

Storie di Formazione 2025

COLLIGO S.P.A.

Politiche attive

**INNOVAZIONE E CULTURA DELLA FORMAZIONE NELLA REALTA'
DEGLI HELP-DESK OPERATORS: IL CASO COLLIGO S.P.A.**

Storie di Formazione 2025

Autori: Elisa Cerruti e Tobia Rossi

Codice Piano Formativo: 335225

Titolo del Piano Formativo: “AHD - Advanced Help Desk operator”

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	5
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
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	11
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	11
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	12
3.3 – Considerazioni riepilogative.....	15
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	17
4.1 – L'impatto della formazione	17
4.2 – Considerazioni riepilogative.....	19
Capitolo 5 – Conclusioni	20
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	20
5.2 – Le buone prassi formative aziendali	21
5.3 – Conclusioni	24
Bibliografia e Sitografia.....	25
Allegato A - Scheda Sintetica	26

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Colligo S.p.A., fondata nel 2005 a Torino, si è affermata come azienda leader nel settore dei contact center in Italia, specializzandosi in supporto clienti, assistenza tecnica, gestione dei reclami, campagne di vendita e indagini di mercato. Con circa mille postazioni distribuite in nove sedi italiane, Colligo serve una vasta gamma di clienti, tra cui quelli dei settori finanziario, assicurativo, utilities, Pubblica Amministrazione e telecomunicazioni. In modo particolare, Colligo ha registrato una crescita significativa del fatturato, con il settore assicurativo che rappresenta il 45% del totale e il settore finanziario il 24%. Nel 2024, l'azienda ha integrato tutte le sue attività sotto un unico brand, ampliando l'offerta dei suoi servizi e rafforzando ulteriormente la sua posizione di leadership nel mercato. La strategia di Colligo si basa su tre pilastri fondamentali: qualità dei processi, innovazione tecnologica e formazione continua. L'azienda adotta un approccio innovativo e responsabile che le consente di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, migliorando costantemente l'efficienza operativa. Questa flessibilità organizzativa ha creato un ambiente di lavoro dinamico e collaborativo, in grado di rispondere efficacemente alle esigenze dei clienti. Un esempio concreto dell'impegno di Colligo nell'innovazione è l'implementazione di un avanzato servizio di help desk per operazioni finanziarie online, che utilizza tecnologie avanzate e software innovativi per migliorare l'assistenza clienti. Inoltre, Colligo investe in modo significativo nella formazione avanzata, utilizzando una piattaforma nel metaverso per sviluppare competenze attraverso l'autoapprendimento e la simulazione di contesti realistici. Particolare attenzione è dedicata alla formazione continua dei dipendenti. L'analisi dei fabbisogni formativi è stata fondamentale nella progettazione del piano formativo "AHD - Advanced Help Desk Operator". Grazie a un approccio metodico e sistematico, l'azienda ha identificato i gap di competenze e progettato attività formative mirate per rispondere efficacemente alle esigenze del settore finanziario e bancario. Le metodologie didattiche adottate, come l'action learning e la formazione on the job, hanno favorito un apprendimento pratico e direttamente applicabile. L'integrazione delle azioni formative in contesti reali e progetti concreti ha garantito l'applicabilità immediata delle competenze acquisite. Il monitoraggio continuo e la valutazione del processo formativo hanno permesso di migliorare costantemente l'approccio, assicurando che le competenze trasferite fossero effettivamente acquisite e applicabili. Il programma "AHD - Advanced Help Desk Operator" ha avuto un impatto significativo, migliorando le competenze dei partecipanti e riducendo il divario tra le competenze richieste e quelle disponibili nel mercato del lavoro. Grazie a corsi mirati e a una selezione accurata dei partecipanti, il programma ha promosso l'inclusione lavorativa e facilitato la crescita professionale individuale e settoriale. Le simulazioni pratiche e l'apprendimento on the job hanno potenziato le capacità tecniche e relazionali degli operatori, migliorando la qualità del servizio clienti e consolidando la reputazione di Colligo nel settore. L'investimento continuo nella formazione si è tradotto in un vantaggio competitivo per Colligo, preparando efficacemente i lavoratori ad affrontare le sfide future del mercato del lavoro e a sfruttare le opportunità emergenti. Questo impegno costante verso l'innovazione, la sostenibilità e l'eccellenza del servizio clienti riflette la missione di Colligo di mantenere la sua posizione di leadership nel settore dei contact center e di continuare a offrire servizi di alta qualità ai suoi clienti. Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo azione	Tematica	Ore corso
Problem solving e abilità empatiche per un operatore di call center inbound	Abilità Personali	100
Problematiche e soluzioni in operazioni di help desk per servizi bancari e finanziari	Tecniche di Produzione	100
L'utilizzo del software immersivo per l'help desk di servizi bancari e finanziari	Impatto ambientale - Informatica	120

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Colligo S.p.A., costituita a Torino nel 2005 da tre soci fondatori, è un'azienda leader nel settore dei call center, specializzata nella gestione delle interazioni tra aziende e clienti attraverso una vasta gamma di canali di comunicazione. La sua missione è fornire soluzioni di customer service di alta qualità, contribuendo a migliorare l'esperienza del cliente e a rafforzare le relazioni tra le imprese e i loro clienti finali.

Colligo offre numerosi servizi che includono il supporto clienti, l'assistenza tecnica, la gestione dei reclami, le campagne di vendita e le indagini di mercato. L'azienda si distingue per il suo approccio innovativo e responsabile, investendo continuamente in strutture, tecnologie, formazione e risorse umane. Questo le consente di offrire servizi personalizzati e di alta qualità, mantenendo al contempo un forte impegno verso la sostenibilità e l'etica aziendale. Colligo si occupa anche di Ricerca e Sviluppo per esplorare nuove soluzioni e migliorare costantemente i propri processi. Questo impegno nell'innovazione permette all'azienda di anticipare le tendenze del mercato e di mantenere un vantaggio competitivo.

Colligo, con le sue circa mille postazioni distribuite su nove sedi in Italia, rappresenta oggi uno dei principali player del settore.

Nel corso dei suoi vent'anni di storia, alcune tappe hanno segnato l'evoluzione dell'impresa. Dopo la sua costituzione, avvenuta nel 2005, Colligo inizia la sua attività nel settore dei contact center, ponendo le fondamenta per il suo futuro sviluppo. Fin dal principio l'azienda si distingue per l'attenzione alla qualità del servizio e all'innovazione tecnologica. Nel 2017, viene costituita la holding GSG, che acquisisce Colligo. Questa operazione strategica consolida le attività aziendali e crea nuove opportunità di crescita e sviluppo. La costituzione della holding rappresenta un passo importante verso una maggiore integrazione e sinergia tra le diverse unità operative. Nel 2020, la holding GSG acquisisce LS Data, rafforzando ulteriormente le proprie competenze nel settore dell'analisi dei dati. Contestualmente, vengono costituite COLLIGOFIN e COLLIGO2FIN, entità dedicate a supportare la crescita finanziaria e strategica del gruppo. Questi sviluppi segnano una fase di espansione e consolidamento delle risorse aziendali. La più recente delle milestone è di quest'anno. Nel 2024, infatti, le attività di LS Data e Colligo vengono integrate sotto un unico brand, Colligo S.p.A. L'unione rappresenta il culmine di un percorso di crescita e integrazione, consolidando le competenze e rafforzando la presenza sul mercato come leader nel settore dei contact center e della gestione dei dati. L'adozione di un unico brand testimonia l'impegno dell'azienda verso un'offerta di servizi sempre più completa e innovativa.

Per quanto riguarda i servizi, negli anni Colligo ha costantemente ampliato la propria offerta costruendo e ottimizzando il dialogo con la propria clientela, avvalendosi di tecnologie innovative e soluzioni personalizzate nel campo dei servizi di contact center inbound e outbound, così come del Business Process Outsourcing (BPO)¹.

Dal punto di vista dei servizi, Colligo si occupa di:

¹ Il Business Process Outsourcing (BPO) è una pratica commerciale in cui un'azienda affida parte o l'intero processo di gestione di determinate attività o funzioni ad un fornitore esterno, invece di gestirle internamente. In sostanza, il BPO coinvolge la delega delle operazioni aziendali a terzi specializzati, consentendo all'azienda committente di concentrarsi sulle proprie competenze core e sulle attività strategiche. Le attività che possono essere oggetto di outsourcing attraverso il BPO possono essere varie, incluse quelle relative alla gestione delle risorse umane, al customer service, alla contabilità e finanza, alla logistica, alla produzione, all'analisi dei dati, e così via. L'azienda committente stipula un contratto con il fornitore esterno, che si impegna a fornire i servizi richiesti secondo specifici standard di qualità e performance, spesso definiti attraverso Service Level Agreements (SLA). Le ragioni principali per cui le aziende optano per il BPO sono la riduzione dei costi operativi, l'accesso a competenze specializzate e tecnologie all'avanguardia, la flessibilità nell'allocazione delle risorse e la possibilità di concentrarsi sulle attività strategiche per la crescita del business. Il BPO può essere suddiviso in diverse categorie in base al tipo di servizio fornito, come il BPO orientato al processo (ad esempio, il customer service), il BPO orientato alla conoscenza (come l'analisi dei dati), e così via.

Storie di Formazione 2025

Contact center inbound. Il contact center inbound è una delle principali offerte di servizi dell'azienda, caratterizzato da una vasta gamma di soluzioni di customer care rivolte alla gestione delle interazioni con i clienti in entrata. Questo servizio si distingue per la sua capacità di fornire supporto e assistenza attraverso una serie di canali di comunicazione, tra cui la voce, la chat, la posta elettronica, i sistemi di messaggistica istantanea e altri ancora. Attraverso il contact center inbound, Colligo si impegna a fornire un servizio di assistenza clienti di alta qualità, garantendo una risposta tempestiva e professionale a numerose tipologie di richieste e domande dei clienti. Gli operatori del contact center sono formati per gestire una vasta gamma di scenari, fornendo informazioni dettagliate sui prodotti e servizi dell'azienda, risolvendo problemi e reclami, e offrendo supporto tecnico e consulenza personalizzata. Grazie alla sua capacità di gestire una molteplicità di canali di comunicazione, il contact center inbound di Colligo permette ai clienti di scegliere il metodo di contatto più idoneo alle proprie esigenze, garantendo flessibilità e comodità. Grazie a tutti questi elementi, il contact center inbound di Colligo rappresenta un punto di contatto strategico tra l'azienda e i suoi clienti, contribuendo a migliorare l'esperienza complessiva del cliente finale e a rafforzare le relazioni a lungo termine.

Contact center outbound. Il contact center outbound rappresenta un altro importante elemento dell'offerta di servizi di Colligo, focalizzato sulla creazione e gestione di campagne di vendita mirate e efficaci. Questo servizio è progettato per supportare le aziende nel raggiungimento dei propri obiettivi di vendita, coinvolgendo attivamente i potenziali clienti e la base clienti esistente attraverso numerose iniziative strategiche. Le campagne di vendita sviluppate e gestite da Colligo sono mirate al raggiungimento di diverse tipologie di obiettivi di marketing, la fidelizzazione della clientela esistente, l'incremento delle vendite attraverso cross-selling e up-selling, e così via. Queste campagne vengono progettate su misura per soddisfare le esigenze specifiche di ciascun cliente, tenendo conto del settore di riferimento, del target di mercato e degli obiettivi di business. Grazie alla sua vasta esperienza nel settore dei contact center, Colligo dispone delle competenze e delle risorse necessarie per pianificare e eseguire campagne di vendita con elevati tassi di redemption. Il suo team di professionisti è in grado di gestire l'intero processo, dalla definizione della strategia di vendita alla realizzazione pratica delle attività, garantendo un approccio integrato e orientato ai risultati. Le campagne di vendita di Colligo possono coinvolgere molteplici canali di comunicazione, diversificazione che consente di raggiungere i clienti in modi diversi, massimizzando così l'impatto delle campagne e aumentando le probabilità di successo. Inoltre, Colligo adotta tecnologie avanzate per ottimizzare il processo di vendita, utilizzando strumenti di analisi dei dati e di gestione delle interazioni per monitorare e valutare le performance delle campagne in tempo reale. Questo approccio data driven consente di identificare rapidamente le opportunità di ottimizzazione e di adattare le strategie di vendita di conseguenza, garantendo una maggiore efficienza e una migliore conversione dei lead. Il contact center outbound di Colligo rappresenta un'importante risorsa per le aziende che cercano di espandere il proprio portafoglio clienti e di aumentare le vendite.

BPO. Il Business Process Outsourcing (BPO) è un elemento cardine nell'ampia gamma di servizi offerti da Colligo, specializzata nell'esternalizzazione di processi aziendali su delega dei clienti. Questo approccio consente alle aziende di concentrarsi sulle proprie attività core e strategiche, affidando a Colligo la gestione di specifici processi e funzioni aziendali. Quando un'azienda decide di esternalizzare determinati processi a Colligo attraverso il BPO, si avvia un processo fondato sull'accurata definizione delle necessità del cliente e sull'ottimizzazione delle risorse. In questa fase iniziale, vengono anche stabilite chiaramente le attività da esternalizzare, i livelli di servizio richiesti, le metriche di performance e i termini finanziari attraverso un accordo contrattuale dettagliato. Questo accordo fornisce una base solida per la collaborazione e assicura un chiaro allineamento tra le aspettative del cliente e i servizi offerti da Colligo. Una parte fondamentale di questo processo è la selezione e la formazione del personale addetto, che avviene secondo accurati e validati metodi e criteri, al fine di garantire un'elevata specializzazione e competenza nelle attività svolte. Il team di Colligo è attentamente formato per comprendere appieno le esigenze del cliente e fornire un servizio altamente personalizzato e allineato alle strategie aziendali. L'approccio di Colligo al BPO si caratterizza per l'attenzione costante alla qualità del servizio e all'innovazione. L'azienda adotta le migliori pratiche del settore e utilizza

Storie di Formazione 2025

tecnologie all'avanguardia per ottimizzare i processi e migliorare la performance complessiva. Inoltre, Colligo mantiene un dialogo continuo con il cliente per monitorare e valutare le prestazioni, apportando eventuali miglioramenti e adattamenti in base alle esigenze in evoluzione. L'esternalizzazione dei processi aziendali tramite il BPO offre alle aziende l'opportunità di ridurre i costi operativi, accedere a competenze specializzate e migliorare l'efficienza complessiva delle operazioni. Colligo si impegna a essere un partner fidato e strategico per le aziende, offrendo soluzioni personalizzate e di alta qualità che consentono di liberare risorse interne e concentrarsi sul proprio core business.

Nel corso degli anni Colligo ha avuto modo di servire imprese operanti in diversi settori, dal finanziario, assicurativo, sino all'alimentare ed a quello delle utilities, in particolare in campo energetico.

In particolare, negli ultimi anni, Colligo ha ritenuto strategico focalizzare la propria specializzazione nei settori assicurativo e finanziario, che rappresentano il 69% del fatturato aziendale, seguono le utilities, la Pubblica Amministrazione e le telecomunicazioni ed altri settori residuali che valgono per il restante 31%. Vediamoli di seguito con maggiore dettaglio.

Finance. Il settore finanziario rappresenta il 24% del fatturato di Colligo, in forte sviluppo con aumenti esponenziali del volume di servizi erogati verso la propria clientela. Infatti, dal 2021 al 2024, si è registrato un aumento del +130% delle interazioni gestite tramite voce, passate da 350 a 800 mila, e un aumento del +150% delle interazioni gestite tramite mail e messaggistica, a loro volta cresciute da 260 a 650 mila. Nel corso degli ultimi quattro anni, inoltre, l'impresa ha supportato con i propri servizi i trend di forte crescita dei prestiti personali e cessione del quinto liquidati. Le competenze verticali maturate su questo settore sono complete e dal profilo qualitativamente elevato, anche e soprattutto perché impennate sullo skills development e la formazione personalizzata, in cui rientra anche quella erogata grazie al piano formativo oggetto del presente monitoraggio. Nel settore finanziario le specializzazioni di Colligo riguardano:

- i servizi erogati tramite telefono ed email: servizio clienti, assistenza carte di credito, assistenza tecnica POS, Remote Banking aziendali, Reactive Inbound
- i servizi di supporto alla vendita: prestiti personali, cessione del quinto, vendita polizze CPI (Credit protection), vendita polizze Identikit Legal, vendita polizze, tutela legale
- i servizi di back office: polo delibera, polo liquidazioni, apertura conti correnti aziende.

Nel caso di assistenza nel settore bancario, il customer care offerto da Colligo è molto ampio, con help desk centers aperti ventiquattro ore su ventiquattro, sette giorni su sette. Grazie alla sua esperienza, Colligo ha supportato ed affiancato la crescita di importanti realtà del nostro territorio.

Insurance. Il mercato Insurance rappresenta il 45% del fatturato Colligo. Un settore, quello assicurativo, su cui Colligo ha scelto un preciso posizionamento e nel quale sta crescendo molto rapidamente, come dimostra l'andamento dei leads gestiti, cresciuto del +30% dal 2022 al 2024, ed un aumento delle vendite, nello stesso biennio, del +66%. Colligo ha maturato competenze verticali elevate nel mercato delle polizze assicurative, ed in particolare sui prodotti per infortuni (79%) e sul segmento danni (21%).

Utilities. Con una forte specializzazione nel settore energetico, Colligo, nel solo 2023 ha gestito oltre 50 mila ore di chiamate inbound e prevede che questo numero aumenterà considerevolmente nel 2024 in corso sino ad arrivare a 75 mila.

Pubblica Amministrazione. Per la PA Colligo gestisce 13 numeri verdi, sia via mail sia voce, e 2 Web Form. Ed è proprio nell'offerta dei servizi per il cliente pubblico che la maggior parte dei dipendenti di Colligo ha maturato una vasta e lunga esperienza, grazie alla quale, nel solo 2023 l'azienda ha potuto gestire ben 600 mila tra chiamate ed e-mail, ed ha risolto il 93% dei ticket, superando di tre punti percentuali l'obiettivo richiesto del 90%.

Telco. Nel settore delle telecomunicazioni, Colligo offre prevalentemente servizi che riguardano il settore della vendita di servizi di connettività, di telefonia fissa e mobile, la lead generation, la tv on-demand, ed i router, di servizi di connettività specifici (ADSL, FTTC, FFW, FWA), e di servizi di back-office, tra i quali il controllo

Storie di Formazione 2025

qualità, l'analisi e la gestione dinamica dei processi di qualità. Nel settore telecomunicazioni Colligo ha registrato oltre un milione di contatti utili all'anno ed azzerato i reclami.

L'azienda è in costante crescita e il suo portafoglio clienti è sempre più differenziato. I suoi punti di forza sono la flessibilità organizzativa e gestionale, la velocità nel concretizzare idee e piani di lavoro e la scalabilità del know-how aziendale. Le competenze di Colligo, acquisite in circa vent'anni di attività, vengono ottimizzate su sedi diverse grazie ad un approccio sinergico di brand, capace di dialogare con il territorio in cui si colloca in maniera innovativa e, al contempo, responsabile, con la gestione delle relazioni con i propri clienti attraverso una gamma completa ed integrata di servizi per il contact center multicanale sia in ambito B2B sia B2C.

Il settore dei contact center in Italia ha vissuto significativi cambiamenti e una notevole evoluzione negli ultimi anni, riflettendo le dinamiche del mercato globale e le specificità del contesto economico e tecnologico nazionale. Questo settore, fondamentale per la gestione delle relazioni con i clienti, ha visto una crescita sostenuta, guidata da vari fattori chiave. La digitalizzazione è uno dei principali motori della trasformazione del settore dei contact center in Italia. L'adozione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale (AI), il machine learning, e i sistemi di automazione dei processi robotici (RPA) ha rivoluzionato il modo in cui le aziende gestiscono le interazioni con i clienti. Queste tecnologie hanno permesso di migliorare significativamente l'efficienza operativa, ridurre i tempi di risposta e offrire un servizio più personalizzato. I contact center hanno anche ampliato i canali di comunicazione utilizzati, integrando strumenti come le chat online, i social media e le applicazioni di messaggistica istantanea oltre ai tradizionali canali telefonici ed email. Questo approccio omnicanale consente alle aziende di raggiungere i clienti attraverso i propri canali elettivi, migliorando l'esperienza complessiva del cliente. In Italia, l'esternalizzazione dei servizi di contact center è diventata una pratica comune, con molte aziende che affidano a fornitori specializzati la gestione delle interazioni con i clienti. Questo trend è motivato dalla necessità di ridurre i costi operativi, accedere a competenze specializzate e aumentare la flessibilità operativa. I fornitori di servizi BPO (Business Process Outsourcing) nel settore dei contact center offrono soluzioni su misura, che vanno dal customer service al supporto tecnico, dalle vendite alla gestione dei reclami. La specializzazione è un altro aspetto cruciale. Le aziende di contact center stanno investendo nella formazione continua del personale per assicurare un elevato livello di competenza e professionalità. La capacità di fornire un servizio di alta qualità è diventata un elemento distintivo per i fornitori di contact center, contribuendo a fidelizzare i clienti e a mantenere un vantaggio competitivo. La pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto significativo sul settore dei contact center in Italia. Durante i periodi di lockdown, la domanda di servizi di contact center è aumentata esponenzialmente, poiché le aziende hanno dovuto gestire un volume maggiore di richieste da parte dei clienti. Questo ha accelerato ulteriormente l'adozione di soluzioni digitali e ha spinto molte aziende a implementare il lavoro da remoto per gli operatori. Le prospettive per il settore dei contact center in Italia sono promettenti. La continua evoluzione tecnologica, insieme alla crescente importanza della customer experience, suggerisce che il settore continuerà a crescere e a innovarsi. Le aziende stanno riconoscendo sempre più il valore strategico dei contact center come strumenti per migliorare la soddisfazione del cliente e per raccogliere dati preziosi che possono supportare nelle decisioni aziendali.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Gli orientamenti strategici di Colligo Spa sono fortemente influenzati dalle dinamiche del settore dei contact center, un ambito, come illustrato nel paragrafo precedente, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici e dalle crescenti aspettative dei clienti.

Per rimanere competitiva, l'azienda ha adottato una strategia focalizzata sulla qualità dei processi, sull'innovazione tecnologica e sulla formazione continua, di cui parleremo nel paragrafo successivo.

Storie di Formazione 2025

Dal punto di vista della qualità dei processi, uno degli elementi su cui Colligo ha impostato le proprie strategie competitive è stata la sua struttura organizzativa snella. La riduzione dei livelli gerarchici consente all'azienda di essere più flessibile e di rispondere con maggiore rapidità ai cambiamenti del mercato. La velocità nel processo decisionale e la migliorata comunicazione interna derivanti da una struttura snella si traducono in una maggiore efficienza operativa. In un contesto competitivo dinamico quale quello dei call center, la capacità di adattarsi velocemente alle esigenze dei clienti e di cogliere nuove opportunità di mercato consente a Colligo di posizionarsi in modo strategico, in particolare rispetto ai concorrenti di maggiori dimensioni più gerarchizzati, burocratici e quindi organicamente più lenti. Dal punto di vista della gestione delle risorse umane, una struttura organizzativa snella favorisce un ambiente di lavoro più dinamico e collaborativo. I dipendenti godono di maggiore autonomia e responsabilità, elementi che contribuiscono ad aumentare la motivazione e la soddisfazione lavorativa. La comunicazione più diretta con la leadership aziendale promuove un clima di fiducia e apertura, migliorando il coinvolgimento del personale e riducendo il turnover. Inoltre, una struttura snella offre ai dipendenti l'opportunità di sviluppare competenze diversificate, poiché possono assumere ruoli e responsabilità variabili. Questo non solo favorisce la crescita professionale individuale, ma anche lo sviluppo complessivo dell'azienda, poiché un personale altamente qualificato e motivato è in grado di affrontare meglio le sfide e contribuire all'innovazione e al successo a lungo termine.

Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica, Colligo ha implementato in partnership con diversi istituti bancari un servizio di help desk per la risoluzione di problemi e criticità che i clienti delle banche possono incontrare quando effettuano operazioni finanziarie online.

Tutto ciò ha richiesto l'acquisizione di nuove competenze da parte degli operatori non solo di carattere relazionale e di problem solving, ma anche specificatamente legate ai processi bancari e finanziari oggetto dell'assistenza, così come il corretto utilizzo del software fornito. La portata del servizio era tale che ha richiesto, inoltre, un ampliamento dell'organico attraverso l'assunzione di nuove figure. Il piano formativo che stiamo analizzando ha avuto lo scopo di implementare queste innovazioni grazie alla selezione e alla formazione di queste nuove figure.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Abbiamo anticipato al lettore che per Colligo la formazione continua rappresenta un asset fondamentale. Questo per alcuni motivi. In primo luogo, una delle più sentite missioni di cui ci parla il management di Colligo è di dare valore ad un settore che, generalmente, non è visto come valoriale. Per questa ragione l'azienda ha sempre investito nella formazione professionale dei suoi operatori. Ciò non avviene senza difficoltà, in quanto il mercato dei call center spesso risente del problema dei frequenti turnover e della necessità di trovare personale formato in ambiti molto specifici, soprattutto a livello inbound. La difficoltà è tanto più importante se si pensa che esiste anche un problema di geolocalizzazione delle risorse: è infatti fondamentale che le persone possano raggiungere la sede operativa in tempi congrui e quindi la localizzazione in grandi città, spesso sovraffollate e con problemi infrastrutturali e logistici come Milano e Roma, sebbene bacini potenzialmente interessanti dal punto di vista del mercato del lavoro, rappresentino di fatto location non facili in cui insediare una piattaforma per un call center.

La formazione è anche un driver fondamentale per erogare servizi innovativi, sempre più pervasi da nuove tecnologie a supporto dell'operatore e in dialogo con le tecnologie degli utenti. Questo è proprio il caso del settore bancario di cui abbiamo poc'anzi illustrato le innovazioni tecnologiche sviluppate e le potenzialità d'interazione tra operatore e utente finale del cliente Colligo.

Per queste ragioni, soprattutto per quel che riguarda la transizione verso una specializzazione nei settori bancario e finanziario in cui Colligo ha maturato una leadership di competenze importanti, l'azienda considera la formazione una priorità assoluta proprio perché fattore essenziale per mantenere la propria posizione competitiva nel settore.

Storie di Formazione 2025

Siccome le nuove tecnologie stanno plasmando ogni settore produttivo, anche la stessa formazione può beneficiare ed essere potenziata dalle più recenti innovazioni, contribuendo al trasferimento ed al mantenimento delle competenze acquisite con metodologie più tradizionali. Così, accanto alle iniziative realizzate grazie a Fondimpresa, Colligo ha inoltre sviluppato, con un partner high-tech, una piattaforma attraverso la quale erogare formazione nel metaverso. Le potenzialità di questo sistema spaziano dalla creazione di un ambiente di autoapprendimento, alla simulazione di contesti realistici attraverso i quali fare pratica e testare le nozioni apprese, mirando così allo sviluppo di una maggiore autoconsapevolezza delle proprie competenze orientata ad incentivare il miglioramento continuo.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Colligo S.p.A., fondata nel 2005 a Torino, è un'azienda leader nei contact center in Italia, specializzata nell'offerta di servizi di supporto clienti, assistenza tecnica, gestione dei reclami, campagne di vendita e indagini di mercato. Con circa mille postazioni distribuite in nove sedi italiane, Colligo si distingue per l'approccio innovativo e responsabile nel settore, servendo clienti nei settori finanziario, assicurativo, utilities, Pubblica Amministrazione e telecomunicazioni. L'azienda ha registrato una crescita significativa nel fatturato, con il settore assicurativo che rappresenta il 45% e il settore finanziario il 24%. Nel 2024, Colligo ha integrato le sue attività sotto un unico brand, ampliando l'offerta e consolidando la sua posizione di leadership. La strategia di Colligo è incentrata sulla qualità dei processi, sull'innovazione tecnologica e sulla formazione continua. La struttura organizzativa snella consente all'azienda di adattarsi velocemente ai cambiamenti di mercato, migliorando l'efficienza operativa e creando un ambiente di lavoro dinamico e collaborativo. Un esempio tangibile di innovazione è l'implementazione di un avanzato servizio di help desk per operazioni finanziarie online, che utilizza tecnologie come la realtà aumentata per migliorare l'assistenza clienti. Colligo investe in modo significativo nella formazione avanzata, inclusa una piattaforma nel metaverso, per sviluppare competenze attraverso l'autoapprendimento e la simulazione di contesti realistici. Questi sforzi sono centrali per mantenere la competitività nel settore e promuovere un miglioramento continuo tra i dipendenti, riflettendo l'impegno costante dell'azienda verso l'innovazione, la sostenibilità e l'eccellenza del servizio clienti.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi rappresenta un elemento cruciale nella progettazione di qualsiasi piano formativo efficace. L'esperienza di Colligo nel piano AHD - Advanced Help Desk Operator evidenzia come un approccio metodico e sistematico, ed il coinvolgimento del personale – in questo caso gli addetti alla funzione HR, gli esperti dei processi formativi senior, i formatori, i consulenti esperti delle tematiche formative e le risorse della segreteria organizzativa - possa garantire l'efficacia di programmi formativi complessi, soprattutto in settori altamente dinamici come quello finanziario e bancario.

Il processo è iniziato con un'approfondita fase esplorativa, finalizzata a comprendere appieno la domanda interna dell'azienda e a definire in modo chiaro i fabbisogni formativi specifici. Questa fase ha coinvolto la raccolta di una vasta gamma di dati relativi alle necessità aziendali, comprese le richieste dei clienti, le sfide operative e le tendenze del settore. Parallelamente, è stata condotta un'analisi dei progetti innovativi in corso nel settore finanziario e bancario, al fine di identificare le competenze chiave richieste per supportare tali iniziative e per anticipare le future esigenze del mercato. Questo approccio ha permesso di individuare i gap di competenze e le aree di sviluppo prioritario, fornendo così una guida preziosa per la progettazione delle attività formative.

Il processo di rilevazione delle necessità aziendali è stato finalizzato a raccogliere e concettualizzare i profili professionali da assumere e difficili da incontrare sul territorio locale.

Attraverso colloqui, interviste semi-strutturate, osservazioni on the job, si è proceduto a mappare gli elementi chiave in termini di pacchetti di competenze necessari alla costruzione di una risposta formativa strategica rispetto al fabbisogno di profili professionali dichiarato. Per rilevare le esigenze strategiche dell'impresa, è stato adottato un approccio metodologico articolato in alcuni passaggi fondamentali. In primo luogo, sono stati organizzati incontri con i referenti aziendali, finalizzati sia all'analisi preliminare del processo produttivo, sia all'avvio di un dibattito sui modelli di intervento più appropriati. Successivamente, è stata effettuata un'analisi approfondita dei problemi tecnico-organizzativi specifici di ciascuna realtà produttiva. Questa fase ha permesso di identificare le risorse umane da coinvolgere nei percorsi formativi e le competenze critiche da sviluppare per sostenere gli obiettivi strategici dell'azienda. Un ulteriore passaggio ha riguardato la pianificazione di un intervento di ricerca attiva, mirato a supportare l'impresa nel percorso di inserimento di nuove figure professionali. Si è trattato di un intervento concepito per facilitare un onboarding efficace, allineato alle necessità strategiche dell'azienda. Infine, è stata condotta un'analisi preliminare del contesto organizzativo e produttivo in cui si inserisce il processo di assunzione. Questo ha incluso lo studio dei processi lavorativi esistenti e del ruolo strategico delle risorse umane, assicurando che il piano formativo fosse pienamente integrato e rispondente alle esigenze operative e di crescita dell'azienda.

La definizione del fabbisogno formativo è stata orientata ad approfondire il quadro conoscitivo avvalendosi di una precisa articolazione delle strategie d'azione al fine di definire i modelli e le metodologie d'intervento. In particolare, ha avuto gli obiettivi di focalizzare le esigenze da soddisfare, mettere a fuoco i vincoli e le opportunità da considerare nel processo formativo, così come le variabili esistenti. Al termine di questa fase è stato inoltre possibile definire il training gap.

Per identificare i gap formativi, è stato essenziale raccogliere informazioni direttamente dalle aziende riguardo a vari aspetti chiave. In primo luogo, si è analizzata la struttura e la dinamica dell'organizzazione aziendale, per comprendere come le diverse componenti dell'azienda interagiscono tra loro. Successivamente, è stato esaminato in dettaglio il funzionamento dei processi lavorativi e di produzione, al fine di individuare eventuali aree di miglioramento. Un'attenzione particolare è stata riservata ai bisogni di potenziamento e adeguamento delle competenze individuali. Le attese sono state rilevate con particolare riguardo alle competenze necessarie per lo sviluppo dei nuovi servizi, il rafforzamento delle prestazioni lavorative, una maggiore coesione e integrazione tra i dipendenti, e l'aumento della motivazione rispetto agli obiettivi aziendali. Per la diagnosi e la

Storie di Formazione 2025

rilevazione dei gap di competenze, sono state condotte interviste semi-strutturate con i referenti d'area, le quali hanno permesso di raccogliere informazioni dettagliate e specifiche, che sono state successivamente analizzate in relazione ai profili individuati come beneficiari della formazione. Questo processo ha garantito che gli interventi formativi proposti fossero accuratamente allineati con le esigenze aziendali, assicurando così l'efficacia e la rilevanza delle iniziative formative. Grazie all'analisi dei dati raccolti, è stato possibile identificare in modo preciso gli obiettivi che hanno guidato il processo di assunzione delle nuove figure, le risorse umane da formare e gli interessi formativi di ciascun profilo professionale coinvolto. L'indagine ha seguito un percorso ben strutturato che ha incluso tre fasi. Inizialmente, è stata scelta la modalità di rilevazione più appropriata, seguita dall'identificazione degli strumenti di indagine. Successivamente, sono stati realizzati colloqui e interviste con le figure aziendali coinvolte. Una volta raccolte le informazioni, queste sono state elaborate per individuare i gap di competenze. Sulla base dei bisogni emersi durante queste prime due fasi è stato possibile comporre (terza fase) il quadro complessivo delle possibili azioni formative da intraprendere e di stabilire anche la sequenza logica di azioni che mirano a trasferire le competenze necessarie alle aziende partecipanti. Nel quadro del piano in esame, è stata, infine, condotta un'approfondita analisi dell'offerta lavorativa del territorio di riferimento. Questo processo ha coinvolto una serie di attività finalizzate a comprendere la dinamica specifica del mercato del lavoro locale e le esigenze dell'azienda. Attraverso incontri diretti con l'impresa sono state raccolte informazioni dettagliate sui profili professionali richiesti e sulle competenze necessarie per soddisfare le esigenze del contesto lavorativo locale.

Nel contesto dei piani di Politiche Attive del Lavoro (PAL), l'analisi dell'offerta lavorativa riveste un ruolo cruciale. Le PAL sono un insieme di interventi finalizzati a favorire l'occupazione, l'inserimento lavorativo e la riqualificazione professionale dei cittadini. L'obiettivo principale è promuovere una maggiore efficienza ed equità nel mercato del lavoro, fornendo agli individui gli strumenti e le risorse necessarie per accedere al mondo del lavoro o migliorare la propria posizione occupazionale. L'analisi dell'offerta lavorativa consiste nell'esaminare le caratteristiche del mercato del lavoro locale, identificando le opportunità occupazionali esistenti, le competenze richieste dalle imprese e le eventuali carenze di occupazione. Questo processo fornisce informazioni cruciali per la progettazione e l'implementazione di interventi formativi e occupazionali mirati. Permette di individuare settori trainanti dell'economia locale, professioni in crescita e competenze più richieste dalle imprese, consentendo così di indirizzare gli sforzi delle Politiche Attive del Lavoro verso le aree di maggiore potenziale occupazionale. Inoltre, facilita la creazione di partenariati tra istituzioni pubbliche, enti formativi, imprese e altri attori del territorio, promuovendo la collaborazione e la sinergia nell'attuazione di interventi efficaci. Questo approccio integrato è fondamentale per massimizzare l'impatto delle Politiche Attive del Lavoro e favorire lo sviluppo sostenibile del mercato del lavoro locale.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Dopo la metodica analisi dei fabbisogni formativi illustrata nel paragrafo precedente, Colligo ha intrapreso la gestione della progettazione del piano formativo AHD - Advanced Help Desk Operator attraverso alcune fasi essenziali.

Il processo formativo del piano "AHD - Advanced Help Desk operator" di Colligo è stato strutturato per garantire una formazione efficace e coerente con gli obiettivi aziendali e le esigenze dei partecipanti. Questo processo si è articolato in diverse fasi, con un'attenzione particolare alle attività non formative e formative, che insieme hanno contribuito a creare un percorso di apprendimento completo e integrato.

È noto agli addetti ai lavori, ma teniamo a ricordarlo qui, che una metodica realizzazione della macro-progettazione, la quale, partendo dall'analisi dei fabbisogni di competenze in azienda e dall'analisi degli obiettivi aziendali del progetto, ha potenzialità rilevanti sulla pianificazione didattica della micro-progettazione poiché contribuisce all'efficacia complessiva del piano formativo, garantendo l'allineamento con gli obiettivi aziendali, la pertinenza dei contenuti formativi e la massimizzazione dell'impatto sulle competenze dei partecipanti. Parallelamente ciascuno di questi impatti presenta, inoltre, una profonda efficacia nel garantire l'ottimizzazione

Storie di Formazione 2025

delle risorse messe in campo ed assicura una base solida e chiara per la successiva progettazione delle singole attività formative.

Le attività non formative sono state fondamentali per armonizzare il processo di formazione con le esigenze aziendali e per facilitare i processi di cambiamento all'interno dell'organizzazione. Queste attività si sono articolate in tre fasi principali. La prima fase, lo screening dei partecipanti, ha previsto la selezione accurata delle persone che avrebbero beneficiato delle azioni formative, attraverso un'analisi delle loro competenze in ingresso e una valutazione delle necessità formative. L'obiettivo era identificare i candidati più adatti e personalizzare il percorso formativo in base alle loro esigenze specifiche. Questo approccio ha consentito di massimizzare l'efficacia della formazione, assicurando che ogni partecipante ricevesse l'attenzione e le risorse necessarie per colmare le proprie lacune e sviluppare nuove competenze.

Rispetto alla selezione dei candidati, teniamo qui a riportare come essa sia stata condotta su un complesso e diversificato set di variabili che ha compreso aspetti anagrafici e logistici, background di studi, esperienze lavorative e non formali che abbiano fornito competenze trasversali e soft skills, oltre a un'analisi motivazionale. Una volta selezionati i partecipanti, si è passati alla fase di macro-progettazione delle azioni formative, durante la quale sono stati definiti gli ambiti formativi ed i titoli dei corsi, sono stati individuati i docenti ed è stata definita un GANTT di massima delle macro fasi del progetto formativo, in modo da poter verificare la fattibilità e concatenazione delle fasi, così come la sua ergonomia rispetto alle potenzialità cognitive e di apprendimento, ed anche di disporre di un framework capace di trasferire le competenze e mettere a terra il progetto in modo coerente con le esigenze delle strategie aziendali.

La successiva fase di micro-progettazione ha incluso la pianificazione delle risorse necessarie e la programmazione delle attività didattiche. È stato creato un programma formativo che dettagliava i contenuti da trattare, i metodi didattici da utilizzare e le tempistiche di ogni attività. La progettazione accurata ha garantito che il percorso formativo fosse strutturato in modo logico e progressivo, facilitando l'apprendimento e l'acquisizione delle competenze necessarie.

Le attività formative sono state il cuore del processo formativo e sono state mirate a migliorare le competenze tecniche specifiche richieste dall'azienda. Inoltre, queste attività hanno fornito ai partecipanti una visione complessiva della cultura e della struttura aziendale. La micro-progettazione si è articolata in tre fasi principali. La prima fase, la definizione del programma formativo, ha comportato la stesura dettagliata dei contenuti formativi e la verifica del piano delle risorse e del budget. Il programma formativo è stato dettagliato e specifico, delineando chiaramente gli obiettivi di apprendimento, i metodi didattici, le risorse necessarie e le tempistiche. Una pianificazione accurata è stata essenziale per assicurare che tutte le aree di competenza necessarie fossero coperte e che il percorso formativo fosse sostenibile dal punto di vista delle risorse e del budget.

Nel processo formativo del piano "AHD - Advanced Help Desk operator" di Colligo, la selezione delle metodologie didattiche ha contribuito ad assicurare che i partecipanti acquisissero sia le competenze tecniche sia le soft skill necessarie per poter gestire autonomamente il proprio ruolo di operatori di help desk. Infatti, le metodologie didattiche selezionate per il piano formativo oggetto della presente analisi hanno assicurato un approccio completo e integrato all'apprendimento. A determinare la scelta delle metodologie didattiche è stata l'impostazione progettuale data alle azioni formative, le quali sono state progettate su tre pillars caratterizzanti:

1. l'azione si è svolta in contesti reali, in progetti definiti e concreti;
2. è stato previsto il coinvolgimento di tutti i partecipanti;
3. l'attenzione è stata rivolta soprattutto al processo d'apprendimento.

Pertanto, le metodologie scelte per l'erogazione della formazione hanno previsto modalità blended grazie all'alternanza di azioni formative svolte in coaching a distanza (FAD) e azioni formative svolte in modalità training on the job. La formazione è stata microprogettata ed erogata attraverso sessioni di apprendimento programmate, centrate sui processi di lavoro e sull'esperienza concreta. Si è trattato di un processo teso a valorizzare l'apprendimento dall'esperienza, attraverso la riflessione e l'azione, facilitando e ottimizzando il

Storie di Formazione 2025

funzionamento di gruppi di persone. Le metodologie adottate hanno combinato tecniche esperienziali, action learning, e formazione on the job, ognuna delle quali ha contribuito in modo specifico al raggiungimento degli obiettivi formativi. I contenuti formativi sono stati erogati con tecniche esperienziali per favorire l'acquisizione di soft skill fondamentali come le capacità empatiche e relazionali. Queste competenze, come vedremo nel capitolo successivo, sono risultate essenziali per interagire efficacemente con i clienti, inclusi quelli emotivamente oppositivi, una situazione comune nelle operazioni di help desk.

La metodologia dell'action learning è stata impiegata per stimolare le capacità logiche e di pensiero creativo dei partecipanti, necessarie per risolvere problemi operativi durante le interazioni telefoniche con i clienti. Questo approccio ha coinvolto i partecipanti in attività pratiche e riflessive che li hanno aiutati a sviluppare soluzioni innovative e a migliorare il loro problem-solving. Attraverso esercitazioni pratiche e progetti reali, i partecipanti hanno imparato a lavorare in team, ad analizzare problemi complessi e a trovare soluzioni efficaci e rapide.

Per l'acquisizione delle competenze pratiche, la formazione on the job ha giocato un ruolo chiave. Questa metodologia ha permesso ai partecipanti di apprendere direttamente sul campo tecniche e metodi operativi. In particolare, sono state previste sessioni pratiche per condurre autonomamente il processo operativo di help desk su operazioni bancarie e finanziarie. I partecipanti hanno lavorato sotto la supervisione di mentori esperti, ricevendo feedback immediato e perfezionando le loro abilità in un contesto reale. Inoltre, la formazione on the job è stata utilizzata per insegnare l'utilizzo del software di assistenza specifico per il servizio di help desk. Questa formazione pratica ha permesso ai partecipanti di familiarizzare con l'interfaccia e le funzionalità del software, rendendoli più efficaci e sicuri nell'utilizzo dello strumento durante le interazioni con i clienti.

Ci teniamo qui a sottolineare come la pianificazione dei corsi e la calendarizzazione delle sessioni di formazione, che è sempre un aspetto critico e delicato da gestire, rivesta nel caso degli operatori di call center un fattore chiave per garantire un processo formativo efficace. Sono diversi i motivi che rendono questo aspetto progettuale particolarmente importante in questo specifico settore, di seguito illustriamo brevemente i principali. Innanzitutto, la continuità del servizio è una priorità assoluta. Il call center è un ambiente operativo che richiede la presenza costante di operatori disponibili per rispondere alle chiamate dei clienti. Una calendarizzazione oculata dei corsi di formazione assicura che vi sia sempre un numero adeguato di operatori attivi per mantenere un livello di servizio ottimale. È fondamentale evitare sovraccarichi di lavoro e pianificare i corsi in modo da non intaccare le operazioni quotidiane sia degli operatori formatori sia di quelli in formazione. In secondo luogo, è essenziale poter ottimizzare l'uso delle risorse. La formazione dei dipendenti del call center coinvolge risorse come formatori, aule, attrezzature e materiali didattici. Una buona calendarizzazione consente di massimizzare l'uso di tali risorse, evitando sprechi e sovrapposizioni. Ciò contribuisce non solo a ridurre i costi, ma anche a migliorare l'efficienza complessiva del processo formativo. Un'altra considerazione importante riguarda la progressione coerente dell'apprendimento. È essenziale che la formazione segua una sequenza logica e graduale, consentendo agli operatori di acquisire e consolidare le competenze necessarie in modo efficace. Una calendarizzazione ben pianificata facilita la strutturazione dei corsi in modo sequenziale, agevolando l'apprendimento progressivo e il consolidamento delle conoscenze e delle abilità acquisite. Inoltre, la gestione dello stress e della fatica è un aspetto da non sottovalutare. Gli operatori di call center lavorano in un ambiente ad alta pressione; pertanto, è importante programmare i corsi di formazione in modo equilibrato, distribuendo le sessioni nel tempo. Evitare di concentrare troppe attività formative in un breve periodo aiuta gli operatori a gestire meglio lo stress e a rimanere performanti nel loro lavoro quotidiano.

Nel processo di calendarizzazione dei corsi di formazione per gli operatori di call center, sorgono diverse criticità che richiedono una gestione attenta al fine di assicurare il successo complessivo del programma formativo. Un punto critico è rappresentato dai conflitti di pianificazione, che possono emergere quando le sessioni di formazione si sovrappongono alle ore di picco del call center. Per evitare interruzioni nel servizio, è fondamentale programmare i corsi durante i periodi di minor traffico telefonico o pianificare turni in modo

Storie di Formazione 2025

che ci sia una copertura continua. La disponibilità dei formatori costituisce un'altra sfida, specialmente se essi sono coinvolti in altre attività aziendali. Coordinare le loro agende con quelle degli operatori richiede una pianificazione precisa e flessibile per assicurare che tutti possano partecipare alla formazione senza compromettere le attività quotidiane. I call center possono trovarsi ad affrontare improvvisi picchi di chiamate o emergenze tecniche, rendendo necessario un piano di emergenza che consenta di rimandare o riprogrammare le sessioni di formazione senza compromettere la qualità dell'apprendimento. La diversificazione dei moduli formativi è cruciale per mantenere l'interesse e la motivazione dei partecipanti. La calendarizzazione deve tener conto di questa necessità, evitando la monotonia e la fatica mentale attraverso una varietà di argomenti e approcci didattici. Infine, è essenziale garantire il tempo sufficiente per raccogliere feedback e valutare l'efficacia delle sessioni di formazione. Questo richiede un equilibrio tra le attività formative e i momenti dedicati alla riflessione e al miglioramento continuo, garantendo così un processo formativo efficace e adattabile alle esigenze in evoluzione del call center.

Un altro elemento che riteniamo utile sottolineare rispetto ai processi della progettazione ed implementazione del piano è rappresentato dalle metodologie adottate per le attività di monitoraggio, che sono proseguite fino alla conclusione delle attività formative, creando un modello circolare di segnali di feedback e *feedforward*² al fine di monitorare costantemente lo svolgimento delle attività.

Il processo di valutazione e monitoraggio è stato gestito dai docenti di riferimento del corso e si è svolto durante tutto il percorso formativo del piano. In ingresso le attività di rilevazione sono servite per rilevare i gap di competenze e per formare gruppi di lavoro omogenei. In itinere i docenti hanno usato le esercitazioni pratiche e le tecniche osservanti per monitorare le reazioni dei singoli partecipanti e dell'aula durante le sessioni di action learning, così come la motivazione, la capacità di applicazione delle acquisizioni, le capacità relazionali, e quelle di problem solving. Incontri e riunioni periodiche tra tutti i direttori e i coordinatori degli enti partner hanno garantito la verifica del corretto andamento del lavoro e il miglioramento continuo basato sulle esperienze condivise. Questo screening ha permesso di mappare in continuo il procedere del trasferimento di competenze e l'evoluzione delle nuove abilità acquisite.

Al termine del percorso formativo, è stato definito il processo per la certificazione delle competenze, il quale ha incluso un bilancio delle competenze in uscita basato su esami, valutazioni pratiche e la verifica delle competenze attraverso prove specifiche. La certificazione delle competenze non solo ha attestato il raggiungimento degli obiettivi formativi, ma ha fornito anche un riconoscimento ufficiale delle competenze acquisite, aumentando la motivazione dei partecipanti e il valore del percorso formativo stesso.

Proprio questo monitoraggio continuo delle attività e la valutazione finale delle competenze acquisite dai partecipanti, che ha incluso un bilancio delle competenze in uscita, ha consentito di misurare i progressi fatti e di individuare eventuali aree che necessitavano di ulteriori interventi formativi. La valutazione continua ha permesso di apportare eventuali aggiustamenti al programma formativo in corso d'opera, garantendo così la massima efficacia del percorso.

3.3 – Considerazioni riepilogative

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata fondamentale nella progettazione del piano formativo "AHD - Advanced Help Desk Operator" di Colligo. Grazie a un approccio metodico e sistematico, il programma ha

² I *feedforward* rappresentano una metodologia di comunicazione orientata al futuro, mirata a fornire consigli costruttivi per migliorare le prestazioni e promuovere lo sviluppo personale e professionale. A differenza del feedback, che si concentra sull'analisi delle prestazioni passate, il *feedforward* si basa su suggerimenti e indicazioni per affrontare sfide future in modo più efficace. Questa tecnica, ampiamente utilizzata nei contesti formativi e organizzativi, si dimostra particolarmente efficace nel favorire il miglioramento continuo e nel promuovere un clima di apprendimento proattivo. Mediante il *feedforward*, i destinatari possono ricevere indicazioni specifiche su come applicare le loro competenze in situazioni future, anticipando le sfide e adottando strategie preventive per il successo. Inoltre, poiché si concentra sulle opportunità di miglioramento piuttosto che sui fallimenti passati, il *feedforward* può aumentare la motivazione e l'impegno nell'apprendimento e nello sviluppo professionale.

Storie di Formazione 2025

risposto efficacemente alle esigenze del settore finanziario e bancario. Il processo di rilevazione delle necessità aziendali, attraverso colloqui, interviste e osservazioni on the job, ha permesso di identificare i gap di competenze e di progettare attività formative mirate. L'integrazione delle azioni formative in contesti reali e progetti concreti ha garantito l'applicabilità immediata delle competenze acquisite, assicurando un alto grado di rilevanza ed efficacia nella formazione. Le metodologie didattiche adottate, come l'action learning e la formazione on the job, hanno favorito un apprendimento pratico e direttamente applicabile. Il monitoraggio continuo e la valutazione del processo formativo hanno permesso di migliorare costantemente l'approccio, assicurando che le competenze trasferite fossero effettivamente acquisite e applicabili. In sintesi, l'analisi dei fabbisogni e la realizzazione delle azioni formative in contesti reali e progetti concreti hanno garantito risultati eccellenti, massimizzando l'impatto sulle competenze dei partecipanti e ottimizzando le risorse aziendali.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

Il piano formativo “AHD - Advanced Help Desk operator” implementato da Colligo si innesta nelle iniziative di politiche attive del lavoro³, promuovendo l’occupazione e migliorando le competenze dei partecipanti in modo mirato ed efficace. Analizzando gli impatti sistemici del piano formativo, infatti, possiamo presentare al lettore alcuni elementi significativi. In primo luogo, il progetto ha contribuito a ridurre il divario tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle disponibili tra i potenziali lavoratori. Questo allineamento è stato raggiunto attraverso l’analisi dei fabbisogni formativi e la progettazione di corsi progettati per il trasferimento di competenze puntuali, garantendo che i partecipanti fossero adeguatamente preparati per affrontare le mansioni e le sfide previste per il loro inserimento lavorativo.

Il piano formativo ha, pertanto, fattivamente supportato le politiche di inclusione lavorativa, offrendo opportunità professionali a individui con background estranei al settore e competenze eterogenee. L’approccio di Colligo, che ha incluso una selezione accurata dei partecipanti basata su competenze attuali, esperienze pregresse e motivazione, ha parallelamente permesso di creare percorsi formativi personalizzati. Questo ha facilitato l’inserimento lavorativo di persone che, pur non avendo una formazione specifica nel settore, hanno mostrato un alto potenziale di crescita e adattabilità.

Le azioni formative hanno inoltre incentivato la crescita professionale all’interno dell’azienda e del settore. Attraverso l’acquisizione di competenze specializzate e soft skills, i partecipanti hanno potuto accedere a nuove opportunità di carriera, migliorando la loro posizione lavorativa e contribuendo al loro sviluppo professionale continuo. Questo effetto moltiplicatore ha favorito non solo i singoli lavoratori, ma anche l’azienda e il settore nel loro complesso, creando un ambiente lavorativo dinamico.

Il piano formativo ha avuto un impatto positivo anche sulla qualità del servizio offerto ai clienti. Operatori più preparati e competenti sono in grado di gestire meglio le richieste e i problemi dei clienti, migliorando la customer satisfaction e rafforzando la reputazione dell’azienda. Questo risultato è stato possibile grazie alla formazione pratica e all’utilizzo di software avanzati, che hanno permesso ai partecipanti di acquisire una padronanza completa degli strumenti e delle tecniche necessarie per il loro lavoro.

Da un punto vista complessivo, le azioni formative hanno consentito di rendere operative ed autonome persone che non avevano mai lavorato per l’help desk nel settore bancario. Sotto questo aspetto il piano ha avuto un sensibile impatto sui lavoratori, per Colligo e, più in generale, per la rete di stakeholders (le imprese clienti, gli utenti dell’help desk, etc.) in cui questa iniziativa si è collocata. Inoltre, fornendo una formazione pratica e mirata alle esigenze del settore, il piano formativo ha contribuito a migliorare l’employability dei partecipanti nel lungo termine, consentendo loro di sviluppare una base solida di competenze che potessero essere trasferite e applicate in una varietà di contesti lavorativi. Questo ha reso i partecipanti più adattabili e

³ Le politiche attive del lavoro comprendono un insieme di interventi e programmi messi in atto da governi e istituzioni con l’obiettivo di promuovere l’occupazione e migliorare le condizioni del mercato del lavoro. A differenza delle politiche passive, che forniscono sostegno economico ai disoccupati, le politiche attive mirano a facilitare l’inserimento o il reinserimento lavorativo mediante misure che aumentano l’occupabilità, migliorano le competenze dei lavoratori e li rendono più adattabili alle esigenze del mercato. I benefici attesi dalle politiche attive del lavoro includono la riduzione della disoccupazione, l’aumento dell’occupabilità, una maggiore adattabilità ai cambiamenti del mercato del lavoro, l’inclusione sociale, l’incremento della produttività e la sostenibilità del sistema di welfare. Le iniziative tipiche comprendono programmi di formazione e riqualificazione, orientamento e consulenza professionale, incentivi all’assunzione, stage e tirocini, servizi di intermediazione, supporto all’imprenditorialità, lavori socialmente utili e programmi di inclusione per gruppi svantaggiati. In Italia, le politiche attive del lavoro sono state potenziate tramite varie riforme e iniziative. Tra queste, spiccano il programma Garanzia Giovani, volto a facilitare l’inserimento lavorativo dei giovani NEET (Not in Education, Employment, or Training), e l’Assegno di ricollocazione, che offre supporto personalizzato ai disoccupati di lunga durata. Le Regioni hanno un ruolo cruciale nell’attuazione di queste politiche, con programmi specifici adattati alle esigenze locali. Inoltre, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) prevede investimenti significativi nelle politiche attive del lavoro per stimolare la ripresa economica post-pandemia e favorire la transizione verso un’economia più digitale e sostenibile. Queste iniziative puntano a creare un mercato del lavoro più dinamico e inclusivo, capace di affrontare le sfide globali e promuovere un’economia sostenibile e competitiva.

Storie di Formazione 2025

resilienti di fronte ai cambiamenti nel mercato del lavoro, contribuendo così al loro successo professionale e al loro sviluppo professionale continuo nel corso del tempo.

Abbiamo raccolto le esperienze vissute in azienda rispetto ai corsi e il loro impatto sulle competenze e le operatività. Le riassumiamo brevemente di seguito.

Grazie ai corsi, i beneficiari hanno potuto acquisire una comprensione generale sul ruolo che riveste oggi la tecnologia nelle pratiche di miglioramento della customer satisfaction nella gestione dell'help desk per il settore bancario, permettendo loro di implementare soluzioni innovative e supportate da sistemi informatici innovativi che aumentano l'efficienza operativa e riducono i tempi di risposta. Questo è stato importante perché ha consentito di migliorare la qualità del servizio offerto ai clienti, rendendolo più reattivo e personalizzato. Tra gli impatti si segnalano una maggiore fidelizzazione dei clienti, una riduzione dei costi operativi grazie all'uso di tecnologie avanzate, e un aumento della produttività del personale dell'help desk. Infatti, i corsi hanno consentito di imparare ad usare il nuovo software per l'help desk e il portale di online banking oggetto del servizio di help desk, sia per quanto attiene alle funzionalità di front end, sia per quanto riguarda i cruscotti e la gestione del back end.

I partecipanti al corso ci hanno spiegato come acquisire queste competenze pratiche abbia consentito loro di condurre in autonomia il processo operativo di help desk su operazioni bancarie e finanziarie. Questo risultato è particolarmente significativo se si pensa alla complessità delle competenze necessarie per poter gestire la delicatezza e criticità delle operazioni per le quali normalmente l'help desk di banca viene contattato.

I lavoratori hanno trovato particolarmente utili le simulazioni di operazioni di assistenza con il software, grazie alle quali hanno potuto esercitarsi e fare esperienza sin da subito, elemento che ha consentito un efficace e rapido apprendimento interattivo con l'interfaccia informatica.

Attraverso le sessioni on the job i partecipanti hanno sviluppato le competenze necessarie per gestire le principali operazioni di help desk richieste dalla clientela in ambito bancario e finanziario e per affrontare le più frequenti criticità. Il corso ha anche permesso ai nuovi lavoratori di apprendere tecniche di comunicazione efficace e skills lessicali appropriati utili a guidare la risoluzione di problemi da parte dell'utente finale.

Infatti, una parte importante dei corsi ha riguardato il trasferimento di abilità tecniche e soft skill utili ad aumentare le capacità di problem solving, così come quelle empatiche e relazionali anche nelle interazioni con soggetti emotivamente oppositivi. Importante ed essenziale proprio perché si tratta di una situazione tipica nelle operazioni di help desk. Gli utenti, infatti, chiamano dopo aver riscontrato un problema che non sono riusciti a risolvere, e spesso si tratta di problemi complessi, delicati e che emergono in momenti strategici, generando quindi un contesto emozionale in cui affiorano con evidenza le criticità ed i rischi generati dal problema e dalle sue conseguenze, così come l'impatto della sua potenziale non risoluzione per l'utente. Durante questo tipo di telefonate, che sono la maggior parte di quelle che vengono ricevute, è essenziale non solo la capacità tecnica dell'operatore (hard skill) ma anche tutto il set di competenze empatiche e relazionali che sono fondamentali per gestire in modo efficace la situazione e, possibilmente, mantenere alto il gradimento dell'utente rispetto al servizio fornito dalla propria banca. Infatti, è proprio nelle dinamiche di relazione ed interazione con gli utenti che si può massimizzare la percezione del brand, aumentare il tasso di soddisfazione della clientela e trasformare un problema, attraverso la sua pronta ed efficace gestione, in un elemento di fidelizzazione. Le capacità di interazione degli operatori di help desk e le potenzialità dei call center sono fondamentali per le strategie di gestione della clientela nel settore bancario. Gli operatori, attraverso la loro formazione e competenza, giocano un ruolo cruciale nel costruire e mantenere relazioni positive con i clienti. La loro abilità nel comunicare efficacemente, comprendere le esigenze dei clienti e risolvere i problemi con tempestività e precisione, può fare una differenza significativa nella percezione del servizio bancario. Le interazioni umane dirette, infatti, sono spesso il primo punto di contatto tra la banca e il cliente. La capacità degli operatori di ascoltare attivamente, di mostrare empatia e di fornire risposte chiare e risolutive, può trasformare un'interazione ordinaria in un'esperienza significativa per il cliente. Quando i clienti si sentono ascoltati e compresi, è più probabile che sviluppino una maggiore fiducia e lealtà verso la banca. Rafforzare la

Storie di Formazione 2025

percezione positiva del brand attraverso interazioni di qualità diventa così un obiettivo primario per ogni operatore. I call center come Colligo, con le loro strutture organizzate e il personale specializzato, sono in grado di gestire un alto volume di interazioni, garantendo al contempo un livello di servizio elevato. Questa efficienza operativa è essenziale per rispondere rapidamente alle richieste dei clienti e risolvere i loro problemi in tempi brevi. Inoltre, la capacità di raccogliere feedback in tempo reale durante le chiamate consente alla banca di adattarsi e migliorare continuamente i propri servizi in base alle esigenze dei clienti. Un altro aspetto cruciale è la possibilità di personalizzare le interazioni. Gli operatori di help desk possono utilizzare le informazioni raccolte durante le chiamate per offrire soluzioni su misura, migliorando ulteriormente la soddisfazione del cliente. Questo livello di personalizzazione può contribuire a differenziare la banca dalla concorrenza, offrendo un valore aggiunto che i clienti apprezzano e ricordano.

Inoltre, le interazioni possono essere utilizzate per trasformare i problemi in opportunità di valore per il cliente. Ogni problema risolto con successo non solo aumenta la soddisfazione del cliente, ma può anche rafforzare la sua fedeltà alla banca. Gli operatori di help desk, affrontando e risolvendo i problemi in modo efficace, contribuiscono direttamente alle strategie di *retention* della clientela, dimostrando ai clienti che la banca è reattiva e orientata alle loro esigenze. Le competenze di interazione degli operatori di help desk e le potenzialità organizzative dei call center sono elementi chiave per la gestione efficace della clientela nel settore bancario. Non solo migliorano la qualità del servizio offerto, ma contribuiscono anche a costruire relazioni durature e di valore con i clienti, supportando le strategie di retention e fidelizzazione. Questi fattori, insieme, aiutano a creare un'immagine positiva del brand e a garantire la soddisfazione e la fedeltà della clientela nel lungo termine. Un aspetto particolarmente apprezzato è stata la presenza di docenti altamente qualificati e con esperienza nel settore. La loro competenza e professionalità hanno reso l'esperienza di apprendimento ancora più significativa, fornendo ai partecipanti una guida esperta e consigli pratici per affrontare le sfide specifiche che si presentano nella gestione di clienti da un help desk center. I partecipanti hanno anche dimostrato di apprezzare il costante affiancamento e aiuto nella risoluzione di problematiche specifiche riscontrate durante la formazione e dopo la formazione stessa. Il settore bancario e finanziario in cui Colligo si sta sempre più specializzando richiede un costante aggiornamento delle nozioni e informazioni acquisite e ciò è stato fatto in maniera meticolosa dal team di docenti e operatori senior con più esperienza. A tal proposito, il monitoraggio continuo ha consentito di rilevare specifiche esigenze segnalate proprio dai partecipanti, come ad esempio quella di un maggior affiancamento passivo di tipo training on the job. L'intensificazione delle attività on the job ha consentito un sensibile miglioramento nella capacità di gestione dell'imprevisto, soprattutto nei casi di gestione di clienti particolarmente oppositivi e stressati di cui si è parlato pocanzi, o nelle situazioni problematiche derivate dalla migrazione di clienti da un operatore bancario all'altro.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Il piano formativo "AHD - Advanced Help Desk operator" implementato da Colligo ha avuto un impatto significativo nel settore bancario, migliorando le competenze dei partecipanti e riducendo il divario tra le competenze richieste e disponibili nel mercato del lavoro. Grazie a corsi mirati e a una selezione accurata dei partecipanti, il programma ha promosso l'inclusione lavorativa e ha facilitato la crescita professionale individuale e settoriale. Le simulazioni pratiche e l'apprendimento on the job hanno potenziato le capacità tecniche e relazionali degli operatori, migliorando la qualità del servizio clienti e consolidando la reputazione di Colligo nel settore. Questo investimento continuo nella formazione si è tradotto in un vantaggio competitivo, preparando efficacemente i lavoratori a affrontare le sfide future del mercato del lavoro e a sfruttare le opportunità emergenti.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

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

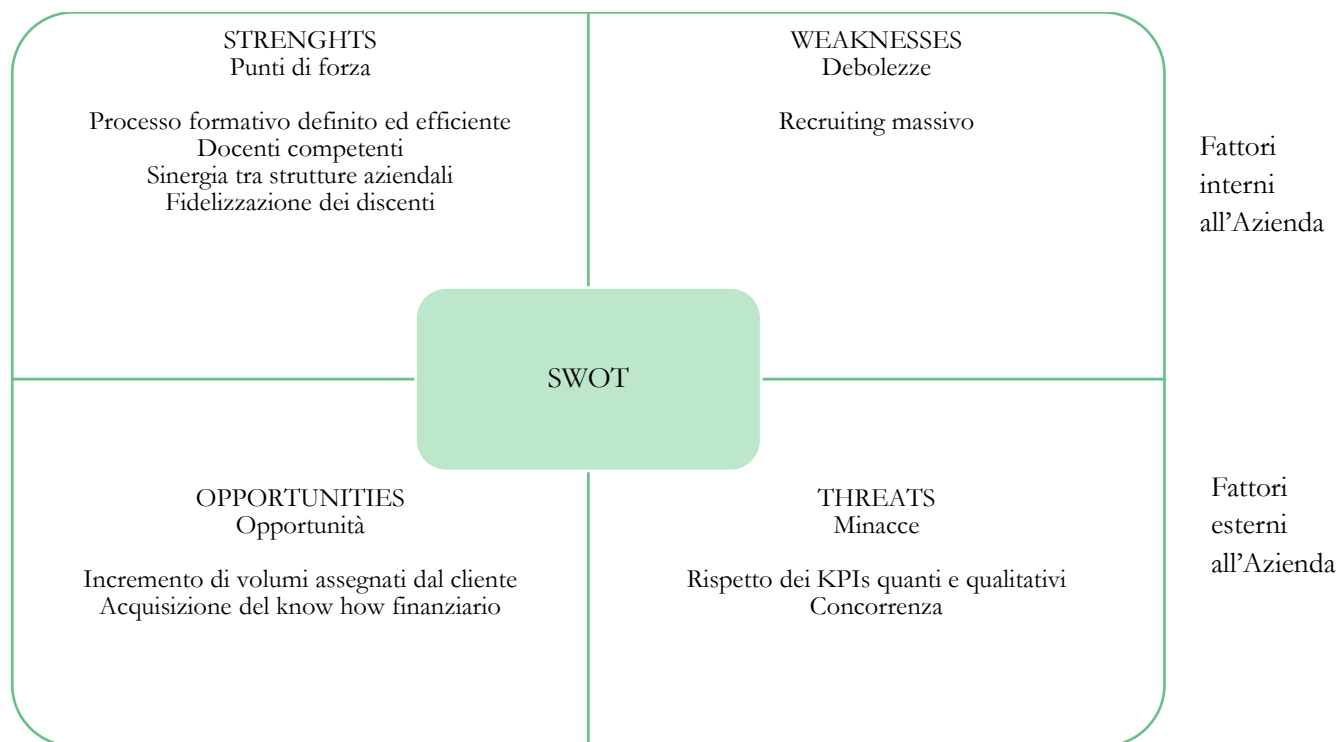
Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione in Colligo comprendono diverse componenti fondamentali che, interagendo tra loro, hanno contribuito all'efficacia del piano formativo "AHD - Advanced Help Desk operator".

- In primo luogo, l'analisi dei fabbisogni formativi svolta in modo metodico e sistematico ha avuto un impatto significativo, garantendo che il piano formativo fosse efficace, allineato con le strategie aziendali e in grado di fornire competenze rilevanti e utili ai partecipanti nel contesto lavorativo. Essa, infatti, ha dimostrato di essere cruciale in diverse fasi del processo di progettazione del piano formativo, portando a risultati significativi. In primo luogo, l'approccio metodico è stato evidente nella fase esplorativa, dove si è compreso appieno il panorama interno dell'azienda e le esigenze specifiche di formazione. La raccolta approfondita dei dati relativi alle richieste dei clienti, alle sfide operative e alle tendenze del settore ha permesso di individuare le lacune nelle competenze degli operatori e le aree prioritarie di sviluppo. Successivamente, durante la definizione degli obiettivi formativi, l'analisi dei fabbisogni ha consentito di personalizzare le attività formative in modo mirato, tenendo conto delle esigenze e del livello di competenza dei partecipanti. Questo ha garantito che il piano formativo fosse allineato con le strategie aziendali e le esigenze del mercato del lavoro, fornendo una formazione su misura che potesse essere direttamente applicata sul posto di lavoro. Nella fase successiva, la diagnosi e la rilevazione dei bisogni hanno permesso di focalizzare le esigenze da soddisfare, i vincoli e le opportunità nel processo formativo. L'analisi ha fornito un quadro conoscitivo dettagliato, identificando gli obiettivi sottostanti al processo di assunzione di nuove figure e le risorse da formare. Questo ha guidato la costruzione di percorsi flessibili di formazione e l'elaborazione di un sistema di valutazione continuo. Infine, la rilevazione continua dei fabbisogni formativi durante l'intero svolgimento delle attività formative ha garantito un monitoraggio costante e un miglioramento continuo basato sul feedback degli utenti. Questo ha consentito di mantenere il piano formativo sempre aggiornato e in linea con le esigenze emergenti del mercato del lavoro.
- La selezione accurata dei partecipanti, basata su una valutazione delle competenze attuali, delle esperienze pregresse e della motivazione, ha permesso di creare gruppi di formazione omogenei e con un alto potenziale di crescita. Questo approccio ha facilitato la creazione di percorsi formativi personalizzati, aumentando l'efficacia della formazione e la possibilità di inserimento lavorativo dei partecipanti. Inoltre, la presenza di docenti altamente qualificati, con esperienza diretta nel settore, ha garantito un livello elevato di competenza e professionalità, rendendo l'apprendimento più concreto e rilevante.
- Il supporto continuo e l'affiancamento da parte di operatori senior sono stati essenziali per consolidare le competenze apprese. La formazione on-the-job ha permesso ai nuovi operatori di affrontare situazioni reali sotto la guida di personale esperto, migliorando la loro capacità di gestione degli imprevisti e di interazione con clienti difficili. La metodologia basata su simulazioni, esercitazioni e studio di casi ha ulteriormente rafforzato le competenze tecniche e relazionali dei partecipanti, preparandoli ad affrontare le sfide tipiche del ruolo di help desk nel settore bancario.
- Infine, la formazione ha incluso anche un focus significativo sullo sviluppo delle soft skills, come la comunicazione efficace, l'empatia e le capacità di problem solving. Queste competenze sono fondamentali per gestire le interazioni con i clienti, soprattutto in situazioni di stress o conflitto, e per mantenere alta la qualità del servizio offerto. Il miglioramento delle competenze relazionali ha

Storie di Formazione 2025

contribuito a creare un ambiente di lavoro più positivo e produttivo, aumentando la soddisfazione degli utenti, dei clienti e la loro fidelizzazione.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Oltre ai fattori che hanno influenzato positivamente la formazione, diverse buone prassi hanno contribuito a rendere il piano formativo “AHD - Advanced Help Desk operator” di Colligo un best case. Queste buone prassi, implementate attraverso approcci metodologici e strategici, hanno garantito l'efficacia del processo formativo e il perseguimento degli obiettivi formativi prefissati.

Una delle principali buone prassi implementate nel piano formativo “AHD - Advanced Help Desk operator” di Colligo è stata l'approccio personalizzato alla formazione. Questo approccio ha consentito di adattare i percorsi formativi alle esigenze specifiche di ciascun partecipante, tenendo conto delle loro competenze d'ingresso al percorso formativo, delle esperienze pregresse e delle aspirazioni professionali. La personalizzazione ha giocato un ruolo fondamentale nel massimizzare l'engagement e il rendimento dei partecipanti. Grazie all'approccio personalizzato, ciascun partecipante ha potuto ricevere la formazione mirata necessaria per colmare i propri gap e sviluppare competenze che rispondessero alle richieste specifiche del ruolo di help desk avanzato. Questo approccio non solo ha migliorato l'efficacia dell'apprendimento, ma ha anche contribuito a mantenere elevato il livello di motivazione dei partecipanti. Essi hanno potuto vedere applicazioni dirette delle competenze acquisite nel contesto lavorativo, rendendo la formazione più pertinente e significativa per il loro sviluppo professionale. Inoltre, l'approccio personalizzato ha favorito un ambiente di apprendimento collaborativo, in cui i partecipanti potevano condividere le proprie esperienze e competenze, apprendere gli uni dagli altri e sviluppare una rete di supporto reciproco. Questo ha contribuito a creare una comunità di apprendimento coesa e dinamica, che ha amplificato i benefici dell'interazione tra i partecipanti e

Storie di Formazione 2025

facilitato un apprendimento più approfondito e condiviso. L'approccio personalizzato alla formazione è stato, pertanto, una buona prassi essenziale nel piano formativo di Colligo, garantendo che ogni partecipante ricevesse un'educazione su misura che rispondesse non solo alle esigenze del settore, ma anche alle loro aspirazioni personali di carriera.

La seconda buona prassi che è stato possibile rilevare nel piano formativo "AHD - Advanced Help Desk operator" di Colligo è stata di progettare le azioni formative in modo che si svolgessero in contesti reali e su progetti definiti e concreti rappresenta un approccio altamente efficace nel campo della formazione. L' "apprendimento situato", come definito da Lave e Wenger⁴, consente ai partecipanti di immergersi in contesti reali, sviluppando competenze che vanno oltre la teoria e si radicano nell'esperienza quotidiana. Le simulazioni e gli studi di casi, inoltre, facilitano l'apprendimento esperienziale, una componente cruciale per la formazione di competenze relazionali e tecniche. Infatti, il fatto che la formazione si svolga nella realtà dell'esperienza lavorativa permette ai partecipanti di confrontarsi direttamente con le sfide e le dinamiche incontrate quotidianamente sul posto di lavoro. L'apprendimento situato non è puramente teorico o simulato, ma viceversa basato su situazioni autentiche che richiedono soluzioni concrete e adatte alla realtà operativa dell'azienda. Ciò significa che i partecipanti non solo acquisiscono conoscenze teoriche, ma sviluppano anche le abilità che li mettono nella condizione di applicarle in modo efficace e appropriato. Il miglioramento delle competenze pratiche è quindi dovuto prioritariamente al fatto di essere coinvolti in progetti reali, definiti e concreti, grazie al quale i partecipanti hanno l'opportunità di mettere in pratica immediatamente ciò che stanno imparando. Questo approccio favorisce lo sviluppo di competenze pratiche e operative, essenziali per affrontare le sfide del lavoro quotidiano, tanto più complesse quando prevedono le dinamiche relazionali in situazioni di crisi come nel caso in analisi. Oltre a migliorare l'efficienza sul posto di lavoro, questo tipo di formazione contribuisce anche a migliorare la fiducia e l'autonomia dei partecipanti nella gestione delle proprie responsabilità. Infine, l'apprendimento in contesti reali è spesso più coinvolgente e motivante per i partecipanti. Vedere direttamente i risultati del proprio lavoro e affrontare le conseguenze delle proprie decisioni rende l'esperienza formativa più significativa e memorabile. Questo stimola un apprendimento attivo, dove i partecipanti sono più inclini a investire tempo ed energia nel migliorare le proprie competenze e capacità. Infine, è importante considerare l'adattabilità e la preparazione al cambiamento. Affrontare situazioni reali e progetti concreti aiuta i partecipanti a sviluppare una maggiore flessibilità e adattabilità. Essi imparano a muoversi in ambienti lavorativi complessi e dinamici, dove le condizioni e le esigenze possono cambiare rapidamente. Questa capacità di adattamento è un driver importante per le performance professionali, consentendo ai partecipanti di rispondere in modo efficace alle sfide emergenti e di innovare continuamente. Progettare le azioni formative su progetti reali e concreti rappresenta, dunque, una buona prassi perché permette ai partecipanti di acquisire conoscenze e competenze che sono direttamente pertinenti e utilizzabili nel loro contesto lavorativo quotidiano. Questo approccio non solo migliora l'efficacia dell'apprendimento, ma prepara anche i partecipanti a essere più sicuri e competenti nel loro ruolo, contribuendo così al successo complessivo dell'organizzazione.

La terza buona prassi che riteniamo utile presentare al lettore è rappresentata dal sistema di feedback continuo implementato da Colligo. Il feedback continuo, elemento chiave del processo di apprendimento trasformativo teorizzato tra gli altri da Jack Mezirow⁵, permette un monitoraggio costante e un miglioramento iterativo,

⁴ L'Apprendimento Situato, teorizzato da Jean Lave e Etienne Wenger negli anni '90, rappresenta un paradigma educativo che ha rivoluzionato le concezioni tradizionali dell'apprendimento. Emergendo nel contesto dell'approccio socio-culturale alla psicologia dell'apprendimento, questa teoria enfatizza l'importanza di imparare attraverso la partecipazione attiva in contesti autentici e significativi. Il pensiero di Lave e Wenger ha influenzato profondamente le pratiche educative contemporanee, promuovendo un'apprendimento più integrato e contestualizzato nella vita quotidiana e professionale.

⁵ Jack Mezirow, nel 1997, introdusse la teoria dell'apprendimento trasformativo, un concetto che ha avuto un impatto significativo sulle pratiche educative e formative. Questo approccio si basa sull'idea che gli individui possano trasformare le proprie prospettive attraverso un processo di riflessione critica, che permette di modificare le proprie convinzioni, atteggiamenti e comportamenti.

Storie di Formazione 2025

garantendo che la formazione rimanga pertinente e adattabile alle mutevoli esigenze del mercato del lavoro. Non sempre è necessario che un sistema ongoing (ex ante, in itinere e ex post) venga strutturalmente previsto; tuttavia, esistono casi in cui esso è non solo necessario ma un driver capace di innescare dinamiche eccellenti. Tra di essi abbiamo rilevato che ogni qualvolta la formazione scelga metodologie didattiche in contesti reali e concreti, come il training on the job e il learning by doing, i sistemi di monitoraggio ongoing sono in grado di conferire maggiore efficacia nel trasferimento di competenze. La letteratura scientifica offre numerosi studi ed interpretazioni per spiegare le ragioni della sua efficacia⁶. Per le analisi di contesto realizzate sul piano formativo di Colligo, qui desideriamo portare tre chiavi di lettura al lettore. In prima istanza i feedback continui agiscono come catalizzatori dell'apprendimento. Essi, infatti, durante la formazione permettono ai partecipanti di comprendere rapidamente quali competenze stanno acquisendo in modo efficace e dove possono migliorare. Questo processo non solo fornisce orientamento immediato, ma incoraggia anche l'auto-riflessione e la correzione attiva. Gli studi hanno dimostrato che un feedback tempestivo e costruttivo può aumentare significativamente la capacità di apprendimento e il successo nell'applicazione pratica delle conoscenze acquisite. La seconda ragione è l'adattamento del programma formativo: un sistema di feedback continuo consente agli organizzatori del programma di adattare dinamicamente il percorso formativo alle esigenze specifiche dei partecipanti e alle mutevoli condizioni del contesto aziendale. Questa flessibilità è essenziale per assicurare che la formazione rimanga rilevante e efficace nel tempo, migliorando così il ritorno sull'investimento formativo dell'organizzazione. Tra l'altro la buona pratica del monitoraggio continuo compare spesso associata alla personalizzazione dei corsi, lavorando in sinergia con essa, proprio perché le potenzialità di adattabilità la rendono un driver per la customizzazione. Il terzo motivo è rappresentato dalla cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo. Implementare un sistema di feedback continuo promuove una cultura aziendale incentrata sull'innovazione e sul miglioramento continuo. I partecipanti non solo imparano a rispondere in modo efficace ai feedback ricevuti, ma diventano anche agenti attivi nel contribuire a migliorare il programma formativo stesso. Questo ciclo di feedback, correzione e miglioramento contribuisce a creare un ambiente di lavoro dinamico e proattivo, dove l'adattabilità e l'innovazione sono incoraggiate e valorizzate. Il sistema di feedback continuo ha rappresentato, quindi, non solo una prassi efficace ma anche indispensabile per ottimizzare il trasferimento di competenze durante la formazione. Fornisce un meccanismo fondamentale per monitorare e migliorare l'apprendimento, supportando così l'evoluzione professionale dei partecipanti e contribuendo al successo complessivo dell'organizzazione nel lungo termine. Queste buone prassi, implementate con coerenza e attenzione, hanno contribuito a creare un ambiente formativo efficace e stimolante in Colligo, garantendo che i partecipanti acquisissero non solo le competenze tecniche necessarie, ma anche le capacità relazionali e pratiche per eccellere nel loro ruolo di operatori di help desk nel settore bancario.

⁶ Da un punto di vista teorico generale, il feedback continuo nel contesto dell'apprendimento trasformativo è cruciale per diversi motivi. Con l'avvento delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, i mercati del lavoro hanno iniziato a cambiare rapidamente, richiedendo una formazione più dinamica e adattabile. Il feedback continuo consente ai formatori di valutare l'efficacia dei programmi formativi in tempo reale, adattando i contenuti e le metodologie per rispondere immediatamente alle esigenze emergenti. La globalizzazione e l'innovazione tecnologica hanno accelerato i cambiamenti nel mercato del lavoro, rendendo obsoleti molti modelli di formazione tradizionale. Il miglioramento iterativo, basato su un feedback continuo, consente di affinare progressivamente i programmi formativi, assicurando che la formazione evolva insieme alle richieste del mercato. La fine del XX secolo ha visto un'accelerazione nel ritmo del cambiamento economico e tecnologico. Il feedback continuo permette di adattare rapidamente i programmi formativi alle nuove esigenze del mercato del lavoro, mantenendo i dipendenti aggiornati e competitivi. La crescente consapevolezza dell'importanza delle competenze trasversali e dell'apprendimento continuo ha portato a una maggiore attenzione al coinvolgimento attivo dei partecipanti nei processi formativi. Il feedback continuo aumenta l'engagement e la motivazione dei partecipanti, rendendoli co-creatori del loro percorso di apprendimento. Con l'emergere di nuove professioni e la rapida obsolescenza delle competenze esistenti, il concetto di sviluppo professionale continuo è diventato centrale. Il feedback continuo favorisce una cultura di apprendimento permanente, migliorando le competenze individuali e rafforzando l'intera organizzazione, rendendola più resiliente e innovativa.

5.3 – Conclusioni

Il caso di Colligo S.p.A. rappresenta un esempio di best practice nel campo delle politiche attive del lavoro, dimostrando come una formazione eccellente possa trasformare le competenze dei dipendenti e la competitività aziendale. L'efficacia del piano formativo "AHD - Advanced Help Desk Operator" è dovuta a un'analisi metodica e sistematica dei fabbisogni formativi, che ha permesso di costruire percorsi personalizzati e rilevanti. L'apprendimento pratico, supportato da operatori senior e basato su metodologie come il learning by doing, ha garantito competenze applicabili. La personalizzazione, unita a un sistema di feedback continuo, ha assicurato un miglioramento iterativo e adattabile alle esigenze del mercato del lavoro. Il focus sulle soft skills ha ulteriormente contribuito a un ambiente di lavoro positivo e alla fidelizzazione dei clienti. In sintesi, l'approccio di Colligo dimostra che l'eccellenza formativa si basa su un'analisi accurata, personalizzazione, apprendimento situato e feedback continuo, offrendo un modello ispiratore per tutti i professionisti della formazione.

Storie di Formazione 2025

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “AHD - Advanced Help Desk operator” (APA/059/22): formulario, report finale, relazione di autovalutazione.

Sito web:

<https://www.colligo.it>

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	Colligo S.p.A.
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Intermediazione dei servizi di telecomunicazione
Ambito tematico strategico	Politiche Attive
Piano Formativo	Conto di Sistema, ID 335225, "AHD - Advanced Help Desk operator"
Tematiche formative principali	Problem solving e abilità empatiche per un operatore di call center inbound, Problematiche e soluzioni in operazioni di help desk per servizi bancari e finanziari, L'utilizzo del software immersivo per l'help desk di servizi bancari e finanziari
Modalità didattiche	Modalità blended: coaching a distanza (FAD) e training-on-the-job
Elementi di interesse	Promozione dell'inclusione lavorativa, Crescita professionale dei partecipanti, Apprendimento svolto in contesti reali.
Risultati della formazione	Incremento dell'efficienza operativa, Autonomia operativa, Impatto sulla customer satisfaction e la fidelizzazione della clientela bancaria.
Buone Prassi Formative	Approccio personalizzato alla formazione, Apprendimento svolto in contesti reali (apprendimento situato), Monitoraggio continuo (sistema di feedback e feedforward) e adattamento della formazione.