocco nelle possibilità offerte dal Fondo Nuove Competenze.

2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Per la progettazione del Piano è stata curata dall'ente formativo interno all'azienda, l'Ufficio formazione di R-Store, che ha coordinato e armonizzato gli apporti di due soggetti esterni:

- un Ente, qualificato da Fondimpresa, ha curato la presentazione e gestione del Piano formativo secondo i regolamenti e le procedure previste dal Ministero del Lavoro e da Fondimpresa e ha inoltre messo a disposizione la propria piattaforma accreditata per la formazione a distanza.
- una società di consulenza internazionale che ha dato supporto nella composizione dei gruppi di apprendimento e nella individuazione dei docenti e nella implementazione didattica del programma formativo.

Il Piano, il cui titolo completo è *“Progetto formativo GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION”* è stato destinato a gran parte dell'organico di R-Store al 2023, cioè oltre **300 dipendenti per il 94% inquadrati come “impiegati”** come indica il formulario presentato a Fondimpresa per il finanziamento della parte didattica, dopo l'approvazione del Ministero del Lavoro nell'ambito del Fondo Nuove Competenze che ha positivamente valutato l'accordo di rimodulazione dell'orario di lavoro a fini formativi sottoscritto dal Legale Rappresentante dell'azienda e dalla Rappresentanza Sindacale Aziendale.

Nella sua realizzazione, sono stati applicati rigosi criteri di rilevazione e verifica delle presenze e della attiva partecipazione affinché vi fosse una efficace e pieno coinvolgimento dei discenti nelle attività didattiche. Considerando la formazione un vero investimento, non vi sono state mediazioni sul livello e la qualità della partecipazione alle attività didattiche richieste al personale, benché ciò potesse influire sull'entità del finanziamento della formazione, da parte di Fondimpresa, e delle ore di lavoro dedicate alla formazione, da parte del Ministero.

Questo approccio ha inevitabilmente comportato una variazione del numero dei partecipanti effettivi rispetto a quelli previsti, con una flessione contenuta comunque entro i limiti previsti dall'Avviso Ministeriale e dal Conto formazione, che sono stati ampiamente rispettati. Si è trattato di una scelta che nello scenario di quel momento ha distinto la R-Store conferendo un crisma di forte credibilità e rigore formativo al proprio Piano con il FNC.

La scelta di una formazione qualitativamente forte e mirata emerge sin dalla progettazione didattica che risulta articolata in ben 187 azioni formative che ruotano attorno a 13 titoli, come indicato nella Tabella 4 che riassume le azioni formative distinte per titolo, numero di edizioni, la durata e media di partecipanti per singola azione. Ne emerge che sono stati creati dei gruppi di apprendimento di piccole dimensioni che ruotano attorno alla media delle 10 unità per supportare nel migliore dei modi la loro esperienza formativa. La durata delle ore di formazione è stata per 11 azioni formative di 40 ore, a cui si aggiungono un'azione di 10 ore di carattere introduttivo ai temi della sostenibilità e un'edizione di 30 ore sulla trasmissione digitale delle informazioni.

I titoli delle azioni formative sono esplicativi dei contenuti e delle finalità, tali cioè da predisporre le intenzioni di apprendimento dei partecipanti. Essi, inoltre, tracciano un percorso chiaramente

proteso alla armonizzazione culturale e operativa e all'evoluzione organizzativa in una realtà che da poco aveva superato le dinamiche delle PMI avendo già assunto le dimensioni di una Grande Impresa. Le tematiche proposte dai titoli formativi sono distribuite in modo da poter comporre diversi percorsi di 200 ore in relazione all'area organizzativa di provenienza dei partecipanti e del loro fabbisogno formativo attorno ai temi della sostenibilità ambientale e della digitalizzazione delle procedure e dei servizi interni e diretti al cliente.

Tabella 4

Titolo Azione Formativa (senza "EDIZIONE" e numero)	N° Edizioni	Durata (Ore) Singola Azione	Media Partecipanti per Azione
EDUCAZIONE ALLA SOSTENIBILITA'	31	10	10
LEAN & GREEN: LA SINERGIA DELL'IMPRESA SOSTENIBILE	31	40	10
LA CIRCOLAZIONE DIGITALE DELLE INFORMAZIONI	31	30	10
E-COMMERCE: LE NUOVE ESPERIENZE DI SHOPPING ON-LINE	28	40	10
SOCIAL MEDIA MARKETING	27	40	10
CRM: LA FIDELIZZAZIONE ED IL SUPPORTO POST-VENDITA	23	40	10
IL GAP DIGITALE: DALL'IDENTIFICAZIONE ALLA PROGRAMMAZIONE DI INTERVENTI DI ANNULLAMENTO DEL DIVARIO INFORMATICO	3	40	13
PROCESS ANALYTICS A SUPPORTO DELLA BUSINESS PERFORMANCE	4	40	9
PLANNING ANALYTICS A SUPPORTO DELLA BUSINESS PERFORMANCE	3	40	7
FINANCE ANALYTICS A SUPPORTO DELLA BUSINESS PERFORMANCE	3	40	7
CYBERSECURITY	1	40	13
LOGISTICA E MAGAZZINO GREEN	1	40	12
CRM: LA GENERAZIONE DEL CONTATTO E L'ANALISI DELLE OPPORTUNITA'	1	40	5

Fonte: Ns. elaborazione da dati del formulario presentato a Fondimpresa

Tra le attività didattiche che coinvolgono tutti i partecipanti, il tema della sostenibilità costituisce un sub-percorso che occupa un quarto delle 200 ore di impegno formativo richiesto ai partecipanti con l'accordo di rimodulazione dell'orario di lavoro. È affidato a due azioni rivolte a tutti i destinatari; sono finalizzate a legare la sostenibilità alla lean organization per l'abbattimento di sprechi e operazioni superflue. Una terza azione è destinata a un singolo gruppo di apprendimento che coinvolge i responsabili della logistica.

Per la restante parte, la formazione verte sulle competenze per agire e gestire le soluzioni digitali presenti in azienda, come il CMR, i sistemi di circolazione digitale delle informazioni sia interni che verso l'esterno, focalizzandosi anche sull'e-commerce e sul social media marketing come nuove forma di collegamento ai clienti a cui è chiamato a far ricorso anche il personale dei negozi fisici. Si distinguono anche azioni impiegate sugli analytic data a supporto della Business Intelligence, mirato a gruppi più circoscritti di destinatari.

La progettazione di base aveva previsto una equa ripartizione tra attività d'aula e training on the job; in fase di attuazione l'azienda ha richiesto che le sessioni formative d'aula avessero una durata media non superiore alle due ore, con una durata minima che la dottoressa Mauriello indica attorno ai 45 minuti. L'attività d'aula svolta da docenti molto qualificati si è completata con il trasferimento degli apprendimenti attraverso il training on the job.

Ogni gruppo di apprendimento, infatti è stato seguito in presenza da un docente tutor che ha guidato gli allievi anche nella formazione esperienziale. La stessa composizione delle aule è stata molto accurata e ha seguito criteri organizzativi sia di tipo verticale che orizzontale: «Nelle aule, abbiamo diviso il personale del Retail da quello del B2B, dal B2G, dal B2T¹¹, e da quello delle varie BU. Abbiamo

¹¹ B2B, B2G e B2T indicano diversi modelli di transazioni commerciali. B2B (Business to Business) riguarda gli scambi tra aziende. B2G (Business to Government) si riferisce alle transazioni tra un'azienda e le pubbliche amministrazioni. B2T (Business to Tenant) è un modello in cui un'azienda offre prodotti o servizi ad altre aziende.

creato all'interno delle classi delle situazioni miste, quindi non abbiamo messo assieme tutto lo staff di uno stesso negozio, ma abbiamo voluto fare in modo che ognuno nel suo ruolo fosse libero di esprimere idee diverse e di essere poco condizionato da dinamiche e gerarchie interne al suo contesto di lavoro quotidiano».

Questo approccio organizzativo della didattica, rilevato anche in altre buone pratiche realizzate con il Fondo Nuove Competenze si è dimostrato particolarmente efficace nell'organizzazione a rete con una estesa multi-localizzazione. In questo caso ha trovato un riscontro diretto anche nella strutturazione in un numero adeguato di gruppi di apprendimento.

L'impianto teorico-pratico della didattica attiva ha trovato riscontro in esercitazioni, work project e prove di verifica degli apprendimenti. L'ente formativo che curato il Piano formativo ha trasmesso all'azienda attestati di messa in trasparenza delle competenze acquisite dai partecipanti che sono a disposizione dei partecipanti e che l'azienda rilascia su richiesta dei partecipanti stessi.

2.3 Considerazione riepilogative

Il piano **"Progetto formativo GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION"** è stato realizzato da R-Store nell'ambito del Fondo Nuove Competenze (seconda edizione) sulla base di un accordo di rimodulazione, tra azienda e Rappresentanza Sindacale interna, dell'orario di lavoro dei dipendenti per la realizzazione di questo Piano del Conto Formazione di Fondimpresa. Questo Piano Formativo è stato realizzato nel **2023**, quando R-Store contava circa 350 risorse e stava attraversando un periodo di forte crescita dovuto a nuove e ingenti immissioni nell'organico.

L'analisi del fabbisogno formativo è stata realizzata sulla base di una *survey* che ha utilizzato un **"tool dedicato"** e **"domande specifiche"**. La richiesta di formazione non è stata imposta dall'alto, ma è partita dai **manager operativi** (area manager o BU manager) che gestivano direttamente le risorse.

L'analisi ha coinvolto tutti i punti vendita e ha coperto l'intero organico, includendo reparti come *retail*, amministrazione, logistica e acquisti. L'obiettivo era abbracciare **"tutti gli interessi e le esigenze"**, puntando sia alle **"soft skills"** che alle **"hard skill"**. Sono state rilevate anche esigenze molto verticali per reparti come IT e B2B.

I fabbisogni formativi a cui il Piano ha risposto riguardano sia la Sostenibilità che competenze digitali come previsto dal FNC. Per quanto riguarda le competenze digitali, sono emerse diffuse esigenze di familiarizzazione con il **nuovo CRM** e con **strumenti informatici di programmazione e di organizzazione delle informazioni**. La tematica della sostenibilità è emersa come esigenza dettata dai **valori e dalla strategia dei vertici aziendali**. Questa scelta riflette la filosofia Apple, ma dimostra anche la capacità dell'azienda di recepire e soddisfare la sensibilità della clientela.

L'azienda ha applicato **rigorosi criteri di rilevazione e verifica delle presenze e della attiva partecipazione dei dipendenti**, poiché considera la formazione un **vero investimento**; richiede pertanto ai dipendenti un **alto livello e qualità di coinvolgimento e partecipazione** nei processi di apprendimento, ha così conferito **un crisma di rispetto della formazione; forte credibilità e rigore nella gestione del Piano**.

Il Piano ha coinvolto **oltre 300 partecipanti**; ha goduto di una complessa strutturazione in **187 azioni formative** che hanno ruotato attorno a **13 titoli**. I titoli hanno dichiarato le finalità delle azioni

formative, attivando e orientando le intenzioni di apprendimento dei partecipanti. La loro articolazione tematica ha consentito di comporre diversi **percorsi da 200 ore** in relazione all'area organizzativa e al fabbisogno di ciascuno. **La composizione delle aule è stata accuratamente studiata** per fare della formazione un momento di riflessione e confronto in cui ognuno si sentisse libero di potersi esprimere liberamente.

L'azienda ha voluto che le sessioni formative avessero una breve durata, in prevalenza tra i 45 minuti e le 2 ore d'aula con altrettante di training on the job. La formazione in aula è stata completata dal **training on the job**, dove ogni gruppo di apprendimento è stato seguito in presenza da un **docente tutor** che ha guidato l'apprendimento esperienziale.

L'organizzazione didattica è stata funzionale a una struttura aziendale a rete che in quella fase già era ramificata in 6 regioni con molteplici sedi. Il docente principale era collegato in videoconferenza con i gruppi di apprendimento (fino a 10) e questi erano seguiti in presenza da docenti tutor. Questo assetto didattico è coerente con gli indirizzi e le esigenze espresse dall'azienda.

Il piano è stato curato dall'Ufficio Formazione di R-Store con il supporto di un ente formativo qualificato da Fondimpresa ed esperto sia nella gestione del Conto Formazione che del FNC, nonché di una società di consulenza internazionale. L'azienda si è fatta carico di costi aggiuntivi rispetto a quelli rendicontabili per la parte didattica.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1 I cambiamenti generati dalla formazione

L'impatto del piano formativo "GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION" è stato percepito all'interno dell'azienda come un fattore di **miglioramento concreto dell'operatività** quotidiana, un consolidamento delle *soft skills*. Il Piano ha coinvolto una platea di destinatari abituata alla formazione aziendale e propensa all'apprendimento, considerando che il 94% ha un titolo di istruzione superiore e la restante parte (tranne due persone) ha una laurea.

Le testimonianze raccolte mettono in luce soprattutto gli impatti delle azioni formative sulle pratiche di sostenibilità e nell'utilizzo di strumenti specifici e la gestione delle informazioni digitali perché hanno prodotto cambiamenti diretti e immediatamente applicabili al lavoro quotidiano, portando a una maggiore ottimizzazione del tempo e dei processi interni. Non è stato solo un momento di crescita funzionale agli obiettivi aziendali; la formazione ha avuto anche un respiro di cultura personale più ampio è stata un'occasione di riflessione individuale e collettiva su tematiche di rilevanza epocale.

Riguardo ai risultati della formazione nello sviluppo di competenze e comportamenti per rinforzare l'allineamento alle scelte *Green* dell'azienda, la testimonianza di Marcello Perrotta, Responsabile Acquisti, è esemplificativa: *«Mi occupo di seguire anche la parte logistica dell'azienda e tutti i processi per ottimizzare l'approvvigionamento per vari depositi e tutti i magazzini che abbiamo in Italia. Questo corso è stato, come dire, un grande ripasso di tutto quello che era per me il concetto di sostenibilità. [È stato focalizzato] quindi sulle attuali situazioni di rischio nell'ambiente, sui cambiamenti in atto e sugli attori che devono prendere delle decisioni. Dopo il corso mi è venuto appunto da pensare che cambiare il singolo serve a poco, ma sono tutti gli stakeholders a dover prendere delle decisioni su questa realtà e a dover fare di conseguenza delle azioni affinché vi sia un cambiamento radicale e il nostro pianeta ne abbia un giovamento. Ma tutto, ovviamente, è concatenato e, come esempio di sostenibilità, vi è anche il buonsenso che occorre avere da sé di spegnere un computer o un'attrezzatura nel momento in cui non la si sta utilizzando, ecco, quello è anche un segno di sostenibilità»*¹².

Durante il corso, i partecipanti hanno potuto confrontarsi anche su importanti esempi che riguardano gli effetti sulla sostenibilità delle scelte aziendali e dell'organizzazione dei processi e delle forniture nella filiera di cui fa parte. La formazione ha, cioè, sviluppato consapevolezza riguardo alle strategie aziendali e ha orientato le persone ad agire in modo convergente nei diversi ruoli.

«La parte più interessante l'ho trovata riguardo all'emissione dei gas. Abbiamo affrontato in termini di sostenibilità anche la parte che riguarda i servizi dei corrieri per l'approvvigionamento sui vari depositi. Attualmente, noi siamo strutturati in modo che tutto quello che proviene dal nostro fornitore arrivi direttamente ai negozi; evitiamo, cioè, di fare un doppio passaggio, come invece fanno altre aziende del nostro settore, e quindi riduciamo le emissioni di CO2.

Nell'esempio che ci era stato fatto proprio durante il corso, abbiamo visto aziende che concentrano tutta la merce in un magazzino centrale e poi la smistano alle varie sedi. Questo, in parte, lo facciamo

¹² Rag. Marcello Perrotta, Responsabile Acquisti di R-Store. Videointervista del 17 novembre 2025

anche noi, ma per il 70% siamo organizzati in maniera tale che la merce arrivi direttamente ai negozi, realizzando un bel risparmio in termini di impatto ambientale.

Per come siamo strutturati, esternalizziamo gran parte della logistica, per cui il nostro fornitore già ha fatto delle azioni importanti per ridurre l'impatto ambientale. Ad esempio, l'uso della plastica è minimizzato anche nell'imballaggio finale per far viaggiare la merce. Ci è stato spiegato durante il corso come nella selezione dei nostri fornitori dei servizi logistici, loro devono dimostrarci che il packaging del prodotto stesso è ecosostenibile. Per noi è importante: se siamo in trattativa con un nuovo brand, la prima domanda che facciamo riguarda la sostenibilità»¹³.

La tematica della sostenibilità nelle strategie aziendali ha coinvolto tutto il personale in formazione, ma il corso mirato alla logistica è stato specificamente rivolto a tutto il personale dell'ufficio acquisti ed è stato importante per mettere a punto la procedura di selezione dei fornitori di servizi logistici che è risultata particolarmente utile quando a distanza di poco tempo vi sono state nuove importanti immissioni di personale e punti vendita. Vi sono stati cambiamenti concreti su questo versante come lo stesso Marcello Perrotta conferma: *«Noi già facevamo, come ho detto, queste attività, ma abbiamo cambiato alcune cose, funzionali a quello che avevamo imparato dal corso, quindi abbiamo ridotto ulteriormente la plastica e abbiamo introdotto un maggior numero di parti ricevibili ai fini della sostenibilità»¹⁴.*

Il percorso sulla digitalizzazione ha manifestato la maggior efficacia in relazioni alle azioni formative sulla circolazione digitale delle informazioni. In particolare, le testimonianze convergono nell'evidenziare i positivi risultati in termini di apprendimento e di applicazione riguardo alla organizzazione ed elaborazione dei dati e delle informazioni nei flussi di comunicazione interni o esterni all'azienda. La formazione ha puntato quindi ad estendere e migliorare il ricorso a software applicativi come i fogli di calcolo Excel o i client di posta elettronica. Questo approccio ha dato risultati tra i più apprezzati nel quadro di questa esperienza formativa in uso presso l'azienda.

Per lo stesso Responsabile degli acquisti, la formazione ha migliorato la comunicazione aziendale perché ha impattato sull'uso di strumenti ormai classici e sull'uso del CRM. *«Come relazionarci al cliente o al nostro interno, come scrivere correttamente un commento o un'e-mail, anche in fase di presentazione, sono tutti argomenti di un'unica discussione. Abbiamo affrontato tutta una serie di problematiche per evitare fraintendimenti anche tra colleghi. Sono cose che sembrano banali, ma che in realtà non lo sono, perché da queste dipende effettivamente come noi ci presentiamo. Certo, c'è da dire che oggi l'Intelligenza Artificiale aiuta chi si vuole far aiutare. Quindi abbiamo affrontato tutto quello che potrebbe essere gestito in questo modo».*

Da questa e da altre testimonianze emerge come la formazione abbia dedicato particolare attenzione per sviluppare competenze che integrano le tecnologie più evolute, con il ricorso a strumenti digitali ormai "classici" come possono essere le e-mail o anche l'utilizzo di fogli di calcolo per organizzare e controllare i dati e le informazioni. La formazione ha avuto, infatti, un carattere molto pratico e i docenti si sono rivelati particolarmente capaci di motivare nell'apprendimento i partecipanti perché gli hanno proposto soluzioni, euristiche e tecniche applicabili concretamente nel quotidiano evitando alle persone di *«scontrarsi con la teoria»*.

¹³ Rag. Marcello Perrotta, Responsabile Acquisti HR, Videointervista dell'17 novembre 2025

¹⁴ Ibidem

La dottoressa Mauriello ha partecipato anche come discente alla formazione e ha evidenziato che lo stesso processo di apprendimento cooperativo su queste basi ha attivato nel follow-up delle dinamiche organizzative molto positive: *«A seguito di questa formazione, abbiamo realizzato delle attività operative per il training on the job nei diversi ambiti dell'organizzazione aziendale: ora nello store, ora nell'ufficio acquisti e negli altri uffici, dove dei colleghi hanno a loro volta supportato gli altri. Chi aveva appreso meglio in aula, chi era stato più bravo durante la lezione, ha aiutato gli altri a utilizzare Excel, la posta elettronica o il CRM. Consentendo di supportare l'altro (il collega), abbiamo fatto sì che la teoria diventasse anche pratica e operativa. Questa è la parte che è piaciuta di più ai partecipanti, perché la formazione ha impattato su argomenti e problematiche del quotidiano»*¹⁵. L'apprendimento, dunque, non solo è stato motivante ma ha fatto ricorso in modo concreto a metodologie sofisticate e coinvolgenti come il *“learning by teaching”*. Ciò ha accentuato la coesione e la cooperazione organizzativa. La responsabile aziendale della formazione sottolinea anche come l'efficacia della formazione e gli impatti che essa ha determinato sono il frutto di una didattica attiva, motivante e coinvolgente attraverso le docenze da remoto che in precedenti esperienze, modalità che in passato non era risultata altrettanto efficace.

Queste valutazioni trovano conferme nei miglioramenti diretti nei processi interni, descritti da altri attori di questa esperienza, in relazione alla formazione sulle tematiche digitali, in particolare nell'uso di software e nella gestione dei flussi di lavoro, con un impatto sulla velocità e sull'ottimizzazione del tempo.

Per Armando Gentile, Area Manager Centro e Sud Italia, i cambiamenti e l'impatto più rilevante della formazione hanno riguardato le performance degli *store leader*: *«Mi ha colpito molto il corso che riguardava la gestione del tempo. Molti responsabili hanno imparato a gestire effettivamente il tempo della loro giornata perché loro sono i primi venditori nei nostri store; fanno quindi attività di vendita, parlano con i clienti, ma allo stesso tempo devono gestire e coordinare un team»*¹⁶.

La composizione dei gruppi di apprendimento è alla base della coesione organizzativa generata dalla formazione: *«Nelle aule c'era il sales specialist e magari c'ero anch'io come area manager, quindi erano miste anche a livello di ruoli e c'è stata proprio una forte coesione anche a quello che andava oltre»*. Anche a suo avviso la formazione su Excel che ha definito *“uno strumento infinito”* è stata particolarmente utile per scoprire nuove funzioni legate per esempio ai possibili impieghi delle tabelle pivot. Anche in questo caso è stato cruciale la competenza e l'autorevolezza dei docenti che si è manifestata anche da remoto: *«C'erano alcuni formatori che mi hanno ricordato anche i miei professori di scuola, soprattutto se Excel; in quel caso è stato come se mi dicesse: 'Ok, te lo spiego e adesso fammi vedere cosa hai appreso!'. Era proprio un esercizio quello che dovevamo fare per dimostrare quello che avevamo capito»*. Un altro aspetto che ha particolarmente sottolineato anche dal dottor Gentile è l'importanza del confronto che vi è stato tra i diversi gruppi di apprendimento per cui gli uni preparavano gli altri alle successive lezioni.

La dottoressa Mauriello rimarca come la formazione realizzata con questo Piano FNC abbia fatto sviluppare competenze in campo digitale che nella loro applicazione ha fatto emergere nuovi fabbisogni di sviluppo di un know-how tecnologico che non riguarda solo il lavoro ma i profondi cambiamenti degli stili di vita e del modo di approcciare i problemi e la conoscenza, determinati dagli

¹⁵ Dott.ssa Martina Mauriello, Responsabile Acquisiti HR. Intervista dell'11 novembre 2025

¹⁶ Dott. Armando Gentile, Area Manager Centro e Sud Italia. Intervista dell'11 novembre 2015

sviluppi dell'Intelligenza Artificiale trova applicazioni in azienda soprattutto in relazione al CRM. Apple già ha fatto formazione in proposito, ma si rendono necessari ulteriori sviluppi formativi; d'altra parte, la formazione ha consentito di approcciare software e soluzioni digitali che non sono stati sviluppati da questo colosso informatico, ma che tuttavia devono essere utilizzati ad esempio nella reportistica. La formazione gestita da R-Store ha avuto quindi anche un impatto di "apertura" del personale a tecnologie digitali non proprietarie del brand principale. Quindi la formazione realizzata aiuta anche ad approcciare tecnologie "complementari" come, ad esempio, le piattaforme di VPN e di blockchain generate da altri brand a cui si sta aprendo la strategia aziendale.

3.2 Considerazioni riepilogative

La formazione realizzata con il Piano formativo FNC "GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION" ha generato cambiamenti diretti e immediatamente applicabili all'operatività quotidiana, migliorando l'organizzazione e l'uso degli strumenti digitali di base e avanzati in R-Store.

La formazione in ambito digitale ha, tra l'altro, avuto ad oggetto software applicativi come i fogli di calcolo Excel e i *client* di posta elettronica, producendo risultati positivi nell'organizzazione e nell'elaborazione e scambio dei dati. Questo approccio pratico ha permesso di superare l'uso di procedure manuali, ottenendo l'ottimizzazione del tempo e dei processi interni.

La formazione sulla circolazione digitale delle informazioni e su come relazionarsi internamente ed esternamente (es. "scrivere correttamente un commento o un'e-mail") è stata essenziale per "evitare fraintendimenti anche tra colleghi" e migliorare le prestazioni aziendali.

L'impatto positivo è stato amplificato da una didattica attiva, con docenti che hanno proposto soluzioni e tecniche applicabili concretamente nel quotidiano, evitando ai partecipanti di "*scontrarsi con la teoria*". Il training on the job ha fatto ricorso anche al "learning by teaching" (i colleghi più esperti in aula supportavano gli altri nell'apprendimento di Excel o CRM); il processo formativo ha dunque accentuato la coesione e la cooperazione organizzativa.

La formazione ha inciso positivamente sulle capacità gestionali degli *store leader* e ha contribuito a unificare il personale proveniente da diverse realtà. I corsi sulle *soft skills* hanno avuto un impatto rilevante sulle *performance* degli *store leader*, aiutandoli in particolare nella "gestione del tempo".

La composizione accurata delle aule, create come "classi miste" in considerazione di livelli verticali e orizzontali, ha favorito la coesione e il confronto libero tra i diversi ruoli (es. *sales specialist* e *area manager*), rafforzando l'identità aziendale in una struttura a rete.

Il piano ha sviluppato consapevolezza riguardo alla sostenibilità e ha aperto il personale a nuove tecnologie, inclusa l'AI. La formazione ha avuto un impatto di "apertura" del personale verso tecnologie digitali non proprietarie di Apple (come software di *analytics* per il *reporting*), e ha preparato il personale ad aprirsi e acquisire competenze per vendere a nuove soluzioni complementari (come VPN e accesso a blockchain).

La formazione realizzata ha fatto emergere la necessità di sviluppare *know-how* avanzato in campo digitale, con una forte domanda di competenze relative all'Intelligenza Artificiale (AI), soprattutto in relazione all'uso del CRM. Questo segnala un'evoluzione delle competenze richieste per affrontare i cambiamenti determinati dagli sviluppi tecnologici.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi abilitanti della formazione

La formazione implementata da R-Store con il piano "Progetto formativo GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION" risulta efficace e qualitativamente valida grazie ai fattori che ne garantiscono la trasferibilità e la replicabilità, in quanto sono intrinsecamente legati alla strategia aziendale e alla metodologia didattica adottata. Tali fattori possono essere ricondotti a tre pilastri di questa esperienza formativa con il Fondo Nuove Competenze:

1. **Impegno strategico, investimento finanziamento aggiuntivo per la didattica e rigore qualitativo.**
2. **Metodologia di analisi del fabbisogno formativo supportata da strumenti tecnologici appropriati.**
3. **Progettazione didattica ben articolata e organizzazione delle aule accurata**

L'investimento finanziario dell'azienda aggiuntivo al Conto Formazione per avvalersi di un corpo docente altamente qualificato è indicatore di un concreto approccio alla formazione come risorsa strategica che ha contribuito all'efficacia delle attività formative

La formazione è considerata dai vertici aziendale un asset **"centrale e strategico"** per gli obiettivi aziendali, fungendo da pilastro per la differenziazione sul mercato, la gestione della crescita rapida e il mantenimento della coesione. La formazione è vista come un **"vero investimento"** e non un costo. Il CEO Giancarlo Fimiani è un **"convinto fautore della formazione continua del personale"** e ha coniato il motto **"Chi non forma si ferma"**.

L'azienda ha investito **"ulteriori rilevanti risorse proprie"**, integrando quelle ottenute dai canali di finanziamento (Fondimpresa, FNC), al fine di garantire una formazione di **"elevatissima qualità"**.

Sono stati applicati **"rigorosi criteri di rilevazione e verifica delle presenze e della attiva partecipazione"**. Questa scelta ha conferito un **"crisma di forte credibilità e rigore formativo"** al Piano; i partecipanti sono stati indotti a rispettare il programma formativo proposto come **"privilegio di accesso a una opportunità di crescita per sé stessi e per l'organizzazione"**.

Il successo formativo è stato perseguito sulla base di un'accurata rilevazione dei bisogni, garantendo che la progettazione e i contenuti di apprendimento fossero pertinenti all'operatività e alla strategia aziendale, ma anche occasione di crescita personale. L'accuratezza dell'analisi dei fabbisogni ha fatto sì che i **titoli delle azioni formative** fossero **chiari e diretti**; ciò, sul versante della micro-progettazione, ha consentito di creare più percorsi di 200 ore in fase in funzione degli specifici fabbisogni rilevati nelle diverse aree organizzative; dal lato dei discenti, ha predisposto e orientato le intenzioni di apprendimento.

L'analisi del fabbisogno è stata realizzata attraverso un processo strutturato, basato su una *survey* che ha utilizzato un **"tool dedicato"** e **"domande specifiche"**. La domanda di formazione è partita dai **manager operativi** (area manager o BU manager) che gestivano direttamente le risorse. La metodologia adottata ha consentito di individuare esigenze derivanti dai reali *gap* di competenza.

L'analisi ha coperto tutte le regioni in cui in quel momento era presente l'azienda, i diversi punti vendita e l'intero organico (*retail*, amministrazione, logistica, acquisiti, manutenzione e IT), mirando ad abbracciare **"tutti gli interessi e le esigenze"**, puntando sia alle **"soft skills"** che alle **"hard skill"**.

Questa esperienza ha rappresentato un processo generalizzato a tutta l'azienda articolata come rete, favorendo l'adozione di un **tool HR** che ha dato maggiore operatività strutturale nella rilevazione dei fabbisogni formativi e nella **"valutazione dei talenti"**, rendendo agevole ed efficace la gestione di un organico distribuito sul territorio nazionale.

Le scelte didattiche e micro-progettuali sono state determinanti per massimizzare l'efficacia e la coesione, attraverso:

- creati gruppi di piccole dimensioni, con una media di circa **10 unità** per singola azione formativa, per **supportare nel migliore dei modi la loro esperienza formativa**.
- focalizzazione sull'applicabilità concreta, con docenti che proponevano **soluzioni, euristiche e tecniche applicabili concretamente nel quotidiano**, evitando ai discenti di *"scontrarsi con la teoria"*.
- sessioni d'aula sincrone di breve durata (in prevalenza tra **45 minuti e le 2 ore**) mantenendo alti i livelli di attenzione e la sostenibilità organizzativa della formazione.
- Il modello didattico che è stato completato dal TOJ, durante il quale ogni gruppo di apprendimento era seguito in presenza da un **docente tutor che ha guidato l'apprendimento esperienziale**.

Il *training on the job* ha fatto ricorso anche al **"learning by teaching"** (i colleghi più esperti supportavano gli altri), accentuando la **coesione e la cooperazione organizzativa** e rendendo la teoria **anche pratica e operativa**.

La composizione delle aule è stata accuratamente studiata secondo criteri sia verticali che orizzontali. Sono state create **"classi miste"** per fare in modo che ognuno fosse **"libero di esprimere idee diverse e di essere poco condizionato da dinamiche e gerarchie interne al suo contesto di lavoro quotidiano"**. Questo approccio si è dimostrato particolarmente efficace per le **"organizzazioni a rete con una estesa multi-localizzazione"**.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

I fattori abilitanti descritti nel paragrafo precedente costituiscono altrettante buone prassi relativamente a tre fasi fondamentali del processo formativo: analisi del fabbisogno; progettazione e micro-progettazione; erogazione.

L'analisi del fabbisogno si configura come una buona prassi perché ha dato spazio a un approccio bottom-up bilanciato attraverso il confronto tra quanto emerso dalla "base" e gli indirizzi strategici e gli obiettivi aziendali in termini di performance ed evoluzione in relazione alla propria mission commerciale interpretata con le chiavi dell'innovazione tecnologica e della transizione green.

I fabbisogni formativi espressi e interpretati dai responsabili aziendali ai vari livelli sono in generale correlabili a problemi di diversa natura che attengono alle prestazioni dei collaboratori diretti, dinamiche organizzative e/o obiettivi di performance assegnati dai vertici aziendali alle BU o alle singole unità produttive (in questo caso i negozi). La *gap skill analysis* deriva dal confronto tra una prestazione attesa "ideale" e la prestazione effettiva di una persona o di un team. Quando gli obiettivi di performance sono chiari e definiti da KPI questo modello risulta efficace. Quando l'azienda spinge "oltre" gli obiettivi come nel caso di R-Store, riguardo all'innovazione tecnologica e alla transizione green. L'individuazione della prestazione attesa di sposta dal livello "bottom" al

livello “top” nell’organizzazione aziendale. La buona pratica realizzata in fase di analisi dei fabbisogni consiste nell’aver mediato e integrato questi due livelli. La dimensione strategica, cioè, “top” è determinata per spingere “oltre” le competenze del personale per l’innovazione tecnologica e la sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Questo approccio dell’analisi dei fabbisogni ha avuto delle conseguenze a livello progettuale e didattico dove è stato coerentemente applicato. Ad esempio, la formazione sull’area di competenze digitali ha avuto tre focus: la circolazione delle informazioni; il CRM e la business analysis; in termini di contenuti la didattica ha affrontato queste tematiche inerenti a strumenti e processi nuovi (strategici) con un **approccio di prossimità alle competenze già presenti e diffuse** e le ha trattate a partire da un uso pertinente, convergente ed evoluto di strumenti informatici ormai classici come i fogli Excel e la gestione delle e-mail, fino alle modalità di ricorso all’Intelligenza Artificiale.

Questo approccio ha avuto il merito di motivare a un apprendimento finalizzato a migliorare le prestazioni in azienda, ma anche ad accrescere le proprie competenze chiave quelle che ogni persona utilizza nella vita quotidiana anche fuori del lavoro. Tutto ciò ha aiutato a **far emergere competenze tacite e talenti silenti**, ma ha anche **potenziato intenzioni e impegno nell’apprendimento** come emerge dalle testimonianze.

L’altro elemento che costituisce una buona prassi è la combinazione tra docenza da remoto e docenza in presenza strutturata attorno a un docente master e un docente con funzioni di tutor/coach per ogni gruppo di apprendimento che ha affiancato i partecipanti alla formazione nelle esercitazioni, nelle simulazioni e nelle pratiche applicazioni degli apprendimenti oggetto delle varie lezioni. Questo è un modello particolarmente efficace per le organizzazioni di grandi dimensioni distribuite a rete su un vasto territorio. È un modello che richiede una accurata selezione di docenti che, come in questo caso, devono avere caratteristiche di elevata competenza specifica, capacità maieutica e dimostrativa, autorevolezza ed empatia.

Queste buone prassi hanno conferito qualità a questa esperienza formativa e le rendono replicabili all’interno della stessa azienda, soprattutto in relazione al suo imponente percorso di ulteriore crescita, ma anche ad altri contesti aziendali. La trasferibilità metodologica riguarda ogni contesto produttivo, la trasferibilità organizzativa e alcuni aspetti della didattica sono applicabili alla formazione nelle grandi organizzazioni a rete, ma anche nelle piccole organizzazioni che realizzano Piani formativi come reti diffuse sul territorio.

Le testimonianze raccolte indicano anche la presenza di elementi di **buone prassi nella verifica degli apprendimenti attraverso prove e verifiche sfidanti e impegnative**, mentre, come in gran parte delle esperienze di questo tipo, **vanno migliorate le modalità di restituzione ai partecipanti delle valutazioni sui loro risultati di apprendimento**.

Al termine del piano formativo sono state infatti prodotte le attestazioni di competenza per ogni partecipante, ma il loro rilascio avviene sulla base di specifica richiesta dell’interessato. Attestazioni di competenza e micro-credenziali di competenza, come definite dal quadro normativo sulla Individuazione e Validazione e Certificazione delle competenze e recentemente dal regolamento di Fondimpresa sono parte di un processo che deve essere finalizzato al riconoscimento formale da parte di un soggetto formativo titolato a una persona come esito di un percorso di apprendimento. Questo è necessario a una persona per tracciare nell’arco della sua vita il proprio percorso di sviluppo delle competenze, ma può essere utile all’azienda per attivare dinamiche valutative per l’emersione

dei talenti. Ciò richiede lo sviluppo di prassi valutative che sono la base di reciproche e ulteriori acquisizioni. A livello nazionale e soprattutto meridionale, la valutazione e formalizzazione dei saperi personali degli adulti nei contesti lavorativi è generalmente percepita dagli interessati, con diffidenza, mentre nelle organizzazioni spesso ne viene sottovalutata l'importanza come fonte di opportunità e modalità di sviluppo del potenziale umano e del know-how produttivo e gestionale.

La R-Store come buona prassi ha investito in questa direzione dotandosi di un HR Tool che può supportare e migliorare questa parte essenziale dei percorsi formativi che riguarda le modalità di accertamento, riconoscimento formalizzato e tracciamento della formazione realizzata e delle micro-credenziali di competenza acquisite da ogni persona dell'azienda.

4.3 Considerazione riepilogative

Questa esperienza formativa può essere d'ispirazione per altre aziende perché essa è frutto di una strategia che considera la formazione è considerata un *asset* aziendale **centrale e strategico**. I vertici aziendali hanno profuso un forte impegno finanziario e gestionale per assicurare il successo di questo ampio Piano formativo realizzato con il FNC, con il Conto Formazione Aziendale, ma anche con risorse aggiuntive. Questo approccio e i considerevoli successi di R-Store che ne hanno decretato una crescita spettacolare sono indicativi dei risultati che una politica formativa aziendale ben mirata concorre a far maturare.

Il CEO Giancarlo Fimiani è un **"convinto fautore della formazione continua del personale"** e ha coniato il motto **"Chi non forma si ferma"**.

L'impegno dell'azienda per il successo di questo Piano formativo ha assicurato una **elevata qualità realizzativa** a questo Piano formativo

Sono stati applicati **criteri di rilevazione e verifica delle presenze e della attiva partecipazione** che hanno conferito un **crisma di forte credibilità e rigore formativo** al Piano. I partecipanti sono stati indotti a rispettare il programma didattico come un **privilegio di accesso a una opportunità di crescita per sé stessi e per l'organizzazione**.

Il successo della formazione si basa su un'accurata rilevazione dei bisogni, garantendo la pertinenza dei contenuti. L'analisi del fabbisogno è stata realizzata tramite un processo strutturato, utilizzando una *survey* con un **tool dedicato e domande specifiche**. La domanda di formazione è partita dai **manager operativi** che gestivano direttamente le risorse. La buona prassi è consistita nell'aver mediato le richieste della **"base"** (*bottom-up*) con gli **indirizzi strategici** (*top-down*) per l'innovazione tecnologica e la sostenibilità ambientale, sociale ed economica, spingendo le competenze **"oltre"** gli obiettivi immediati.

L'analisi ha coperto tutte le regioni e l'intero organico (inclusi *retail*, amministrazione, logistica, manutenzione e IT), mirando ad abbracciare **"tutti gli interessi e le esigenze"** su **"soft skills"** e **"hard skill"**.

L'esperienza ha favorito l'adozione di un **tool HR** per dare maggiore operatività strutturale nella rilevazione dei fabbisogni e nella **valutazione dei talenti**, e per **migliorare il sistema di**

formalizzazione delle competenze effettivamente acquisite dalle persone e quindi il processo di valutazione e attestazione delle competenze.

La formazione si è focalizzata sull'**applicabilità concreta degli apprendimenti**, con docenti che proponevano soluzioni e tecniche utilizzabili nel quotidiano, evitando che i discenti si scontrassero **con la teoria**.

Le sessioni d'aula sincrone (in remoto) sono state brevi, realizzando un modello didattico che è stato completato dal **Training on the Job (TOJ)**, in cui un **docente/tutor** ha supportato l'apprendimento esperienziale in presenza. Nell'ambito del TOJ si è fatto ricorso anche al **learning by teaching** con i colleghi che avevano appreso meglio che supportano gli altri; ciò ha accentuato la **coesione** e la **cooperazione organizzativa**.

Al successo della formazione ha contribuito la composizione delle aule che è stata accuratamente studiata applicando criteri verticali e orizzontali per creare **classi miste**. Questa modalità risulta efficace ed applicabile per le **organizzazioni a rete con una estesa multi-localizzazione**. Questa modalità di composizione ha favorito la libera espressione e ha ridotto il condizionamento delle dinamiche gerarchiche.

L'approccio formativo ha avuto il merito di motivare i partecipanti a migliorare le prestazioni, facendo emergere **competenze tacite e talenti silenti**. L'efficacia è stata verificata attraverso **prove e verifiche sfidanti e impegnative**.

Le buone prassi individuate rendono la formazione replicabile internamente, soprattutto in vista dell'ulteriore crescita dell'azienda, e trasferibile ad altri contesti produttivi o a grandi organizzazioni a rete.

Un'area di miglioramento su cui l'azienda già si è attivata sulla base di questa esperienza formativa, con l'adozione dell'HR Tool, riguarda le modalità di restituzione ai partecipanti delle valutazioni e delle **attestazioni di competenza e micro-credenziali**. Il rilascio, attualmente su richiesta, dovrebbe essere parte di un processo finalizzato al riconoscimento formale, utile per attivare dinamiche valutative e meritocratiche. Anche questa reattività aziendale per il miglioramento di un aspetto spesso sottovalutato della formazione costituisce una buona prassi.

Nella pagina seguente viene proposta una Analisi SWOT di questa esperienza formativa.

Analisi SWOT dell'esperienza formativa di R-Store con il Piano GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION

PUNTI DI FORZA <i>Strengths - Fattori Interni</i>	PUNTI DI DEBOLEZZA <i>Weaknesses - Fattori Interni</i>
La formazione è considerata un asset "centrale e strategico" per gli obiettivi aziendali. Il CEO, Giancarlo Fimiani, è un "convinto fautore della formazione continua del personale" e ha coniato il motto "Chi non forma si ferma". L'azienda investe in formazione "risorse proprie", oltre a quelle derivanti da finanziamenti pubblici La didattica si è focalizzata sull'applicabilità concreta, combinando sessioni d'aula brevi da remoto con il Training on the Job (TOJ), in cui un docente tutor ha guidato l'apprendimento esperienziale in presenza. È stato utilizzato il learning by teaching, dove i colleghi che hanno appreso meglio supportavano gli altri, accentuando la "coesione e la cooperazione organizzativa". La composizione di "classi miste" (verticali e orizzontali) è risultato particolarmente efficace per le organizzazioni a rete con una estesa multi-localizzazione. L'analisi dei fabbisogni formativi è stata condotta con un "tool dedicato" e "domande specifiche", mediando le richieste della "base" (bottom-up) con gli indirizzi strategici (top-down).	L'azienda sta attraversando una importante fase di espansione, integrazione e assestamento" dopo la grande acquisizione del 2024, che ha quasi triplicato le sue dimensioni. La rapida espansione rende complessa la coesione organizzativa tra le diverse strutture e culture aziendali. Le modalità di restituzione delle attestazioni di competenza e micro-credenziali ai partecipanti sono migliorabili, in quanto il rilascio avviene "sulla base di specifica richiesta dell'interessato. : La gestione di un piano formativo così complesso e articolato in centinaia di azioni formative e l'organizzazione dei link e del monitoraggio per centinaia di risorse ha richiesto un grande sforzo da parte del team e dell'ente formativo che ha curato la gestione del Piano. L'adozione di strumenti digitali di tipo tradizionale per la comunicazione e l'organizzazione come le e-mail potrebbe inficiare lo sfruttamento delle potenzialità del CRM
OPPORTUNITÀ <i>Opportunities - Fattori Esterni</i>	MINACCE <i>Threats - Fattori Esterni</i>
Il piano formativo ha fatto emergere la "forte domanda di competenze relative all'Intelligenza Artificiale (AI)", che rappresenta la prossima frontiera della formazione verticale. Grazie alla formazione l'azienda può accelerare l'impegno verso obiettivi di "crescita della rete vendita sul territorio nazionale con possibili proiezioni sull'estero". La formazione è funzionale agli obiettivi di coerenza con le tendenze di mercato (ESG e Digitale), sviluppando competenze sulla sostenibilità ambientale e l'innovazione digitale. La formazione ha avuto un impatto di "apertura" del personale verso tecnologie digitali non proprietarie di Apple (come software di analytics per il reporting), e complementari come VPN e blockchain.	I "processi commerciali e informatici sono in rapida evoluzione", pertanto l'efficacia della formazione dipende dalla "necessità di un aggiornamento costante per evitare l'obsolescenza delle micro-competenze specifiche". Gli obiettivi di espansione internazionale potrebbero risentire degli attuali "momenti geopolitici difficili" e "incertezze sui dazi" (es. USA) L'azienda opera in un settore ad alta competitività (GD Specializzata) e deve investire continuamente in formazione per mantenere l'eccellenza del servizio, che la differenzia dai concorrenti.