



**AT VENETO**

**Air Dolomiti s.p.a**

**Ambito tematico strategico:  
“Innovazione digitale e tecnologica di processo,  
di prodotto e di organizzazione”**

**Approfondimento:  
“Innovazione di prodotto e di processo”**

**Titolo:  
“Innovare i processi aziendali”**

**Componenti team di monitoraggio  
Stefania Forlani**

## Sommario

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUZIONE.....  | 3  |
| 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA .....                                  | 4  |
| 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....   | 4  |
| 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione .....                                     | 5  |
| 2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata .....  | 6  |
| 2.3.1 Aspettative della formazione .....  | 6  |
| 2.3.2 Impatto della formazione .....  | 6  |
| 2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro ..... | 6  |
| 2.5 Considerazioni riepilogative .....  | 7  |
| 3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....  | 8  |
| 3.1 L'analisi del fabbisogno .....  | 8  |
| 3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione .....                                    | 8  |
| 3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni .....                          | 8  |
| 3.4 Considerazione riepilogative .....  | 9  |
| 4. CONCLUSIONI .....  | 10 |
| 4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione .....          | 10 |
| 4.2. Le buone prassi formative aziendali.....   | 11 |
| 4.3 Conclusioni .....   | 12 |

## 1. INTRODUZIONE

Il piano formativo realizzato di Air Dolomiti Spa riguarda l'acquisizione di competenze tecniche e trasversali.

L'orientamento strategico dell'intervento formativo, pur essendo stato finanziato con le risorse del proprio conto formazione intercetta le aree tematiche elencate negli "Avvisi competitività" di Fondimpresa:

a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti Interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione.

b. Innovazione dell'organizzazione, Applicazione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nell'organizzazione del luogo di lavoro o nelle relazioni esterne di un'impresa.

Interessante, anche osservare come i contenuti del progetto formativo rispondano appieno alle linee guida degli ultimi bandi Regione Veneto FSE occupati, ovvero dgr 687/17, dgr 1311/18 e dgr 1010/20.

Il piano ha avuto una durata di 32 ore, e sono state utilizzate le seguenti metodologie: aula, affiancamento ed outdoor.

**Piano: "ONE WAY: percorso d'innovazione e crescita per le aziende venete"**

**Codice Progetto: AVT/014D/17I**

**Tipologia del piano: Conto di Sistema**

**Soggetto Attuatore: ATI "FIMA 4/2017 ONE WAY"**

**Titolo: Innovare i processi aziendali**

**Codice Identificativo: 1797544**

**Durata 32 ore**

Le ragioni per cui Air Dolomiti è stata scelta per il monitoraggio sono date dal fatto che si tratta di un'azienda con una forte propensione alla ricerca e allo sviluppo, oltre ad essere di grandi dimensioni e di aver partecipato ad un avviso di Conto di Sistema.

Ulteriori fattori chiave sono stati: l'elevata internazionalizzazione e la ricerca di un'azienda operante nel settore aeronautico, non così usuale nelle specializzazioni produttive della Regione. A questo si aggiunge che Air Dolomiti oggi è controllata dal Gruppo Lufthansa, un elemento (quello del controllo da parte di un gruppo straniero) che aggiunge ulteriore interesse al caso.

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

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

Air Dolomiti inizia a volare nel 1991 nel segmento del trasporto aereo interregionale. Oggi Air Dolomiti è la compagnia aerea italiana di Lufthansa che opera dai principali aeroporti italiani verso la Germania con oltre 550 voli settimanali sugli hub di Lufthansa di Monaco di Baviera e Francoforte.

Dal 2003 Air Dolomiti è controllata dal Gruppo Lufthansa. Air Dolomiti è oggi uno dei principali vettori internazionali per volume di traffico all'aeroporto di Monaco di Baviera.

Negli ultimi anni, per affrontare le nuove sfide del mercato, Air Dolomiti ha cambiato il proprio business model affiancando alla consolidata attività feeder sull'hub tedesco, operazioni che la compagnia definisce own business ovvero, gestire sotto la propria responsabilità commerciale nuove rotte aeree.

Tutto il sistema produttivo è certificato ISO 9001:2015.

Fin dai suoi esordi nel 1991 Air Dolomiti opera ponendo l'attenzione su fattori di innovazione e crescita, ed è per questo che la sua flotta è stata caratterizzata negli anni da continue evoluzioni, per rimanere costantemente al passo con gli sviluppi dell'ingegneria aeronautica.

Le prime operazioni di volo vengono effettuate con velivoli De Havilland DASH 8-300, bi-turboeliche da 50 posti che ebbero un notevole successo nell'ambito del trasporto aereo regionale per il loro connubio tra versatilità e prestazioni. L'eccellente operato di Air Dolomiti e la sua gestione efficiente dei Dash, valse da parte della casa di produzione canadese il riconoscimento del titolo di "più efficiente Compagnia al mondo".

Nel 1993 Air Dolomiti opta per un cambio di rotta in linea con il crescente sviluppo aziendale, che la porta ad affiancarsi al consorzio franco-italiano ATR, leader mondiale nel campo della turboelica. Grazie a questa collaborazione la Compagnia riceve i primi cinque ATR 42-320, velivoli ideati specificatamente per il segmento 50-70 posti e con motori PW121 in grado di offrire migliori prestazioni dell'aereo in alta quota.

La flotta di Air Dolomiti risultava così composta da soli aeromobili a turboelica, in continuità con il progetto iniziale e comunicando in questo modo quell'immagine di omogeneità e coerenza che la contraddistinguerà per tutti gli anni a venire.

A partire dal 1995 la Compagnia potenzia ulteriormente la flotta grazie all'acquisizione dei primi due ATR 42-500, velivoli di cui nello stesso anno è launch customer per l'Europa. Le nuove eliche a sei pale e la forma allungata della fusoliera permettono a questo nuovo modello di percorrere tratte più lunghe con maggiori livelli di autonomia, favorendo così uno sviluppo delle rotte del diamantino turchese verso il Nord Europa. Solo un anno più tardi, Air Dolomiti procede anche alla creazione di un sistema logistico indipendente e di un proprio catering, con l'obiettivo di avere un maggiore controllo sui processi e di fornire di conseguenza un servizio di livello superiore.

Il 1998, anno in cui viene realizzato il "restyling" della livrea, vede l'ingresso dell'ATR 72-500 di cui Air Dolomiti si fa nuovamente ambasciatrice sul mercato. Questo modello rappresentava il più moderno turboelica allora in commercio e il migliore in termini di rapporto tra prestazioni e consumi. Air Dolomiti imposta su di esso la configurazione da 64 posti – la capienza dell'aereo sarebbe arrivata fino a 72 – per garantire la massima comodità dei passeggeri a bordo.

Alle soglie del 2000, perciò, la Compagnia possiede una flotta composta da ben 15 macchine ed è in grado di soddisfare le crescenti esigenze di feederaggio richieste dal mercato europeo. È con l'ingresso nel mercato dei jet, tuttavia, che Air Dolomiti inaugura una nuova fase di crescita. L'utilizzo dei nuovi Canadair Regional Jet 200 – che conduce la flotta alla quota di 21 aeromobili – permette un ulteriore miglioramento in termini di sicurezza ed efficienza, nonché un considerevole allineamento con la tedesca Lufthansa, già da tempo utilizzatrice delle macchine jet. Il 2004 vede l'introduzione di cinque jet quadrireattore BAE 146-300, nella speciale configurazione da 99 posti, scelti per mantenere elevati gli standard di comfort adottati a bordo dalla Compagnia e per rispondere a una domanda sempre crescente nel segmento aereo regionale. Una domanda, questa, che verrà soddisfatta pienamente a partire dal 2009, con l'adozione da parte della Compagnia dei nuovissimi Embraer 195 - modello di cui sarà di nuovo launch customer per l'Italia - aeromobili tecnologicamente avanzati, dotati di motori a getto e specificatamente creati per il settore dei 70-120 posti a sedere. A differenza degli aerei della sua specie, l'Embraer è stato progettato fin dall'origine per il segmento del medio raggio, risultando confortevole ed elegante. Ad oggi la flotta di Air Dolomiti è composta da 15 Embraer 195 ed il numero è previsto aumentare fino a quota 26, entro il 2023.

Air Dolomiti si è caratterizzata fin dall'inizio posizionandosi come compagnia seria, efficiente, affidabile e fortemente orientata al cliente. Il servizio offerto è mirato ed attento alle esigenze dei passeggeri ed è per questo che uno dei punti forza del vettore sono le frequenze plurigiornaliere dagli scali serviti e l'attenzione alla puntualità e alla regolarità operativa.

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

Le trasformazioni del mercato richiedono all'azienda un allineamento strategico dei propri obiettivi. In particolare, l'acquisizione di nuovi clienti e l'apertura su nuovi mercati è giudicata fondamentale in questo preciso contesto. L'Azienda ha quindi come obiettivo principale quello di sviluppare il business in aree geografiche diverse, e pertanto l'azienda sta valutando strategie di business development per incrementare la propria presenza sui mercati attuali e per conquistare uno spazio anche in altri mercati.

L'own business, ovvero tratte aeree locali gestite sotto la propria responsabilità commerciale, rappresenta dunque un nuovo segmento da intercettare e un'opportunità da cogliere. Le necessità di business development sono anche all'origine di innovazioni organizzative e di processo importanti. L'Azienda, inoltre, è naturalmente orientata a un'innovazione tecnologica continua, che è un fattore chiave importante per rimanere competitivi rispetto ai concorrenti e aggiornati rispetto alle innovazioni di servizi da offrire alla propria clientela. I benefici attesi grazie all'innovazione continua sono quelli di bilanciare, compensare e seguire lo shift tecnologico in atto, conservando il posizionamento e consolidando la propria posizione di riferimento anche per il settore del feederaggio (trasporto, con voli locali, del traffico passeggeri verso gli hub più importanti). L'internazionalità è da sempre una direzione di sviluppo strategico importante per l'Azienda, soprattutto da quando è stata assorbita dal Gruppo Lufthansa. Queste direzioni di sviluppo strategico dell'azienda rappresentano un momento evolutivo importante e portano Air Dolomiti alla necessità di confrontarsi e lavorare in progetti sempre più complessi, articolati e multidisciplinari, che richiedono nuove competenze in ogni fase progettuale.

## 2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

### 2.3.1 Aspettative della formazione

Gli obiettivi specifici degli interventi formativi inseriti nel Piano sono legati alla volontà di creare una base comune di conoscenze riguardanti gli strumenti tecnici ed innovativi da applicare all'interno di Air dolomiti per cogliere le opportunità del mercato.

Il cambiamento strategico in atto ha fatto maturare l'esigenza di integrare il proprio know how con competenze tecniche di processo e competenze trasversali. L'obiettivo della formazione erogata è stato di fornire conoscenze e competenze legate alla gestione dei progetti che avessero l'obiettivo di contribuire, dal punto di vista dell'efficienza gestionale, alle innovazioni organizzative e alla capacità competitiva necessarie per cogliere le nuove opportunità di mercato. Queste competenze hanno avuto l'obiettivo di integrare in Azienda un know how strategico nuovo e fondamentale per migliorare l'efficienza nella gestione delle complessità e aumentare il livello di servizio erogato ai propri clienti.

Per quanto riguarda le aspettative, l'Azienda auspica che i corsi formativi abbiano un impatto positivo sulle performance aziendali nel breve e medio termine. Dato che gli obiettivi aziendali puntano a cogliere opportunità di mercato, la formazione deve offrire quelle competenze idonee a fornire un più elevato livello di servizio alla propria clientela.

### 2.3.2 Impatto della formazione

Per quanto riguarda il piano formativo, l'impatto della formazione ha comportato un aumento dell'efficienza del team di lavoro e l'incremento della produttività.

I risultati sono stati molteplici:

- Una maggiore resilienza derivante dal fatto di aver modificato la strategia commerciale;
- Maggiore sensibilità nella gestione del team di lavoro;
- Una maggior sensibilizzazione agli aspetti innovativi;
- Una maggior predisposizione ad accettare l'implementazione di nuove tecnologie.

Il piano ha avuto effetti che sono andati ben oltre la mera formazione: i partecipanti hanno acquisito maggiore consapevolezza delle loro capacità e sono stati sensibilizzati a lavorare in team, prestando particolare attenzione anche alle competenze linguistiche. Aver fatto un corso che ha avuto un focus sul team di lavoro e sulle dinamiche che da questo scaturiscono ed aver effettuato la formazione anche su degli aspetti tecnici è stato un momento di grande crescita aziendale.

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

Nonostante le difficoltà causate dalla diffusione del virus Covid-19, l'azienda è riuscita a muoversi con tempestività, programmando con efficienza la formazione, da sempre elemento fondante e risorsa indispensabile per l'azienda, La formazione che continuerà in modalità Fad, sia in maniera sincrona che asincrona.

## 2.5 Considerazioni riepilogative

Il processo formativo adottato in Air Dolomiti appare molto ben strutturato e ricco di elementi di interesse. La logica di aver fidelizzato negli anni il rapporto con il soggetto attuatore, ed aver con quest'ultimo affinato le metodologie di analisi dei fabbisogni, rende i progetti formativi sempre molto efficaci ed efficienti. L'esperienza di questo progetto appare nel complesso uno straordinario esempio di best practice formativa soprattutto in relazione al fatto che oltre aver avuto contenuti sia tecnici che di sviluppo delle soft skill, è stato tenuto totalmente in lingua inglese.

## 3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

### 3.1 L'analisi del fabbisogno

L'Azienda ha conosciuto il Soggetto Attuatore in passato, grazie ad altri corsi attivati dall'Azienda. Da questi primi corsi è nata una conoscenza reciproca che è maturata nel tempo e ha portato ad un dialogo continuo. Il presente piano nasce come naturale continuazione di una conoscenza professionale che è proseguita nel corso degli anni e che ha portato Soggetto Attuatore ed Azienda a definire, attraverso un percorso formale e non, i fabbisogni di formazione dell'azienda in questo specifico contesto e momento aziendale.

### 3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

L' Air Dolomiti richiede ai propri dipendenti di acquisire un profilo professionale specifico che risponda ad alcune competenze chiave. In generale l'approccio che sembra emergere è di una managerialità diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione.

- Competenze specialistiche (tecniche e digitali );
- Competenze trasversali (orientamento alla qualità e al risultato);

Nel Piano sono state coinvolte 7 persone selezionate tra le seguenti figure: quadri, impiegati ed operai

### 3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Le azioni formative sono nate spontaneamente all'interno dell'azienda come naturale processo per acquisire competenze relative ai processi di innovazione e internazionalizzazione, esse contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali in modo sensibile. Air Dolomiti ha fissato insieme ai soggetti proponenti e ai soggetti attuatori gli obiettivi formativi, ha collaborato attivamente alla progettazione dei contenuti delle azioni formative, ed ha collaborato con i docenti in tutte le fasi della micro-progettazione.

In particolare, il progetto formativo "Innovare I processi" ha richiesto una buona interazione che ha interessato numerosi dipendenti nella definizione dei contenuti così come nella progettazione della azione formativa rendendo disponibile il know how utile per le successive fasi, sia in termini di sviluppo processo, sia per quanto riguarda la formazione. La calendarizzazione delle azioni formative ha tenuto conto delle esigenze rappresentate dall'azienda, integrandole con le necessità e gli obiettivi didattici. In particolare, la proiezione delle timetable è stata realizzata sugli obiettivi didattici e ha seguito con estrema flessibilità, anche in corso d'opera, le tempistiche e le necessità operative aziendali. La scelta delle modalità didattiche delle azioni formative è ruotata intorno alle esigenze rappresentate dall'azienda. I corsi sono stati progettati tenendo conto dei flussi operativi di sviluppo di processo, ritmando teoria e pratica sulle esigenze delle competenze da acquisire, sulle tasks da completare, e sulle esigenze dell'aula. La formazione è stata particolarmente



flessibile personalizzata, ed i partecipanti riportano come il docente sia stato capace a gestire l'aula, i cui partecipanti partivano con un bagaglio di competenze spesso diverse tra di loro. I lavoratori che hanno partecipato ai corsi sono stati selezionati in base alle competenze che dovevano acquisire in funzione del loro ruolo attuale o di quello che stavano per andare a ricoprire. Il contenuto del corso al quale hanno partecipato i lavoratori è stato in linea con le tematiche e le problematiche che l'azienda riscontra quotidianamente nell'attività lavorativa. Gli approcci didattici del corso al quale ha partecipato l'azienda sono stati conformi alle aspettative. Il corso è stato tenuto interamente in lingua inglese. Il soggetto attuatore ha predisposto sistemi di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai lavoratori beneficiari della formazione. L'azienda ha attivato un proprio sistema per monitorare gli esiti della formazione basato su colloqui individuali con le persone in formazione attraverso il quale vengono raccolte le esperienze della formazione svolta e raccolti suggerimenti sul tema degli sviluppi ulteriori di competenze. Nel complesso il gradimento dei partecipanti ai corsi formativi è molto buono.

### **3.4 Considerazione riepilogative**

L'azienda si dimostra soddisfatta dal processo formativo e dalle competenze acquisite. Ritiene che la conoscenza pregressa del Soggetto Attuatore rappresenti un indubbio punto di forza capace di migliorare e rendere più mirata e puntuale la formazione, che in questo modo risulta un percorso che l'azienda realizza nel tempo grazie ad un supporto esterno capace di intendere e rilevare le esigenze formative in ottica di continuità e di prospettiva. L'azienda segnala, altresì, una criticità nelle tempistiche di istruttoria della formazione che sono fondamentali per realizzare innovazioni di processo come quelle rappresentate da questo settore per le quali è necessaria una rapidità tra l'erogazione dei corsi e la conseguente acquisizione delle nuove competenze

## 4. CONCLUSIONI

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

La seguente analisi SWOT ha rilevato punti di forza e criticità interne ed esterne all'Azienda che hanno influito sulla formazione.

|                 | Fattori positivi   | Fattori negativi  |
|-----------------|--|---|
| Fattori interni | <p>Punti di forza (S)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rapporto fiduciario con soggetto attuatore storico</li><li>• Formazione erogata in lingua inglese</li><li>• Esperienza del docente</li><li>• Metodologie didattiche coinvolgenti</li><li>• Clima aziendale</li></ul> | <p>Punti di debolezza (W)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nessuno</li></ul> |
| Fattori esterni | <p>Opportunità (O)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilità alla gestione del team di lavoro</li><li>• Miglioramento del clima aziendale</li><li>• Maggiore responsabilità degli operatori</li></ul>  | <p>Minacce (T)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nessuna</li></ul>            |

In particolare, l'Azienda riferisce come siano stati particolarmente utili per il raggiungimento degli obiettivi aziendali 5 fattori legati alla formazione Fondimpresa sul piano in oggetto:

- Rapporto fiduciario storico con il Soggetto Attuatore. La conoscenza pregressa con il Soggetto Attuatore ha consentito da un lato a quest'ultimo di comprendere meglio e in modo più completo le esigenze aziendali, e dal punto di vista aziendale ha rappresentato un vantaggio il poter contare su un partner che già conosceva caratteristiche e necessità dell'azienda. Questo ha consentito di ottimizzare i tempi di progetto della formazione, di mirare con maggiore puntualità alle esigenze formative specifiche dell'azienda e dei lavoratori beneficiari, e nel suo complesso ha permesso la messa a punto di una formazione efficace e motivante.

- Uso della lingua inglese durante tutta l'attività formativa.
- L'analisi di progetti pregressi dell'Azienda durante la formazione. Un ulteriore aspetto segnalato come estremamente positivo è rappresentato dalla possibilità offerta dal Soggetto Attuatore di usare progetti già realizzati dall'Azienda come casi di studio per rivedere metodologie di gestione dei progetti, criticità, errori, ed individuare con i partecipanti nuove strade e possibili risultati che si sarebbero potuti ottenere grazie all'adozione dei nuovi strumenti.
- La logica di pianificare la formazione in funzione delle esigenze aziendali. Il Soggetto Attuatore inoltre ha consentito una calendarizzazione personalizzata sulle esigenze operative dell'Azienda.
- La flessibilità e la disponibilità del docente nella personalizzazione on-going dei contenuti. Infine, la possibilità offerta dal docente di tarare contenuti e metodologie in corsa ha consentito una ulteriore e importante personalizzazione che è stata percepita in modo estremamente favorevole dagli stessi partecipanti.

Tra gli aspetti più critici si rilevano le tempistiche che intercorrono tra il momento in cui emerge il bisogno formativo in azienda, e dunque il momento in cui l'azienda comprende di avere necessità di integrare competenze per poter implementare buone pratiche operative o innovazioni, ed il momento in cui partono i corsi e le competenze vengono effettivamente acquisite.

## 4.2. Le buone prassi formative aziendali

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti per azioni formative mono-azienda:

- Costruire rapporti di lungo periodo con soggetti attuatori. Come già segnalato in precedenza la costruzione di un solido rapporto fiduciario nel tempo offre all'Azienda indubbi vantaggi;
- La compartecipazione nella costruzione dei contenuti di formazione tra Azienda, soggetto attuatore e docenti;
- La formazione che integra competenze orientate al raggiungimento di obiettivi aziendali a competenze trasversali (soft skill);
- Erogare la formazione in lingua inglese;

Si osserva come queste buone prassi consentano di perseguire i quattro obiettivi prioritari per l'azienda:

- I. Qualità strategica: ossia la capacità di offrire soluzione alle problematiche e di raggiungere gli obiettivi
- II. Qualità attuativa: in termini di efficacia, efficienza e qualità dei risultati. Ovvero si intende che la soluzione adottata ha saputo rispondere alle aspettative in modo ottimale anche in termini di risorse dispiegate
- III. Riproducibilità: possono essere applicate in contesti formativi simili laddove si presentino problemi analoghi

IV. Trasferibilità: possono essere adottate in contesti diversi per la soluzione di problemi differenti

### 4.3 Conclusioni

Air Dolomiti inizia a volare nel 1991 nel segmento del trasporto aereo interregionale.

Dal 2003 Air Dolomiti è controllata dal Gruppo Lufthansa.

Air Dolomiti è oggi uno dei principali vettori internazionali per volume di traffico all'aeroporto di Monaco di Baviera.

Negli ultimi anni, per affrontare le nuove sfide del mercato, Air Dolomiti ha cambiato il proprio business model affiancando alla consolidata attività feeder (nutrimento) sull'hub tedesco, operazioni che la compagnia definisce own business ovvero gestite sotto la propria responsabilità commerciale.

Tutto il sistema produttivo è certificato ISO 9001:2015.

Gli obiettivi specifici degli interventi formativi inseriti nel Piano sono legati alla volontà di creare una base comune di conoscenze riguardanti gli strumenti tecnici ed innovativi da applicare all'interno di Air dolomiti per cogliere le opportunità del mercato.

Il cambiamento strategico in atto ha fatto maturare l'esigenza di integrare il proprio know how con competenze tecniche di processo e competenze trasversali. L'obiettivo della formazione erogata è stato di fornire conoscenze e competenze legate alla gestione dei progetti che avessero l'obiettivo di contribuire, dal punto di vista dell'efficienza gestionale, alle innovazioni organizzative e alla capacità competitiva necessarie per cogliere le nuove opportunità di mercato. Queste competenze hanno avuto l'obiettivo di integrare in Azienda un know how strategico nuovo e fondamentale per migliorare l'efficienza nella gestione delle complessità e aumentare il livello di servizio erogato ai propri clienti.

Le azioni formative sono nate spontaneamente all'interno dell'azienda come naturale processo per acquisire competenze relative ai processi di innovazione e internazionalizzazione e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali in modo sensibile. Air Dolomiti ha fissato insieme ai soggetti proponenti e ai soggetti attuatori gli obiettivi formativi, ha collaborato attivamente alla progettazione dei contenuti delle azioni formative ed ha collaborato con i docenti in tutte le fasi della micro-progettazione

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti per azioni formative mono-azienda:

- costruire rapporti di lungo periodo con soggetti attuatori. Come già segnalato in precedenza la costruzione di un solido rapporto fiduciario nel tempo offre all'Azienda indubbi vantaggi;
- la compartecipazione nella costruzione dei contenuti di formazione tra Azienda, soggetto attuatore e docenti;
- la formazione che integra competenze orientate al raggiungimento di obiettivi aziendali a competenze trasversali (soft skill);
- erogare la formazione in lingua inglese.

La formazione è stata nel complesso un'esperienza positiva. Il soggetto attuatore, grazie al rapporto fiduciario con l'Azienda, ha saputo cogliere le esigenze, coinvolgere l'azienda, ed offrire una formazione flessibile e mirata. Analizzata nella sua interezza la formazione in oggetto è stato capace di integrare quelle competenze di cui l'azienda ha avuto bisogno per mettere in pratica

nuove strategie di competitività e per migliorare le proprie performance attraverso una maggiore efficienza nella gestione dei progetti.

L'azienda si è avvalsa del Conto Sistema