



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

World Fashion Food S.R.L.

Ambito Tematico Strategico
Fondo Nuove Competenze

**Competenze che contano, relazioni che tengono: l'equilibrio
tecnologia-umanità come chiave di volta per la Twin Transition**

A cura di *Samuele Maccioni, PhD*

Codice identificativo del Piano: 358742 (ID Azione: 3176820)

Titolo del Piano Formativo: *Formazione per promuovere un'economia sostenibile in azienda attraverso la trasformazione digitale e green*

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	pag. 4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pag. 4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pag. 6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 7
3. IL PIANO FORMATIVO	pag. 9
3.1 Analisi del fabbisogno: metodologie e risultati	pag. 9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pag. 11
3.3 Dettaglio del piano formativo	pag. 12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	pag. 14
4.1 Percezioni principali e risultati osservati	pag. 14
4.2 Motivazioni e rilevazioni giustificanti l'efficacia del processo	pag. 16
5. CONCLUSIONI	pag. 18
5.1 Elementi e fattori abilitanti la formazione	pag. 18
5.2 Le buone prassi in World Fashion Food	pag. 18
5.3 Conclusioni	pag. 19

1. INTRODUZIONE

Seduti ai ristoranti McDonald's raramente ci si interroga su chi permetta a quest'icona di vivere nel nostro territorio. Dietro la grande M dorata, che a volte rischia di proiettare con l'ombra talmente lunghi da rendere difficile farsi riconoscere, vivono realtà italiane di spicco che traducono un modello globale nel nostro Paese imprimendovi qualità, competenze e sensibilità locali. World Fashion Food S.r.l. (WFF) è una di queste. Nata dalla passione e dalla spinta imprenditoriale di chi la guida – Giancarlo Gennari e la sua consorte Elena Sanga – WFF tuttavia non si accontenta di far semplicemente parte della famiglia dei franchisee di McDonald's, anzi, sceglie di trasformare la spinta al cambiamento in un patto formativo con le persone, e lo fa dentro il perimetro del Fondo Nuove Competenze (FNC), cristallizzato in un accordo aziendale siglato il 14 dicembre 2022. Questo patto formativo non deve essere considerato come un semplice adempimento, bensì rappresenta un atto reiterato nel tempo e intriso della filosofia di WFF di mettere a terra dei percorsi che rimodulino il tempo di lavoro in tempo di apprendimento, per accompagnare la doppia transizione digitale ed ecologica dell'organizzazione.

Il Piano *“Formazione per promuovere un'economia sostenibile in azienda attraverso la trasformazione digitale e green”* parte da un assunto semplice: per essere competitivi nel futuro bisogna riconfigurare continuamente le competenze nel presente, allineando processi, ruoli e abitudini operative alle moderne e complesse esigenze dettate dall'ambiente. Infatti, solo in questo modo l'analisi dei fabbisogni può essere messa a terra in traiettorie ambiziosamente concrete che si pongono altrettanto ambiziosi obiettivi: diffondere una cultura dell'innovazione orientata a efficacia ed efficienza, far crescere consapevolezza e pratiche di sostenibilità, e infine introdurre modelli organizzativi più agili e strumenti digitali a supporto del servizio e del cliente. Queste volontà prendono vita dentro un impianto che assume come riferimenti i quadri europei DigComp 2.1, e-Competence Framework 3.0 ed ESCO. L'impeto di diventare green in questo caso non resta sulla carta, non si traduce nell'ennesimo greenwashing, tutt'altro: riguarda la riduzione degli sprechi, il corretto trattamento di scarti e rifiuti (comprese le acque), e più in generale la spinta alla creazione di beni e servizi a ridotto impatto ambientale; temi che, nel mondo della ristorazione, si traducono in procedure quotidiane, metriche e comportamenti osservabili. In parallelo, con la consapevolezza del significato insito al termine *Twin Transition*, la traiettoria digitale attiva competenze su processi data-driven, strumenti di relazione e marketing digitale affinché il servizio non sia soltanto rapido ma anche informato e coerente con standard europei su privacy e qualità.

La scala dell'intervento ne racconta l'ambizione: 251 lavoratori, 33.900 ore complessive di formazione con una regia che ha personalizzato i carichi orari per mansione (200 ore per 45 Amministrativi/Manager; 100 ore per 126 dipendenti; 150 ore per 74 dipendenti; 200 ore per 6 Crew). Il percorso è stato quindi un investimento di sistema, pensato per generare esiti misurabili in dimensioni di grande rilievo per WFF: i comportamenti di lavoro dei propri dipendenti, la qualità del servizio all'interno dei ristoranti, e infine l'impatto ambientale complessivo della propria attività. Anche il come è parte del messaggio: formazione on the job e in aula, integrata da FAD sincrona su LMS di Gruppo “JFORMA” (una piattaforma che ha abilitato un tracciamento puntuale, interazioni live e la possibilità di fruire i contenuti anche da mobile, così che l'apprendimento seguisse i ritmi del servizio senza perdere intensità e rigore). Per la qualità e la messa in trasparenza delle competenze, WFF si è affidata a EBAFoS e Officine del

Sapere, enti accreditati che hanno rilasciato attestazioni ai sensi del D.lgs. 13/2013 e delle Linee guida 5 gennaio 2021, referenziando gli esiti ai citati standard europei. La volontà di misurare il cambiamento racconta ancora una volta l'attenta volontà rivolta al tentativo di generare degli impatti reali e di non fermarsi solo al dichiarato.

A completare, un monitoraggio con indicatori SMART ha accompagnato tutto il percorso: sono stati controllati avanzamenti e scostamenti, ma soprattutto sono stati analizzati costantemente gli outcome (quanto le nuove competenze sono entrate effettivamente nei processi, nei flussi e nelle decisioni organizzative). L'obiettivo infatti non è mai stato quello di fare semplicemente formazione, bensì mettere a terra una cultura capace di dare un volto italiano (efficiente, responsabile, accogliente e qualitativo) al servizio che prende quotidianamente vita sotto la grande M dorata.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve Profilo dell'azienda e del settore

World Fashion Food è una realtà imprenditoriale nata a Milano nel 1997, sviluppatasi nel sistema McDonald's come licenziataria e guidata da una leadership che ha fatto dell'organizzazione "scientifica" della ristorazione il proprio tratto distintivo. Fin dagli esordi, l'azienda ed il suo fondatore hanno scommesso su un modello operativo che integra standard globali e sensibilità locale, crescendo nell'area Milano–Varese attraverso l'apertura e la gestione dei ristoranti. Alla base del progetto c'è un'idea semplice e ambiziosa: offrire ogni giorno cibo caldo e fresco, in un ambiente pulito e confortevole, in orari estesi lungo l'arco del giorno e della notte, ad un prezzo competitivo e soprattutto coerente con la filosofia del franchisor, ovvero un prodotto di qualità sostenuto da processi robusti e da una cultura del servizio che investe sulla crescita interna delle persone e sulla trasmissione delle competenze.

Non a caso, la centralità delle persone è il primo pilastro del profilo WFF. Negli anni l'azienda ha costruito percorsi di formazione continui, facendo leva su piani cofinanziati e su un approccio "on the job" che alterna coaching, momenti di aggiornamento in sala e in cucina e l'uso di strumenti digitali pensati per la misurazione puntuale delle performance. In risposta all'accelerazione tecnologica del sistema McDonald's in cui "una piccola rivoluzione" arriva quasi ogni settimana, WFF ha colmato i gap di competenze che man mano si presentavano con progetti mirati su tematiche quali la transizione ecologica e digitale, portando a bordo software e gestionali che consentono di monitorare con precisione la qualità del servizio e gli ambiti di miglioramento. Il secondo pilastro è l'innovazione sostenibile. L'attenzione all'ambiente si traduce in pratiche operative quotidiane, dalla riduzione dell'indifferenziata alla raccolta differenziata "spinta" in ristorante, e soprattutto si concretizza in scelte infrastrutturali: McDonald's Italia collabora dal 2014 con l'Agenzia CasaClima per ristoranti a basso impatto (materiali, uso risorse, fonti energetiche), mentre dal 2020 l'energia elettrica fornita alla rete proviene da fonti rinnovabili e certificate (accordo con Enel Energia). Questi standard, che il sistema richiede anche ai licenziatari, hanno orientato gli investimenti di WFF in efficienza energetica ed economia circolare. In chiave di filiera, l'accordo 2018 fra McDonald's Italia, Coldiretti, Inalca e AIA ha rafforzato l'approvvigionamento di carne bovina italiana con criteri di sostenibilità e

benessere animale, consolidando l'impronta locale della proposta menù: un messaggio che WFF ha portato con impegno e dedizione nei territori in cui opera.

Sul piano settoriale, l'orizzonte competitivo è favorevole ma selettivo. In Italia il peso delle catene nella ristorazione è storicamente più basso che altrove, ma sta crescendo: secondo il Foodservice Market Monitor di Deloitte, le catene di Quick Service Restaurant (QSR) hanno registrato il più alto tasso di crescita fra i principali Paesi (+15% CAGR 2019–2023, contro +8% nel mondo), segno di un mercato che sta colmando rapidamente il gap strutturale rispetto ad altri sistemi. Allo stesso tempo, FIPE rileva che le visite in catene hanno raggiunto l'11% del totale nel 2024 (dati Rapporto Ristorazione 2025), a testimonianza di una domanda sempre più attenta a convenienza, affidabilità e canali digitali. Anche l'occupazione nelle reti organizzate cresce: AIGRIM–FIPE segnala +9% di punti vendita e +8,5% di dipendenti tra 2023 e 2024, con le catene a fare da traino al comparto. Dentro questa dinamica, il sistema McDonald's è un motore di sviluppo: solo nel 2024 sono state aperte 51 nuove sedi, con un network italiano oggi nell'ordine delle 750–760 unità e un piano di crescita che punta ai 900 ristoranti entro il 2027. Per gli operatori licenziatari come WFF ciò significa prospettive di investimento su nuove aperture, ammodernamenti e upskilling delle squadre, in un ecosistema che richiede disciplina operativa, forte cultura del dato e capacità di adattamento rapido alle innovazioni (ordering digitale, cucina e back-office connessi, manutenzione predittiva degli impianti).

La specificità di WFF, tuttavia, non si esaurisce nell'adesione agli standard del brand: l'azienda ha sviluppato nel tempo una “firma” manageriale basata su quattro assi: efficienza dei processi, sostenibilità, prossimità al territorio e sviluppo delle proprie persone; valori che si riflettono e che si possono osservare quotidianamente nei loro ristoranti. Così come la sostenibilità non è un vizzo, la digitalizzazione non è un esercizio cosmetico, bensì viene assunta da WFF come un mezzo tramite cui migliorare il proprio modo di lavorare. Questo approccio è reso possibile da una forte coltivazione interna delle competenze (promozioni “dal basso”, figure tech di punto vendita come l'OTP (*Operation Technology Person*) che hanno pieno ingaggio su piattaforme interne di comunicazione), con l'obiettivo di rendere ciascun team autonomo, informato e capace di risolvere problemi in tempo reale. La sostenibilità, come detto, allo stesso modo è un fatto operativo prima che comunicativo. Le iniziative di riduzione della frazione indifferenziata, l'educazione ambientale on the job e l'adozione graduale di soluzioni per la mobilità elettrica nei parcheggi dei ristoranti rispondono a una doppia esigenza: migliorare l'impronta ambientale e semplificare la vita del cliente, abilitando un'esperienza più smart e coerente.

Alla luce di queste considerazioni, World Fashion Food rappresenta un caso di “artigianato industriale” della ristorazione veloce: un'impresa che unisce infrastrutture globali e cura del dettaglio locale nel mai banale sforzo di bilanciare l'ambidestria organizzativa di cui tanto si parla. In un mercato che premia velocità, affidabilità e convenienza (e che vede il QSR crescere più del resto del foodservice) WFF si è posizionata come partner solido del sistema McDonald's, capace di trasformare la complessità in valore per le persone, il territorio e il cliente finale. È qui che l'azienda intravede il proprio vantaggio: nella disciplina con cui si misura e si migliora ogni giorno, e nella coerenza con cui traduce questa disciplina in un'esperienza di accoglienza riconoscibile, sostenibile e, soprattutto, umana. Il motore di tutto questo? Una profonda ed evidente passione.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'orientamento strategico di World Fashion Food nasce da quattro “pietre angolari” che guidano scelte e priorità: durabilità ed efficienza dei processi, sostenibilità ambientale, prossimità al territorio e sviluppo delle persone. Non sono slogan, ma criteri di governo che vengono declinati in procedure operative, investimenti e routine di apprendimento continuo: l'azienda misura, sperimenta, standardizza e scala ciò che funziona, con l'obiettivo di trasformare ogni miglioramento in pratica quotidiana all'interno dei propri ristoranti. La bussola funziona e il Nord è chiaro: dirigersi sempre e comunque verso un servizio affidabile e rapido, ottenuto grazie a processi robusti e a team capaci di adattarsi a contesti tecnologici che evolvono di settimana in settimana.

In questo quadro, la cultura del dato è il primo motore dell'innovazione. WFF opera in un ecosistema tecnologico tra i più complessi del retail food: software e hardware di nuova generazione (calati globalmente e implementati a livello locale) consentono di mappare con precisione le performance, evidenziare i gap e intervenire rapidamente sugli ambiti di miglioramento. L'adozione costante di nuovi sistemi descritti internamente come “piccole ma continue rivoluzioni” rende evidente la strategia: accettare il costo di sostituire strumenti ancora non completamente ammortizzati pur di restare all'avanguardia, perché nel QSR l'obsolescenza tecnica si misura in trimestri, non in anni. L'orientamento è quindi proiettarsi in un continuo “fast forward”: investire nell'innovazione per garantirsi un vantaggio competitivo immediatamente percepibile dal cliente, in sala e in cucina. Tuttavia, gli sforzi di WFF non si esauriscono qui. Il secondo motore è infatti quello della formazione continua, che viene trattata come un processo industriale e scientifico attraverso assessment mirati, design dei percorsi, coaching on the job, feedback e continui sforzi di miglioramento. Per colmare il “gap” di competenze richieste dalle nuove tecnologie e dai target ESG, WFF ha attivato due macro-filoni formativi cofinanziati FNC: transizione digitale e transizione ecologica. La scelta è stata pragmatica: portare a bordo strumenti e gestionali nuovi richiede tempi rapidi di familiarizzazione e un linguaggio comune; allo stesso modo, trasformare pratiche ambientali in routine ripetibili significa formare managers e crew su comportamenti osservabili e indicatori di risultato. La formazione, spesso erogata direttamente sul campo, convive con l'operatività. Mentre si servono i clienti si apprendono i nuovi standard, mentre si opera, si approfondisce e quando, raramente, si sbaglia, si impara.

Inoltre, per assicurare resilienza tecnologica ai punti vendita, WFF ha istituzionalizzato figure-chiave e canali di ingaggio interni. L’“OTP” (referente tecnico di ristorante) è la prima linea nella risoluzione dei problemi digitali e di macchina, garantendo tempi di ripristino rapidi e know-how diffuso tra i colleghi. L'effetto abilitato da questa accortezza strategica è duplice: meno tempi morti quando qualcosa non funziona e maggiore engagement del personale (con evidenti impatti positivi anche sul turnover). Sul fronte ESG invece, l'innovazione di WFF è anche in questo caso più operativa che comunicativa: ridurre l'indifferenziato, standardizzare il conferimento dei rifiuti e sostituire la plastica con carta nelle dotazioni di sala sono state scelte orchestrate con il consorzio Comieco (il consorzio nazionale per il recupero e riciclo degli imballaggi a base cellulosica, e raggruppa cartiere, produttori, trasformatori e importatori di carta e cartone per imballaggi) per uniformare criteri e ridurre le ambiguità di smaltimento lungo la penisola. Il risultato è stata la quasi totale eliminazione dell'indifferenziato e l'adozione di flussi carta-plastica-vetro-umido più chiari e controllabili; parallelamente, l'azienda promuove costantemente

anche “*le giornate insieme a te per l'ambiente*” in collaborazione con Utilitalia e Assoambiente, prevedendo appuntamenti periodici di pulizia del territorio con dipendenti e volontari per consolidare ulteriormente una cultura ambientale che mira ad uscire anche dai singoli ristoranti.

In contemporanea, le scelte infrastrutturali seguono la stessa logica. Dal 2014 i nuovi locali sono progettati con standard CasaClima (materiali riciclabili e criteri di efficienza energetica) e tutta l'energia elettrica contrattualizzata proviene da fonti rinnovabili. Inoltre, guardando ai servizi al cliente, WFF sta contribuendo alla diffusione della mobilità elettrica: entro fine 2025 è prevista l'installazione di colonnine di ricarica in numerosi ristoranti della catena (circa 400 a livello di sistema). In filiera, l'accordo quadro con Coldiretti ha consolidato un approvvigionamento di carne bovina 100% italiana e una quota superiore al 90% di prodotti di origine nazionale, con certificazioni su benessere animale e impatti ambientali: innovazione, qui, significa orchestrare standard e controlli lungo tutta la catena del valore. In tutto questo, un tratto distintivo dell'approccio WFF è la velocità di apprendimento organizzativo. La consapevolezza che “in McDonald's c'è una rivoluzione praticamente ogni settimana” impone cicli brevi: test, feedback, correzioni, ri-standardizzazioni. Per sostenere il ritmo, l'azienda accetta l'idea di imparare tralasciando l'obsoleto, archiviare procedure che hanno appena preso piede quando emerge una soluzione più efficace, senza farsi frenare da inerzie psicologiche o da vincoli contabili. In termini di execution, questo si traduce in piani di rollout serrati, checklist aggiornate, brevi sessioni di refresher training e controllo analitico sistematico delle metriche di qualità e produttività. La prossimità al territorio orienta, infine, la declinazione delle strategie. L'innovazione non è percepita come un “grande progetto” isolato, bensì come una sequenza di piccoli cambiamenti che migliorano l'esperienza quotidiana del cliente e la qualità del lavoro delle persone.

Insieme, questi mattoni compongono un sistema coerente che rende il servizio più fluido e sostenibile, rafforzando la reputazione di WFF come operatore disciplinato, affidabile e in ascolto del contesto in cui opera. Se si guarda dall'alto, gli orientamenti strategici e i processi di innovazione di WFF convergono su un principio semplice: trasformare la complessità in routine gestibili. È così che la tecnologia diventa quotidianità, la formazione diventa abilità condivisa, la sostenibilità diventa gesto ripetuto e la prossimità al territorio diventa relazione. La sfida (e insieme il vantaggio) sta nella capacità di mantenere questo ciclo in movimento, giorno dopo giorno.

2.3 Obiettivi Aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi aziendali di WFF nascono da una bussola molto concreta: coniugare performance operative e qualità dell'esperienza cliente con una gestione delle persone che favorisca apprendimento continuo e appartenenza. La missione quotidiana resta semplice e non negoziabile, servire prodotti caldi, buoni e coerenti negli standard, con accoglienza e rapidità in un ambiente pulito e a prezzi accessibili. In altre parole, ciò che il cliente vede in sala è solo l'ultimo anello di una catena che parte da obiettivi chiari e si alimenta di formazione, metodo e disciplina. Sul fronte del servizio, l'azienda punta a ridurre la variabilità tra turni e punti vendita, consolidando tempi di risposta, pulizia e comfort percepito. L'obiettivo non è fare di più e più rapidamente, quanto piuttosto rendere replicabile una qualità costante, solida e replicabile.

Qui entra in gioco la formazione, che non è un capitolo separato ma il motore per raggiungere quei traguardi. WFF alterna routine quotidiane, spiegazioni, correzioni, “giochi” per allenare micro-abilità (rap-session, crew meetings, team buildings, target race) a sessioni più lunghe con tutor dedicati (3–4 ore) per scavare nei dettagli di ogni singolo processo. Questo doppio registro permette di far convivere servizio e apprendimento: si servono i clienti e, nello stesso turno, si interiorizzano nuovi standard, con il tutor a tradurre la teoria in gesti ripetibili. Il risultato è una curva di apprendimento più rapida e con meno strappi in produzione. Per reggere la complessità tech dei ristoranti, WFF ha istituzionalizzato la figura dell’OTP, referente tecnico in punto vendita per hardware, software e apparati di linea: un obiettivo molto specifico è ridurre i tempi di fermo diffondendo competenze di primo livello nel team e accorciando l’escalation. A questo si somma l’ingaggio digitale: il 100% dei dipendenti è iscritto di default alle piattaforme di apprendimento e comunicazione interne (Dam, Fred e Campus), che funzionano come social aziendale e canale per micro-learning, aggiornamenti e community. L’obiettivo è duplice: allineamento informativo veloce e miglioramento del senso di appartenenza, con effetti positivi anche sul turnover. Per quanto riguarda i progetti straordinari invece, WFF ha usato la leva della formazione finanziata per colmare gap critici. Attraverso FNC, l’azienda ha attivato due macro-filoni: transizione digitale e transizione ecologica. L’obiettivo esplicito è quello raccordare sinergicamente innovazioni di sistema (nuovi software, nuovi flussi) e traguardi ESG (riduzione rifiuti, economia circolare), mantenendo la produzione attiva mentre si formano le persone. L’erogazione on the job e il coaching hanno richiesto un grande sforzo organizzativo ma hanno reso l’apprendimento immediatamente applicabile; l’auspicio è poter alimentare questo circuito anche in futuro, proprio perché il gap si rigenera con la velocità della tecnologia.

Per raggiungere questi obiettivi, la progettazione didattica ha seguito una logica di obiettivi–competenze–evidenze. Prima è avvenuta la mappatura iniziale delle competenze per fotografare il punto di partenza e individuare i gap; poi focus group con le referenze aziendali per calibrare i moduli; e infine l’ancoraggio a framework riconosciuti (DigiComp 2.1 per le basi digitali; altri framework per i livelli avanzati; ESCO per il perimetro “green”). Ogni modulo, per garantire ulteriormente l’efficacia del processo, si è chiuso con test di verifica e attestazioni, così da trasformare la formazione in “credito” spendibile e tracciabile. L’obiettivo, anche in questo caso, è allineare la crescita delle persone a standard condivisi e misurabili, evitando formazioni astratte non ancorate a risultati. Gli obiettivi sul people development guardano anche alla pipeline interna, WFF preferisce coltivare le competenze dal basso perché il sistema è specifico e perché la maturità culturale sul modello operativo fa la differenza sul campo integrando dall’esterno solo quando necessario. La formazione, quindi, non è solo un mezzo per utilizzare meglio o in maniera più efficiente alcune tecnologie ma una leva per crescere ruoli, consolidare leadership di turno o costruire autonomia decisionale. C’è poi un obiettivo valoriale, mettere le persone al primo posto non come slogan, ma come promesse mantenute nel quotidiano. Inoltre, l’accesso a momenti formativi modulati su squadre molto eterogenee per età, provenienze e lingue, aumenta la percezione di equità e cura, e trasferisce competenze utili anche fuori dal ristorante (dall’uso consapevole del digitale al conferimento corretto dei rifiuti). È un investimento che ritorna in clima, stabilità dei team e qualità dell’accoglienza.

In definitiva, gli obiettivi di WFF (qualità replicabile del servizio, sostenibilità resa operazione, innovazione continua e crescita delle persone) sono intrecciati e la formazione è l’ingranaggio che li mette in moto insieme.

Mappare, allenare, misurare e correggere. È questo ciclo che, ripetuto con costanza, consente di assorbire le “rivoluzioni settimanali” del sistema, trasformando la complessità in routine.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il piano formativo analizzato nasce da un’esigenza concreta: riallineare saperi e pratiche operative alla doppia transizione digitale ed ecologica, trasformando il cambiamento in routine di lavoro sostenibili e misurabili. La cornice è quella del FNC, con un accordo aziendale sottoscritto il 14/12/2022 e un progetto che coinvolge 251 dipendenti per un monte ore complessivo di 33.900, da realizzare in 90 giorni formativi entro la finestra temporale regolata. L’impianto, costruito sull’analisi dei fabbisogni, si appoggia a standard europei (DigComp 2.1, e-CF 3.0, ESCO) e a un mix metodologico che combina training on the job, aula e FAD sincrona su LMS. Dentro questa architettura, il focus E.4 “Gestione delle relazioni – Relationship Management” ha un ruolo abilitante; allinea competenze relazionali, digitali e di governo degli stakeholder lungo la filiera (clienti, partner, fornitori), trasformando CRM, canali digitali e metriche di servizio in comportamenti quotidiani coerenti con gli obiettivi di performance e sostenibilità.

3.1 Analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

L’analisi del fabbisogno è il cuore pulsante del progetto da cui si diramano le traiettorie evolutive abilitate dalla formazione. WFF la imposta come un processo a due tempi, una ricognizione allargata di scenario e una messa a fuoco stretta sulle esigenze interne, così da evitare sia l’astrazione dei principi generali sia la miopia delle singole criticità operative. La scelta di ricorrere a FNC, infatti, non è un mero canale finanziario ma il modo per incardinare apprendimento e lavoro dentro una cornice istituzionale che chiede chiarezza di obiettivi, tracciabilità, attestazione degli esiti. Nel documento di progetto, la premessa è esplicita, senza una formazione strutturata il mismatch tra competenze richieste e disponibili tende ad ampliarsi; la doppia transizione (verde e digitale) procede per accelerazioni, e le imprese sono chiamate a recuperare velocemente il divario su strumenti, linguaggi e stili organizzativi. La fase di indagine in WFF si articola su due strumenti principali e collegati tra loro, un questionario ai dipendenti e incontri con direzione e referenti aziendali. Il questionario, adottato per raccogliere in modo simultaneo e comparabile le esigenze di figure professionali differenti, costruisce un “database” di percezioni e priorità aggiornabile nel tempo; gli incontri, invece, offrono la profondità qualitativa necessaria a leggere dove e come i processi si inceppano, quali barriere culturali ostacolano l’adozione di nuove pratiche, quali competenze trasversali vanno rinforzate per far funzionare meglio le tecnologie. Dalle sessioni emerge un messaggio ricorrente, serve fare spazio a nuovi modi di organizzare il lavoro e a un uso più consapevole e diffuso del digitale; serve, soprattutto, una cultura condivisa che regga nei picchi e renda semplici le scelte operative sotto pressione.

Il risultato della diagnosi è una mappa di fabbisogni su tre piani:

1. Primo: aggiornare le competenze digitali (di base e specialistiche) per migliorare efficienza e competitività, con riferimento a framework europei che consentano una progettazione per livelli e una valutazione oggettiva dei progressi (DigComp 2.1 per i cittadini digitali; e-CF 3.0 per i profili ICT e per le competenze gestionali connesse al digitale);
2. Secondo: innovare processi, prodotti e assetti organizzativi in chiave sostenibile, allineando comportamenti quotidiani (dalla scelta dei materiali al ciclo dei rifiuti) a un disegno di economia circolare che riduca sprechi e impatto ambientale, in coerenza con le tassonomie ESCO;
3. Terzo: rendere il cambiamento praticabile dalle persone attraverso leve di change management, upskilling, reskilling e self empowerment.

Dentro questa mappa, il focus E.4 “Relationship Management” non è un addendum soft, bensì un asse strutturale. Le evidenze raccolte mostrano che l'efficacia di nuovi strumenti (CRM, canali digitali, piattaforme di feedback) dipende dall'uso che ne fanno le persone, dalla qualità della comunicazione verso clienti e partner e dalla capacità di tenere promesse operative nel tempo. Per questo, il piano include un modulo dedicato al relationship management con 100 ore per il gruppo Amministrazione/Manager. L'obiettivo è instaurare routine di relazione affidabili e trasparenti, con un lessico comune sulle metriche (dalla misurazione dei risultati dell'e-CRM alla lettura dei bisogni di stakeholder diversi) e con abilità comportamentali chiare: empatia, costruzione di aspettative realistiche, monitoraggio degli impegni e al contempo un uso consapevole del CRM come spazio di lavoro condiviso.

La tassonomia dei bisogni si traduce quindi in cinque direttrici formative, tutte riconducibili ai fabbisogni emersi e dichiarate come macro-obiettivi del progetto:

- a) Change management: accompagnare tecnologie e procedure con una trasformazione delle abitudini, riducendo la resistenza fisiologica al nuovo;
- b) Reskilling: riallineare profili alle richieste emergenti dei ruoli, in particolare sull'uso di strumenti digitali e sulla gestione delle informazioni;
- c) Upskilling: consolidare competenze esistenti e spingerle a livelli più elevati, con focus sulle basi digitali diffuse;
- d) Self empowerment: portare gli individui a un ruolo attivo nel cambiamento, fissando obiettivi e praticando l'autoapprendimento;
- e) Sostenibilità di processo e di prodotto: integrare principi e pratiche della circular economy nella quotidianità operativa, dalla scelta dei materiali alla gestione degli scarti.

L'analisi, inoltre, individua tre processi a cui ancorare i contenuti, selezionati tra quelli ammissibili dal FNC e marcati come prioritari per WFF:

- a) innovazioni che richiedono l'aggiornamento delle competenze digitali;
- b) innovazioni per promuovere l'economia circolare e ridurre sprechi e rifiuti;
- c) innovazioni per produrre e commercializzare beni/servizi a ridotto impatto ambientale.

L'adesione a questi processi è dichiarata nell'accordo e guida la coerenza del piano: una via per assicurare che l'investimento formativo incida su ciò che serve davvero al business e agli standard ESG. Sul piano organizzativo, l'analisi definisce anche i perimetri dei pubblici interni e dei carichi orari in modo differenziato, per evitare “taglie uniche” inefficaci: 45 lavoratori nel gruppo Amministrazione/Manager con percorsi intensivi da 200 ore; 126 dipendenti con 100 ore; 74 con 150 ore; 6 lavoratori Crew con 200 ore — per un totale di 251 persone e 33.900 ore. La scelta di modulare durata e contenuti per famiglia professionale riflette l'esito dell'assessment in ingresso e la diversa esposizione ai processi di cambiamento (digitale e green) dei ruoli aziendali. L'analisi infine fissa coerentemente anche le condizioni di attuazione: tempi e vincoli, mix metodologico, responsabilità esterne, monitoraggio e verifiche con cadenza almeno mensile. Questa intelaiatura garantisce che i fabbisogni emersi non restino sulla carta ma si traducano in piani erogabili, misurabili e credibili agli occhi delle parti sociali e degli enti certificatori.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Dall'analisi all'aula (e alla postazione di lavoro), il percorso è scandito in fasi chiare che tengono insieme qualità didattica e sostenibilità operativa. La progettazione parte dal principio dell'applicazione concreta delle competenze acquisite, ogni obiettivo formativo è referenziato a standard europei, ogni risultato atteso è descritto come comportamento osservabile e ogni attività didattica è misurabile e tracciabile. Non è un mero tecnicismo, bensì un patto di responsabilità: il progetto si impegna a dire che cosa si vuole cambiare, come lo si misura, chi se ne prende carico e quando si verificherà l'effettivo miglioramento atteso.

Le competenze digitali di base sono agganciate a DigComp 2.1, così da distinguere livelli di padronanza e progressioni di autonomia; le competenze digitali specialistiche e di gestione in ambienti digitali fanno riferimento a e-CF 3.0 (UNI EN 16234-1), con livelli correlati all'EQF; le competenze green si appoggiano a ESCO, per iscrivere comportamenti e abilità in una tassonomia riconosciuta. Questo impianto consente non solo una macro-coerenza, ma anche micro-decisioni efficaci: la progettazione dei moduli (dal marketing digitale all'e-CRM, dalla gestione dei materiali eco-compatibili al ciclo dei rifiuti) deriva in modo trasparente dai fabbisogni e dalle caratteristiche idiosincratiche dei contesti di applicazione. Il piano combina quattro leve: training on the job (apprendimento sul campo, guidato da tutor/coach), aula (per introdurre modelli e praticare in sicurezza), FAD sincrona (per ampliare accessibilità e continuità) e LMS (per tracciare, dare pillole, gestire interazioni live e registrazioni). Il training on the job, in particolare, è valorizzato per mettere sin da subito in sinergia procedimenti e risultati; si osserva, si prova, si corregge, e se necessario, si stabilizza. La progettazione ha previsto:

- mappatura dei processi decisionali e di budget dell'organizzazione (per capire dove e come si prendono gli impegni);
- introduzione e pratica di strumenti CRM e di digital customer relationship;
- collegamento con social, canali di customer service e strumenti di feedback;
- misurazione dei risultati dell'e-CRM;
- lettura degli obiettivi di business degli stakeholder.

L'impianto comportamentale mirava a sviluppare empatia per i bisogni del cliente, definire aspettative realistiche, creare fiducia, monitorare impegni e utilizzare il CRM non come un semplice strumento bensì come fondamenta stessa della relazione con il cliente. In questo senso, il modulo di relationship management non si figura come un'attività una tantum bensì allena una responsabilità di consolidamento e costruzione della relazione a lungo termine; una condizione essenziale per la reputazione di ogni servizio.

L'erogazione è stata affidata a enti esterni in possesso dei dovuti requisiti (EBAFOS e Officine del Sapere), con certificazioni UNI EN ISO 9001:2015 e accreditamenti regionali. Il loro ruolo è stato duplice: garantire qualità e conformità nella fase di delivery e presidiare, insieme all'azienda, la messa in trasparenza e l'attestazione finale. La governance, per abilitare un circolo virtuoso di miglioramento continuo, ha previsto un monitoraggio con cadenza almeno mensile, con la possibilità di riallineare in corsa (davanti a discrasie tra piano ed esecuzione) le attività qualora necessario. Inoltre, come anticipato, al termine dei percorsi si è attivata la messa in trasparenza e l'attestazione delle competenze acquisite. Attraverso prove coerenti con i contenuti, la presenza dei docenti, e il supporto metodologico degli enti esterni la qualità del percorso è stata monitorata e garantita durante l'intero svolgimento. Il calendario prevede 90 giorni formativi all'interno della finestra regolata, con 33.900 ore totali e 251 dipendenti coinvolti su percorsi differenziati. Il disegno finale ha rispettato i processi selezionati in sede di accordo FNC (a, c, d): aggiornamento digitale, economia circolare e riduzione sprechi e prodotti/servizi a ridotto impatto ambientale.

3.3 Dettaglio del piano formativo

Numeri chiave

- Dipendenti coinvolti: **251**.
- Monte ore complessivo: **33.900**.
- Articolazione per gruppo/ore: **45 Amministrazione/Manager (200 ore); 126 dipendenti (100 ore); 74 dipendenti (150 ore); 6 Crew (200 ore)**.

Percorso Formativo 1 – Gruppo “Amministrazione/Manager” (45 partecipanti, 200 ore)

- **Modulo 1 – D. ENABLE (e-CF) – D.12 Marketing Digitale**
 - **Ore:** 100. **Partecipanti:** 45. **Livelli e-CF:** e-2, e-3, e-4.
 - **Contenuti principali:** strategie di marketing digitale; SEM (PPC); SEO; mobile marketing; social media marketing; e-mail marketing; tecniche di visualizzazione/personalizzazione; concetti di web presence e web audience; requisiti legali e GDPR (protezione dati e privacy).
 - **Abilità in uscita:** comprendere l'online environment e lo user-centric marketing; utilizzare e analizzare web analytics; pianificare e valutare strategie di marketing digitale; aumentare visibilità sui motori; contribuire a campagne di pubblicità digitale; sviluppare contenuti multimediali; definire target; rispettare regole privacy.

- **Erogazione:** on the job – aula – coaching – online; formazione esterna.
- **Modulo 2 – E. MANAGE (e-CF) – E.4 Gestione delle Relazioni – Relationship Management**
 - **Ore:** 100. **Partecipanti:** 45. **Livelli e-CF:** e-3, e-4.
 - **Contenuti principali:** processi organizzativi (strutture decisionali, budget, gestione); CRM (Customer Relationship Management) e passaggio a Digital Customer Relationship; social media e customer service come canali di feedback; misurazione dei risultati dell'e-CRM; obiettivi di business propri e degli stakeholder; allocazione risorse orientata ai requisiti degli stakeholder; opportunità e rischi della digital transformation.
 - **Abilità in uscita:** empatia verso le esigenze del cliente; identificazione opportunità win-win; definizione di aspettative realistiche a supporto della fiducia; monitoraggio degli impegni e loro adempimento; utilizzo/gestione del software CRM; gestione delle comunicazioni con partner/fornitori/clienti tramite CRM.
 - **Erogazione:** on the job – aula – coaching – online; formazione esterna.

Percorso Formativo 2 – Gruppo “Crew” (articolazioni)

- **Modulo 1 – Realizzazione di prodotti/servizi con materiali ecologici e sostenibili**
 - **Ore:** 100. **Partecipanti:** 206. **Quadro:** Transizione ecologica – ESCO (art. 3, comma 1, lett. d). **Abilità/competenze:** n. 17 “Utilizzare i materiali ecologici”; n. 19 “Garantire la corretta etichettatura dei prodotti”.
 - **Contenuti principali:** politiche energetiche/ambientali; sviluppo sostenibile ed economia circolare; tipologie di materiali eco-compatibili (es. packaging); regolamenti UE Ecolabel; tecniche di comparazione/ottimizzazione scelta materiali; etichettatura (requisiti legali/tecnologici/pericolosità).
 - **Abilità in uscita:** selezionare materiali a basso impatto; sostituire materiali con alternative green; promuovere comportamenti eco-sostenibili; individuare tecnologie migliorative; lavorare con materiali eco senza alterare funzionalità; applicare procedure e requisiti Ecolabel; garantire corretta etichettatura.
 - **Erogazione:** on the job – aula – coaching – online; formazione esterna.
- **Modulo 2 – Gestire lo smaltimento di rifiuti alimentari o non alimentari nel settore alimentare**
 - **Ore:** 50. **Partecipanti:** 80. **Quadro:** Transizione ecologica – ESCO (art. 3, comma 1, lett. c). **Abilità/competenze:** “Elaborare strategie di riduzione degli sprechi alimentari”; “Formare il personale alla riduzione degli sprechi alimentari”; “Concepire indicatori per la riduzione degli sprechi alimentari”.
 - **Contenuti:** procedure autorizzate per smaltimento rifiuti alimentari/non; programmi di riduzione/riuso/riciclo scarti; politiche di acquisto per contrasto agli sprechi; **indicatori chiave di prestazione** per la riduzione sprechi; metodi/attrezzature/costi per la prevenzione.

- **Abilità in uscita:** applicare procedure di smaltimento in conformità normativa e sicurezza; gestire rifiuti non alimentari in contesto alimentare; elaborare strategie e ICP per la riduzione sprechi; promuovere sviluppo professionale su prevenzione e riciclo.
- **Erogazione:** on the job – aula – coaching – online; **formazione esterna.**
- **Modulo 3 – Promuovere, pianificare e gestire attività di riciclaggio dei rifiuti**
 - **Ore:** 50. **Partecipanti:** 6. **Quadro:** Transizione ecologica – **ESCO** (art. 3, comma 1, lett. c).
Abilità/competenze: “Seguire orari di raccolta rifiuti per il riciclo”; “Tenere un archivio delle operazioni di riciclaggio”; “Gestire i rifiuti”.
 - **Contenuti:** normative sul riciclo; metodi/programmi; recupero materiali utili dagli scarti; tecniche di riuso; controllo costi per un ciclo economicamente sostenibile; gestione rifiuti/salubrità/carico ambientale.
 - **Abilità in uscita:** applicazione piani di raccolta; tenuta archivi riciclo; gestione rifiuti; applicazione tecniche di recupero/riuso.
 - **Erogazione:** on the job – aula – coaching – online; **formazione esterna.**

Focus E.4 – Gestione delle relazioni (Relationship Management) – Dettaglio operativo

- **Posizionamento:** area **E. MANAGE** (e-CF), **competenza E.4;** target: **Amministrazione/Manager.**
Ore: 100; partecipanti: 45; livelli: e-3 / e-4.
- **Obiettivo:** mantenere comunicazioni regolari e professionali con clienti/partner/fornitori; interpretare bisogni in base al contesto; gestire la comunicazione lungo la filiera di fornitura con strumenti tecnologico-digitali.
- **Contenuti chiave:** processi organizzativi (decisioni, budget, gestione); software CRM (setup, segmentazione, pipeline, SLA); transizione da CRM a Digital Customer Relationship; uso dei social e dei canali di customer service come strumenti di feedback; KPI di e-CRM (qualità, tempi, retention, NPS/CSAT); allineamento con obiettivi di business interni ed esterni; uso efficiente delle risorse coerente con i requisiti degli stakeholder; rischi/opportunità della digital transformation nelle relazioni.
- **Abilità attese:** empatia e ascolto attivo; identificazione opportunità e costruzione di aspettative realistiche; monitoraggio degli impegni; padronanza operativa del CRM per gestire comunicazioni e storico; capacità di “chiudere il cerchio” tra dato, decisione e follow-up.

Attuazione, governance, valutazione

- **Erogatori:** EBAFOS e Officine del Sapere (accreditamenti/certificazioni UNI EN ISO 9001:2015, EA37; accreditamento Regione Lazio).
- **Monitoraggio:** verifiche mensili congiunte; interventi correttivi su scostamenti per riallineare esecuzione e piano.

- **Valutazione:** indicatori SMART di efficienza/efficacia; verifica trasferibilità delle abilità in contesto; report finale per benchmarking interno. Attestazioni rilasciate in coerenza con standard nazionali/europei (DigComp, e-CF, ESCO) e d.lgs. 13/2013.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Percezioni principali e risultati osservati

Nelle parole di chi ha progettato, guidato e vissuto il percorso, la formazione in WFF è stata innanzitutto un'esperienza utile e tempestiva, capace di intercettare bisogni reali e di tradurli in cambiamenti osservabili sul campo. Il clima che emerge dall'intervista è quello di un'organizzazione che ha colto la sfida della doppia transizione come occasione per riallineare linguaggi, strumenti e comportamenti, tenendo insieme la pressione dell'operatività quotidiana e la necessità di apprendere in fretta. La percezione di efficacia si legge dalla sensazione diffusa che l'investimento nelle competenze abbia aumentato il valore percepito del lavoro e dell'azienda agli occhi delle persone coinvolte. Gli interlocutori descrivono i ristoranti come ambienti tecnologicamente all'avanguardia con apparati e software che, seppur calati globalmente, sono in grado di mappare con precisione performance e gap dei singoli ristoranti (ognuno con le sue peculiarità e caratteristiche, purché dentro un format noto) e con innovazioni che, di fatto, rendono parzialmente obsoleto ciò che si è appreso pochi mesi prima.

L'efficacia dell'intervento si riflette in cambiamenti osservabili sul lavoro di tutti i giorni. Il beneficio è duplice, da un lato, si semplifica la gestione e si evita il rischio di sanzioni; dall'altro, cresce una cultura ambientale che le persone portano con sé anche fuori dal luogo di lavoro, generando in questo modo un cambiamento di comportamenti e consapevolezza a tutto tondo. Si tratta quindi di un apprendimento pratico e trasferibile che ha reso quotidiane scelte e gesti coerenti con l'economia circolare. Non meno importante è la componente didattica con cui questi risultati sono stati costruiti. Viene sottolineato il valore delle sessioni con tutor dedicati di 3–4 ore, vissute come tempo di qualità per andare in profondità, fare domande, fissare i dettagli procedurali e trasformarli in routine. Accanto a questo continua la micro-formazione “di bordo”, giochi, spiegazioni, correzioni, che alimenta la memoria operativa degli operatori sul campo. L'ibridazione tra momenti immersivi e allenamento quotidiano ha dato alle squadre la sensazione di imparare senza staccarsi dal servizio, riducendo lo scarto tra aula e realtà. Sul fronte digitale, la percezione di utilità si lega a due tasselli organizzativi resi sistematici dal progetto. Il primo è la figura dell'OTP, referente tecnico di ristorante che sa diagnosticare e risolvere rapidamente le disfunzioni più comuni di apparati e software. Il secondo tassello è l'adozione totale della piattaforma Connect: il 100% dei dipendenti risulta iscritto, con amministratori in grado di monitorare uso e partecipazione. L'effetto percepito è un miglior allineamento informativo, più engagement “di rete” fra ristoranti della stessa azienda e, per estensione, un contributo alla riduzione del turnover grazie a un senso di appartenenza più forte.

Guardando agli esiti organizzativi, il vissuto comune è che la formazione abbia creato le precondizioni affinché le persone potessero fare meglio cose che già facevano (servire, coordinare, risolvere problemi) ma con strumenti e criteri condivisi. La soddisfazione dichiarata nasce proprio da qui: dai contenuti di mestiere resi più chiari; dalla

possibilità di confrontarsi tra ruoli diversi; dalla presa di coscienza che alcune abilità (digitali, ambientali, relazionali) sono utili tanto in sala e in cucina quanto nella vita di tutti i giorni. La formazione è stata quindi percepita come un segnale di cura e attenzione e per questo si è tradotta in una partecipazione elevata, quasi sovrapponibile alla platea pianificata.

C'è però anche una nota di realismo che attraversa le voci raccolte: la tempestività. Più interlocutori sottolineano che, in un contesto così dinamico e frenetico, i tempi amministrativi dei finanziamenti possono introdurre attriti tra progettazione ed erogazione. Una progettazione impostata nel 2022 e resa operativa l'anno dopo rischia di inseguire obiettivi già mutati, specie in domini a obsolescenza semestrale come il digitale. Il messaggio non è di rassegnazione, ma di miglioramento del sistema: ridurre la latenza tra idea e aula per proteggere l'aderenza ai fabbisogni e capitalizzare il momentum motivazionale interno. Anche nell'area relazionale, le percezioni convergono: il modulo E.4 relativo alla "Gestione delle relazioni" è stato vissuto come una cerniera tra strumenti e comportamenti. Se da un lato si sono affinati lessico e pratiche legati a e-CRM, canali digitali e metriche di servizio, dall'altro è cresciuta l'attenzione a come si promette, si monitora e si applica quanto imparato con clienti e partner. In controluce, gli intervistati riconoscono che la qualità della relazione è fragile nei picchi e che la continuità dipende da routine condivise: sapere cosa dire, dove registrarlo, come riprenderlo nel turno successivo. Il risultato osservato è una maggiore regolarità nelle comunicazioni e una più netta responsabilizzazione lungo la filiera del servizio, in coerenza con gli obiettivi del piano.

Se ci si sposta di scala, gli esiti toccano anche la narrazione identitaria. La formazione è stata vissuta come un investimento sul cuore di WFF; una people economy che, per definizione, vive della qualità delle sue squadre. Lo si coglie nella gratitudine con cui viene ricordata la possibilità di approfondire temi quotidiani con ulteriore tempo e in modalità più specifiche, adattandoli a platee eterogenee per età e percorsi. Lo si coglie anche nella spinta a valorizzare soft skill e benessere, tanto da sottolineare come, nella "terza edizione" del FNC, il perimetro dei contenuti si sia allargato a welfare e wellbeing, a conferma che il capitale umano è il vero moltiplicatore degli investimenti tecnologici e ambientali. Dentro queste linee, l'effetto più prezioso è forse il più semplice ma non scontato: imparare a cambiare mentre si lavora, con una formazione che si fa processo e che, proprio per questo, lascia segni visibili nell'operatività di ogni giorno.

4.2 Motivazioni e rilevazioni giustificanti l'efficacia del processo

Per capire perché il percorso formativo ha funzionato conviene partire dalle spinte che lo hanno reso necessario e che sono state approfondite nei paragrafi precedenti. Tuttavia, se è vero che le motivazioni retrostanti l'efficacia del processo sono già state approfondite, quali evidenze a conferma di questo?

1. Allineamento tra platea pianificata e platea formata: dalle testimonianze emerge un dato semplice e persuasivo, la sovrapposizione tra i dipendenti inseriti nel piano e quelli effettivamente formati è stata "impressionante", con scarti minimi rispetto alla programmazione. Questo segnale non deve passare inosservato in quanto incarna una duplice sottolineatura: da un lato testimonia la presenza di un'ottima

capacità organizzativa (calendari sostenibili, turnazioni compatibili) e dall'altro il valore percepito dalle persone, che hanno riconosciuto nel percorso un investimento reale su di loro.

2. Cambiamenti osservabili sul campo: sul fronte ambientale, i formatori raccontano un cambiamento tra il prima e il dopo della formazione molto chiaro; l'indifferenziato in ristorante è stato pressoché azzerato e i flussi sono diventati stabili (carta, plastica, vetro/lattine, umido). Il beneficio oltre ad essere chiaramente operativo (semplificazione della gestione, minori rischi ispettivi) lo è anche da un punto di vista culturale (le buone pratiche entrano anche nelle abitudini domestiche delle persone).
3. Meccanismi didattici che favoriscono la trasferibilità di conoscenze e competenze: la combinazione tra micro-allenamento quotidiano (giochi, spiegazioni, correzioni) e sessioni guidate da tutor di 3–4 ore ha ridotto la distanza fra formazione e realtà: si apprende, si prova, si sbaglia, si migliora e si consolida.
4. Resilienza tecnologica in turnazione: OTP e adozione totale di Connect: sul versante digitale, due abilitatori hanno fatto la differenza. Primo fra tutti, la figura dell'OTP, un referente tecnico in punto vendita, capace di diagnosticare e risolvere le criticità più comuni su apparati e software entro il perimetro del negozio; il secondo l'adozione al 100% della piattaforma interna Connect, con amministratori che monitorano tassi d'uso e partecipazione. Connect ha creato un tessuto informativo e di comunità tra ristoranti della stessa azienda, con ricadute percepite su engagement e turnover.
5. Coerenza tra bisogni, contenuti e standard: la raccolta del fabbisogno tramite questionari e incontri con direzione/referenti ha ridotto i rischi di implementare dei percorsi di formazione generici e difficilmente applicabili. I contenuti sono stati agganciati a framework riconosciuti (DigComp, e-CF, ESCO), così da tradurre i risultati attesi in comportamenti effettivamente osservabili. Questa coerenza normata non deve passare per burocrazia tutt'altro: sono gli elementi che giustificano che si impara è effettivamente spendibile e applicabile.
6. Governance e misurazione attraverso monitoraggi mensili e indicatori SMART: l'accordo ha previsto verifiche congiunte almeno mensili e la possibilità di correggere la rotta in corso d'opera; la sezione "Monitoraggio e valutazione" del piano definisce indicatori SMART per leggere costantemente i risultati avvalendosi di una doppia lente; da un lato quella dell'efficienza (input–attività–output) e dall'altro quella dell'efficacia (output–outcome–impatto).
7. Un focus soft in grado di reggere e abilitare la trasformazione hard: la scelta di includere per l'area manageriale il modulo E.4 – Gestione delle Relazioni (100 ore) ha agito da cerniera fra tecnologia e prassi. Le abilità in uscita (tra cui l'empatia) spiegano perché gli esiti organizzativi abbiano avuto continuità, nonostante la pressione dei picchi operativi. Ovvero, si è allenata la resilienza e la forza della relazione, una condizione essenziale affinché l'innovazione tecnica sia percepita come un miglioramento effettivo del servizio e non come mero vizzo tecnologico.
8. Effetti di clima, identità, appartenenza e cura percepiti: nelle voci raccolte affiora un motivo ricorrente: il percorso è stato letto come segnale di cura e di fiducia nei confronti delle persone. L'alta coincidenza tra pianificati e formati è stata interpretata come prova di questa fiducia veicolando una percezione di WFF come datore di lavoro umano-centrico.

Analizzando insieme le traiettorie appena snocciolate, è palese che in fondo, a giustificare l'efficacia del processo, vi sia in realtà un elemento fondamentale e imprescindibile; ovvero il fatto che WFF, in quanto entità organizzativa che prende vita tramite l'unione delle visioni delle persone che ne fanno parte, abbia considerato la formazione come un'opportunità. Un'opportunità di specchiarsi, analizzare i propri punti di forza e debolezza, e successivamente farsene carico per migliorarsi ed evolversi.

5. CONCLUSIONI

5.1 Elementi e fattori abilitanti la formazione

Uno dei principali fattori che ha reso efficace l'esperienza formativa di World Fashion Food è la visione chiara della leadership, da sempre orientata a far convivere eccellenza operativa, innovazione e benessere delle persone. L'impegno costante dei vertici nel sostenere la crescita dei collaboratori ha reso la formazione un gesto coerente con i valori aziendali, non un intervento esterno ma un'evoluzione naturale del modo di essere e di lavorare insieme. A questo si aggiunge un contesto organizzativo fortemente predisposto all'apprendimento, costruito negli anni attraverso strumenti digitali, canali di comunicazione interna e figure di riferimento come gli OTP, veri ponti tra tecnologia e servizio. Questa rete di supporto ha permesso di assorbire il ritmo dell'innovazione e di trasformare le continue "micro-rivoluzioni" tecnologiche in routine gestibili, favorendo resilienza e senso di sicurezza. Un altro elemento abilitante risiede nella progettazione didattica accurata e contestualizzata, che ha saputo leggere i fabbisogni reali delle persone e tradurli in percorsi coerenti, riconosciuti e spendibili. L'ancoraggio ai framework europei (DigComp, e-CF, ESCO) ha dato alla formazione un rigore metodologico senza snaturarne la dimensione umana: ogni competenza è stata trattata come un tassello di crescita concreta, non come un obiettivo burocratico. Infine, un fattore trasversale ma decisivo è stato il clima di fiducia reciproca che attraversa l'intera organizzazione. La formazione è stata vissuta come un segnale di attenzione e di cura: la possibilità di imparare, confrontarsi e migliorare ha rafforzato la motivazione e il senso di appartenenza, generando un circolo virtuoso di partecipazione e responsabilità condivisa.

5.2 Le buone prassi in World Fashion Food

L'esperienza di World Fashion Food si distingue per la capacità di rendere la formazione parte integrante del servizio, un investimento che migliora al tempo stesso l'efficienza operativa e la qualità dell'esperienza umana.

La prima buona prassi è la scelta di integrare apprendimento e lavoro: i momenti formativi, alternati tra aula, coaching e on the job, hanno permesso di apprendere nel contesto reale, riducendo la distanza tra ciò che si studia e ciò che si fa. Questa modalità ha reso la formazione più credibile, concreta e utile, soprattutto in un ambiente caratterizzato da ritmi intensi e continui cambiamenti. La seconda buona prassi è l'aver valorizzato la relazione come fattore chiave di innovazione. Il modulo dedicato alla Gestione delle Relazioni (E.4) ha unito competenze digitali e competenze emotive, permettendo ai manager di leggere meglio i bisogni dei clienti, comunicare con maggiore empatia e usare in modo consapevole i sistemi digitali di relazione. In questo modo, la tecnologia è

diventata un alleato della fiducia e non un suo sostituto. Una terza buona prassi riguarda la traduzione operativa della sostenibilità, che da concetto astratto è diventata pratica quotidiana. La riduzione degli sprechi, la gestione corretta dei rifiuti e la diffusione di comportamenti green sono stati appresi, sperimentati e consolidati nel lavoro di ogni giorno, generando un impatto tangibile sia sull'ambiente sia sulla cultura organizzativa. Infine, la buona prassi forse più significativa riguarda l'aver fatto della formazione una forma di cura organizzativa. In un settore dove la pressione del tempo rischia di oscurare la dimensione umana, WFF ha saputo creare spazi per riflettere, imparare e condividere. Le persone si sono sentite viste, ascoltate e valorizzate; la formazione è diventata un linguaggio comune, capace di unire tecnologia e sensibilità, competenza e identità.

In questo senso, il caso World Fashion Food mostra come la vera innovazione nasca quando si investe sul capitale umano come leva di equilibrio tra efficienza e relazione, tra performance e benessere. La formazione non è stata solo un progetto da rendicontare, ma un'esperienza collettiva che ha insegnato all'organizzazione a crescere mentre lavora, a migliorare senza fermarsi, a essere – ogni giorno – più consapevole, più sostenibile e più umana.

5.3 Conclusioni

La formazione realizzata presso World Fashion Food rappresenta un caso emblematico di come la crescita delle persone possa diventare la chiave per guidare il cambiamento tecnologico e ambientale in un settore ad alta intensità operativa come la ristorazione veloce. L'azienda, parte del sistema McDonald's ma fortemente radicata nel territorio lombardo, ha dimostrato che l'innovazione più autentica nasce quando si riesce a coniugare la precisione dei processi con la cura per le relazioni umane. La scelta di partecipare al Fondo Nuove Competenze non ha avuto un significato meramente amministrativo, bensì culturale: trasformare il tempo di lavoro in tempo di apprendimento, per fare della formazione un vero motore di sostenibilità e competitività.

In questo percorso, World Fashion Food ha tradotto la cosiddetta "Twin Transition" (digitale e green) in un processo concreto e quotidiano, capace di migliorare non solo le tecnologie e le procedure, ma anche la consapevolezza, il linguaggio e i comportamenti delle persone. La formazione, integrata nelle routine di servizio, ha favorito un apprendimento diffuso e partecipato, in grado di avvicinare ruoli, generazioni e competenze diverse. Ne è emersa un'organizzazione che impara lavorando, che valorizza la collaborazione come metodo e la responsabilità come stile, capace di dare un volto umano alla trasformazione digitale e ambientale.

SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	World Fashion Food S.r.l.
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Ristorazione veloce; rete in franchising nel perimetro McDonald's
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☒ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di finanziamento: Fondo Nuove Competenze ID Piano: 358742 ID Azione: 3176820 Titolo piano: <i>Formazione per promuovere un'economia sostenibile in azienda attraverso la trasformazione digitale e green</i> Soggetto attuatore: Officine del Sapere
Tematiche formative	Per Manager: Marketing Digitale (D.12); Gestione delle relazioni – Relationship Management (E.4). Per Crew: uso di materiali eco-compatibili, economia circolare, gestione/riciclo rifiuti. Output attesi: capacità su CRM/e-CRM, social & customer service, misurazione KPI, privacy/GDPR, tecniche di recupero/riuso.
Modalità didattiche	Blended: training on the job, aula, coaching, FAD sincrona;
Elementi di interesse	WFF ha trasformato la formazione in una vera infrastruttura del servizio: il disegno blended si appoggia a JFORMA per dare memoria e misurabilità ai percorsi; la figura OTP rende i ristoranti più resilienti sul fronte tecnico, mentre Connect (adozione al 100%) diffonde pratiche e allineamento tra squadre. Il focus del modulo E.4 funge da cerniera tra strumenti digitali (CRM/e-CRM) e comportamenti relazionali, così che i dati diventino promesse mantenute verso clienti e partner; la cornice FNC con attestazioni (DigComp/e-CF/ESCO) rende il capitale di competenze spendibile anche fuori dall'azienda.
Risultati della formazione	Gli esiti si vedono “sul banco”: indifferenziato quasi azzerato e flussi di conferimento stabili (carta, plastica, vetro/lattine, umido); più prontezza tecnica in turno grazie agli OTP; maggiore coordinamento e senso di appartenenza via Connect. È elevata la sovrapposizione fra platea pianificata e formati, segnale di valore percepito e buona organizzazione; le sessioni con tutor e il micro-allenamento “on shift” riducono la distanza tra aula e pratica, con ricadute su tempi di risposta, qualità e cultura ambientale trasferita anche al di fuori dell'ambito lavorativo.
Buone Prassi Formative	Il caso dimostra chiaramente quanto la Twin Transition, affinché possa avvenire in maniera efficace e sostenibile nel tempo, abbia bisogno di un approccio ibrido e integrato. Da un lato, il caso WFF dimostra quanto sia importante creare dei percorsi formativi che diminuiscano quanto più possibile il delay tra apprendimento e sua applicazione per massimizzare non solo le conoscenze acquisite ma soprattutto la percezione del possibile cambiamento generato. Dall'altro, il caso è un ottimo

	esempio di come cambiamenti hard vengono abilitati e resi possibili dalla cura riposta nei confronti degli elementi soft. La fiducia e la cura riposta nelle persone si attestano come fattori motivanti inesauribili e potenti. WFF racconta un approccio alla contemporaneità ancora in grado di mettere le persone e l'umano al centro.
--	---