



Piano Formativo “Da falegnameria ad industria sostenibile: il contributo del marketing”

Conto Formazione

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2021

Articolazione territoriale: Regione Marche

Silvio Cardinali, Professore Associato di Marketing e Comunicazione UNIVPM e Docente LUISS Business school.

Email: silviocardinali@hotmail.com

Valorizzare le tradizioni produttive di elevata qualità rappresenta uno degli assi principali di competitività

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	7
2.5. Considerazioni riepilogative	7
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3. Considerazioni riepilogative	9
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	10
4.1. L'impatto della formazione	10
4.2. Considerazioni riepilogative	11
5. CONCLUSIONI	12
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2. Le buone prassi formative aziendali	12
5.3. Conclusioni	13
BIBLIOGRAFIA	14

del nostro paese e fornire l'adeguato ritorno del "bello e ben fatto" può certo rappresentare una sfida per molte imprese. L'Italia è una delle nazioni "industrializzate" a più alta vocazione manifatturiera e, anche a fronte della crescita generalizzata dell'economia dei servizi, continua a mantenere questa identità soprattutto nei settori espressione del "made in" spesso identificati con le 4A (Abbigliamento-moda, Arredo-casa, Apparecchi-macchine, Alimentari-vini).

Il settore arredo casa che è governato a livello globale da player della distribuzione sempre più grandi sono contraddistinte da filiere molto eterogenee sia per tipologia di processo e materiale che per ambiente della casa (living, rooms, bath, ecc.). Queste produzioni non sempre trovano una adeguata collocazione nel mercato (anche internazionale) per le intrinseche complessità dei sistemi distributivi e la difficoltà di governo dei canali.

Con il caso Eban Group si evidenzia con chiarezza questo aspetto critico in cui, da un lato, l'*heritage* e la tradizione produttiva e, dall'altro, un'attenzione alla sostenibilità "innata" vogliono trovare la giusta valorizzazione all'interno del mercato di riferimento. In questa *Storia di Formazione* la produzione Made in Italy e l'attenzione all'ambiente rappresentano due rilevanti valori che vengono identificati nel pay off dell'azienda: BioManifattura Italiana. Questi asset necessitano, tuttavia, di un percorso di "messa a terra" nel mercato di riferimento, in particolare quello internazionale.

Il piano formativo oggetto d'analisi, finanziato da Fondimpresa, è l'inizio di un percorso di crescita per Eban in merito alla competenze di marketing operative e strategiche, anche per affrontare con maggiore consapevolezza le scelte di commerciali necessarie alle nuove sfide di questo complesso mercato.

Riuscire ad internalizzare una parte delle competenze di marketing può certo rappresentare un fattore critico per la valorizzazione delle produzioni in legno EBAN.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda Eban Group è protagonista di una storia umana e imprenditoriale di una certa rilevanza, promotrice del Made in Italy di autentica tradizione, in un settore – quello dell'arredobagno – caratterizzato da crescente complessità e dinamismo, ove il potere contrattuale dei distributori sovrasta quello dei produttori, con un volume d'affari che supera i 2,7 miliardi di Euro e con il 47% destinato all'*export*. Come illustra Assobagno (una delle undici associazioni di FederlegnoArredo), la stanza da bagno sta divenendo sempre più un ambiente chiave sia nei progetti immobiliari residenziali, dallo sviluppo di *masterplan* alla ristrutturazione delle singole abitazioni, sia nella riqualificazione del settore alberghiero che sta facendo del *wellness* un tema di valorizzazione della propria offerta sui mercati internazionali.

La storia imprenditoriale inizia nel 1970 quando Pietro Ortolani muove i primi passi nella lavorazione del legno, producendo in un primo momento strumenti musicali e, successivamente, articoli religiosi e da regalo. Nel 1980, su richiesta di un noto produttore dell'epoca, avvia la produzione di accessori per bagno in legno (p/salviette, p/saponi, ecc.) e, nel giro di qualche tempo, diviene il principale produttore (terzista) di tali articoli, con una distribuzione limitata alle industrie del mobile. Nel 1992, in pieno boom dell'Arte Povera, gli vengono commissionati i primi mobili in stile. Nel 1994, nasce il marchio Eban, il quale verrà poi registrato nell'Aprile del 1994. Da questo momento, iniziano le prime collaborazioni d'agenzia per la distribuzione dei prodotti non più solo conto terzi, ma in via diretta, attraverso i principali *showroom* italiani, grazie all'intuizione di Tristano, figlio di Pietro, entrato in azienda due anni prima. Nel 1996, l'azienda Ortolani Pietro si trasferisce nel primo fabbricato della sede attuale e, tre anni più tardi, cede il passo alla *new-company* Eban Srl, con Tristano Ortolani avente il ruolo di CEO. Nel 2006, l'azienda inizia un percorso di crescita anche nei mercati esteri (Ucraina, Russia, Grecia e Germania).

Oggi Eban è leader in Italia nella produzione e distribuzione di arredi per bagno in legno massello, con 150.000 mobili venduti nel solo territorio nazionale. La produzione totalmente interna è il punto di forza dell'azienda. Il legno massello e i pannelli vengono lavorati attraverso macchinari all'avanguardia e con la manualità di falegnami esperti. Tutto il personale – composto da molti giovani – è altamente specializzato e caratterizzato da una solida professionalità. L'azienda progetta e realizza ogni mobile, monitorandone tutte le fasi di produzione a garanzia di una qualità costante nel tempo.

Una altra caratteristica di Eban S.r.l. è quella di essere "sostenibile per natura" proprio per la tipologia di materiali trattato; oltre a questo aspetto è stato rilevato Eban si è fatta promotrice di importanti iniziative e progetti per la salvaguardia dell'ambiente e il rinnovamento delle risorse naturali. L'impegno nei confronti dell'ambiente si è concretizzato nel tempo attraverso scelte impiantistiche e tecnologiche migliorative. L'azienda ha effettuato consistenti investimenti sul fronte delle energie rinnovabili. Di seguito alcuni elementi significativi di questo modello:

- Da oltre 20 anni la EBAN punta l'attenzione sui materiali e la sostenibilità con una qualità elevata, coniugata ad una ricerca estetica che enfatizza sia lo stile contemporaneo sia quello romantico, al fine di creare nuove soluzioni esclusivamente in legno. È opinione comune che la scelta di mobili in legno contribuisca alla deforestazione. In realtà, si tratta di un'importante scelta ecologica, in quanto più alta è la domanda di legno, più alto il numero di alberi piantati e minore sarà il tasso di inquinamento o degrado paesaggistico, con benefici notevoli sulla salute umana e urbana. Per garantire questo la EBAN identifica i fornitori di materia prima con gli innovativi criteri di ecocompatibilità certificati FSC® (*Forest Stewardship Council*).
- Nel 2008, sono stati installati dei moduli per l'impianto fotovoltaico, capace di produrre tutto il fabbisogno elettrico necessario al *core business* aziendale.
- Nel 2009, è stata installata la linea di verniciatura ad acqua nello stabilimento grazie alla collaborazione con un leader a livello europeo in impianti di verniciatura (Cefla) e alla forte spinta ecologica viene azionato l'impianto di verniciatura a basso impatto ambientale. In questo caso la scelta è sostenibile non solo a favore dell'ambiente ma anche dei dipendenti e collaboratori perché non vengono emesse sostanze nocive e cattivi odori.

1.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

La *mission* di Eban è quella di realizzare arredi in *essenza* durevoli e rispettosi dell'ambiente sia in fase di produzione sia durante il loro utilizzo, rispettando le tecniche artigianali della tradizione italiana. Eban è sinonimo di solidità, qualità costruttiva, bellezza nel tempo anche per i consumatori, i quali – secondo un sondaggio effettuato dall'azienda – riacquisterebbero i prodotti nel 98% dei casi. Come osserva Tristano Ortolani, *"Facciamo da sempre cultura di prodotto presso i rivenditori, cosa che non fanno i nostri competitors dal momento che utilizzano tutti materiali standardizzati. Di conseguenza, non emergerebbe un valore aggiunto, distintivo. Se smettiamo di parlare della cultura di prodotto, perdiamo quella differenziazione che abbiamo rispetto a tutto il resto dei produttori"*. Secondo la filosofia aziendale, la qualità dei materiali e i dettagli artigianali devono soddisfare il gusto estetico. Si pone grande attenzione nello sviluppare nuove soluzioni in grado di rispondere ad entrambe le esigenze, al fine di realizzare ambienti bagno che offrano creatività, funzionalità ed estetica. Eban interpreta in chiave contemporanea lo stile classico del mobile italiano.

A tal proposito, il CEO Tristano Ortolani afferma: *"Io uso un ossimoro per definire la Eban. La definisco 'un'industria artigiana', perché non abbiamo i numeri dell'industria e siamo troppo grandi per definirci artigiani e, in più, la materia nobile che trasformiamo è impossibile farla completamente con linee di produzione automatiche. Siamo una sorta di falegnameria evoluta, che consegna con tempi certi. Altro aspetto è la ripetibilità del prodotto. All'interno dell'azienda vi è, però, una trasformazione artigianale come la natura del prodotto richiede"*.

L'innovazione di prodotto rappresenta una caratteristica intrinseca del DNA aziendale. In particolare, il tema della sostenibilità ambientale e la produzione in armonia con la natura (o BioManifattura) emergono in modo preponderante nel percorso di Eban Group. La produzione (italiana al 100%) è realizzata in legno materiale naturale e rinnovabile tra i migliori per le sue molteplici proprietà fisiche, meccaniche e biologiche. Per etica aziendale, tutto il legname proviene solo da aree soggette a riforestazione controllata, assecondando innovativi criteri di ecocompatibilità certificati FSC. I forti principi di ecosostenibilità spingono ad acquistare solo legno proveniente da foreste FSC, ossia foreste certificate dal rimboschimento pianificato: ogni albero che viene tagliato, è sostituito da una nuova pianta, evitando l'uso di pannelli rigenerati e compattati con colle nocive alla salute. Nello specifico, la certificazione FSC è una certificazione internazionale specifica per il settore forestale e i prodotti (legnosi e non) derivati dalle foreste, rilasciata dalla *Forest Stewardship Council* (conosciuta come FSC®), una ONG internazionale senza scopo di lucro, o dagli enti nazionali operanti per suo conto. Il nome "*Forest Stewardship Council*" è stato coniato nel 1990 in California, ove si tenne un raduno di diverse associazioni e produttori del settore, in cui emerse l'esigenza di creare un sistema trasparente per l'identificazione delle foreste gestite in modo sostenibile, mediante rigidi parametri (in particolare, la sostenibilità ambientale, sociale ed economica da rispettare da parte delle aziende consorziate). In altre parole, l'organizzazione ha creato uno standard riconosciuto a livello internazionale, avente come scopo la corretta gestione forestale e la tracciabilità dei prodotti derivati.

La scelta di forte attenzione al prodotto e all'ambiente è stata effettuata molti anni fa, ancor prima che gli obiettivi di sostenibilità ambientali iniziassero ad essere perseguiti dalle aziende. Come, infatti, ribadisce, Tristano Ortolani, *"Nel 2008 abbiamo collaudato, tra i primi, l'impianto fotovoltaico per il fabbisogno energetico della nostra produzione. Nel 2009 abbiamo introdotto, tra i primi, vernici, per finitura in essenza o colorate per laccati, di tipo all'acqua al fine di limitare l'impatto della nostra produzione sull'ambiente. In tale ambito siamo stati precursori"*. Tale scelta è, altresì, legata alla particolare premura dell'azienda nei confronti dei collaboratori e alla volontà di migliorare l'ambiente di lavoro. Come illustra Tristano Ortolani, *"Non ne abbiamo beneficiato in termini di quote di mercato, ma in termini di salubrità"*.

1.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione dei dipendenti è ritenuta un aspetto sempre più importante e indispensabile, in quanto consente all'azienda di rimanere competitiva in un contesto storico in cui l'evoluzione è rapida e la concorrenza – soprattutto in alcuni settori – alta. Una maggiore flessibilità professionale dei dipendenti può essere raggiunta solo attraverso lo sviluppo e il potenziamento delle risorse umane interne e la capacità di adeguarsi a cambiamenti a livello tecnologico, culturale, sociale è un elemento determinante.

La formazione viene distinta in EBAN in tecnica e attitudinale, entrambe considerate necessarie in un ambiente di lavoro flessibile e dinamico. Come sottolinea Tristano Ortolani, *"La formazione deve essere in*

primis tecnica, perché le aziende son fatte di persone, per cui se vogliono crescere per mantenersi competitive sul mercato (il che è un imperativo imprescindibile dal momento che il mercato è in continua evoluzione) devono necessariamente investire sulla formazione tecnica delle persone stesse. Dall'altra parte, è necessaria anche una formazione – su cui io negli anni ho investito sempre di più – attitudinale. Mi riferisco alle soft skills”.

Per quanto concerne il ruolo delle parti sociali deputate a definire congiuntamente il quadro strategico e gli obiettivi del piano formativo, pur essendo considerate entità esterne al “piccolo e familiare” contesto di Eban Group, si sono mostrate attive e propositive.

1.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

A seguito dell'emergenza da Coronavirus, la formazione in modalità aula è stata sospesa. Come specifica Tristano Ortolani, *“I dipendenti sono rimasti a casa, l'azienda è stata chiusa, gli animi erano abbastanza sotto pressione, le preoccupazioni erano molto elevate. Onestamente, non ho pensato a capitalizzare quel periodo per fare formazione a distanza. Il problema, in quel momento, era il rischio di fallimento dell'azienda. Con il senno di poi, sicuramente sarebbe stato molto utile aver utilizzato quel tempo per fare formazione attitudinale sui dipendenti, anche a distanza”.*

1.5. Considerazioni riepilogative

Il fattore distintivo dell'azienda è l'utilizzo del legno vero, definito ‘essenza’, celebrando dal 1970 la manifattura completamente *Made in Italy*. In Eban il legno scrupolosamente selezionato incontra la Biomanifattura, che parte dal lavoro dei falegnami nel rispetto della natura. Sul fronte dell'innovazione, questa non è considerata un evento eccezionale, al contrario è ricercata in modo sistematico ed è parte integrante del DNA aziendale. Per quanto riguarda la formazione – sospesa durante il periodo pandemico, si distingue tra *hard skills* (competenze tecniche) e *soft skills* (competenze trasversali). Entrambe sono ritenute indispensabili per qualificare i dipendenti, dipinti come figure polivalenti all'interno della macchina organizzativa.

2. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi – così come evidenziato nelle interviste – è sviluppato con delle logiche non formalizzate, ma prendono spunti da stimoli interni, esterni e dal percorso strategico individuato:

- lato interno, il fabbisogno può esser manifestato dai collaboratori ma in larga parte viene sollecitato dallo stesso imprenditore;
- lato esterno, vengono accolte proposte su quelle che possono essere le competenze tecniche necessarie per il futuro del settore da aspetti più tecnici come i materiali produttivi a manageriali come la digitalizzazione e l'internazionalizzazione;
- altro elemento preso in considerazione è il percorso strategico individuato dall'impresa.

Da questo punto di vista e con specifico riferimento al processo di internazionalizzazione, l'impresa ha sviluppato vari percorsi di sviluppo non sempre soddisfacenti, così come evidenziato dall'imprenditore Tristano Ortolani: *“Da alcuni anni mi sono reso conto che il mercato italiano è per me una nicchia e si sta costantemente contraendo e, se pur non esistono particolari competitor, questo non è per me sufficiente per crescere adeguatamente. Ho provato vari percorsi per stimolare il processo di internazionalizzazione sia mediante contatti diretti con alcuni distributori sia affidandomi a Temporary Export Manager e i risultati non sono sempre stati soddisfacenti. Pertanto ho scelto che la gestione dello sviluppo internazionale poteva essere realizzato internamente sviluppando le competenze tecniche e di marketing dei miei collaboratori e da qui è nato il percorso”*.

Per comprendere meglio come questo si inserisce nel più ampio percorso realizzato da EBAN è utile evidenziare – sempre sullo stesso filone di scelte strategiche – lo sviluppo di un nuovo sito, un canale e-commerce e la selezione di un profilo di direttore vendite per le attività di coordinamento e sviluppo della rete commerciale in Italia.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Rilevata l'esigenza, la progettazione formativa è stata realizzata anche con il supporto di un fornitore esterno che si è poi occupato dell'erogazione della formazione; in questo caso, si è preso in considerazione le esigenze manifestate dall'imprenditore in termini di competenze e abilità. Il risultato della progettazione è stato un percorso di marketing analitico (ricerche di mercato analisi della *customer base*, geomarketing) e operativo (comunicazione, social media marketing, sistemi di budgeting e incentivazione della forza di vendita). Nel percorso è stato posto una particolare accento sugli aspetti *Data-driven*, anche analizzando operativamente gli strumenti per la rielaborazione di report e statistiche (fogli di calcolo e tabelle pivot). La valutazione degli esiti è avvenuta mediante l'analisi della “reazione” dei partecipanti al corso, ma nel corso del tempo è lo stesso imprenditore che verifica gli esiti mediante contatti diretto con i collaboratori.

3.3. Considerazioni riepilogative

Il percorso formativo sulle competenze tecniche dei collaboratori della Eban nasce da una esigenza di lungo periodo evidenziata dall'imprenditore in coerenza con il percorso anche internazionale ed è stato finalizzato allo sviluppo di competenze di marketing analitico e operativo.

Molti dei collaboratori non avevano sviluppato percorsi in questo senso evidenziando un certo interesse anche su tematiche che conoscevano da un lato operativo, ma senza una sistematizzazione.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

Come evidenziato in precedenza, il focus del percorso formativo è legato allo sviluppo di competenze di marketing operativo e strategico anche per il supporto della crescita internazionale.

Fra i vari strumenti presi in considerazione, dal Geomarketing al CRM, l'elemento che più è stato evidenziato nei colloqui è relativo alla ricaduta che hanno avuto nell'operatività.

Secondo Tristano Ortolani, *"i risultati del percorso dipendono da quello che ti lasciano nel lungo periodo, in questo caso ho richiesto una particolare enfasi nella concretezza e nella operatività utile alla realizzazione di alcuni report indispensabili per le scelte. Questo ho verificato anche nel periodo successivo"*.

Secondo uno dei partecipanti: *"molti dei report che ci hanno insegnato in formazione vengono utilizzati tuttora sia per gli incontri mensili che facciamo sui risultati commerciali che per l'individuazione dei clienti basso-spendenti, clienti che noi chiamiamo "vampiri" perché acquistano poco e magari in orizzonti temporali ampi e hanno elevati costi di gestione e manutenzione. Questo ci permette, ad esempio, analizzando bene il nostro CRM, di individuare le sacche di inefficienza, ma anche le aree di potenzialità. Molti di questi clienti, con un adeguato supporto, potrebbero acquistare molto di più"*.

Un fattore critico di successo è stato quello di aver affrontato le tematiche secondo due ottiche:

- Una chiave teorica di pura indicazione di contesto, ma che è stata di supporto all'inquadramento delle attività operative;
- Un approccio sviluppato con casi e anche utilizzando i dati reali dell'impresa, anche facendo ricorso a fasi laboratoriali.

Come evidenziato da uno dei discenti partecipanti: *"... quale è stata la ricaduta della formazione? Bene, abbiamo appreso molti concetti che magari sapevamo "per sentito dire" come per il CRM che abbiamo sempre utilizzato, ma alla fine non utilizzavamo a pieno e non sapevo di quanto cose possono essere fatte. Ma la cosa più importante è che ci sono molti strumenti di marketing semplici che abbiamo sempre avuto a portata di mano ma non sapevamo e pertanto non utilizzavano. Uno su tutti Excel. Non sai quanto tempo ho perso in passato per la rielaborazione dei dati "a mano", ora con il giusto approccio e due tabelle pivot creo le tabelle che l'imprenditore vuole ogni mese"*.

3.2. Considerazioni riepilogative

Il percorso oggetto di valutazione si presenta come un percorso executive di marketing operativo e strategico e con un certo contenuto laboratoriale che ha permesso all'impresa di acquisire le conoscenze di base necessarie.

4. CONCLUSIONI

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

Analizzando il percorso intrapreso da EBAN nel partecipare al programma formativo sulle Competenze tecniche per il Marketing operativo e strategico possiamo sintetizzare gli elementi chiave che l'hanno caratterizzato attraverso una matrice SWOT (Tabella 1).

Tabella 1 – SWOT Analysis

FATTORI INTERNI	PUNTI DI FORZA (<i>Strenghts</i>)	PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>Weaknesses</i>)
	• Approccio duale: teorico e pratico operativo; • Metodologia laboratoriale; • Coerenza con il percorso di crescita anche internazionale.	• Presenza di discenti eterogenei per percorso ed estrazione.
FATTORI ESTERNI	OPPORTUNITÀ (<i>Opportunities</i>)	MINACCE (<i>Threats</i>)
	• Creazione delle basi per percorsi di livello più alto; • Creazione di basi per corsi maggiormente focalizzati in ambito internazionale.	• Non rilevate.

Il piano formativo risulta efficace, efficiente e sostenibile. Efficace, dal momento che i risultati conseguiti corrispondono agli obiettivi prefissati. Efficiente, in quanto il rapporto tra risorse investite e risultati raggiunti si è rivelato equilibrato. Sostenibile, dal momento che ha consentito all'azienda di approfondire un tema caldo, di grande attualità e acquisire maggiore consapevolezza della caducità delle risorse ambientali.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Una buona pratica deve soddisfare una serie di requisiti: efficacia nel raggiungimento dei risultati attesi; sostenibilità ed efficienza nel tempo; innovazione; riproducibilità in altri contesti geografici e/o settoriali; coerenza rispetto alla formulazione progettuale; disponibilità di informazioni chiare e omogenee; *mainstreaming*, il quale implica la trasmissione di 'buone prassi' acquisite nell'ambito del progetto su canali e interlocutori chiave.

Di seguito si presenta la griglia delle buone pratiche formative (Tabella 2):

Tabella 2 – Griglia delle Buone Prassi

Qualità strategica Il percorso di formazione è risultato pienamente coerente rispetto agli obiettivi. Ha, altresì, mostrato di essere in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati di breve e lungo periodo.	Qualità attuativa Gli obiettivi prefissati, tarati sui bisogni aziendali, sono stati raggiunti e i risultati sono stati valutati come pienamente soddisfacenti e rispondenti alle aspettative.
Riproducibilità L'azione formativa è riproducibile in simili contesti lavorativi e in presenza di problematiche uguali o simili.	Trasferibilità L'azione formativa può essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi diversi. Di conseguenza, è applicabile a diversi contesti lavorativi.

4.3. Conclusioni

La “storia di formazione” rilevata nel caso EBAN può rappresentare uno dei tanti campioni nascosti della Manifattura italiana che per scelte strategiche hanno necessità di crescere anche nel mercato internazionale, incontrando criticità per la complessità del percorso e per l’esigenza di risorse umane e finanziarie necessarie per supportare il processo.

Alcuni fattori sono particolarmente significativi del caso EBAN:

- L’importanza di competenze interne – anche operative – che possano valorizzare al meglio l’identità manifatturiera ed ecologica del prodotto EBAN mediante un più efficace presidio dei canali.
- L’importanza di un *commitment* imprenditoriale che evidenzia le aspettative e trovi riscontro negli effetti della formazione.
- La rilevanza di un approccio duale nella formazione tecnica: sia teorica che pratica operativa. Questo è possibile anche ricorrendo a momenti laboratoriali e calati sul *day by day*.

BIBLIOGRAFIA

Botta, P., & Montedoro, C. (2002). *Dalle buone pratiche all'eccellenza nella formazione iniziale. Un modello teorico per l'individuazione di casi di studio*, Franco Angeli, Milano.

<https://www.diatecx.com/la-certificazione-fsc-e-perche-e-importante/>