

Attività di monitoraggio dei piani formativi nel territorio

Anno 2025

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE FONDIMPRESA TRENTO

ARCESE S.P.A.: QUANDO LA FORMAZIONE E' INFRASTRUTTURA

Ambito Strategico:
Competenze di base e digitali

ARCESE S.P.A.

Aree Tematiche: Abilità personali.

Piani formativi: Azioni del Piano finanziato sul Conto Formazione con codice 372877 (ID 3204069; 3204071; 3204072).

Valutatore: prof. Attila Bruni (Unitn).

Periodo esecuzione monitoraggio valutativo: Luglio – Ottobre 2025.

INDICE

1. INTRODUZIONE

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

- 2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore
- 2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione
- 2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione
- 2.4. Considerazione riepilogative

3. IL PIANO FORMATIVO

- 3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati
- 3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti
- 3.3. Considerazione riepilogative

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

- 4.1. L'impatto della formazione
- 4.2. Considerazione riepilogative

5. CONCLUSIONI

- 5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione
- 5.2. Le buone prassi formative aziendali
- 5.3 Conclusioni

1. INTRODUZIONE

Il Gruppo Arcese è un operatore logistico globale, con una presenza consolidata in numerosi Paesi europei ed extra-europei e una rete di servizi che copre l'intera supply chain: dal trasporto stradale e intermodale, spedizioni aeree e marittime, a soluzioni di logistica integrata, fino alla gestione documentale e dei processi logistici più complessi. Si distingue come leader nel trasporto su strada e intermodale in Europa, vantando oltre 2.000 partenze giornaliere in più di 30 paesi. È inoltre tra i primi 10 spedizionieri IATA a livello globale nel settore Air & Ocean Freight. La solidità del gruppo si fonda su una lunga tradizione imprenditoriale e sulla capacità di innovare costantemente il proprio modello operativo, integrando competenze tecniche, tecnologiche e gestionali. In un mercato sempre più competitivo, caratterizzato da processi di digitalizzazione, automazione e crescente attenzione alla sostenibilità, Arcese ha saputo posizionarsi come partner strategico per i propri clienti, offrendo soluzioni personalizzate e ad alto valore aggiunto.

In questo contesto, la formazione rappresenta da tempo uno degli asset strategici fondamentali dell'impresa. L'attenzione al capitale umano, alla crescita professionale e alla diffusione della cultura del miglioramento continuo costituiscono elementi distintivi della visione aziendale. Arcese interpreta la formazione non come un intervento isolato o di natura meramente tecnica, ma come un processo sistemico di sviluppo, volto a rafforzare la capacità di apprendimento organizzativo e a sostenere l'evoluzione dei modelli di business. La convinzione di fondo è che l'innovazione e la competitività non derivino solo dall'adozione di nuove tecnologie o procedure, ma dalla possibilità di mobilitare le competenze, la creatività e la responsabilità delle persone all'interno di un quadro coerente di obiettivi condivisi.

Negli ultimi anni, l'azienda ha investito in modo crescente nella costruzione di un ecosistema formativo integrato, capace di coniugare l'acquisizione di conoscenze tecniche con lo sviluppo di competenze trasversali. I percorsi formativi promossi rispondono all'esigenza di garantire un aggiornamento continuo in ambiti chiave come la qualità, la trasformazione digitale, la gestione dei processi e le metodologie lean, ma al tempo stesso mirano a rafforzare capacità relazionali, comunicative e di leadership collaborativa. L'obiettivo è quello di formare professionisti in grado non solo di gestire processi complessi, ma anche di lavorare in modo sinergico, assumendo un ruolo attivo nella generazione di soluzioni e nel miglioramento continuo delle performance aziendali.

La creazione di una *People Academy* rappresenta una tappa fondamentale di questo percorso. Essa costituisce il principale strumento di governance della formazione, una piattaforma che integra attività di progettazione, erogazione e monitoraggio dei percorsi di apprendimento, favorendo la condivisione delle conoscenze e la tracciabilità delle competenze. Attraverso l'Academy, Arcese promuove un modello di *learning organization* in cui la formazione diventa parte integrante della vita aziendale e il sapere circola in modo dinamico tra persone, funzioni e territori. Tale modello si fonda su alcuni principi cardine: la coerenza tra contenuti, metodi e finalità operative; la personalizzazione dei percorsi in base ai ruoli e alle responsabilità; il coinvolgimento attivo dei partecipanti; e la costante attenzione al trasferimento concreto delle competenze nei contesti di lavoro.

Questo approccio, basato su un forte orientamento all'apprendimento esperienziale, favorisce la trasformazione della conoscenza in pratica e rafforza la cultura della responsabilità diffusa. Le iniziative formative si collocano così al crocevia tra innovazione tecnologica e crescita organizzativa, contribuendo a consolidare una visione comune, a migliorare la collaborazione interfunzionale e a sviluppare un linguaggio condiviso orientato ai risultati. La formazione in Arcese, dunque, non si limita a trasmettere contenuti, ma mira a costruire un ambiente capace di generare valore attraverso la partecipazione, il confronto e l'attenzione continua allo sviluppo delle persone.

In questa prospettiva, la valorizzazione del capitale umano si configura come un fattore di competitività strategica: investire nella formazione significa investire nella capacità dell'impresa di adattarsi, innovare e crescere in modo sostenibile. Arcese, con le sue iniziative e la sua infrastruttura organizzativa dedicata,

conferma così una visione moderna della formazione come leva di cambiamento e di consolidamento identitario, orientata non solo al raggiungimento degli obiettivi di business, ma anche alla costruzione di una cultura d'impresa fondata sulla conoscenza, sulla collaborazione e sull'apprendimento continuo.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1966 da Eleuterio Arcese a Riva del Garda (TN), Arcese nasce come una piccola azienda familiare di autotrasporto su strada. L'impresa si distingue fin dall'inizio per la capacità di coniugare efficienza operativa, affidabilità e attenzione al cliente, gettando le basi per un modello di crescita fondato su innovazione e visione internazionale e negli anni Settanta e Ottanta amplia progressivamente il proprio raggio d'azione, trasformandosi da operatore locale a player nazionale. La scelta strategica di investire nel trasporto intermodale, combinando gomma e ferrovia, segna una svolta fondamentale: Arcese anticipa i modelli di logistica integrata che diventeranno, negli anni successivi, un riferimento per il settore europeo.

Un altro passaggio decisivo avviene negli anni Novanta, con l'acquisizione di Ventana Cargo, società specializzata in spedizioni marittime e aeree, poi confluita in Ventana Serra S.p.A.. Grazie a questa operazione, il Gruppo Arcese entra stabilmente nel mercato globale delle spedizioni internazionali, ampliando la propria offerta con servizi door-to-door multimodali. Non a caso, nel 1997, la Camera di Commercio di Milano riconosce a Eleuterio Arcese il titolo di Imprenditore dell'anno, premiando la capacità di coniugare crescita economica e attenzione al territorio trentino di origine.

Durante gli anni Duemila, Arcese avvia un ampio processo di consolidamento strutturale, ampliando la propria presenza internazionale e sviluppando piattaforme logistiche integrate nei principali snodi europei. Un progetto emblematico di questa fase è il polo logistico di Basiano (MI), inaugurato nel 2017: una struttura tecnologicamente avanzata, realizzata secondo criteri di efficienza energetica, sicurezza e sostenibilità, oggi punto di riferimento per la distribuzione nazionale ed europea.

Nel 2020, l'azienda rinnova l'immagine della propria flotta, introducendo veicoli di nuova generazione alimentati a LNG e Bio-LNG, con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività e garantire standard più elevati di sicurezza stradale. Nel 2025, un nuovo passaggio generazionale segna la continuità del progetto imprenditoriale: Matteo Arcese assume la carica di Amministratore Delegato, proseguendo il percorso di modernizzazione, digitalizzazione e rafforzamento delle politiche di sostenibilità e sviluppo del capitale umano.

Oggi il Gruppo Arcese impiega oltre 3.600 collaboratori e conta 100 sedi operative in tutto il mondo. Il fatturato consolidato supera il miliardo di euro, confermando la solidità di un'impresa che, pur mantenendo radici trentine, ha saputo affermarsi come uno dei principali operatori logistici europei.

Arcese ha costruito la propria strategia di lungo periodo su tre pilastri: innovazione tecnologica, sostenibilità ambientale e formazione continua. L'azienda adotta un sistema di gestione integrato certificato secondo gli standard ISO 9001 (qualità), ISO 14001 (ambiente), ISO 45001 (salute e sicurezza) e SQAS, che ne testimoniano l'impegno verso l'eccellenza operativa e la responsabilità d'impresa.

Sul fronte tecnologico, Arcese promuove la digitalizzazione dei processi logistici, l'utilizzo di piattaforme per la tracciabilità in tempo reale e l'integrazione dei sistemi gestionali tra i vari comparti operativi. Il costante aggiornamento delle competenze digitali è parte integrante della strategia aziendale: negli ultimi anni sono stati attivati percorsi di formazione interna su temi come la data analytics, la gestione dei flussi digitali, la cybersecurity e la manutenzione predittiva dei mezzi e degli impianti logistici.

In parallelo, l'azienda ha introdotto un approccio di "skill-based management" in collaborazione tra la Direzione HR e la funzione IT, con l'obiettivo di mappare e valorizzare le competenze interne, creare una skill library e sviluppare percorsi formativi personalizzati. Tale sistema consente di ridurre il "time-to-skill", favorire la mobilità interna e sostenere la crescita professionale di ciascun dipendente.

L'impegno nella formazione è strutturale: Arcese promuove costantemente programmi di aggiornamento finanziati da Fondimpresa e da altri canali di finanziamento, oltre a collaborare con università e centri di ricerca. Tra le iniziative più rilevanti si segnala la partnership con l'Università di Verona per il LogiMaster in Logistica Integrata e Supply Chain Management, che offre percorsi di alta specializzazione in ambito logistico e gestionale.

Oltre alla formazione tecnica, l'impresa investe anche in soft skills e leadership, promuovendo workshop interni, mentoring e momenti di scambio tra reparti e Paesi diversi del gruppo. Questa visione si traduce in una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo, all'innovazione condivisa e al benessere organizzativo.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

1. I quattro pilastri del Global Journey del Gruppo Arcese – Business Model Excellence, People, Leadership & Culture Transformation, Digital Thinking e Growth – definiscono la strategia aziendale e orientano tutte le scelte del Gruppo. In questo quadro, sostenibilità, innovazione tecnologica, qualità del servizio e responsabilità verso le persone e la comunità si traducono in direttrici strategiche che guidano le decisioni operative e gli investimenti a medio-lungo termine. Arcese promuove l'adozione di soluzioni tecnologiche all'avanguardia per migliorare l'efficienza operativa e ridurre l'impatto ambientale. Tra queste, l'uso del Bio-LNG per la flotta, con un programma di transizione dai carburanti tradizionali verso gas rinnovabili interamente prodotti in Italia, che permette di abbattere drasticamente le emissioni di CO₂ derivanti dall'esercizio dei mezzi. Sperimenta inoltre veicoli elettrici per le consegne urbane e peri-urbane (*urban/near-urban delivery*), volte a introdurre modalità a “impatto zero” nelle fasi finali della logistica. L'impresa ha inoltre investito in sicurezza informatica tramite la creazione di un'unità dedicata alla protezione dei sistemi aziendali e delle informazioni affidate da clienti e partner. Infine, Arcese ha collaborazioni costanti con università e centri di ricerca, che permettono l'ideazione, lo sviluppo e l'implementazione di nuovi modelli di servizio, soluzioni digitali e processi più sostenibili. Un esempio può essere la collaborazione con Michelin per la gestione sostenibile degli pneumatici della flotta, con processi di rescopitura e ricostruzione per minimizzare consumo di materia prima e ridurre le emissioni. Sebbene non strettamente accademica, questa partnership tecnico-scientifica si situa in un ambito di innovazione applicata, con evidenti risvolti in termini di formazione e competenze dei tecnici che lavorano alle manutenzioni dei veicoli e all'approvvigionamento;
2. qualità, ambiente, sicurezza. Arcese ha adottato una politica integrata per la gestione di qualità, ambiente e sicurezza, che si riflette in sistemi certificati (ISO 9001 per la qualità, ISO 14001 per l'ambiente, ISO 45001 per la salute e sicurezza, attestato SQAS). Queste certificazioni non sono fini a sé stesse, ma supportano un modello organizzativo che punta al miglioramento continuo, alla conformità normativa, all'attenzione ai fornitori, e alla riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività;
3. persone, capitale umano e responsabilità sociale. Un altro pilastro strategico è l'attenzione alle persone, considerate il patrimonio più importante dell'azienda. In particolare, Arcese investe in percorsi di crescita professionale per i dipendenti, nella gestione di carriere e competenze, in formazione continua, così da garantire che le risorse umane possano accompagnare le trasformazioni tecnologiche e organizzative dell'impresa. L'azienda inoltre si impegna a costruire un ambiente di lavoro inclusivo, sicuro, etico: ciò include politiche di condotta aziendale, trasparenza nei rapporti con stakeholder, integrità nel gestire le relazioni con fornitori, clienti e collaboratori. Infine, l'impresa è attivamente impegnata in diversi progetti di responsabilità sociale: Arcese svolge azioni concrete verso le comunità locali, mettendo in campo progetti sociali, solidarietà, supporto a persone in difficoltà, con la convinzione che un'impresa debba “restituire” qualcosa al contesto territoriale nel quale opera;
4. sostenibilità ambientale come leva strategica. In Arcese, la sostenibilità non è vista come un vincolo, ma come un'opportunità competitiva. Esempi di tale approccio possono ritrovarsi nell'impegno dell'impresa per la transizione verso carburanti più puliti (Bio-LNG); l'impiego di mezzi elettrici per le consegne urbane come modalità di riduzione delle emissioni; la progettazione di soluzioni di trasporto che integrino criteri di efficienza ambientale; la gestione responsabile dei rifiuti e l'attenzione al ciclo di

vita dei mezzi; la collaborazione con fornitori e partner affinché anch'essi aderiscano a standard etici e ambientali coerenti con quelli di Arcese.

Attraverso un percorso di oltre cinquant'anni, l'azienda ha quindi integrato innovazione, sostenibilità e valorizzazione delle risorse umane come elementi chiave del proprio successo. In questo quadro, la formazione assume un ruolo strategico: non solo come strumento di aggiornamento professionale, ma come motore di competitività, crescita e resilienza. In tal senso, le attività formative finanziate da Fondimpresa si inseriscono pienamente nella filosofia aziendale di Arcese, che considera l'innovazione costante ed il capitale umano i principali fattori di sviluppo e la base per affrontare le sfide della logistica del futuro.

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'evoluzione del Gruppo Arcese si fonda su un insieme di obiettivi strategici di lungo periodo che integrano sostenibilità ambientale, innovazione tecnologica, qualità dei processi, valorizzazione delle persone e responsabilità sociale. Tali obiettivi sono oggi pienamente inquadrati all'interno del Global Journey del Gruppo, che si articola nei quattro pilastri strategici Business Model Excellence, People, Leadership & Culture Transformation, Digital Thinking e Growth. L'azienda interpreta la crescita non solo in termini economici, ma come un equilibrio tra competitività, benessere dei lavoratori e impatto positivo sul territorio e sull'ambiente. In questo quadro, la formazione rappresenta uno strumento cruciale per rafforzare la capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti, anticipare le sfide del mercato e tradurre gli obiettivi strategici in pratiche operative condivise.

Come già accennato, la sostenibilità è uno dei pilastri centrali della strategia di Arcese. L'impresa ha definito una politica ambientale strutturata che mira a ridurre progressivamente l'impatto delle proprie attività lungo tutta la filiera logistica. Gli investimenti nel rinnovo della flotta, con l'introduzione di veicoli alimentati a Bio-LNG, biometano e carburanti rinnovabili, rappresentano uno dei punti più concreti di questa visione. A ciò si aggiungono le sperimentazioni su mezzi completamente elettrici destinati alle consegne urbane e peri-urbane, sviluppate anche attraverso collaborazioni con costruttori e partner industriali come Fiat Professional ed Edison Energia. Tali azioni non rispondono solo a obiettivi di rispetto dell'ambiente, ma incarnano una concezione evoluta della responsabilità d'impresa: ridurre le emissioni, migliorare l'efficienza energetica e promuovere un trasporto intermodale più sostenibile sono viste come leve di innovazione, vantaggio competitivo e reputazionale. In questa prospettiva, la formazione del personale tecnico e operativo diventa un elemento imprescindibile per accompagnare l'introduzione di nuove tecnologie e modalità di gestione, dalla manutenzione dei veicoli LNG/elettrici alla pianificazione di percorsi ottimizzati per ridurre consumi e tempi di percorrenza.

Accanto alla sostenibilità, Arcese punta su una innovazione tecnologica diffusa, che interessa tanto i processi quanto i servizi. La digitalizzazione della filiera logistica, la tracciabilità in tempo reale delle merci e l'integrazione dei sistemi informativi interni ed esterni rappresentano fattori di trasformazione strutturale dell'impresa. La creazione di una unità interna dedicata alla sicurezza informatica (*cyber security*) e l'adozione di sistemi certificati per la gestione della qualità e della sicurezza (ISO 9001, 14001, 45001, SQAS) testimoniano la volontà di garantire affidabilità, trasparenza e tutela dei dati in un contesto di crescente complessità tecnologica. In questo ambito, la formazione non si limita a trasmettere competenze tecniche, ma contribuisce a diffondere una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo e all'uso consapevole delle tecnologie digitali. I percorsi formativi favoriscono così il trasferimento di conoscenze e la sperimentazione di soluzioni innovative, con ricadute dirette sull'efficienza dei processi e sulla capacità del personale di operare in ambienti tecnologicamente avanzati.

Un altro asse fondamentale della strategia di Arcese è la valorizzazione del capitale umano. L'azienda riconosce che le persone costituiscono il principale fattore di successo e di innovazione, e che la qualità del servizio offerto al cliente dipende in larga misura dalle competenze, dalla motivazione e dal benessere dei lavoratori. Le politiche per le risorse umane si ispirano a principi di equità, inclusione, sicurezza e sviluppo

professionale. Arcese promuove un ambiente di lavoro sano e collaborativo, investendo in programmi di crescita professionale e in percorsi di apprendimento continuo. La formazione diventa così non solo uno strumento di aggiornamento tecnico, ma anche un mezzo per rafforzare il senso di appartenenza, consolidare i valori aziendali e favorire la partecipazione attiva ai processi di cambiamento.

Nel 2023 Arcese ha realizzato 7.370 ore di formazione (con una media di 6,79 ore per dipendente), i cui principali ambiti riguardavano: sicurezza e sicurezza informatica, eco-driving per autisti, qualità, competenze linguistiche, logistica operativa, strategie commerciali, gestione HR, efficienza operativa, competenze IT e software, e soft skill. A fine 2023 è stata lanciata la People Academy (PA), piattaforma digitale interna che ospita gran parte dell'offerta formativa del Gruppo. Prevede percorsi tematici ("Hubs") costruiti per ruoli professionali (es. People Managers, operatori FTL), con l'obiettivo di supportare empowerment e upskilling del personale.

In Arcese, la formazione assume quindi un ruolo trasversale rispetto a tutti gli obiettivi aziendali. Essa consente di sostenere la transizione ecologica, di rafforzare la sicurezza e la qualità dei processi, e di preparare le persone ad affrontare i cambiamenti introdotti dall'innovazione tecnologica. L'impresa promuove una visione della formazione come investimento strategico, orientato non solo a colmare gap di competenze, ma a generare cultura organizzativa e capacità di adattamento. Le attività formative sono articolate su più livelli: corsi tecnici per il personale operativo, percorsi manageriali per i responsabili di funzione, laboratori di innovazione e workshop tematici volti a sviluppare nuove competenze digitali e ambientali.

In sintesi, la formazione rappresenta per Arcese un fattore di coesione e innovazione, capace di tenere insieme esperienza e sperimentazione, radicamento territoriale e apertura internazionale. Grazie a una politica formativa coerente con i propri obiettivi strategici, il Gruppo riesce a consolidare la propria identità di impresa responsabile, competitiva e orientata al futuro – un modello di sviluppo d'impresa in cui la crescita economica è indissolubilmente legata alla crescita professionale e culturale delle persone che la compongono.

2.4. Considerazioni riepilogative

Arcese rappresenta un esempio di impresa che ha saputo integrare in modo strutturale la formazione continua nella propria strategia di sviluppo, trasformandola da strumento di aggiornamento a leva di innovazione organizzativa e competitività sostenibile. Nel corso della sua evoluzione, il Gruppo ha dimostrato una costante capacità di anticipare i cambiamenti del settore logistico e dei mercati internazionali, coniugando la solidità di un modello imprenditoriale familiare con una visione moderna e orientata alla digitalizzazione, alla sostenibilità e alla valorizzazione del capitale umano.

La strategia aziendale di Arcese si fonda sui pilastri del Global Journey: Business Model Excellence, People, Leadership & Culture Transformation, Digital Thinking e Growth. In questo quadro, la formazione agisce come infrastruttura abilitante dei processi di cambiamento: consente di trasferire conoscenze, consolidare competenze tecniche e trasversali, e diffondere una cultura della sostenibilità e della sicurezza in linea con gli standard internazionali di riferimento.

Un ulteriore elemento di rilievo è la coerenza tra le politiche formative e gli orientamenti strategici dell'impresa. La formazione sostiene infatti le principali direttrici di sviluppo aziendale: transizione ecologica (attraverso percorsi dedicati alla gestione dei nuovi carburanti e alla manutenzione dei mezzi a basso impatto ambientale); digitalizzazione dei processi logistici (con interventi mirati al potenziamento delle competenze in ambito ICT e di data analytics); valorizzazione delle risorse umane (grazie a iniziative di skill mapping, mentoring e costruzione di percorsi professionali personalizzati). In questo senso, la formazione in Arcese non è solo un mezzo per colmare divari di competenze, ma un fattore generativo di innovazione, poiché contribuisce alla costruzione di una comunità professionale capace di apprendere, riflettere e agire in modo proattivo di fronte alle sfide del mercato e della transizione tecnologica.

Infine, l'impegno costante verso la crescita delle persone testimonia la volontà dell'azienda di investire nel capitale umano come risorsa strategica e di mantenere nel tempo un equilibrio tra competitività economica, responsabilità sociale e sviluppo sostenibile. La visione formativa di Arcese si configura così come una buona pratica aziendale di lungo periodo: un modello che integra conoscenza, innovazione e cultura organizzativa, ponendo le basi per una crescita solida, consapevole e orientata al futuro.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'avvio del piano formativo di Arcese è stato preceduto da un'articolata fase di analisi del fabbisogno formativo, finalizzata a comprendere le reali esigenze di aggiornamento e di sviluppo delle competenze del personale, alla luce dei processi di trasformazione tecnologica e organizzativa che stanno interessando il Gruppo.

L'analisi è stata condotta attraverso un approccio integrato, che ha combinato strumenti quantitativi e qualitativi: colloqui con i responsabili di area, analisi delle job description e dei processi operativi, confronto con i dati provenienti dai precedenti piani formativi e dai sistemi di valutazione delle performance. Ciò ha consentito di individuare con precisione le aree di intervento prioritarie e le criticità emergenti, in particolare connesse alla digitalizzazione dei processi gestionali, alla riorganizzazione dei flussi informativi e all'introduzione di nuovi modelli di management.

Un elemento cruciale emerso durante la fase di analisi ha riguardato la necessità di rafforzare le competenze digitali e trasversali dei lavoratori, in modo da consentire loro di affrontare efficacemente i cambiamenti derivanti dalla transizione tecnologica in atto. Negli ultimi anni il Gruppo Arcese ha intrapreso un percorso strutturato di innovazione e trasformazione digitale, inteso non solo come rinnovo tecnologico, ma come profonda evoluzione del modello organizzativo e culturale. L'azienda ha maturato la consapevolezza che l'innovazione non riguarda soltanto i sistemi o gli strumenti, ma soprattutto le persone e i processi che li utilizzano. In questo senso, l'azione formativa voleva adottare un approccio integrato, capace di coniugare la transizione digitale con la crescita delle competenze interne e con una visione del lavoro basata sulla collaborazione e sull'apprendimento continuo. Nel 2023 la digitalizzazione è stata formalmente inserita tra i quattro pilastri strategici del Gruppo, sotto la denominazione di Digital Thinking. Per attuare concretamente questa strategia, Arcese ha istituito la *Technology & Transformation Organization*, una struttura interna dedicata al coordinamento delle iniziative di innovazione digitale e tecnologica. Essa opera in sinergia con la funzione IT e con la Direzione Risorse Umane, al fine di garantire un approccio integrato tra sviluppo tecnologico e gestione del cambiamento organizzativo. In questa prospettiva, la creazione di un *Change Management Department* all'interno della funzione People rappresenta una scelta chiave: la trasformazione digitale non viene infatti gestita come un progetto tecnico, ma come un processo culturale che coinvolge l'intera popolazione aziendale.

Tra le principali iniziative sviluppate nel corso del 2023, ed alla base dei piani formativi attuati, spicca l'implementazione di nuovi sistemi gestionali e digitali destinati a ottimizzare i processi interni e migliorare la qualità dei dati. Un progetto rilevante riguarda l'introduzione del nuovo gestionale HR basato su piattaforma SAP, che consente di integrare le attività di amministrazione, selezione, sviluppo, formazione e valutazione del personale all'interno di un unico ecosistema digitale. La trasformazione digitale ha interessato anche l'area commerciale e customer service, con l'adozione di piattaforme di comunicazione e condivisione che permettono una relazione più fluida e personalizzata con i clienti. In ambito trasporto intermodale, sono stati introdotti sistemi digitali di programmazione e controllo, capaci di integrare i dati provenienti dai diversi canali di trasporto (gomma, ferrovia, mare).

3.2. Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano formativo è stato concepito come un insieme di azioni coerenti con gli obiettivi aziendali di innovazione, sostenibilità e crescita organizzativa. Esso ha perseguito la finalità di abilitare processi di apprendimento e disapprendimento, incoraggiando i partecipanti a rimettere in discussione pratiche consolidate e a sviluppare nuovi schemi di pensiero e di azione. Un tema condiviso con la Direzione Risorse Umane ha riguardato l'individuazione e la gestione delle criticità operative che potevano incidere sulla fruibilità dei percorsi: orari di lavoro, turnazioni, dislocazione geografica e carichi produttivi. La scelta

tra formazione in presenza e online è stata quindi valutata con attenzione, privilegiando soluzioni flessibili e inclusive, in grado di garantire ampia partecipazione e continuità di apprendimento.

La selezione dei formatori è avvenuta attraverso il catalogo interno dei fornitori accreditati del Gruppo, scelti per esperienza, qualità didattica e conoscenza del contesto logistico-industriale. L'intero percorso è stato condiviso con le parti sociali, nel rispetto delle procedure previste dagli accordi aziendali e in linea con i principi di trasparenza e partecipazione che caratterizzano la politica formativa di Arcese.

I contenuti formativi si sono concentrati su due macro-ambiti principali:

- Digitalizzazione dei processi HR, con formazione sull'utilizzo del nuovo sistema gestionale HR basato su piattaforma SAP, destinato a integrare e automatizzare i processi di gestione del personale, dalla pianificazione delle presenze alla valutazione delle performance;
- Nuovi modelli di management, con percorsi dedicati alla conoscenza e all'applicazione del metodo Agile, finalizzati a diffondere una cultura manageriale orientata alla collaborazione e alla responsabilizzazione dei team.

Il processo formativo si è articolato in un ciclo completo di attività, dalla progettazione alla valutazione degli esiti, con l'obiettivo di assicurare coerenza metodologica, qualità dell'erogazione e misurabilità dei risultati. La progettazione è stata condotta congiuntamente dal team formazione e dai docenti incaricati, partendo dai fabbisogni rilevati per definire obiettivi specifici e risultati attesi in termini di competenze e impatto sul lavoro. Sono stati strutturati moduli teorico-pratici, laboratori di gruppo e momenti di confronto individuale, con l'intento di promuovere un apprendimento esperienziale e riflessivo.

Un'attenzione particolare è stata riservata alla sequenzialità dei percorsi, pensati in continuità con le esperienze formative precedenti per rafforzare un modello di apprendimento cumulativo e progressivo. Ogni modulo ha rappresentato un tassello di un più ampio percorso di crescita, volto a consolidare comportamenti organizzativi coerenti con i valori aziendali e la cultura della qualità.

L'erogazione dei corsi, prevalentemente in modalità online, ha consentito di raggiungere una platea ampia e dislocata sul territorio nazionale, garantendo al contempo un'elevata flessibilità nella gestione dei tempi e una riduzione dei costi organizzativi. Le attività hanno mantenuto una forte componente collaborativa ed esperienziale, includendo esercitazioni pratiche, casi studio aziendali, simulazioni di processi gestionali e momenti di co-progettazione tra colleghi. Tale impostazione ha favorito non solo l'apprendimento individuale, ma anche la costruzione di un linguaggio comune e di una cultura operativa condivisa, coerente con l'identità del Gruppo.

La valutazione degli esiti è stata condotta su più livelli, secondo un approccio di miglioramento continuo. Una valutazione immediata, attraverso questionari rivolti ai partecipanti al termine dei corsi, ha misurato il grado di soddisfazione, l'utilità percepita, la qualità della docenza e la coerenza dei contenuti. Una valutazione differita, effettuata a distanza di alcuni mesi mediante un secondo questionario rivolto ai manager, ha consentito di verificare l'effettivo impatto della formazione sui comportamenti e sui processi lavorativi.

I risultati hanno evidenziato una soddisfazione generale elevata: i partecipanti hanno apprezzato la pertinenza dei contenuti, la competenza dei docenti e la possibilità di applicare immediatamente quanto appreso. Alcuni hanno segnalato la necessità di approfondire aspetti specifici del nuovo gestionale HR o di ricevere ulteriori strumenti operativi per l'applicazione del metodo Agile. Queste osservazioni sono state accolte e integrate nella pianificazione dei cicli successivi, in un'ottica di learning by doing che valorizza il contributo attivo dei partecipanti. Come sottolineato da una delle responsabili della formazione, "i percorsi possono anche iniziare in modo imperfetto, ma si perfezionano grazie al confronto continuo e alla partecipazione attiva delle persone".

Nel complesso, la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica hanno consentito ad Arcese di ripensare la propria organizzazione in chiave più aperta, dinamica e partecipativa. La formazione, in questo scenario, si conferma uno strumento strategico di crescita e coesione, capace di sostenere il cambiamento e di trasformarlo in un'occasione di apprendimento collettivo e di consolidamento identitario per l'intero Gruppo.

3.3. Considerazioni riepilogative

Il piano formativo di Arcese rappresenta un esempio significativo di formazione come leva strategica per la trasformazione organizzativa. L'intervento ha permesso di collegare in modo diretto gli obiettivi aziendali – innovazione, sostenibilità, efficienza e valorizzazione delle persone – con un disegno formativo coerente e di ampio respiro.

La formazione ha svolto un duplice ruolo: da un lato, ha consentito ai lavoratori di aggiornare le proprie competenze tecniche e gestionali, rispondendo alle esigenze di digitalizzazione e riorganizzazione dei processi; dall'altro, ha favorito un processo di elaborazione collettiva del cambiamento, permettendo ai team di riflettere sul proprio modo di lavorare e di costruire nuove pratiche condivise.

Come sottolineato dai responsabili aziendali, il valore della formazione si manifesta pienamente quando le conoscenze apprese non restano circoscritte ai singoli, ma diventano patrimonio diffuso, in grado di generare innovazione, miglioramento continuo e stabilità operativa. In questa prospettiva, l'intervento formativo ha avuto un impatto generativo: ha stimolato la diffusione di nuove competenze, ha consolidato la collaborazione tra le diverse funzioni e ha rafforzato la cultura del miglioramento continuo.

Il percorso ha inoltre confermato l'importanza di una formazione continua e integrata, capace di accompagnare i processi aziendali nel tempo e di alimentare un ciclo virtuoso di apprendimento organizzativo. L'esperienza maturata rappresenta oggi una base solida per lo sviluppo di nuove iniziative, in particolare nei campi della trasformazione digitale, della sostenibilità e della leadership partecipativa, ambiti che continueranno a rappresentare le priorità strategiche del Gruppo Arcese.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

La formazione ha avuto effetti complessi e differenziati sui partecipanti, incidendo sia sulle competenze tecniche sia sul modo di affrontare il lavoro quotidiano. Per alcuni, il percorso ha rappresentato una vera e propria occasione di crescita professionale: grazie ai metodi di analisi come i “5 perché” e i diagrammi di flusso, è stato possibile affrontare le non conformità e i problemi con un approccio più strutturato, comprendendo meglio le cause profonde delle criticità e mettendo ordine nelle attività giornaliere. La possibilità di applicare subito alcune tecniche ha rafforzato la consapevolezza della loro efficacia, anche se per altri strumenti più complessi, legati alla pianificazione futura o al coordinamento tra team, l'assenza di un manager di riferimento ha rappresentato un limite alla loro applicazione concreta. La continuità del supporto manageriale si è rivelata un fattore determinante nell'applicazione delle conoscenze. Più di un intervistato ha sottolineato come l'uscita dall'impresa del responsabile che aveva avviato il percorso formativo abbia limitato la possibilità di implementare completamente le tecniche apprese, soprattutto quelle che richiedevano un confronto o un allineamento di squadra. Nonostante ciò, molti partecipanti hanno riconosciuto come anche le conoscenze solo parzialmente applicate restino utili nel tempo e possano essere riprese o adattate in futuro, contribuendo a un apprendimento continuo.

Altri partecipanti hanno trovato nella formazione un'occasione di consolidamento e revisione di competenze già possedute. In questi casi, il valore aggiunto non era tanto nell'apprendimento di nuove tecniche, quanto nella loro contestualizzazione pratica: strumenti già noti (come il *Kanban* o gli “stand up meeting”), sono stati rielaborati alla luce di esempi concreti e di applicazioni quotidiane, mostrando come anche piccole modifiche di approccio possano produrre risultati immediati. In diversi casi, la possibilità di seguire corsi online è stata apprezzata per la flessibilità e la concentrazione sul contenuto, mentre momenti in presenza sono stati ritenuti particolarmente utili per favorire il confronto diretto, il dialogo e la comprensione del contesto specifico dell'azienda.

Il metodo *Scrum*, introdotto in alcuni corsi, ha offerto un modello agile per gestire progetti complessi attraverso brevi meeting, riunioni periodiche di pianificazione e revisione e una maggiore autonomia dei membri del team. Per alcuni dei partecipanti intervistati, questa metodologia ha significato non solo imparare una nuova tecnica, ma adottare un vero e proprio cambiamento di mentalità e approccio: affrontare i processi in modo più strutturato, definire le priorità, monitorare continuamente i risultati e coinvolgere i colleghi in maniera più attiva. La percezione generale è stata che lo *Scrum* possa essere particolarmente efficace specie in contesti organizzativi in continua crescita e innovazione, perché la sua applicazione pratica richiede coordinamento, feedback costante e flessibilità.

Un elemento ricorrente nelle esperienze riportate è stato l'impatto sulle dinamiche interpersonali. Molti partecipanti hanno sottolineato come la formazione abbia permesso di conoscere meglio i colleghi, comprendere i diversi modi di operare e valorizzare prospettive alternative. Questo ha favorito un miglior ascolto reciproco, la collaborazione e la partecipazione alla ricerca di soluzioni condivise. In diversi casi, la consapevolezza delle dinamiche interne ha permesso di introdurre cambiamenti organizzativi più efficaci, agevolando l'accettazione di nuovi strumenti o applicativi interni e promuovendo una maggiore cultura del miglioramento continuo.

Un punto su cui le esperienze personali differiscono riguarda la possibilità di applicazione concreta di alcuni dei contenuti proposti. Alcuni hanno sottolineato come la formazione, pur teoricamente completa, non sempre abbia permesso di mettere in pratica tutti gli strumenti a causa dell'assenza di un manager di riferimento, mentre altri hanno trovato negli esercizi, nei casi studio e nei “compiti a casa” un modo efficace per interiorizzare e sperimentare le metodologie. Anche le preferenze sulle modalità formative hanno mostrato differenze: alcuni hanno sottolineato la “comodità” del poter partecipare a distanza, mentre altri hanno sottolineato la mancanza della possibilità di un confronto vis-a-vis con il formatore e gli altri partecipanti; alcuni hanno espresso soddisfazione per delle sessioni che coprivano l'intera giornata

ma concentrate in poche giornate, altri avrebbero preferito delle sessioni spalmate su un arco temporale più ampio.

4.2. Considerazioni riepilogative

Nel complesso, la formazione ha generato impatti significativi sia sul piano tecnico sia su quello culturale e relazionale. Dal punto di vista tecnico, ha permesso di migliorare la gestione dei processi, l'analisi delle criticità, la pianificazione delle priorità e la strutturazione del lavoro in team. Dal punto di vista organizzativo e relazionale, ha favorito una maggiore consapevolezza delle dinamiche interne, un incremento della collaborazione e una più efficace comunicazione tra colleghi, contribuendo a creare un ambiente più partecipativo e orientato al miglioramento continuo.

Le differenze individuali hanno arricchito il quadro complessivo: alcuni hanno tratto valore dall'acquisizione di nuovi strumenti, altri dalla revisione e contestualizzazione di competenze già possedute; alcuni hanno potuto applicare immediatamente le conoscenze, altri hanno dovuto fare i conti con limiti organizzativi o assenza di supporto manageriale. L'interazione tra queste diverse esperienze ha dimostrato come la formazione non sia mai un processo neutro o uniforme, ma influenzato da fattori legati al contesto, alla maturità organizzativa e alle modalità di erogazione.

In sintesi, la formazione ha rappresentato un'opportunità di crescita complessiva: oltre alla trasmissione di competenze operative, ha stimolato il cambiamento del *mindset*, migliorato le dinamiche di collaborazione e fornito strumenti utili a orientare le decisioni future. Anche quando non tutte le tecniche sono state immediatamente applicabili, l'esperienza formativa ha contribuito a consolidare un approccio più consapevole e strategico al lavoro, rafforzando la capacità dei partecipanti di adattarsi, sperimentare e contribuire attivamente al miglioramento continuo dell'organizzazione.

5. CONCLUSIONI

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

L'esperienza formativa promossa da Arcese si colloca all'interno di un più ampio processo di trasformazione aziendale, in cui la formazione non è concepita come un evento isolato, ma come parte integrante della strategia di sviluppo, innovazione e miglioramento continuo dell'impresa. Gli interventi realizzati hanno risposto a esigenze concrete di aggiornamento, allineamento e crescita, ma al tempo stesso hanno rappresentato un'occasione per ripensare il modo di lavorare, comunicare e collaborare all'interno dell'organizzazione.

Dall'analisi condotta emergono diversi fattori che hanno influito positivamente sull'efficacia complessiva del percorso formativo, riconducibili a tre dimensioni principali – progettuale, metodologica e culturale – le quali, intrecciandosi, delineano un modello di apprendimento evoluto e coerente con le sfide attuali dell'impresa.

Sul piano progettuale, Arcese ha dimostrato una notevole capacità di analizzare i fabbisogni formativi in modo sistematico e integrato. L'utilizzo combinato di dati HR, interviste qualitative e analisi dei processi aziendali ha permesso di costruire un quadro chiaro e condiviso delle competenze necessarie, differenziando le azioni formative per ruolo, livello e funzione. Questa attenzione alla fase di diagnosi ha evitato l'erogazione di interventi standardizzati o decontestualizzati, garantendo che la formazione rispondesse a esigenze reali e allineate con gli obiettivi di sviluppo organizzativo. L'approccio adottato ha quindi rafforzato la coerenza tra la strategia aziendale e i percorsi formativi, rendendoli parte integrante della gestione delle persone e dei processi.

Sul piano metodologico, una delle buone prassi più rilevanti riguarda la coerenza tra contenuti, metodi e finalità operative. I corsi sono stati progettati in modo da proporre strumenti, approcci e modalità di collaborazione immediatamente spendibili nel lavoro quotidiano, valorizzando le esperienze dirette dei partecipanti e favorendo un apprendimento esperienziale e partecipativo. Le testimonianze raccolte mostrano come la formazione abbia permesso ai partecipanti di consolidare competenze già acquisite e, al tempo stesso, di sviluppare nuove capacità analitiche e relazionali. Particolarmente efficace si è rivelato il bilanciamento tra hard e soft skill: da un lato, il rafforzamento delle competenze tecniche in ambiti quali qualità, digitalizzazione, processi e metodologie *lean*; dall'altro, la valorizzazione di abilità trasversali come la comunicazione, l'ascolto, la gestione del cambiamento e la leadership collaborativa. Questa integrazione ha prodotto un impatto più profondo e duraturo, favorendo non solo l'acquisizione di saperi operativi ma anche un cambiamento di mentalità e di approccio al lavoro.

Sul piano culturale, la formazione ha svolto un ruolo di catalizzatore nella costruzione di una cultura organizzativa condivisa, orientata al miglioramento continuo. La possibilità di confrontarsi con colleghi provenienti da reparti e funzioni diverse ha favorito la comprensione reciproca, la nascita di un linguaggio comune e la diffusione di pratiche collaborative. Tale dimensione relazionale si è tradotta in una maggiore coesione interna, in un clima di fiducia e nella crescita del senso di appartenenza. In più casi, la formazione ha generato apprendimenti inattesi, come la scoperta di nuovi modi di interpretare il proprio ruolo, di affrontare le criticità quotidiane o di leggere i processi da prospettive diverse.

L'efficacia di tali interventi è stata sostenuta anche da una visione di lungo periodo, che riconosce alla formazione un ruolo strategico nel consolidamento del capitale umano. In questo senso, l'istituzione della People Academy rappresenta la traduzione concreta di un approccio maturo alla gestione della conoscenza: un'infrastruttura digitale che rende la formazione accessibile, continua e misurabile, con la prospettiva di un'integrazione con i sistemi SAP HR. Tale evoluzione pone le basi per la costruzione di una *learning organization* capace di adattarsi con rapidità alle sfide future, mantenendo al centro la crescita delle persone come leva per l'innovazione e la competitività.

Infine, le esperienze raccolte evidenziano come l'impatto positivo della formazione sia tuttavia sensibile a una serie di fattori di contesto, quali la disponibilità di tempo, la presenza di figure di riferimento e, di rimando, la possibilità di tradurre i contenuti appresi in pratiche concrete.

La tabella a seguire sintetizza i principali punti di forza e di criticità della programmazione formativa nel suo complesso.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
- Capacità dell'azienda di integrare la formazione con la propria strategia complessiva di innovazione e miglioramento - Approccio didattico interattivo e centrato sull'esperienza, con ampio ricorso a casi pratici, esercitazioni e simulazioni - Promozione di una cultura del dialogo e della collaborazione.	- Differenze di applicabilità dei contenuti tra i reparti e i livelli organizzativi - Discontinuità nel supporto manageriale
OPPORTUNITÀ	MINACCE
- Istituzionalizzazione della formazione come processo permanente attraverso la piattaforma People Academy - Collegare formazione, valutazione delle performance e sviluppo professionale, rafforzando la logica di apprendimento continuo	- Sostenibilità nel tempo della formazione - Rotazione di figure chiave e repentini cambiamenti organizzativi

Tabella 1 – *Swot Analysis della programmazione formativa*

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'analisi del programma formativo e le interviste condotte in impresa permettono di individuare due modalità distintive di gestione delle azioni formative che possono essere qualificate come buone prassi:

- 1) coerenza tra contenuti, metodi e finalità operative;
- 2) equilibrio tra hard e soft skill.

Entrambe le prassi vengono sinteticamente illustrate di seguito.

1 – *Coerenza tra contenuti, metodi e finalità operative*

- Collegamento diretto tra i contenuti proposti e gli obiettivi organizzativi;
- Impiego di metodologie didattiche coerenti con le pratiche operative quotidiane;
- Possibilità per i partecipanti di tradurre nella pratica i concetti appresi;
- Costante attenzione all'allineamento tra i temi formativi trattati e le priorità aziendali in evoluzione.

CATEGORIA	PROPRIETÀ	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	5	La pratica assicura una stretta aderenza tra obiettivi formativi e bisogni organizzativi, migliorando l'efficacia complessiva dei processi.
Qualità attuativa	Efficacia, efficienza, qualità	5	Risposta pienamente congrua alle aspettative aziendali e agli obiettivi di performance.
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	5	La pratica può essere replicata in contesti organizzativi analoghi mantenendo coerenza e risultati prevedibili.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi	4	La pratica si presta a essere trasferita in contesti differenti, pur richiedendo un

	diversi		adattamento ai fabbisogni organizzativi locali.
--	---------	--	---

Tabella 2 – Buone prassi formative aziendali: Coerenza tra contenuti, metodi e finalità operative

2 – Equilibrio tra hard e soft skill

- Integrazione equilibrata di competenze tecniche e competenze trasversali;
- Riconoscimento del valore delle competenze relazionali come elemento complementare e abilitante rispetto alle competenze tecnico-specialistiche;
- Promozione di una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo e al benessere relazionale.

CATEGORIA	PROPRIETA'	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	5	La pratica consente di sviluppare competenze integrate, rafforzando la capacità dell'organizzazione di affrontare problemi complessi.
Qualità attuativa	Efficacia, efficienza, qualità	5	Risponde pienamente agli obiettivi aziendali di miglioramento continuo e crescita del capitale umano.
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	5	Il modello è facilmente replicabile in contesti analoghi.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	5	La pratica si presta ad essere trasferita in organizzazioni differenti, favorendo l'adozione di approcci formativi bilanciati tra competenze tecniche e relazionali.

Tabella 3 – Buone prassi formative aziendali: Equilibrio tra hard e soft skill

5.3. Conclusioni

Nel complesso, l'esperienza formativa di Arcese si configura come un esempio di apprendimento organizzativo evoluto, in cui la formazione assume il ruolo di leva strategica per la crescita sostenibile, la qualità e l'innovazione. Il percorso compiuto ha evidenziato come la formazione possa essere molto più di un trasferimento di conoscenze: è un processo di cambiamento culturale che modifica il modo in cui le persone pensano, collaborano e si riconoscono come parte di un sistema comune. L'approccio adottato – integrato, partecipativo, multidimensionale – ha consentito di sviluppare competenze tecniche e relazionali, di accrescere la consapevolezza organizzativa e di stimolare l'assunzione di responsabilità diffusa.

Le sfide future riguardano il consolidamento dei risultati e la capacità di rendere sistematico l'apprendimento, creando ponti stabili tra formazione e operatività. Sarà fondamentale sviluppare programmi di mentoring, momenti di follow-up e pratiche di condivisione tra pari, affinché i contenuti appresi diventino patrimonio stabile dell'organizzazione, cosicché Arcese possa continuare a crescere come *learning organization*, capace di coniugare tecnologia, innovazione e capitale umano.

SCHEDA SINTETICA – 2025

Nome Azienda	ARCESE S.P.A.
Regione	Provincia Autonoma di Trento
Settore di Attività Economica	Logistica
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☒ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 372877 (ID 3204069; 3204071; 3204072) Titolo Piano: Gestione dei problemi, ottimizzazione aziendale e sviluppo ambientale Soggetto Attuatore (per i Piani CS):
Tematiche formative	Abilità personali
Modalità didattiche	Aula; studi di caso; role playing; apprendimento esperienziale
Risultati della formazione	• Integrazione equilibrata di competenze tecniche e competenze trasversali; • riconoscimento del valore delle competenze relazionali come elemento complementare e abilitante rispetto alle competenze tecnico-specialistiche; • promozione di una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo.
Buone Prassi Formative	• Coerenza tra contenuti, metodi e finalità operative; • equilibrio tra hard e soft skill.