

Storie di Formazione 2023

**SUTTER INDUSTRIES S.P.A.**

**INNOVAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA, DI PRODOTTO E/O DI  
PROCESSO**

**SOSTENIBILITÀ, INNOVAZIONE E CULTURA PER LA  
FORMAZIONE: IL CASO SUTTER INDUSTRIES SPA**

**Storie di Formazione 2023**

**Autrice:** Elisa Cerruti

**Codice Piano Formativo:** 293070

**Titolo del Piano Formativo:** FORMAZIONE SUTTER 2021

## Storie di Formazione 2023

# INDICE

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Capitolo 1 – Introduzione.....</b>                                                  | <b>4</b>  |
| <b>Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</b>         | <b>5</b>  |
| 2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....                                    | 5         |
| 2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....                            | 8         |
| 2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione .....                               | 9         |
| 2.4 – Considerazioni riepilogative .....                                               | 10        |
| <b>Capitolo 3 – Il Piano Formativo .....</b>                                           | <b>11</b> |
| 3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....                           | 11        |
| 3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti .....     | 11        |
| 3.3 – Considerazioni riepilogative .....                                               | 14        |
| <b>Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....</b>                                    | <b>15</b> |
| 4.1 – L'impatto della formazione .....                                                 | 15        |
| 4.2 – Considerazioni riepilogative .....                                               | 17        |
| <b>Capitolo 5 – Conclusioni .....</b>                                                  | <b>18</b> |
| 5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione ..... | 18        |
| 5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....                                         | 19        |
| 5.3 – Conclusioni .....                                                                | 21        |
| <b>Bibliografia e Sitografia.....</b>                                                  | <b>23</b> |
| <b>Allegato A - Scheda Sintetica .....</b>                                             | <b>24</b> |

**Storie di Formazione 2023**
**CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE**

Sutter Industries Spa è un'azienda piemontese con sede a Borghetto di Borbera (AL) specializzata nella produzione di prodotti per la pulizia e l'igiene con una storia di oltre 160 anni. Fondata nel 1858 da Adolf Sutter I in Svizzera, l'azienda ha attraversato diverse fasi cruciali nella sua evoluzione, tra cui il passaggio generazionale, l'espansione internazionale e l'innovazione produttiva. Attualmente, Sutter conta circa 200 collaboratori; alla società capogruppo Sutter Industries Spa sono collegate le società commerciali che operano in Italia, nei paesi dell'Europa occidentale e in Sud America.

Il Gruppo Sutter opera attraverso due Business Unit: la Consumer, che si concentra sul mercato dei consumatori finali in Italia; la Professional, dedicata al cleaning professionale, presente in Spagna, Portogallo, Francia, Argentina e Cile con filiali proprie e in oltre 60 Paesi nel mondo attraverso accordi con distributori locali. L'azienda ha un giro d'affari di oltre 70 milioni di euro e un solido impegno per la sostenibilità, dimostrato attraverso l'offerta di prodotti ecologici e iniziative come la Foresta Sutter.

Sutter ha intrapreso significative innovazioni nei suoi processi aziendali, esternalizzando la gestione logistica e ristrutturando le linee produttive con tecnologie di punta. Ha adottato modelli di Smart Working, Agile, e digitalizzazione dei processi per adattarsi alle sfide contemporanee. Inoltre, l'azienda si è concentrata sull'innovazione dei prodotti, sviluppando nuove linee per la disinfezione professionale e il bucato domestico. L'obiettivo di Sutter è rimanere all'avanguardia e adeguarsi costantemente alle nuove esigenze del mercato.

Il ruolo della formazione è fondamentale per Sutter, con Sutter Lab e Sutter Tech che offrono assistenza tecnica e formazione professionale per oltre 3.000 persone ogni anno. La creazione di Sutter Academy, una piattaforma web per la gestione di progetti tecnici, ha semplificato la pianificazione e il monitoraggio dei progetti. Il piano formativo del 2021, oggetto del Monitoraggio Valutativo, ha mirato a migliorare le competenze tecniche e linguistiche del personale, contribuendo al consolidamento della posizione di leadership di Sutter nel settore. La formazione è vista come un investimento chiave per il successo futuro dell'azienda.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

*Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano*

| <b>Titolo Azione</b>                                                                  | <b>Ore Corso</b> | <b>Tematica</b>       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|
| <b>Corso Excel Modulo 1</b>                                                           | 12               | Informatica           |
| <b>Corso Excel Modulo 2</b>                                                           | 12               | Informatica           |
| <b>Corso Excel Modulo 3 A</b>                                                         | 12               | Informatica           |
| <b>Corso Excel Modulo 3 B</b>                                                         | 12               | Informatica           |
| <b>Liquidazione e trattamento degli incentivi commerciali e problematiche fiscali</b> | 4                | Contabilità - finanza |
| <b>INGLESE – GROUP</b>                                                                | 30               | Lingue                |
| <b>INGLESE – GROUP</b>                                                                | 30               | Lingue                |
| <b>Zucchetti 1</b>                                                                    | 8                | Informatica           |

## Storie di Formazione 2023

# CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

## 2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Sutter Industries Spa è un'azienda piemontese con sede a Borghetto di Borbera, in provincia Alessandria, specializzata nella produzione di prodotti per la pulizia e l'igiene. Di seguito ripercorriamo i suoi oltre 160 anni di storia attraverso le tappe più importanti.

Nel lontano 1858, un uomo di nome Adolf Sutter I getta le basi di ciò che sarebbe diventato il Gruppo Sutter. Nella pittoresca Oberhofen/Münchwilen, cittadina nella regione svizzera di Thurgau/Turgovia, fonda la società Sutter-Krauss, inizialmente con un focus sulla produzione di aceto di mele. Pochi anni dopo, nel 1860, l'azienda diversifica la sua produzione introducendo il celebre lucido da scarpe SUTTER-KRAUSS. Il 1881 è un anno emblematico, poiché l'azienda raggiunge una tale prosperità da costruire una maestosa fabbrica, conosciuta con l'appellativo di "Cattedrale del Lucido". Questa fabbrica diviene un simbolo dell'importanza e della grandezza dell'azienda. Nel 1884, Adolf Sutter I purtroppo scompare, ma sua moglie Katharina e sua figlia Anna dimostrano una notevole capacità di leadership prendendo le redini dell'azienda. Nel 1894, è il turno di Arthur Sutter I, figlio di Adolf e Katharina. È infatti lui ad assumere il ruolo di guida dell'azienda, segnando un momento chiave nella transizione generazionale. Il 1907 rappresenta un'epoca di innovazione, con l'introduzione da parte di Sutter di RAS, il primo lucido da scarpe a base d'acqua e privo di trementina, dimostrando la determinazione dell'azienda a rimanere all'avanguardia. Nel 1909, l'azienda varca i confini nazionali aprendo la sua prima filiale a Konstanz, in Germania, iniziando così a espandersi a livello internazionale.

Il 1910 vede Arthur Sutter I fondare la sede di Genova, Italia, e dare il via alla produzione di lucidi e prodotti per la pulizia sotto i marchi ROB, OTTOL e CERVINA. L'anno successivo, Sutter estende ulteriormente la sua gamma di prodotti con l'introduzione del lucido da scarpe MARGA. Nel 1927, in Italia nasce POM, un detergente specializzato nella pulizia dei metalli, che rafforza la presenza di Sutter sul mercato.

Nel 1928, Sutter continua a innovare con il lancio delle prime scatolette di lucido caratterizzate da un'apertura "a farfalla", una soluzione di confezionamento all'avanguardia.

Gli anni 1929-1932 sono cruciali per il futuro dell'azienda, con Arthur Sutter I che pianifica il passaggio generazionale. Nel 1929, assegna al primogenito Adolfo II la gestione dell'azienda di Genova e l'area dei Paesi del Mediterraneo. Nel 1931, in Svizzera nasce WOLY, il primo lucido dedicato ai negozi di scarpe, consolidando ulteriormente la posizione di Sutter nel settore della cura delle calzature. Nel 1932, Arthur Sutter I affida al secondogenito Alfredo la fabbrica svizzera e l'area del Nord Europa, che allora impiegava 75 dipendenti. Nello stesso anno, Sutter dimostra la sua attenzione al benessere dei propri collaboratori introducendo una Cassa Pensione e, successivamente, una Cassa Malattia, due iniziative che rappresentano un notevole impegno sociale in un'epoca in cui tali pratiche erano rare. Nel medesimo anno, scompare Arthur Sutter I, una perdita profonda e significativa non solo per la famiglia ma per tutta l'azienda.

Il 1940 segna un periodo difficile per Sutter, poiché l'Italia entra nel secondo conflitto mondiale. Tuttavia, anziché chiudere l'azienda, Sutter sceglie di ridurre la produzione pur mantenendo gli standard di qualità. Nel 1945, la produzione scende al minimo storico, equivalente all'8% di un anno normale. Nel 1941, in Svizzera viene lanciata la prima sciolina con il marchio "SKIWA", dimostrando la capacità di Sutter di innovare anche in tempi difficili. Dopo la conclusione della guerra, nel 1946, Sutter riprende l'attività con successo, dimostrando la sua resilienza e la sua capacità di adattarsi alle circostanze mutevoli. Nel 1952, Sutter lancia un prodotto rivoluzionario, EMULSIO, la prima cera liquida. Il nome deriva dal termine "emulsione", un processo chimico che consente di miscelare sostanze oleose con quelle acquose in modo stabile, aprendo nuove prospettive nel settore delle cere per pavimenti. Nel 1953, in Svizzera, Alfredo Sutter crea il reparto "B", il primo del suo genere in Europa, rivolto ai grandi utilizzatori. Nel 1961, questo reparto è diventato SUTTER TASKI, un punto di riferimento nell'industria della pulizia professionale.

## Storie di Formazione 2023

Nel 1954, Arturo Sutter II prende il timone dell'azienda italiana, portando avanti il legame familiare e il successo dell'azienda. Nel 1959, Sutter raggiunge un pubblico più ampio con la trasmissione del primo Carosello, una forma di pubblicità televisiva della durata di 15 minuti, dedicata ai lucidi da scarpe MARGA, contribuendo a consolidare la brand awareness.

Nel 1960, il flacone della cera EMULSIO con il manico pompante riceve il prestigioso premio Oscar dell'Imballaggio, riconoscendo l'innovazione nel confezionamento. Inoltre, in questo anno, Sutter ha installato il suo primo Centro Meccanografico, che nel 1967 è stato sostituito da uno dei primissimi "Elaboratori Elettronici IBM". È il 1966, quando Sutter decide di espandersi nel settore della pulizia professionale in Italia, aprendo nuove opportunità di mercato. Nello stesso anno, in Svizzera, vede la nascita del primo centro di formazione professionale in Europa, il "Centro Professionale per la manutenzione degli immobili", dimostrando il suo impegno nell'educare e formare la forza lavoro del settore. Nel 1967, Sutter introduce sul mercato TERGEX MANGIAPOLVERE, il primo prodotto antistatico per la rimozione della polvere, confermando l'attenzione dell'azienda per l'innovazione tecnologica. Solo due anni dopo, nel 1969, Sutter inizia la costruzione dello stabilimento di Borghetto di Borbera, che avrebbe avviato la produzione tre anni dopo, segnando un importante passo verso l'espansione e la modernizzazione. Nel 1971, l'azienda avvia la produzione dei prodotti TASKI a Genova, contribuendo alla diversificazione delle attività aziendali. Nel 1973, Sutter lancia STIRABENE, un nuovo appretto, mirato a migliorare l'efficacia della stiratura, offrendo soluzioni pratiche per il quotidiano.

A metà degli anni Settanta (1976), l'azienda subisce la perdita di Alfredo Sutter, titolare dell'azienda svizzera e delle attività nei Paesi del Nord Europa. L'anno successivo, non avendo eredi diretti, sua moglie decide di vendere l'azienda e il marchio TASKI alla multinazionale anglo-olandese Unilever. La Sutter svizzera è diventata Lever Sutter, segnando la fine di un'era. Nel 1980, tutte le attività produttive, laboratori e uffici si sono ormai trasferiti definitivamente a Borghetto di Borbera, ottimizzando la logistica e le operazioni. Nel 1981, in Italia nasce Sutter Industriale, focalizzata su nuove sfide e opportunità nel mercato. Nello stesso anno, la Sutter Italia smette di produrre e commercializzare sotto il marchio TASKI, adattandosi alle nuove dinamiche aziendali. Nel 1982, viene lanciata sul mercato 6 MESI, una cera innovativa caratterizzata da una lunga durata, offrendo un'alternativa efficace per la cura dei pavimenti, mentre nel 1988, vede la luce la sua prima linea ecologica, dimostrando un impegno per la sostenibilità e l'ambiente che caratterizzeranno in misura crescente le linee di innovazione dell'azienda. Negli stessi anni, Sutter inizia a guardare oltre i confini nazionali, con la creazione delle filiali in Spagna (1988), Francia (1991), Portogallo (1995), Argentina (1997), Cile (2004) e Brasile (1988), ampliando ulteriormente la sua presenza a livello internazionale.

Gli anni Novanta segnano il passo attraverso una nuova leadership e nuove innovazioni. Nel 1993, Aldo Sutter, figlio di Arturo II, assume la guida dell'azienda, portando con sé un nuovo spirito di leadership. Nel 1994, Sutter Industriale diviene Sutter Professional, evidenziando un focus ancora più forte sul settore professionale. Nel 1995, Sutter introduce EMULSIO FACILE, una cera liquida auto-lucidante che innova il mercato delle cere per pavimenti. Nel 1998, l'azienda inizia il processo di certificazione aziendale, ottenendo la ISO 9001 per il Sistema di Qualità. Nel 2003, consegue anche la certificazione ISO 14001 per il Sistema di Qualità Ambientale. Nel 2014, la certificazione OHSAS 18001 viene ottenuta per il Sistema di Gestione per la Salute e la Sicurezza dei lavoratori, successivamente aggiornato con la ISO 45001 nel 2020. Nel 2021, Sutter ottiene la certificazione SA 8000 per il Sistema di Gestione per la Responsabilità Sociale, dimostrando il suo impegno per la qualità, l'ambiente, la salute e la sicurezza dei lavoratori, nonché la responsabilità sociale.

Nel 2000, Arturo Sutter II inaugura il Museo aziendale, un tributo alla storia e all'evoluzione dell'azienda nel corso degli anni, offrendo una testimonianza tangibile del patrimonio di Sutter. Nel 2004, il flacone "dosagiusto" riceve nuovamente l'Oscar dell'Imballaggio, confermando la reputazione di Sutter in termini di innovazione nel confezionamento. Nello stesso anno, l'azienda stringe un accordo di partnership con Procter & Gamble per la distribuzione esclusiva dei loro prodotti nel settore professionale in Italia, Spagna e Portogallo, affermando la sua linea di crescita attraverso partnership e collaborazioni con altri leader del settore.

## Storie di Formazione 2023

Nel 2005, viene introdotta EMULSIO PRONTO ALL'USO, una cera liquida già pronta per l'applicazione e, nel 2006, lancia i primi prodotti Certificati Ecolabel, rispondendo alla crescente domanda di prodotti ecologici. Nel 2007, l'azienda ottiene la certificazione europea "Charter for Sustainable Cleaning", una testimonianza del suo impegno per le pratiche sostenibili in tutte le sue operazioni aziendali. Nel 2008, Sutter festeggia il suo 150° anniversario, un traguardo che sottolinea la sua longevità e la sua rilevanza nel settore. Nel 2009, vengono lanciati EMULSIO SALVAMBIENTE ed ECOCAPS, i primi detergenti ecologici concentrati in film idrosolubile, dimostrando un ulteriore impegno per la sostenibilità. ECOCAPS ha persino ricevuto il Premio Legambiente 2009 come "Innovazione amica dell'ambiente". Nel 2010, EMULSIO SALVAMBIENTE ottiene l'Oscar dell'Imballaggio nella categoria "Detergenza", dimostrando l'attenzione al bilancio ambientale. Nel 2013, EMULSIO SALVAMBIENTE, in ricariche idrosolubili, è stato eletto "Prodotto dell'Anno", confermando la soddisfazione del pubblico. Nel 2016, EMULSIO NATURALE viene eletto "Prodotto dell'Anno", dimostrando l'apprezzamento del pubblico per la continua innovazione dell'azienda. Inoltre, la linea CATTURAODORI ha vinto il "Brands Award", un riconoscimento significativo nel settore. Nel 2017, Sutter vince il "Premio Nazionale Ecolabel UE 2017" per la Linea ZERO, confermando il suo impegno per i prodotti sostenibili. Nel 2020, Sutter vince il "Premio Nazionale Ecolabel UE 2020" nella categoria Prodotti, riconosciuto per la migliore innovazione progettuale finalizzata alla riduzione dell'impatto ambientale. Nel 2021, dà vita alla Foresta Sutter, un'iniziativa che, ancora una volta, riflette l'impegno dell'azienda nei confronti dell'ambiente, contribuendo alla riforestazione, alla compensazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, alla protezione della biodiversità e al sostegno alle comunità in Perù, Brasile e Bolivia.

Infine, nel 2022, con l'acquisizione da parte di Henkel del marchio GENERAL, storica gamma di detersivi per bucato, Sutter ha intrapreso significativi investimenti per potenziare gli impianti e aumentare la capacità produttiva nello stabilimento di Borghetto di Borbera. Questo ha creato nuove opportunità di lavoro e occupazione per il territorio circostante, segnando un nuovo capitolo nell'evoluzione di Sutter e garantendo che la sua storia di successo continui a prosperare.

Oggi, Sutter conta circa 200 collaboratori<sup>1</sup> e dispone di due unità produttive situate in Italia e in Argentina. Il quartier generale dell'azienda si trova a Borghetto di Borbera, in Italia. Sutter Industries vanta una capacità produttiva totale di oltre 90 milioni di kg, confermando così il suo impegno nella produzione e nell'offerta di soluzioni di eccellenza nel settore.

Lo stabilimento Sutter si sviluppa su un'area di circa 60.000 mq di cui 20.000 coperti e 5.000 di area verde. Si aggiungono inoltre circa 20.000 mq di campi, sempre di proprietà Sutter, limitrofi all'area dello stabilimento, coltivati a sementi.

Sutter oggi opera attraverso due Business Unit:

**Business Unit Consumer.** La divisione Consumer opera nel Largo Consumo in Italia e si rivolge ai consumatori finali che abitualmente si servono presso la Grande Distribuzione. Con lo storico marchio Emulsio è leader<sup>2</sup> nel mercato cere/lavaincera (con oltre il 60% di quota), con una presenza rilevante anche nel mercato cura pavimenti attraverso una gamma completa di detergenti specifici per tutti i tipi di pavimenti. Dal 2015 Emulsio è leader anche nel mercato dei pulitori antistatici per mobili con il marchio MangiaPolvere. Inoltre, ha recentemente rilanciato la linea Emulsio Deodoranti, l'unica linea con il 90% di ingredienti di origine naturale, che include la gamma Aromatherapy, CatturaOdori Igienizzanti, Gel e Piccoli Spazi.

**Business Unit Professional.** La divisione Professional, con la sua vasta gamma di prodotti dedicati al cleaning professionale (imprese pulizia, horeca, sanità, lavanderia etc.), ad oggi, opera, oltre che nel mercato italiano, in Francia, Spagna, Portogallo, Argentina, Cile con proprie filiali e attraverso distributori locali in oltre 60 Paesi nel resto del mondo.

<sup>1</sup> Company Profile Sutter Industries Spa

<sup>2</sup> [https://www.sutter.it/assets/img/sostenibilita/Report\\_ambientale.pdf](https://www.sutter.it/assets/img/sostenibilita/Report_ambientale.pdf)

## Storie di Formazione 2023

Il Gruppo Sutter ha un giro d'affari di oltre 70 Milioni di €. Nel mondo opera con 5 filiali proprie, più di 1000 Distributori ed una rete di oltre 3000 Venditori.

Sutter è una realtà aziendale con una robusta presenza globale che si estende su un vasto territorio, coinvolgendo attivamente oltre 60 paesi in tutto il mondo. Tra le nazioni in cui Sutter ha stabilito una presenza significativa, spiccano in particolare l'Arabia Saudita, Israele e l'Ungheria, tre mercati di notevole rilevanza e importanza strategica.

### 2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Il Laboratorio Ricerca & Sviluppo<sup>3</sup> opera un costante studio e ricerca di materie prime e imballi, per garantire soluzioni produttive e formule sempre più adeguate alle aspettative o alle nuove esigenze dell'utilizzatore ed allo stesso tempo rispettose delle più severe restrizioni provenienti da norme ambientali e di sicurezza. Ne sono un esempio le cere con effetto antiscivolo (certificate dai laboratori americani U.L.®), concepite sia per la protezione e l'estetica dei pavimenti sia per la salvaguardia della salute degli utenti; le innovative linee di prodotti concentrati in capsule idrosolubili, in pouch o con sistema doypack in bag-in-box che permettono la semplificazione nell'utilizzo dei prodotti e contemporaneamente la riduzione degli imballi ovvero dei residui finali immessi nell'ambiente. Un impegno che dal 2015 consente la creazione di prodotti naturali, formulati con materie prime di origine vegetale e completamente biodegradabili grazie all'utilizzo di tensioattivi facilmente, completamente e rapidamente biodegradabili in base al Reg. 648/2004/CE e dal 2022 la formulazione di cere e deceranti ecologici certificati a ridotto impatto ambientale e con etichettatura ambientale di Tipo 1, conforme alla ISO 14024.

Inoltre, grazie ad un attrezzato laboratorio Controllo Qualità e la disponibilità di un laboratorio microbiologico permette di garantire un costante monitoraggio e mantenimento di elevati standard qualitativi dei materiali acquistati, dei formulati realizzati in produzione e dei prodotti finiti prima di essere inoltrati nel circuito distributivo. Di particolare importanza, infine, l'autorizzazione in vigore, per aree produttive e procedure, del Ministero della Salute per la produzione di Presidi Medici Chirurgici, che consentono di offrire sul mercato internazionale disinfettanti garantiti dai complessi dettami legislativi e ministeriali italiani, tra i più rigorosi ed esigenti a livello europeo.

Nel corso del 2022, Sutter ha intrapreso significative innovazioni nei suoi processi aziendali. Due iniziative chiave hanno segnato questo percorso di trasformazione. In primo luogo, Sutter ha esternalizzato l'intera gestione logistica della sua divisione Consumer. Questa decisione ha consentito all'azienda di concentrarsi maggiormente sul core business e di beneficiare dell'esperienza e delle risorse di un partner logistico specializzato.

L'acquisizione di General ha rappresentato un altro importante capitolo nel cammino di Sutter. Questa acquisizione ha richiesto una ristrutturazione completa di alcune linee produttive, adottando tecnologia di punta 4.0. Questa transizione non solo ha migliorato l'efficienza, ma ha anche consentito di raddoppiare la capacità produttiva industriale. Un tale cambiamento ha implicato un considerevole sforzo di formazione per garantire che tutti i dipendenti fossero in grado di lavorare in modo efficace con le nuove tecnologie e processi implementati. Questo processo ha coinvolto la mappatura dettagliata dei processi e un approccio metodico alla formazione dei dipendenti per garantire la transizione.

Parallelamente all'innovazione dei processi, Sutter ha anche investito nell'innovazione dei prodotti. La divisione Professional dell'azienda ha condotto attività di Ricerca e Sviluppo finalizzate alla creazione di nuove linee di prodotti per la disinfezione e la sanificazione, in risposta alle nuove esigenze emerse a seguito dell'epidemia di COVID-19. Per quanto riguarda la divisione Consumer, l'obiettivo è stato lo sviluppo di una nuova gamma di prodotti per il bucato domestico a marchio General. Questa iniziativa mira a espandere il mercato italiano e, in particolare, il settore professionale estero, con un focus su settori come l'HORECA.

<sup>3</sup> [https://www.sutter.it/assets/img/sostenibilita/Report\\_ambientale.pdf](https://www.sutter.it/assets/img/sostenibilita/Report_ambientale.pdf)

## Storie di Formazione 2023

Sutter ha anche intrapreso un ambizioso percorso di innovazione strategica negli ultimi anni, concentrando i suoi sforzi su tre ulteriori aree di sviluppo:

- 1) Innovazioni di tipo organizzativo, con l'implementazione dello Smart Working come fulcro. Questa trasformazione ha comportato notevoli cambiamenti nel modo in cui l'azienda organizza il lavoro. Inizialmente, la necessità di adottare il lavoro remoto a seguito della pandemia da COVID-19 ha costretto Sutter a modificare radicalmente la sua dinamica di lavoro. Successivamente, l'azienda ha fatto un passo ulteriore, evolvendo verso uno Smart Working più strutturato. È stato avviato un programma di formazione online finalizzato a preparare i manager e i responsabili a coordinare team distribuiti, affrontando le sfide del lavoro a distanza. Questo approccio è diventato il "new normal" per l'azienda, che ha dimostrato una notevole flessibilità nell'adottare e adattare le nuove esigenze e i cambiamenti richiesti. Sutter ha optato per un modello di Smart Working ibrido, in cui i dipendenti godono di una certa autonomia decisionale nell'organizzazione del proprio lavoro.
- 2) Innovazioni di tipo metodologico sono state altrettanto cruciali per l'evoluzione di Sutter. L'azienda ha introdotto il sistema Agile in diversi aspetti della sua operatività. Questa metodologia ha coinvolto responsabili di middle management, l'istituzione di squadre cross-funzionali per gestire progetti, la nomina di Team Leader, e la definizione di responsabili di budget. Questa ristrutturazione organizzativa è stata particolarmente efficace durante l'acquisizione di General, consentendo ad esempio di gestire autonomamente il packaging con disegni proprietari realizzati internamente.
- 3) Innovazioni di tipo informatico hanno giocato un ruolo cruciale nella trasformazione di Sutter, attraverso il processo di digitalizzazione. La formazione su applicativi è stata fondamentale, con un forte incentivo aziendale. I processi aziendali sono stati trasformati da cartacei e manuali a digitali e automatici. Questa trasformazione è stata supportata da un piano formativo che ha coinvolto tutti i livelli aziendali. La creazione di un'intranet aziendale, realizzata internamente, è stata un passo significativo per migliorare la comunicazione interna, fornire informazioni e formazione sotto forma di "pillole" didattiche, e condividere la storia e i materiali aziendali.

Queste sfere di innovazione hanno permesso a Sutter di adeguarsi alle sfide contemporanee e di rimanere all'avanguardia nel proprio settore, dimostrando un forte impegno per l'adattamento e l'evoluzione costante.

### 2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per oltre 160 anni, Sutter Industries ha costantemente sostenuto e valorizzato le persone, il loro talento e la loro professionalità. Questa filosofia è sempre stata allineata ai principi di meritocrazia e produttività, poiché è con queste fondamentali leve che si possono ottenere risultati di eccellenza.

Il supporto fornito, in termini di formazione professionale e assistenza tecnica, da Sutter Lab e Sutter Tech<sup>4</sup>, costituisce una tradizione aziendale di estremo valore. In un contesto sempre in continua evoluzione, soprattutto tecnologica, il ruolo di un'azienda non si esaurisce più nella mera produzione e commercializzazione di un prodotto, ma deve necessariamente integrarsi nel continuo dialogo tra le figure professionali che interagiscono nel settore, attraverso strumenti e metodologie innovative.

La capacità di analisi delle problematiche di pulizia, con l'identificazione delle migliori soluzioni costituisce un patrimonio di conoscenze maturate in decenni che l'azienda trasferisce ai propri clienti affinché ottengano i maggiori rendimenti, sia sotto il profilo professionale che economico.

**Sutter Lab**, da oltre 40 anni, si occupa di formazione e assistenza tecnica in aula e su cantiere e forma circa 3.000 persone ogni anno in Italia. È un punto di riferimento per tutti i clienti, che acquisiscono cultura e competenze, attraverso l'apprendimento di metodologie professionali che permettono di elevare la qualità del lavoro e il rendimento economico. Sutter Lab dispone di 3 centri di formazione situati a Borghetto Borbera (Italia), Buenos Aires (Argentina) e Madrid (Spagna).

**Sutter Tech** è il Team, altamente specializzato, di servizio tecnico nato oltre 50 anni fa per offrire consulenza e assistenza tecnica operativa con il fine di far fronte a qualsiasi problematica e ottenere il massimo livello

<sup>4</sup> [https://www.sutter.it/assets/img/sostenibilita/Report\\_ambientale.pdf](https://www.sutter.it/assets/img/sostenibilita/Report_ambientale.pdf)

## Storie di Formazione 2023

qualitativo di pulizia con i prodotti ed i sistemi Sutter Professional. Sutter Tech fornisce assistenza in vari settori, tra cui la pulizia e la manutenzione di ambienti e superfici specifiche, la detergenza per stoviglie e il lavaggio dei tessuti.

**Sutter Academy** è una piattaforma web dedicata alla gestione di progetti tecnici. Questa piattaforma consente di creare preventivi per progetti e piani di lavoro in modo efficiente. Gli utenti possono utilizzare Sutter Academy per pianificare e monitorare progetti tecnici, calcolare i costi e le risorse necessarie, e collaborare con il team.

Nel corso del 2021, Sutter Industries SpA ha messo in atto un piano di formazione mirato a rafforzare le competenze interne del suo personale che si occupa dell'elaborazione dei dati e delle attività verso i mercati esteri. Questo piano è stato concepito per contribuire al miglioramento delle competenze tecniche e linguistiche dei dipendenti, allo scopo di consolidare la posizione dell'azienda nel settore.

Tutto il piano formativo è stato concepito con l'obiettivo di rafforzare la competitività di Sutter Industries SpA nel proprio settore di attività. Questo impegno verso il miglioramento delle competenze tecniche, linguistiche e amministrative del personale ha contribuito a consolidare la posizione dell'azienda come leader del settore.

### 2.4 – Considerazioni riepilogative

Sutter Industries Spa rappresenta un'azienda con una storia di oltre 160 anni, caratterizzata da una profonda radicazione nella produzione di prodotti per la pulizia e l'igiene. Attraverso un percorso costellato di innovazioni, leadership familiare, espansione internazionale e un forte impegno per la sostenibilità ambientale, Sutter Industries ha mantenuto un ruolo di primo piano nel settore.

Nel corso degli anni, l'azienda ha investito in formazione, ricerca e sviluppo, adottando un approccio agile e smart working per migliorare l'efficienza operativa. Ha promosso la cultura della sostenibilità e della responsabilità sociale, ottenendo importanti certificazioni e riconoscimenti. Inoltre, ha ampliato la sua portata internazionale attraverso partnership strategiche e acquisizioni di marchi storici. La formazione professionale è stata fondamentale per il successo di Sutter Industries, con centri di formazione interni che hanno contribuito a elevare le competenze dei dipendenti e dei clienti. La costante ricerca di soluzioni innovative e la capacità di adattarsi alle sfide del mercato hanno reso Sutter un punto di riferimento nel settore della pulizia professionale. Oggi, Sutter Industries Spa continua a crescere, con un focus sullo sviluppo di prodotti sostenibili e il consolidamento della sua posizione di leadership a livello globale. La sua dedizione alla formazione e all'innovazione rimane un pilastro fondamentale per il futuro successo dell'azienda.

## Storie di Formazione 2023

### CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

#### 3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Sutter ha adottato un approccio strategico e ben pianificato per l'analisi dei fabbisogni formativi. Questa analisi è di vitale importanza poiché permette all'azienda di comprendere in che modo deve investire nella formazione dei propri dipendenti per garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Innanzitutto, Sutter conduce una rilevazione annuale dei fabbisogni formativi. Questa indagine coinvolge l'intera azienda, poiché si basa sul contributo di dirigenti, responsabili di funzione e dipendenti. Attraverso questa valutazione completa, emergono due fonti di informazioni cruciali. Da un lato, i dirigenti identificano le competenze che devono essere acquisite o sviluppate ulteriormente per supportare gli obiettivi aziendali. Dall'altro lato, i dipendenti stessi sono coinvolti e possono esprimere le loro esigenze e suggerimenti in merito alle competenze che ritengono fondamentali per il loro progresso professionale. Questo processo consente a Sutter di pianificare in modo accurato programmi di formazione mirati sia a breve sia a lungo termine, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda.

Il secondo tipo di analisi dei fabbisogni formativi entra in gioco quando Sutter decide di applicare a bandi specifici per la formazione. In questo caso, l'azienda effettua un'indagine più dettagliata e mirata. Coinvolge singole funzioni, business unit o processi aziendali per individuare i gap di competenze che richiedono attenzione immediata e che possono beneficiare delle opportunità offerte dai bandi di formazione.

Un aspetto notevole dell'approccio di Sutter è la collaborazione con società di consulenza esterne specializzate in formazione. Questa partnership è particolarmente evidente nel caso del piano formativo oggetto del presente monitoraggio valutativo. Le società esterne aiutano Sutter a definire con precisione le competenze che devono essere integrate e potenziate. Questo processo consente di stabilire obiettivi formativi chiari e di sviluppare progetti di formazione mirati che sono in grado di soddisfare appieno le esigenze dell'azienda e dei suoi dipendenti.

#### 3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il percorso formativo implementato da Sutter ha abbracciato un approccio estremamente completo, partendo dalla progettazione fino all'analisi dei risultati. Questo processo è stato orchestrato da una squadra interna altamente competente, ma con l'importante collaborazione di esperti esterni specializzati nel campo della formazione. Esaminiamo in dettaglio ciascuna delle fasi del processo.

Sutter ha iniziato il suo percorso formativo con una fase cruciale di preparazione. L'azienda ha lavorato a stretto contatto con una società di consulenza esterna specializzata grazie alla quale ha svolto le diverse attività progettuali. Sulla scorta dell'analisi dei fabbisogni formativi vista in precedenza - la quale ha permesso di individuare i gap di competenze e gli obiettivi formativi chiave - è stato possibile impostare la successiva progettazione delle azioni formative, in primis selezionando docenti esperti che collaborassero nelle fasi macro e micro-progettazione. Sutter ha collaborato strettamente con la società di consulenza per selezionare docenti altamente qualificati e competenti, in grado di adattarsi alle esigenze specifiche del percorso formativo. I docenti scelti non solo hanno contribuito alla progettazione dei corsi, ma hanno anche personalizzato i contenuti e selezionato le metodologie didattiche per massimizzare l'efficacia dell'apprendimento.

La pianificazione dei corsi è stata effettuata dai docenti in stretta collaborazione con i manager e i responsabili dei lavoratori coinvolti. Le sessioni sono state strutturate in blocchi di quattro ore, una durata ottimale che ha permesso un apprendimento continuativo ed approfondito senza, tuttavia, stancare i partecipanti. La flessibilità è stata la chiave della calendarizzazione: le sessioni sono state pianificate per adattarsi alle necessità operative dell'azienda. Le date prefissate sono state rispettate, senza necessità di modifiche significative. Inoltre, l'azienda ha saputo adattarsi alle sfide imposte dalla pandemia di Covid-19 nel 2021, realizzando le sessioni di formazione online.

Durante l'erogazione dei corsi, la società di consulenza ha fornito supporto e accompagnamento per garantire che ogni fase si svolgesse in continuità e fosse orientata a risolvere eventuali problemi o novità emergenti.

## Storie di Formazione 2023

Riteniamo utile sottolineare la decisione di Sutter di dividere i colleghi provenienti da diversi reparti in classi separate. Questa scelta è stata strategica e ha portato con sé una serie di vantaggi significativi. Esaminiamoli più nel dettaglio. La partecipazione di colleghi provenienti da reparti diversi ha permesso loro di acquisire una comprensione più ampia dell'azienda nel suo insieme. Spesso, nelle organizzazioni complesse, i dipendenti tendono a concentrarsi esclusivamente sulle loro funzioni specifiche. L'interazione con colleghi di altri reparti ha aperto le porte alla scoperta di come funzionano altre divisioni, funzioni e altri reparti dell'azienda, offrendo una prospettiva più completa sull'organizzazione e della funzione di ciascuno del contesto complessivo. La collaborazione tra colleghi di diverse unità aziendali ha favorito la comprensione dei flussi di lavoro e delle operazioni aziendali sia in termini di input (a monte) che di output (a valle). Questo è particolarmente prezioso perché ha consentito di individuare i punti di interazione tra reparti e migliorare la comunicazione e la collaborazione tra di essi. La partecipazione congiunta a corsi di formazione ha permesso ai colleghi di condividere esperienze, discutere le sfide quotidiane e costruire relazioni più solide. Questo non solo contribuisce a creare un ambiente di lavoro più armonioso ma può anche favorire lo scambio di conoscenze e idee tra colleghi provenienti da background diversi. Essere a conoscenza delle sfide e delle problematiche affrontate da altri reparti può essere estremamente utile. Ad esempio, può aprire la strada alla collaborazione interfunzionale per risolvere questioni aziendali complesse; oppure i partecipanti possono portare ai colleghi del proprio reparto non solo le conoscenze acquisite durante la formazione ma anche una comprensione più profonda delle sfide che altri reparti devono affrontare. La partecipazione a corsi di formazione in aule miste favorisce, inoltre, un senso di coesione tra i colleghi provenienti da reparti diversi. Questo può essere estremamente prezioso quando si tratta di affrontare problemi aziendali complessi. La collaborazione è facilitata da una migliore comprensione reciproca e da relazioni più solide, consentendo ai dipendenti di lavorare insieme in modo più efficace nella risoluzione dei problemi.

La decisione di riunire colleghi di reparti diversi in classi miste ha arricchito l'esperienza di formazione di Sutter, promuovendo una visione più ampia e una collaborazione più efficace tra i dipendenti, il che ha avuto un impatto positivo sull'efficienza operativa e sull'ambiente di lavoro aziendale.

Nell'affrontare la sfida della formazione online, Sutter ha adottato una gamma diversificata di metodologie didattiche per mitigare i problemi legati alla riduzione dell'interazione e del coinvolgimento dei partecipanti. Questa diversificazione ha permesso di creare un ambiente formativo coinvolgente ed efficace, in cui teoria e pratica si sono integrati in modo sinergico. Esaminiamo più da vicino queste metodologie:

- **Tecnica del "Giro di Tavolo".** La tecnica del "Giro di Tavolo" è stata impiegata come metodo di apprendimento cooperativo. In questa modalità, i partecipanti sono incoraggiati a condividere le proprie esperienze e problematiche. Questo approccio favorisce l'interazione tra i partecipanti, permettendo loro di imparare non solo dalla teoria ma anche dagli altri colleghi. Gli individui possono scambiare punti di vista, condividere le sfide che affrontano sul campo e trarre ispirazione dagli altri. Questa metodologia contribuisce in modo significativo all'approfondimento della comprensione e all'acquisizione di competenze pratiche.
- **Casi aziendali.** L'utilizzo di casi aziendali reali rappresenta un importante pilastro del percorso formativo. Questo metodo è stato scelto per favorire la connessione di teoria e pratica. I partecipanti si trovano a dover affrontare situazioni reali che l'azienda ha sperimentato o potrebbe sperimentare. Questo approccio consente ai partecipanti di applicare direttamente le nozioni teoriche alle sfide aziendali reali, acquisendo una comprensione più profonda e raffinata delle dinamiche operative.
- **Casi didattici.** Parallelamente ai casi aziendali, Sutter ha introdotto casi didattici specificamente selezionati per integrare il ventaglio di situazioni a cui applicare processi e nozioni teoriche. Questi casi coprono una gamma più ampia di scenari, offrendo ai partecipanti l'opportunità di sviluppare competenze trasversali. Questo equilibrio tra casi aziendali e casi didattici permette ai partecipanti di affrontare una vasta gamma di sfide, preparandoli in modo completo per situazioni complesse nel mondo aziendale reale.

## Storie di Formazione 2023

- Lezioni frontali. Nonostante l'accento sulla pratica, Sutter ha riconosciuto l'importanza delle lezioni frontali per il trasferimento delle conoscenze teoriche di base. Le lezioni frontali hanno offerto un contesto strutturato in cui i partecipanti potevano acquisire una solida comprensione dei principi fondamentali. Questo equilibrio tra teoria e pratica ha garantito una base solida su cui costruire le competenze.
- Lavori di gruppo in aule virtuali con presentazione in plenaria online. Per mantenere elevato il coinvolgimento e rafforzare le competenze linguistiche, Sutter ha implementato i lavori di gruppo in aule virtuali. Questo approccio ha incoraggiato l'interazione tra i partecipanti e ha permesso loro di lavorare insieme su progetti o problemi specifici. In seguito, le presentazioni in plenaria online hanno consentito di condividere le soluzioni e le idee generate nei gruppi, promuovendo una discussione più ampia e coinvolgente.

Complessivamente, l'adozione di questo complesso di metodologie didattiche cooperative ha reso le azioni formative di Sutter altamente efficaci, permettendo ai partecipanti di acquisire conoscenze teoriche, competenze pratiche e abilità interpersonali in modo integrato. Questo approccio completo ha contribuito a formare professionisti altamente preparati e pronti ad affrontare le sfide aziendali complesse in modo competente e sicuro.

L'approccio di Sutter alla valutazione dei corsi di formazione è caratterizzato da una grande attenzione ai dettagli e una costante ricerca di qualità nell'esperienza formativa dei partecipanti. Dopo la conclusione dei corsi, l'azienda implementa un rigoroso processo di valutazione che si propone di raccogliere feedback approfonditi e significativi dai partecipanti stessi. Questa fase di valutazione riveste un ruolo fondamentale nel valutare complessivamente l'efficacia dei programmi di formazione e nell'individuare punti di forza, nonché aree che potrebbero beneficiare di ulteriori miglioramenti nei corsi futuri.

Il processo di valutazione si articola in due componenti chiave. La prima riguarda l'opinione dei partecipanti sulla pertinenza dei corsi. I partecipanti sono incoraggiati a valutare se i corsi hanno soddisfatto le loro esigenze e gli obiettivi formativi, al fine di determinare se i contenuti dei corsi sono stati congruenti con le loro aspettative e necessità.

La seconda componente della valutazione verte sulla soddisfazione generale dei partecipanti. Si chiede ai beneficiari di esprimere il loro grado complessivo di soddisfazione riguardo all'esperienza formativa nel suo insieme. Questo aspetto della valutazione non si limita a raccogliere feedback positivi o negativi, ma si propone di individuare i dettagli che hanno contribuito a rendere l'esperienza formativa positiva o, al contrario, problematica. L'obiettivo è ottenere una comprensione profonda del coinvolgimento, dell'apprendimento e della soddisfazione degli studenti.

La raccolta di questi dati avviene attraverso l'utilizzo di sondaggi, che offrono un ambiente anonimo per i partecipanti, incoraggiando la franchezza e la sincerità nelle risposte. Inoltre, i sondaggi consentono di raccogliere una quantità significativa di dati in modo efficiente, agevolando un'analisi sistematica da parte dell'azienda per identificare tendenze e aree comuni di miglioramento.

Una volta che i dati dei sondaggi sono stati raccolti, Sutter procede con una fase successiva di analisi approfondita. I risultati vengono esaminati attentamente per identificare i punti di forza e le aree che richiedono miglioramenti. Questo feedback viene utilizzato per adattare e ottimizzare i programmi di formazione futuri, assicurando che siano allineati alle esigenze dei partecipanti e che continuino a migliorare l'esperienza formativa complessiva.

Il processo di valutazione dei corsi di formazione di Sutter è focalizzato sulla raccolta di feedback precisi, sia in termini di pertinenza che di soddisfazione, con l'obiettivo di garantire la qualità e l'efficacia dei programmi formativi. La costante ricerca di feedback da parte dell'azienda evidenzia il suo impegno a offrire una formazione di alta qualità che sia in grado di soddisfare appieno le esigenze dei partecipanti e contribuire al loro successo professionale.

## Storie di Formazione 2023

### 3.3 – Considerazioni riepilogative

L'approccio di formazione di Sutter è basato su un processo strategico e dettagliato che si sviluppa attraverso diverse fasi chiave. L'azienda mette in atto un'analisi approfondita dei fabbisogni formativi coinvolgendo l'intera organizzazione, garantendo che i programmi formativi siano mirati e allineati agli obiettivi aziendali.

La collaborazione con consulenti esterni specializzati sottolinea l'impegno di Sutter a fornire una formazione di alta qualità. Il percorso formativo è completo, partendo dalla preparazione e progettazione dei corsi, con un'attenzione particolare alla selezione di docenti qualificati.

La decisione di dividere i colleghi di diversi reparti in classi miste favorisce una migliore comprensione dell'azienda e una cooperazione più efficace tra colleghi.

Nella formazione online, Sutter utilizza una varietà di metodologie didattiche per garantire un apprendimento coinvolgente, bilanciando teoria e pratica. La valutazione dei corsi è un aspetto cruciale, con la raccolta sistematica di feedback dai partecipanti per migliorare costantemente l'esperienza formativa. In conclusione, l'approccio di Sutter è orientato alla qualità e mira a fornire una formazione capace di contribuire al trasferimento delle competenze chiave per garantire la crescita professionale dei dipendenti e il raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso analisi dei fabbisogni, progettazione, metodologie didattiche e valutazione approfondita.

## **CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE**

### **4.1 – L’impatto della formazione**

L'impatto delle otto azioni previste dal piano formativo è stato significativo e mirato. Uno degli aspetti di rilievo riguarda i corsi di Excel, per i quali sono state erogate diverse azioni formative, con particolare enfasi sul modulo tre, considerato di livello avanzato. Quest'ultimo è stato erogato in due edizioni separate. Lo scopo di questa formazione era abilitare i partecipanti a utilizzare il software Excel in modo adeguato alle esigenze aziendali, potenziando le loro capacità di gestione dei dati e dei calcoli.

I partecipanti ai corsi avanzati di Excel hanno espresso feedback estremamente positivi, definendo questa esperienza formativa come un percorso di perfezionamento. Hanno sottolineato che, anche se non hanno immediatamente applicato tutte le conoscenze acquisite, sono riusciti a sviluppare nuove competenze che si sono rivelate altamente preziose. Questo perfezionamento ha comportato una significativa ottimizzazione del loro utilizzo di Excel, consentendo loro di risparmiare notevolmente tempo nelle attività quotidiane. Durante i corsi, i partecipanti hanno assimilato una serie di nuove competenze e hanno iniziato a utilizzare le avanzate funzionalità di Excel. Questo ha avuto un impatto notevole sul loro lavoro, consentendo loro di affrontare le sfide quotidiane in modo più efficiente. Grazie alla formazione, i partecipanti hanno sviluppato una maggiore fiducia nelle proprie abilità e si sono sentiti motivati a cercare autonomamente soluzioni ai problemi. Questo approccio proattivo ha migliorato la loro autonomia nell'utilizzo del software. I partecipanti hanno imparato piccoli trucchi e accorgimenti che hanno reso più efficienti alcune procedure di lavoro quotidiane. Hanno anche acquisito la capacità di cercare e utilizzare tutorial online per risolvere i problemi e approfondire le loro conoscenze in Excel. Questo li ha resi capaci di affrontare sfide più complesse e di rimanere aggiornati sulle ultime novità del software. Hanno appreso come duplicare formule in modo rapido e senza sforzo, riducendo notevolmente il tempo necessario per compiti ripetitivi. Hanno imparato a sfruttare la funzione matrice per effettuare ricerche verticali avanzate, migliorando la loro capacità di elaborare dati in modo più sofisticato. I partecipanti hanno riconosciuto l'importanza di rivedere i propri appunti quando necessario, contribuendo a consolidare le conoscenze acquisite durante il corso. Complessivamente, questi feedback testimoniano l'efficacia del corso avanzato di Excel nel fornire ai partecipanti competenze avanzate e pratiche per ottimizzare il loro utilizzo del software e migliorare le prestazioni nelle attività lavorative quotidiane.

La formazione linguistica ha rappresentato un elemento chiave all'interno del piano formativo, con l'implementazione di due corsi mirati a potenziare le competenze linguistiche in lingua inglese dei partecipanti. L'obiettivo di queste azioni formative era duplice: migliorare la capacità di comunicare con clienti internazionali e sostenere l'espansione delle operazioni di esportazione, contribuendo in tal modo a consolidare la presenza globale dell'azienda nel settore. Coloro che hanno partecipato ai corsi di lingua inglese hanno enfatizzato che queste esperienze formative hanno rappresentato un'opportunità preziosa per rinnovare e rafforzare periodicamente le proprie competenze linguistiche. Questo ha contribuito a mantenere una padronanza costante della lingua inglese. I partecipanti hanno notato un significativo aumento della loro fiducia nell'utilizzo della lingua inglese, migliorando considerevolmente la loro capacità di comunicare in modo sicuro con clienti stranieri e colleghi internazionali. Hanno particolarmente apprezzato l'approccio interattivo adottato nella formazione, che ha incluso sessioni di lavoro di gruppo e l'utilizzo di aule virtuali. Queste metodologie hanno reso il processo di apprendimento coinvolgente ed estremamente efficace. Inoltre, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di elaborare argomenti e presentarli agli altri partecipanti, contribuendo così allo sviluppo e al rafforzamento delle loro competenze orali in lingua inglese. La formazione ha compreso anche l'utilizzo di libri di testo e una serie di esercizi pratici, fornendo una solida base per il miglioramento continuo delle competenze linguistiche nel tempo, promuovendo anche l'autoapprendimento. Nel complesso, l'azione formativa in lingua inglese ha dimostrato di essere un investimento significativo nella crescita e nello sviluppo delle capacità linguistiche dei partecipanti, con un impatto positivo sulla comunicazione internazionale e sul consolidamento della presenza globale dell'azienda nel settore.

## Storie di Formazione 2023

Nel piano formativo, è stata inclusa un'azione formativa dedicata alle questioni legate alla liquidazione e al trattamento degli incentivi commerciali, così come alle problematiche fiscali. Questa azione formativa ha giocato un ruolo cruciale nell'ottimizzazione delle politiche aziendali interne, garantendo al contempo il rispetto delle leggi fiscali e la massimizzazione delle risorse aziendali. I partecipanti sottolineano come questo corso sia stato fortemente richiesto da parte dei partecipanti (bottom-up), in quanto era necessario un aggiornamento su queste tematiche, che sono soggette a modifiche normative. In particolare, i partecipanti hanno apprezzato l'analisi dettagliata dei contratti quadro, che ha migliorato la loro comprensione delle politiche interne e ha consentito di aggiornare le competenze rispetto alle recenti modifiche della relativa normativa. Un altro aspetto rilevante è il fatto che il corso sia stato erogato a distanza. Sebbene ciò abbia consentito una maggiore flessibilità, alcuni partecipanti hanno notato una ridotta interazione. Questo è un punto che potrebbe essere ulteriormente migliorato per rendere la formazione più coinvolgente ed efficace. Tuttavia, un aspetto estremamente positivo evidenziato dai partecipanti è il notevole risparmio di tempo.

L'azione formativa relativa al software Zucchetti ha avuto un impatto significativo sulla crescita delle competenze di un key user interno, il cui ruolo è diventato cruciale nel supportare e guidare i colleghi nell'uso efficace di questo software. Questo approccio mirato ha notevolmente migliorato l'efficienza nell'utilizzo degli strumenti software aziendali, che sono fondamentali per il funzionamento ottimale delle operazioni aziendali. I partecipanti hanno sottolineato l'importanza della formazione specifica fornita sui moduli relativi alle Valutazioni e alle Risorse Umane, così come sul piano retributivo, fattore che ha permesso loro di acquisire una comprensione più approfondita dei processi legati alla gestione delle risorse umane all'interno dell'azienda. I partecipanti hanno lodato la chiarezza, la simpatia e la precisione delle spiegazioni fornite durante il corso, le quali hanno reso il processo di apprendimento più accessibile e agevole. La formazione ha riguardato non solo l'uso del software Zucchetti ma anche l'interpretazione e l'applicazione dei risultati generati. Questo ha permesso ai partecipanti di comprendere appieno il valore dell'applicativo e come esso possa contribuire all'efficienza operativa. Alcuni partecipanti hanno sottolineato che, fino al 2021, per le stesse funzioni erano abituati a utilizzare Excel e a inserire manualmente le informazioni. L'introduzione di Zucchetti ha segnato una svolta nella gestione delle attività amministrative legate al personale, migliorando notevolmente l'efficienza e riducendo gli errori. È stato riportato che i docenti hanno fornito i manuali operativi del software, dimostratisi un supporto prezioso per i partecipanti nella loro fase di apprendimento. Il Corso Zucchetti fa parte di un percorso più ampio di formazione, il che suggerisce un impegno continuo per il potenziamento delle competenze.

Infine, alcuni partecipanti hanno sottolineato il fatto che, sì, talvolta può essere difficile conciliare la formazione con le esigenze operative, ma è altrettanto vero che i corsi del piano li hanno aiutati a cambiare il loro modo di pensare e adottare un "nuovo mindset" più orientato all'efficienza e all'innovazione.

I responsabili dei lavoratori che hanno partecipato ai corsi hanno condiviso preziosi feedback sull'efficacia di tali azioni formative. Hanno osservato che i corsi sono stati estremamente utili nell'impostare basi solide per i partecipanti e nel farli progredire all'interno di un percorso più ampio di apprendimento. Questo ha aiutato a fornire loro una chiara direzione e una roadmap per lo sviluppo delle competenze. I corsi sono stati considerati strumenti fondamentali per la guida dei partecipanti. Hanno fornito alle figure di riferimento, come i responsabili, gli strumenti necessari per orientare e sostenere i loro colleghi nel loro sviluppo professionale. I responsabili hanno anche lodato l'efficacia dei docenti che hanno condotto i corsi, notando che erano preparati e capaci di mantenere l'attenzione e l'interesse dei partecipanti. Questo ha reso l'esperienza di apprendimento più coinvolgente. Un aspetto significativo è stato la condivisione tra colleghi di ciò che è stato appreso durante i corsi, che ha creato un ambiente di apprendimento collaborativo, nel quale i partecipanti potevano mettere in pratica ciò che avevano imparato attraverso discussioni e confronti. Hanno apprezzato l'uso di casi didattici, nonché di casi reali aziendali all'interno dei corsi, i quali hanno permesso ai partecipanti di applicare le loro conoscenze a situazioni pratiche e di affrontare sfide reali, migliorando così l'applicabilità delle competenze acquisite. Infine, riportano che le lezioni iniziavano spesso da dubbi e obiettivi individuali dei partecipanti.

## Storie di Formazione 2023

Questo approccio orientato al singolo ha reso i corsi più personalizzati e mirati alle esigenze specifiche di ciascun partecipante.

### 4.2 – Considerazioni riepilogative

In sintesi, il piano formativo ha rappresentato un pilastro fondamentale per lo sviluppo delle competenze e l'innovazione all'interno dell'organizzazione. I corsi di Excel hanno permesso ai partecipanti di acquisire competenze avanzate, contribuendo notevolmente all'efficienza delle attività quotidiane. La formazione linguistica ha migliorato la comunicazione con clienti internazionali e rafforzato la presenza globale dell'azienda. L'azione formativa relativa alla liquidazione e agli incentivi commerciali ha fornito una solida comprensione delle politiche aziendali, mentre la formazione su Zucchetti ha ottimizzato l'utilizzo dei software aziendali. I feedback positivi dei partecipanti e dei responsabili dimostrano chiaramente l'impatto positivo di queste iniziative formative sull'organizzazione nel suo complesso. I corsi hanno stimolato una cultura di apprendimento collaborativo e personalizzato, preparando i dipendenti a superare sfide complesse e a innovare in un ambiente in continua evoluzione.

## CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

### 5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

L'efficacia di un piano formativo è spesso il risultato di una combinazione di elementi chiave e fattori che ne guidano il successo. Nel caso dell'azienda Sutter, l'elaborazione di un piano formativo di successo è stata il risultato di un attento processo di progettazione e dell'incorporazione di vari elementi fondamentali. Questi fattori hanno contribuito in modo significativo al miglioramento delle competenze e delle performance dei partecipanti, influenzando positivamente sulla crescita e l'innovazione all'interno dell'organizzazione.

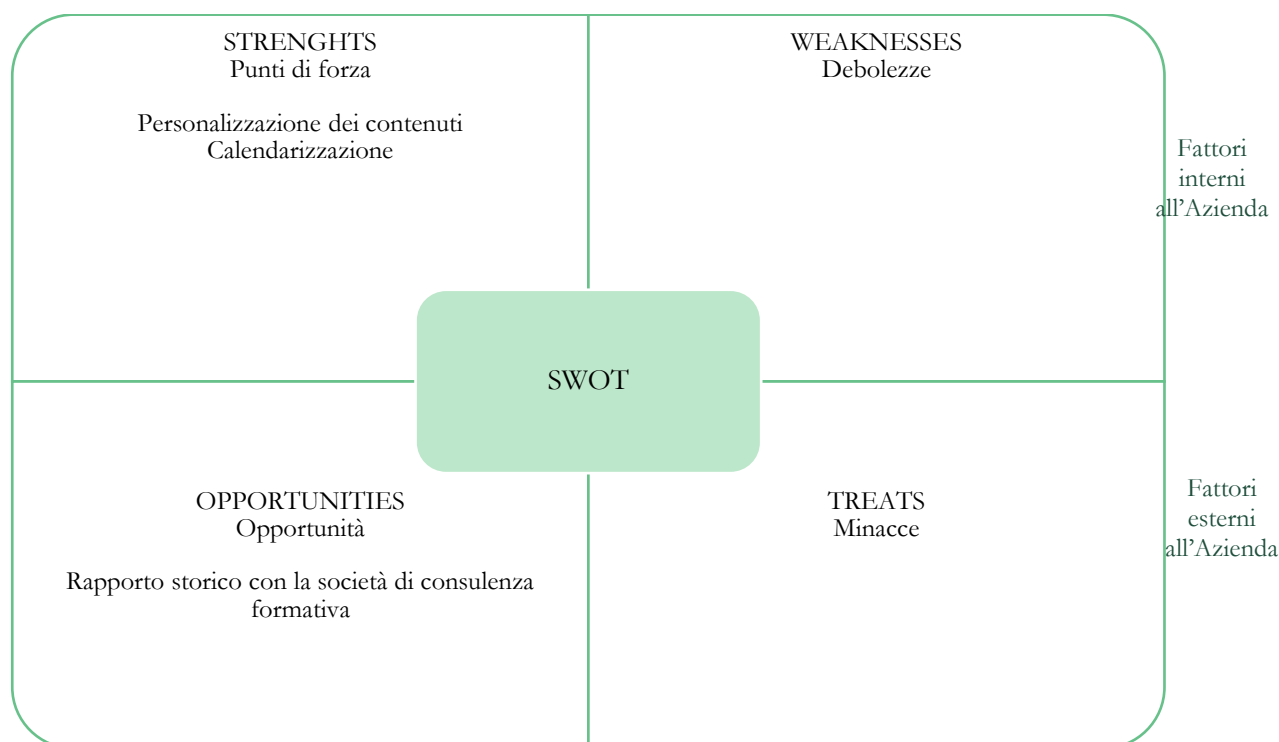
- **Adattabilità e personalizzazione dei contenuti.** Nel contesto del programma formativo di Sutter Industries Spa, l'adattabilità e la personalizzazione dei contenuti sono emerse come uno dei fattori più significativi. Questo approccio è stato reso possibile grazie all'esperienza e alle competenze dei docenti coinvolti nel processo di formazione, non solo sono esperti nel loro campo, ma anche professionisti in grado di adattare i contenuti formativi per soddisfare le esigenze specifiche dell'aula, del livello di partenza dei partecipanti e degli obiettivi formativi da raggiungere. Questo approccio si traduce in diversi vantaggi tangibili. In primo luogo, i docenti sono in grado di valutare con precisione il livello di conoscenza e competenza dei partecipanti all'inizio del percorso formativo. Questa valutazione permette di personalizzare il contenuto del corso per adattarlo alle esigenze specifiche di ciascun gruppo di partecipanti. Inoltre, i docenti possono scegliere le metodologie didattiche più adeguate in base alle caratteristiche del gruppo, alla complessità dei concetti da apprendere e agli obiettivi formativi stabiliti. L'approccio basato sull'adattabilità e la personalizzazione dei contenuti garantisce che la formazione sia altamente rilevante per i partecipanti, massimizzando così l'efficacia del trasferimento delle competenze. Inoltre, aumenta l'engagement dei partecipanti, poiché percepiscono che la formazione è stata progettata appositamente per loro, tenendo conto delle loro specifiche esigenze e del loro livello di competenza.
- **Rapporto storico con società di consulenza formativa.** Il rapporto storico di Sutter con una società di consulenza formativa ha giocato un ruolo fondamentale nell'ottimizzazione dei suoi programmi formativi. Questa collaborazione si è basata su una solida fondazione di fiducia e conoscenza reciproca, il che ha portato a numerosi benefici. Il fatto che Sutter avesse già collaborato con questa società di consulenza formativa in passato ha contribuito a sviluppare un rapporto di fiducia reciproca, un elemento chiave nella realizzazione di programmi formativi di successo poiché i partecipanti devono sentirsi sicuri e a loro agio nell'ambiente di apprendimento. Questo rapporto di fiducia ha permesso una comunicazione aperta tra le due parti e ha reso possibile l'individuazione di esigenze specifiche dei partecipanti in modo più accurato. La società di consulenza formativa aveva già una conoscenza approfondita di Sutter, della sua cultura aziendale e delle sue esigenze formative. Questo ha evitato la necessità di un periodo di adattamento iniziale, consentendo di iniziare la progettazione dei programmi formativi in modo più mirato ed efficiente. La conoscenza pregressa dell'impresa ha permesso anche di ottimizzare la personalizzazione dei corsi in base alle specifiche sfide e obiettivi di Sutter. La società di consulenza formativa aveva familiarità con il percorso formativo già svolto da Sutter, fattore che ha consentito di costruire sui progressi pregressi. La continuità nell'apprendimento è spesso essenziale per lo sviluppo delle competenze, e la conoscenza del percorso formativo precedente consente di pianificare programmi che integrassero in modo efficace contenuti e obiettivi del percorso formativo di lungo termine. Grazie alla storia di collaborazione, la società di consulenza formativa aveva una visione chiara dell'evoluzione delle competenze dei partecipanti di Sutter nel tempo. Ciò ha permesso di personalizzare i nuovi programmi formativi in base alle aree in cui c'era bisogno di miglioramento e alle competenze che avevano già raggiunto un buon livello. Questa personalizzazione ha reso i corsi più pertinenti e adatti alle esigenze specifiche dei partecipanti. Il rapporto storico di Sutter con la società di consulenza

## Storie di Formazione 2023

formativa è stato un elemento chiave che ha consentito di massimizzare l'efficacia dei programmi formativi. La fiducia, la conoscenza pregressa dell'impresa, la comprensione del percorso formativo precedente e la valutazione dell'evoluzione delle competenze hanno contribuito a creare programmi di formazione altamente personalizzati e mirati, che hanno risposto in modo efficace alle esigenze dei partecipanti e dell'azienda.

- **Calendarizzazione.** Un elemento chiave del successo di questo processo è stata la calendarizzazione meticolosa. Le date delle sessioni sono state stabilite in collaborazione con i manager e i responsabili dei lavoratori in formazione. Inoltre, la scelta di sessioni di quattro ore è stata fatta con attenzione per garantire un apprendimento efficace senza sovraccaricare i partecipanti. La flessibilità nella pianificazione delle sessioni è stata la parola d'ordine, in modo che i corsi potessero adattarsi alle esigenze operative dell'azienda. L'aspetto più sorprendente è stato il rispetto rigoroso delle date programmate, senza la necessità di apportare modifiche, il che ha contribuito notevolmente all'efficienza complessiva. Nel 2021, a causa della pandemia di Covid-19, l'azienda ha fatto una transizione agile verso la formazione online, dimostrando un notevole senso di adattabilità.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



## 5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Nel corso del Monitoraggio Valutativo del piano formativo di Sutter Industries Spa, sono emerse diverse buone prassi nel campo della formazione continua. Queste strategie e approcci hanno dimostrato di avere un impatto significativo sull'efficacia della formazione aziendale e sullo sviluppo dei dipendenti. Ne illustriamo di seguito le principali, evidenziando come abbiano contribuito in modo sostanziale all'efficacia del piano formativo di Sutter Industries Spa e alla sua capacità di migliorare le competenze e le performance all'interno dell'organizzazione.

## Storie di Formazione 2023

- Progettazione in sinergia. La progettazione in sinergia adottata da Sutter Industries Spa all'interno del suo piano formativo ha comportato notevoli vantaggi e benefici. In stretta collaborazione con una società di consulenza formativa esterna con cui l'azienda aveva già instaurato una proficua relazione, l'analisi dei fabbisogni formativi e la progettazione delle azioni formative sono state elaborate con estrema precisione e attenzione. Questa metodologia di lavoro ha dimostrato di essere un pilastro fondamentale per il successo complessivo della formazione aziendale. La partnership con una società di consulenza formativa esterna ha consentito a Sutter Industries di accedere a un ricco serbatoio di competenze e know-how. Questa collaborazione ha portato alla creazione di programmi formativi di alta qualità grazie all'apporto di esperti nella progettazione formativa. La condivisione del peso della progettazione formativa ha reso il processo più efficiente, consentendo un utilizzo ottimale delle risorse e del tempo dedicati allo sviluppo dei programmi formativi. Grazie a questa sinergia, l'azienda ha potuto personalizzare i programmi di formazione in base alle esigenze specifiche dei dipendenti, garantendo che fossero rilevanti e pertinenti. La collaborazione con esperti esterni ha aperto le porte all'adozione di nuovi approcci e metodologie formative innovative, compresa l'integrazione di tecnologie avanzate. Questa evoluzione ha sensibilmente migliorato l'esperienza formativa complessiva. La partnership con la società di consulenza formativa, già consolidata nel tempo, ha rafforzato la sinergia tra le due entità, aprendo nuove opportunità di collaborazione e arricchendo il rapporto a lungo termine. Questo scambio reciproco di esperienze e competenze ha notevolmente contribuito all'incremento della qualità del piano formativo di Sutter Industries, incorporando le best practices del settore e l'esperienza maturata dal partner esterno. Inoltre, questa pratica ha migliorato l'efficienza operativa complessiva dell'azienda, permettendole di concentrarsi maggiormente sul proprio core business, consapevole che la progettazione formativa fosse gestita in modo competente e professionale dalla società di consulenza esterna. Pertanto, il processo di progettazione in sinergia si è dimostrato cruciale nel massimizzare i benefici della formazione, fornendo programmi altamente personalizzati ed efficaci, innalzando la qualità dei corsi e rafforzando relazioni di collaborazione di vitale importanza con partner esterni. Questo approccio ha giocato un ruolo centrale nel promuovere lo sviluppo e l'efficacia della formazione aziendale, contribuendo direttamente all'efficacia di Sutter Industries Spa nel raggiungimento dei propri obiettivi formativi e aziendali.
- Key user interno. L'integrazione delle tecniche di formazione a cascata e l'impiego di key user interni all'interno di un programma di sviluppo aziendale rappresentano un elemento cruciale che apporta significativi benefici all'efficacia complessiva dei corsi di formazione e alla corretta adozione di nuovi strumenti o sistemi aziendali. In questo contesto, i "key user interni" svolgono un ruolo cardine, poiché si impegnano a formarsi inizialmente e, successivamente, a guidare e sostenere i loro colleghi nel processo di apprendimento e nell'utilizzo efficace di software, procedure o competenze specifiche. Un vantaggio evidente di questo approccio è l'efficienza nell'apprendimento. Grazie alla presenza di tali esperti interni, la formazione diventa mirata e personalizzata. I key user sono in grado di adattare il contenuto alle specifiche esigenze dei loro colleghi, rispondendo direttamente alle loro domande e fornendo chiarimenti in tempo reale. Ciò comporta un notevole acceleramento dell'apprendimento, poiché ogni dipendente riceve un supporto diretto e personalizzato. Un'altra notevole utilità risiede nella riduzione della pressione sui formatori. Con il coinvolgimento attivo dei key user interni, i formatori e i responsabili dei programmi di formazione possono concentrarsi su argomenti più avanzati e complessi, contribuendo così a elevare il livello complessivo delle competenze aziendali. Questa specializzazione permette loro di approfondire gli argomenti e di garantire una formazione più dettagliata e accurata. Inoltre, il coinvolgimento dei key user interni comporta un consolidamento delle conoscenze. Insegnando ai loro colleghi, questi esperti interni rafforzano le proprie competenze, garantendo di essere adeguatamente preparati per situazioni complesse o domande inaspettate. Questo processo di insegnamento e condivisione potenzia la loro comprensione e competenza, contribuendo ulteriormente all'efficacia del processo di apprendimento aziendale. Un ulteriore elemento chiave è la promozione di

## Storie di Formazione 2023

una cultura aziendale che valorizza l'apprendimento continuo. Questo aspetto è di fondamentale importanza poiché stimola tutti i dipendenti a partecipare attivamente ai programmi di formazione, creando un ambiente in cui l'aggiornamento costante e l'acquisizione di nuove competenze sono non solo incoraggiati, ma anche riconosciuti e premiati. L'utilizzo di key user interni riduce la dipendenza da formatori esterni, consentendo all'azienda di massimizzare il valore dell'investimento in formazione. Tuttavia, è importante sottolineare che questa metodologia garantisce anche una fonte costante di feedback. I key user interni sono ben posizionati per raccogliere in modo continuativo il feedback dei loro colleghi e per comunicarlo ai formatori o ai responsabili del programma di formazione. Questi feedback risultano fondamentali per migliorare costantemente i corsi di formazione e adattarli alle esigenze specifiche dei partecipanti. Un aspetto significativo, ma non meno importante, riguarda la motivazione dei dipendenti. La selezione come key user rappresenta un riconoscimento del loro impegno nell'apprendimento e nella condivisione delle conoscenze, contribuendo a mantenere il team di lavoro altamente motivato e soddisfatto.

- Uso di metodologie di apprendimento cooperativo. L'utilizzo di metodologie di apprendimento cooperativo svolge un ruolo fondamentale nel processo formativo di Sutter, contribuendo in modo significativo a migliorare la collaborazione e l'interazione tra i partecipanti. Questo approccio didattico è basato su principi chiave che promuovono la cooperazione tra i partecipanti ed è stato attuato attraverso una pratica denominata il "Giro di tavolo." Esaminiamo come questa metodologia sia stata applicata e come abbia portato a vantaggi tangibili. Innanzitutto, l'apprendimento cooperativo si fonda sull'idea di interdipendenza positiva, dove i partecipanti riconoscono che il loro successo è correlato al successo del gruppo. Questo principio mette da parte la competizione tra colleghi, incoraggiando invece il lavoro di squadra verso obiettivi comuni. Nel contesto di Sutter, il "Giro di tavolo" ha offerto ai partecipanti l'opportunità preziosa di condividere le proprie esperienze e sfide. Questo è particolarmente significativo in quanto i partecipanti provengono da diversi reparti aziendali, ciascuno con le proprie responsabilità e competenze. Questa diversità ha consentito una migliore comprensione delle operazioni aziendali complessive, ampliando la visione aziendale dei partecipanti. Inoltre, il "Giro di tavolo" ha facilitato l'apprendimento reciproco. I partecipanti hanno potuto apprendere gli uni dagli altri, scambiando conoscenze pratiche e suggerimenti. Questo scambio va oltre la mera teoria, consentendo ai partecipanti di acquisire una comprensione più profonda delle sfide quotidiane dell'azienda. Un ulteriore vantaggio del metodo "Giro di tavolo" è stato il problem-solving collaborativo. Durante queste sessioni, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di affrontare congiuntamente problemi e sfide aziendali specifici. Questa collaborazione ha portato a soluzioni condivise, mettendo in evidenza l'importanza dell'interazione e della collaborazione nella risoluzione delle sfide aziendali. Infine, questa metodologia ha contribuito a migliorare l'interazione tra i partecipanti, sviluppando abilità sociali essenziali come l'ascolto attivo, la comunicazione efficace e la gestione dei conflitti. Questo ha contribuito a creare un ambiente aziendale in cui la comunicazione è aperta e le relazioni tra i colleghi sono più solide. L'apprendimento cooperativo attraverso il "Giro di tavolo" ha dimostrato di essere un metodo efficace per promuovere la collaborazione e l'interazione tra i partecipanti nel contesto aziendale di Sutter. Ha favorito la condivisione di conoscenze, lo sviluppo di abilità sociali e la soluzione collaborativa dei problemi, contribuendo così in modo significativo a migliorare l'efficacia complessiva del processo formativo aziendale.

### 5.3 – Conclusioni

In conclusione, il piano formativo di Sutter Industries Spa rappresenta un modello di eccellenza nell'ambito della formazione aziendale. Attraverso una storia di innovazione, impegno per la sostenibilità, collaborazione con consulenti esterni, metodi di apprendimento cooperativo e un costante focus sulla qualità, l'azienda ha raggiunto un notevole successo nella crescita delle competenze dei dipendenti e nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo approccio mirato e personalizzato è un pilastro fondamentale per il futuro successo

**Storie di Formazione 2023**

dell'azienda, preparando i dipendenti a prosperare in un ambiente in continua evoluzione. Sutter Industries Spa rimane un esempio ispiratore di come la formazione di alta qualità possa contribuire in modo significativo alla crescita professionale e al progresso aziendale.

**Storie di Formazione 2023****BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

Formulario del Piano Formativo “FORMAZIONE SUTTER 2021”, ID 293070

Company Website

[https://www.sutter.it/assets/img/sostenibilita/Report\\_ambientale.pdf](https://www.sutter.it/assets/img/sostenibilita/Report_ambientale.pdf)

Company Profile Sutter Industries Spa

## Storie di Formazione 2023

## ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impresa</b>                        | SUTTER INDUSTRIES S.P.A.                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Regione</b>                        | Piemonte                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Settore di Attività Economica</b>  | INDUSTRIA CHIMICA FABBR. SAPONI, CERE, DETERGENTI                                                                                                                                                                                          |
| <b>Ambito tematico strategico</b>     | Innovazione Digitale e Tecnologica, di prodotto e/o di processo                                                                                                                                                                            |
| <b>Piano Formativo</b>                | Canale di Finanziamento: Conto Formazione<br>ID Piano: 293070<br>Titolo Piano: FORMAZIONE SUTTER 2021                                                                                                                                      |
| <b>Tematiche formative principali</b> | Excel, Liquidazione e trattamento degli incentivi commerciali e problematiche fiscali, Inglese, Zucchetti                                                                                                                                  |
| <b>Modalità didattiche</b>            | Corsi svolti online. Lezioni frontali, casi didattici, casi reali aziendali, lavori di gruppo.                                                                                                                                             |
| <b>Elementi di interesse</b>          | Impresa storica che ha lavorato su innovazione, sostenibilità e una profonda cultura nella formazione dei dipendenti.                                                                                                                      |
| <b>Risultati della formazione</b>     | Acquisizione di competenze avanzate, miglioramento della comunicazione con clienti internazionali, ottimizzazione dell'utilizzo dei software aziendali e aggiornamento normativo. Ha stimolato una cultura di apprendimento collaborativo. |
| <b>Buone Prassi Formative</b>         | Progettazione in sinergia con società di consulenza esterna.<br>Key user interno.<br>Uso di metodologie di apprendimento cooperativo.                                                                                                      |