

Fassa srl

**Ambito Tematico Strategico:
Competenze di base e trasversali**

“Comunicare con efficacia: la relazione con il cliente”

Lamon Elisabetta
Codice identificativo del piano: 353173

“Sviluppo del personale in ambito tecnico e comunicativo”

Sommario

1.	<i>Introduzione</i>	4
2.	<i>Strategie aziendali e ruolo della formazione continua</i>	5
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3	Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4	Considerazioni riepilogative.....	8
3.	<i>Il piano formativo</i>	8
3.1	L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2	Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3	Considerazione riepilogative	10
4.	<i>L'impatto della formazione</i>	11
4.1	L'impatto della formazione	11
4.2	Considerazioni conclusive	12
5.	<i>Conclusioni</i>	12
5.1	Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2	Le buone prassi formative aziendali	13
5.3	Conclusioni	14

1. Introduzione

Il piano “Sviluppo del personale in ambito tecnico e comunicativo”, codice identificativo 353173, è un percorso di formazione aziendale, finanziato attraverso il Conto Formazione dell'azienda Fassa srl.

È un percorso presentato a marzo 2023 e subito attuato. Le attività si sono concluse con la chiusura del monitoraggio a giugno 2023.

L'area di intervento dichiarata nel piano è multipla: competenze tecnico-professionali, qualificazione - riqualificazione e sviluppo organizzativo.

Per questo, dati poi i contenuti dei percorsi formativi, è possibile ricondurre il piano all'ambito strategico “Sviluppo di competenze di base e trasversali”. Infatti, l'investimento in formazione in abilità di comunicazione risulta allineato con la visione della Commissione Europea sulle competenze chiave, rafforzando la competitività e la capacità di adattamento dell'azienda e contribuendo alla crescita professionale dei dipendenti in una prospettiva di lungo termine. Secondo la Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente, adottata nel 2018, le competenze chiave sono fondamentali per la realizzazione e lo sviluppo personale, la cittadinanza attiva, l'inclusione sociale e l'occupazione. Tra queste competenze, quelle comunicative, sia nella lingua madre sia in lingue straniere, sono centrali per la capacità di esprimersi in modo appropriato e di interagire con gli altri in contesti professionali. Inoltre, la competenza sociale e civica, che comprende la capacità di negoziare e risolvere conflitti, è cruciale per la gestione delle relazioni con il cliente e per promuovere un ambiente di lavoro positivo.

Appare perciò evidente, come questo piano formativo sia coerentemente allineato con quanto sopra espresso. L'intenzione dell'azienda era proprio quella di sollecitare la maturazione di abilità comunicative nei propri dipendenti tenendo insieme l'aspetto linguistico con quello più sociale e civico, per dare nuova linfa al personale dipendente nel settore dell'order entry. Personale che quotidianamente si trova a gestire il cliente in front office e che spesso deve, oltre che comunicare con efficacia, gestire e negoziare situazioni spesso complesse.

Questo è particolarmente strategico per un'azienda come Fassa.

Fassa Srl, marchio storico in Italia, è un'azienda del settore di prodotti per l'edilizia, uno dei leader del settore in Italia e in ambito internazionale. Si identifica come l'azienda che ha introdotto e divulgato in Italia gli intonaci premiscelati a base di calce e cemento. L'attenzione alla qualità e alle materie prime, la ricerca, l'innovazione e il rispetto ambientale, rappresentano da sempre la visione dell'azienda, che si esprime con un impegno costante nello sviluppo di soluzioni all'avanguardia per l'evoluzione dell'edilizia. La vasta gamma di prodotti si presenta come un Sistema Integrato in grado di soddisfare tutte le esigenze del settore e rispondere a ogni tipologia di opera, dal piccolo intervento al grande cantiere.

Il piano formativo nasce come esigenza derivante da una riorganizzazione interna alla direzione logistica integrata. L'obiettivo strategico di Fassa era quello di dare una nuova veste all'ufficio order entry, ma anche aggiornare le competenze dei dipendenti dell'area service che lavorano a stretto contatto con chi gestisce gli ordini, dato che poi sono quelle figure che fisicamente sono presenti nei cantieri edili per la gestione delle non conformità.

Formare i dipendenti dell'order entry su queste competenze comunicative, significa renderli capaci di comunicare in modo efficace, adattare il proprio stile comunicativo al contesto e rispondere in modo appropriato alle diverse richieste dei clienti. Viceversa, aggiornare le conoscenze tecniche dei dipendenti dell'area Service, è funzionale nel dare una risposta competente in cantiere rispetto alle criticità che si possono manifestare nelle attrezzature tecniche date da Fassa in comodato d'uso.

Il caso di Fassa è un caso interessante da approfondire, non solo per questa scelta strategica e per le modalità formative adottate, ma anche perché l'azienda è fortemente orientata al miglioramento continuo e lo fa anche attraverso la valorizzazione della formazione. Tant'è che la stessa azienda al suo interno ha avviato una propria Academy e promuove iniziative formative finalizzate all'aggiornamento costante sull'evoluzione del settore. Tra i corsi proposti dall'Academy, ad esempio, sono costanti gli incontri tecnici rivolti non solo ai clienti, ma anche al personale, attività formative queste, che illustrano l'utilizzo dei cicli applicati e dei prodotti commercializzati. Inoltre, è significato l'impegno dell'azienda verso il modo della scuola.

Il presente rapporto intende evidenziare l'utilità della formazione per la crescita dell'azienda e dei lavoratori e analizzare le fasi del processo formativo per individuare gli elementi che hanno favorito il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La parte conclusiva sarà dedicata all'individuazione dei punti di forza dell'esperienza formativa e delle buone prassi che possono essere trasferite in altri contesti aziendali.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fassa è un'azienda che racconta una lunga storia, ma lo sviluppo più significativo è quello che l'impresa vive tra gli anni cinquanta e gli anni sessanta. Una vecchia fabbrica dei primi anni del '900, l'ex opificio Lazzaris a Spresiano, è oggi la sede del Centro direzionale Fassa Bortolo. Un attento intervento di restauro ne ha recuperato gli spazi per preservare la memoria di quello che è stato un importante centro di sviluppo, un luogo in cui il lavoro ha saputo creare ricchezza economica, ma anche umana. Da questi edifici carichi di significato "generazionale" si è sviluppato il business dell'azienda, tanto che, Fassa Bortolo è cresciuta sino a diventare leader in Italia ed a livello internazionale: attualmente il Gruppo è presente con sedici stabilimenti produttivi in tutta Italia (Veneto, Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Lazio, Abruzzo e Puglia) e tre all'estero (Spagna, Portogallo e Brasile). Ha filiali commerciali in Italia, ma anche in Svizzera, Francia, Spagna e Gran Bretagna. Conta un organico di 1800 collaboratori, comprendente dipendenti e forza vendita.

Fassa si presenta non tanto come un produttore, bensì come fornitore. Il principale core business è la produzione di materiali che vengono destinati al comparto dell'edilizia. Riesce ad offrire una vasta gamma di prodotti utili al comparto, escluso il mattone. Da sempre al passo con il mercato, l'offerta spazia dalle malte agli intonaci premiscelati, dalle pitture ai prodotti per la posa, fino alle soluzioni per il risanamento, il ripristino e l'isolamento termico. A questi si aggiungono i prodotti per la bio-architettura, il cartongesso Gypsotech® completo di lastre e accessori, e la linea di decorativi Sfide d'arte®.

Contestualmente al mercato dell'edilizia, Fassa si rivolge anche ad altri settori proponendo la propria calce.

Questo materiale è utilizzato in numerosi settori come la siderurgia, l'edilizia, l'ecologia, l'agricoltura, fino all'industria chimica e alle opere stradali, e in molte applicazioni ambientali.

Tuttavia, mantenere questa posizione nel mercato comporta un notevole investimento in ricerca e sviluppo.

Si legge sul sito aziendale: "Nella consapevolezza che investire in ricerca è imprescindibile per ogni impresa che voglia migliorare costantemente i propri risultati, Fassa si è dotata da oltre 20 anni di un Centro Ricerche interno, un laboratorio all'avanguardia totalmente attrezzato. Apparecchiature come Fluorescenza e Diffrazione ai Raggi X, Microscopia elettronica, Granulometria laser consentono di analizzare la materia a livello microscopico, valutandone le caratteristiche chimico-fisiche, in modo da poter selezionare le formulazioni che più garantiscono la qualità dei prodotti e prevederne, attraverso specifici test, il comportamento nelle diverse condizioni ambientali". Questa attenzione alla ricerca ha permesso di ottenere all'azienda un importante riconoscimento: la certificazione ISO 9001:2015 che è una conferma degli elevati standard di qualità offerti all'edilizia.

L'attenzione al continuo miglioramento si concretizza finanche nello sviluppo di un denso calendario di eventi formativi rivolti sia agli operatori dell'azienda, che a chi opera quotidianamente nell'edilizia. L'obiettivo è creare una comunicazione diretta con progettisti, applicatori, imprese, rivenditori e anche studenti.

Oltre a svolgere i corsi formativi negli stabilimenti distribuiti in tutta Italia, Fassa impiega il Centro Formazione e Convegni a Collalto, a pochi chilometri dalla sede direzionale di Treviso e la Scuola Posa, collocata anch'essa vicino alla sede di Treviso. A dimostrazione di questo impegno nella formazione, l'azienda promuove incontri con i giovani per l'orientamento al mondo del lavoro dando anche l'opportunità di visite aziendali organizzate ad hoc.

L'offerta formativa dell'azienda si concretizza anche nella FassaAcademy.

Lo scopo è quello di tenere sempre aggiornati sull'evoluzione del settore i propri rivenditori, collaboratori, professionisti, applicatori e imprese. Nell'Academy si organizzano momenti di incontro, informazione e formazione. L'obiettivo principale è creare uno scambio continuo e bidirezionale, per una continua crescita professionale e umana.

Per i progettisti l'azienda organizza convegni, workshop e webinar d'interesse tecnico e culturale; supporta i rivenditori organizzando open day e incontri tecnici per aggiornare i clienti e il personale interno all'utilizzo di cicli applicativi e prodotti; coinvolge gli applicatori in corsi di formazione e webinar pratici per l'aggiornamento sull'uso di prodotti e attrezzature.

Fassa si è anche sempre dimostrata attenta ai temi dell'efficienza e del risparmio energetico nonché del rispetto dell'ambiente. Questo è testimoniato da un lato dalle partnership con importanti associazioni nazionali come Legambiente e Fondazione Symbola, dall'altro dalle numerose certificazioni di cui sono muniti i prodotti e le soluzioni Fassa Bortolo.

Fassa è riconosciuta anche per il suo impegno nel sociale, specificatamente facendosi portatrice dello sport attraverso sponsorizzazioni agonistiche che rappresentano una forte attrattività per il pubblico e permettono anche all'azienda di ampliare la notorietà del brand sia in Italia che all'estero. Tutti noi conosciamo l'impegno dell'azienda nel ciclismo professionistico con una squadra altamente competitiva. Dal 2009 al 2020 è stata anche protagonista dei maggiori campionati automobilistici internazionali.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'innovazione è il motore che guida la crescita e la competitività delle aziende. Nel settore della produzione di materiali per l'edilizia in cui opera Fassa, l'innovazione si traduce nello sviluppo di nuovi prodotti, nell'ottimizzazione dei processi produttivi e nell'adozione di tecnologie all'avanguardia.

Un orientamento strategico dell'azienda è quello di estendere la propria presenza nel commercio di un prodotto: il cartongesso. L'impresa lo fa proponendo un prodotto di alta qualità, come per tutti i prodotti di Fassa e ampliando la presenza anche con l'apertura di nuovi stabilimenti dedicati esclusivamente alla produzione di questo prodotto. Certamente l'azienda può contare su un proprio punto di forza: la possibilità di generare il cartongesso partendo dall'estrazione diretta della materia prima. Fassa, infatti coltiva 14 cave di proprietà dalle quali estrae il materiale, principalmente calcare e gesso. Già in cava avviene una prima lavorazione grazie ad impianti di frantumazione e vagliatura che permettono una prima valutazione della materia estratta. Se considerata idonea alla lavorazione sarà poi destinata agli stabilimenti.

Un altro elemento strategico è l'orientamento di Fassa verso la sostenibilità. L'azienda è ormai da tempo impegnata nella riduzione dell'utilizzo di materie prime e al tempo stesso nell'impiegare materiali riciclati all'interno dei prodotti. Inoltre è costante l'attività svolta per testare prodotti e soluzioni che possano rispondere alle esigenze normative e del mercato, nel rispetto dell'ambiente, dell'applicatore e dell'utilizzatore finale.

Come sopra citato, l'azienda coltiva e gestisce direttamente cave di calcare e gesso, materie prime essenziali per la realizzazione dei propri prodotti. Le tecnologie estrattive sono il risultato di processi di innovazione sviluppati nel tempo dall'azienda in un'ottica di sostenibilità ambientale. Le tecniche di estrazione sono progettate per rispettare il territorio, la salute dei lavoratori, il recupero ambientale e del riuso dell'area di cava a fine coltivazione. Le attività estrattive sono studiate per rispettare gli equilibri geomorfologici, idrogeologici e paesaggistici, minimizzando l'impatto ambientale sul territorio. Polveri e rumori prodotti dalle lavorazioni sono costantemente monitorate per garantire la qualità dell'ambiente sia lavorativo che esterno.

È pertanto strategico e utile, per un'azienda come Fassa leader nel proprio mercato di riferimento, possedere le partnership e le certificazioni necessarie a garantire la competitività.

Ad esempio, tutti i prodotti Fassa sono conformi alle normative dell'Unione Europea, rispondono ai requisiti prestazionali richiesti dal regolamento per i prodotti da costruzione (CPR 305/2011) e riportano marcatura CE e DoP. O ancora, il Sistema Cappotto Fassatherm® ha ottenuto i Benestare Tecnici Europei ETA che rappresenta la valutazione tecnica positiva di idoneità all'impiego per l'utilizzo negli interventi di isolamento termico.

Il British Board of Agrément, inoltre, ha assegnato una certificazione per l'intonaco monostrato colorato Fassacouche e per il Sistema Cappotto Fassatherm. Questa certificazione è stata ritenuta necessaria al fine di estendere l'offerta dei Sistemi Cappotto Fassatherm® al mercato britannico.

L'azienda ha ancora ottenuto un riconoscimento per i prodotti bio-ecologici che attesta la massima attenzione per l'ambiente e la piena rispondenza ai più rigorosi criteri della bio-architettura. La linea Bio-Architettura Fassa Bortolo è stata la prima certificata in Europa ponendosi come un punto di riferimento nel settore dell'architettura sostenibile.

Un ulteriore orientamento strategico dell'azienda è continuare ad investire nell'espansione e nell'apertura di nuovi stabilimenti soprattutto al di fuori dell'Italia. L'azienda si sta sviluppando e sta migliorando sempre di più i servizi offerti e questo comporta la possibilità di avere delle sedi più vicine ai clienti di riferimento.

Fassa, per altro, è un'azienda molto interessante in termini di innovazione nei processi produttivi. Non si configura propriamente come azienda 4.0, ma c'è un importante investimento sull'automatizzazione.

Il ciclo produttivo, ad esempio, è a ciclo continuo, 24 ore su 24 e 7 giorni su 7. L'automatizzazione della produzione ha alleggerito il carico di lavoro ai fini di questa organizzazione aziendale. Tutto il materiale è auto dosato e ciò significa che nella realizzazione di un prodotto, che potrebbe essere ad esempio una miscela, i componenti di tale miscela sono programmati nelle dosi e tutto il processo è auto calibrato. A maggior ragione in considerazione dei grandi macchinari utilizzati per la realizzazione del prodotto. Questa automazione si concretizza anche nella produzione del cartongesso. Le linee produttive che producono questo materiale arrivano ad avere anche una lunghezza di circa 400 mt e si sviluppano esclusivamente in orizzontale. È facile pensare, quindi, quanto importante sia l'automazione del processo produttivo in questo caso.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

In un settore dinamico e competitivo come quello della produzione di materiali per l'edilizia, è fondamentale per Fassa, non solo definire obiettivi chiari e ambiziosi, ma anche investire nella formazione continua dei propri dipendenti. Gli obiettivi aziendali rappresentano la bussola strategica che guida ogni decisione e attività, assicurando che l'azienda possa rispondere in modo efficace alle sfide del mercato e alle esigenze dei clienti.

La formazione, da parte sua, svolge un ruolo cruciale nel garantire che i dipendenti siano equipaggiati con le competenze necessarie per raggiungere questi obiettivi. Attraverso programmi di formazione mirati, Fassa non solo migliora la produttività e la qualità dei prodotti, ma promuove anche un ambiente di lavoro motivante e innovativo.

In termini di obiettivi aziendali, l'azienda è consapevole che l'intelligenza artificiale sta rivoluzionando molti settori produttivi, apportando innovazioni che migliorano efficienza, qualità e competitività. In questo senso, Fassa sta iniziando a studiare come questo possa essere utile per soddisfare le richieste avanzate dai clienti e dal mercato di riferimento.

Una esigenza sempre più attuale è legata all'acquisto di prodotti su piattaforme di e-commerce. I clienti di Fassa, soprattutto quelli della grande distribuzione e con i quali l'azienda ha rapporti diretti, chiedono sempre più di avere un canale di distribuzione e commercio digitalizzato. Per questo la società indica come un prossimo obiettivo quello dell'implementazione dell'intelligenza artificiale a supporto dell'ufficio order entry.

Ciò significa attivare un sistema a step, preliminarmente al contatto diretto con il personale addetto agli ordini, che consenta di filtrare le richieste del cliente e gestire così in modo più preciso l'ordine.

Un altro obiettivo dell'azienda è quello di sviluppare e migliorare sempre più i servizi e questo implica l'individuazione di nuove professionalità e l'integrazione di nuove risorse all'interno dei diversi team presenti nei processi aziendali. Questo sarà sempre più strategico anche perché l'individuazione di nuove competenze riguarda professionalità specialistiche. In questo senso il lavoro in capo al team recruiting è molto articolato. Sarà loro cura l'individuazione di risorse umane, soprattutto dell'ambito ingegneristico, che saranno poi inserite in azienda nei diversi reparti e processi aziendali.

Strettamente correlato all'individuazione di nuove figure professionali, c'è anche un obiettivo aziendale fondamentale che è collegato all'attività di employer branding e di talent attraction. La gestione della reputazione dell'azienda, è particolarmente cruciale per l'attrazione dei talenti. In un mercato del lavoro competitivo, un forte employer branding aiuta Fassa Bortolo a distinguersi e attrarre personale qualificato. Infatti, le persone sono sempre più attratte da aziende che offrono opportunità di crescita professionale, un ambiente di lavoro positivo e una cultura aziendale solida. Non solo, l'immagine che l'azienda proietta nel mercato influisce sulla sua reputazione generale e sulla sua competitività. Un'azienda nota per la sua attenzione ai dipendenti e alla sostenibilità è percepita positivamente anche da clienti e partner.

Investire in formazione continua e nella ricerca e sviluppo, proprio come fa questa azienda, dimostra un impegno per lo sviluppo professionale dei propri dipendenti che si riflette in una crescita e in un valore aggiunto in termini di maggiore produttività ed efficienza.

Pertanto, il lavoro che il team HR sta svolgendo è apprezzabile sia in termini di recruiting che di formazione e sviluppo delle persone.

Ugualmente fondamentale è la gestione della formazione aziendale che da un lato mantiene centrale la questione dell'aggiornamento delle competenze linguistiche, in coerenza con il piano di internazionalizzazione dell'azienda. Dall'altro il team HR sta gradualmente spostando il focus formativo su competenze tecnico-professionali per lo sviluppo degli obiettivi strategici. Competenze, anche più soft, indispensabili per gestire la complessità del mercato, anche in riferimento alle diverse richieste del cliente.

2.4 Considerazioni riepilogative

Fassa Bortolo è un nome storico nel mondo dell'edilizia, sinonimo di qualità, innovazione e tradizione. Fondata nel 1710, l'azienda è cresciuta fino a diventare uno dei leader italiani e internazionali nella produzione di materiali e soluzioni per l'edilizia.

L'azienda offre ai clienti una gamma molto ampia e diversificata di prodotti. Dalla calce, componente base di molte soluzioni edilizie, a intonaci, pitture, adesivi, massetti, sistemi di isolamento termico e molto altro, fino ai sistemi integrati. Fassa Bortolo propone sistemi completi per diverse tipologie di interventi edilizi, come ad esempio il sistema Bio-architettura.

L'azienda si caratterizza per l'innovazione che propone nei suoi prodotti e per la sostenibilità, fattori che sono divenuti sempre più centrali e strategici. Infatti, l'azienda investe continuamente in ricerca e sviluppo per creare prodotti sempre più performanti e rispettosi dell'ambiente. Tutti i prodotti Fassa Bortolo sono sottoposti a rigorosi controlli di qualità per garantire le massime prestazioni.

La sua presenza capillare è un altro elemento strategico. Con i numerosi stabilimenti in Italia e filiali in diversi paesi, Fassa Bortolo è in grado di garantire una distribuzione efficiente dei propri prodotti.

Questa azienda crede veramente nella formazione, tanto da investire autonomamente attraverso la realizzazione di numerose opportunità formative affidando ad un team HR la gestione del fabbisogno formativo.

Interessante anche come questa realtà aziendale abbia investito nella qualità del prodotto cercando non solo le certificazioni utili al mercato italiano, ma anche quelle necessarie per posizionarsi come leader nei mercati esteri. Si pensi, ad esempio alle certificazioni richieste per il mercato britannico.

Infine, pare utile sottolineare un orientamento strategico ritenuto molto importante. Fassa Bortolo, da sempre attenta ai temi dell'efficienza, del risparmio energetico e del rispetto per l'ambiente; ha da tempo intrapreso un percorso di sostenibilità che la pone all'avanguardia nel settore edilizio. Non solo sviluppa prodotti eco-compatibili, ma lavora costantemente per migliorare l'efficienza dei propri processi produttivi, riducendo gli sprechi e ottimizzando il consumo di energia e acqua. Si impegna a ridurre l'impatto ambientale della logistica, ottimizzando i trasporti e privilegiando modalità di trasporto a basso impatto ambientale.

3. Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

A fronte di un cambiamento nell'organizzazione interna del dipartimento di Logistica Integrata si è manifestata la necessità di migliorare le abilità comunicative e fornire strumenti e tecniche per rendere più efficace il lavoro dei dipendenti dell'Ufficio Ordini. Contestualmente, anche l'area Service, che afferisce alla stessa direzione, ha mostrato il bisogno di un breve aggiornamento sul tema della sicurezza e sulla conformità delle attrezzature.

Queste due aree lavorano in stretta collaborazione: una raccoglie e gestisce gli ordini, l'altra si muove sul territorio per dare assistenza al cliente dato che la strumentazione presente in cantiere è data da Fassa in comodato d'uso. Un esempio: i sili a marchio Fassa Bortolo che si vedono comunemente nei cantieri edili, sono di proprietà dell'azienda e dati al cantiere in comodato d'uso pertanto, è necessario che siano i tecnici di Fassa ad intervenire nel caso si manifestino dei problemi. Perciò, sono gli addetti dell'area Service che prestano assistenza continua al cliente.

L'obiettivo principale del percorso formativo oggetto di analisi è proprio quello di fornire un servizio sempre migliore al cliente, sia nella fase di raccolta dell'ordine, sia nella fase di erogazione del servizio. Se da un lato il corso pensato per l'order entry è finalizzato all'acquisizione di migliori abilità, di immediatezza e velocità nelle risposte al cliente per creare una relazione efficace volta alla fidelizzazione dei clienti. Dall'altro, il corso sulla sicurezza progettato per l'area service, si pone l'obiettivo di fornire ai partecipanti le conoscenze tecniche e procedurali per

gestire in autonomia le attività concernenti gli adempimenti relativi alle vigenti norme sulla sicurezza sui silos in pressione.

Questi precisi propositi formativi emergono da un'analisi del fabbisogno che puntualmente ha accompagnato la fase iniziale della progettualità. La metodologia utilizzata nella rilevazione è stata l'uso di interviste strutturate alle figure chiave dell'organizzazione. Questo ha messo in luce la necessità di rendere evidente sia al cliente che ai lavoratori una nuova modalità nella gestione dei processi aziendali, cambiamento che ha comportato un nuovo approccio al cliente. Rinnovare le modalità con le quali dare supporto al cliente comporta che il personale che opera nell'order entry non si senta un call center che riceve meccanicamente gli ordini, ma si senta capace di indirizzare il cliente. Ciò non significa addestrare al marketing di prodotto, bensì offrire supporto per una gestione degli ordini più attenta ed efficace.

Oltre al direttore di area, la rilevazione del fabbisogno è stata condotta, sempre attraverso interviste e colloquio, anche con la responsabile dell'ufficio order entry. Gestendo le problematiche dell'ufficio e operando "gomito a gomito" con i colleghi, il coinvolgimento di questa persona è stato utile perché ha saputo tradurre il fabbisogno in termini di specifiche tematiche che necessitavano un maggior approfondimento.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Analizzate le esigenze formative e delineati gli obiettivi aziendali, il responsabile del piano ha potuto così procedere con la progettazione delle attività formative.

Il piano aziendale, che copre il fabbisogno di tutte le sedi operative dell'azienda, ha coinvolto 17 lavoratori dell'area Service e 22 operatori dell'area order entry.

Il percorso formativo dedicato all'area Service, che ha sviluppato competenze più tecniche legate alla gestione della sicurezza e conformità delle attrezzature necessarie nei cantieri nel prestare supporto ai clienti, si è concretizzato in 5 ore di lezione e non ha previsto particolari metodologie formative se non la formazione d'aula. È stato un corso tecnico e fortemente centrato sui contenuti da trasmettere.

Diverso è stato il percorso per l'area order entry. I 22 lavoratori sono stati suddivisi in due gruppi e per loro si è pianificato un percorso innovativo centrato sulla comunicazione e sulla gestione del cliente.

Per progettare nel dettaglio le azioni formative e poi per l'erogazione della formazione, Fassa si è avvalsa della consulenza di una società formativa, Cegos¹, società leader a livello internazionale nella formazione aziendale.

La formazione si è realizzata in sede e i contenuti formativi sono stati dettagliati e organizzati nelle diverse giornate formative.

Nel dare evidenza della bontà della formazione, appare più interessante porre il focus sul corso che ha coinvolto il personale dell'ufficio gestione ordini. La formazione a loro rivolta ha previsto un primo step di lavoro sul tema del cambiamento e della gestione dei processi decisionali. A titolo d'esempio alcuni contenuti affrontati sono stati la revisione efficace della pianificazione e le tecniche di ristrutturazione comportamentale per gestire gli imprevisti. O ancora, la conoscenza delle fasi del processo decisionale.

Un secondo momento formativo ha visto un programma volto al raggiungimento dell'obiettivo "Fornire risposte complete ed esaustive - disponibilità prodotto e datazione degli ordini". I contenuti affrontati avevano lo scopo di allenare la conoscenza dei prodotti e dei servizi di Fassa e le macro tipologie di clienti con le relative esigenze e peculiarità. Ma anche, la conoscenza dei sistemi di estrazione e decodificazione dei dati all'interno dei *data base* aziendali. Si attendeva anche la maturazione di competenze utili alla gestione del cliente utilizzando risorse personali, sviluppare abilità che permettano la comprensione delle specifiche esigenze del cliente rispetto al prodotto/servizio richiesto, nonché conoscenze e applicazioni sulla Customer Experience.

Infine, il percorso formativo prevedeva l'acquisizione di competenze finalizzate alla creazione di un rapporto personalizzato con il cliente per la sua fidelizzazione. In questo senso, i contenuti proposti hanno riguardato il tema della fiducia come elemento strutturante la qualità del rapporto nel lungo periodo e la costruzione della fiducia reciproca facendo emergere credibilità, affidabilità e attenzione al cliente. Si sono poi sviluppate competenze

¹ Cegos è una società di formazione che affianca le aziende nella pianificazione dei percorsi formativi e offre la consulenza di trainer specializzati. Maggiori informazioni sono desumibili dal sito <https://www.cegos.it/>

necessarie a comprendere le aspettative del cliente e abilità necessarie per la gestione quotidiana della comunicazione.

Particolarmente interessante le metodologie didattiche utilizzate.

Il percorso formativo è stato organizzato prevedendo un'interruzione di circa un mese. Tempo necessario per mettere in pratica quelle che erano le abilità sviluppate nelle ore di formazione. È seguito, quindi, un follow up, che è stato un momento fondamentale di analisi. In questo modo il docente ha potuto supportare i partecipanti nel consolidamento delle competenze acquisite, ma anche fornire un feedback personale. La discussione di quanto appreso ha incoraggiato la condivisione di buone pratiche tra i partecipanti alla formazione e ha permesso di condividere delle risposte alle situazioni di difficoltà che sono emerse nell'azione quotidiana. Il follow-up ha anche consentito un ulteriore approfondimento dei temi che sono stati ritenuti centrali dai partecipanti.

Questa modalità di gestione della formazione ha rappresentato una vera e propria occasione di applicazione *on the job* dei contenuti affrontati a lezione e sperimentati nel periodo di "prova".

Le metodologie utilizzate nella conduzione dei percorsi formativi hanno consentito una buona interazione e ogni partecipante era chiamato ad avere un ruolo attivo. I contenuti sono stati veicolati attraverso attività di team working, role play, simulazioni di caso proprio per rendere la formazione il più "immersiva" possibile.

Questa modalità di lavoro ha riscosso grande consenso da parte dei lavoratori che così si sono sentiti più interessati e coinvolti nella formazione.

Infatti, il gradimento espresso è stato notevole. L'azienda usa degli strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione dei partecipanti alla formazione. Dall'analisi degli esiti di tale questionario si evince che i lavoratori sono stati molto soddisfatti sia relativamente alle modalità organizzative del corso, sia rispetto alle metodologie didattiche utilizzate. Sono state apprezzate, inoltre, le tematiche affrontate.

Particolare merito è stato attribuito al follow up a un mese dal termine della formazione. Questo ha permesso ai partecipanti di avere un margine di tempo nel quale potersi mettere alla prova. Il fatto di darsi degli obiettivi da raggiungere, legati alla formazione, e correlati a performance lavorative ha riscosso grande approvazione.

3.3 Considerazione riepilogative

Il percorso formativo aziendale realizzato in Fassa ha coinvolto tutte le sedi aziendali: Bitonto, Popoli, Artena, Mazzano, Bagnasco, Spresiano, Ravenna, Molazzana e anche i territori dove sono presenti i depositi, quindi Bolzano, Sassuolo e Altopascio.

Il piano ha coinvolto nel complesso 71 dipendenti, in riferimento a tutte le sedi sopracitate. Nello specifico, 42 operai, 28 impiegati e un quadro.

Le ore di formazione erogate, nella totalità delle diverse edizioni, sono state 109.

Stiamo, perciò, relazionando un piano aziendale importante sia in termini di coinvolgimento dei lavoratori, sia in termini di ore formative erogate.

Le finalità dichiarate dall'azienda, in riferimento a questo piano formativo, sono principalmente due: incentivare la competitività d'impresa e l'innovazione, mantenere aggiornate le competenze dei lavoratori.

I percorsi formativi realizzati hanno coinvolto due aree dello stesso dipartimento: l'order entry e il service che fanno riferimento alla direzione della logistica integrata. Per il primo target si è proposta una formazione finalizzata all'acquisizione di competenze comunicative per la gestione efficace del cliente e la sua fidelizzazione. Per il secondo target, cioè il personale dell'area service, si è resa necessaria una formazione specialistica connessa all'aggiornamento delle conoscenze tecniche e procedurali per gestire in autonomia le attività concernenti gli adempimenti relativi alle vigenti norme della sicurezza sui siti in pressione.

È possibile in sintesi affermare che gli esiti più interessanti si possono correlare all'azione formativa rivolta all'area order entry. Il percorso formativo realizzato ha permesso ai dipendenti di acquisire le competenze necessarie per gestire le esigenze del cliente in modo efficace, aumentando così la soddisfazione e la fidelizzazione.

I partecipanti alla formazione hanno espresso grande apprezzamento per le nuove competenze apprese, sottolineando l'utilità pratica dei contenuti.

I dipendenti che gestiscono gli ordini si trovano spesso a dover affrontare situazioni complesse e impreviste. Questa formazione li ha aiutati a sviluppare le capacità di analisi e di *problem solving* necessarie per trovare soluzioni rapide ed efficaci. Infatti, la formazione specifica sulle tecniche di comunicazione, sulla gestione delle contestazioni

e sulla risoluzione dei conflitti ha aiutato i dipendenti a costruire relazioni positive con i clienti e a soddisfare le loro esigenze.

Sostanzialmente sono state soddisfatte le aspettative che l'azienda aveva verso la formazione, in primis il miglioramento della qualità del servizio, ma anche una migliore efficienza operativa.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Misurare l'impatto della formazione non è mai un processo semplice e scontato, sebbene sia cruciale nella valutazione complessiva in termini di efficacia del processo formativo realizzato. Richiede l'identificazione di chiari indicatori che consentano in qualche modo una misurazione. Inoltre, i risultati di natura qualitativa sono difficilmente rilevabili attraverso indici di misurazione e questo rende necessaria la combinazione di più metodi di valutazione.

È proprio il caso di questo tipo di percorsi di formazione aziendale, costruiti con estrema accuratezza intorno al fabbisogno rilevato e con una ricaduta operativa nel contesto di lavoro. Coinvolgere, allora, i dipendenti e i responsabili di area nel processo di valutazione è fondamentale. Le loro prospettive possono offrire spunti preziosi su come la formazione abbia influenzato il loro lavoro quotidiano e le interazioni con i clienti.

È utile tenere conto anche che è difficile isolare l'impatto della formazione da altri fattori che possono influenzare i risultati aziendali e per di più, alcuni benefici possono manifestarsi solo nel lungo periodo, rendendo difficile la misurazione immediata.

In considerazione di ciò, un primo strumento utilizzato per la misurazione dell'impatto è stato certamente la raccolta dei feedback dei partecipanti al termine della formazione per conoscere il livello di soddisfazione e la percezione dell'utilità dei contenuti appresi. Si tratta sostanzialmente della rilevazione del gradimento dei partecipanti, così come descritto nel paragrafo precedente. Si ricorda qui sommariamente che il gradimento espresso è stato molto alto.

Anche la valutazione espressa dai docenti è parimente apprezzabile.

Il coordinatore del piano ha mantenuto costantemente un rapporto con il docente cosicché si potesse monitorare il grado di partecipazione dei lavoratori e il loro coinvolgimento attivo alle proposte formative. Sappiamo bene come una partecipazione interattiva sia sempre preferibile in termini poi di efficacia del percorso e quindi di impatto sul contesto lavorativo. Proprio per questo l'opinione del docente è stata apprezzata e richiesta. Il raffronto con i docenti si è poi nuovamente riproposto al termine delle attività formative e in seguito al follow up.

È stato confermato l'impegno proattivo dei partecipanti che hanno portato all'attenzione del docente casi concreti da studiare, situazioni di difficoltà che non hanno saputo ben gestire e viceversa comportamenti positivi agiti per una condivisione di buone prassi. È allora evidente come una formazione così vissuta sia indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Pur non essendo stata fatta una puntuale rilevazione delle conoscenze apprese attraverso test d'apprendimento appositamente strutturati, è palese che il monitoraggio continuo di quanto imparato si è concretizzato con il follow up. Il docente, nel continuo interscambio con i partecipanti, al termine delle lezioni ha offerto delle indicazioni, delle strategie operative di comunicazione e gestione del cliente che dovevano essere sperimentate nel contesto lavorativo. L'obiettivo era quello di arrivare all'incontro di follow up portando alcuni esempi che documentassero determinate situazioni che avevano richiesto l'applicazione delle tecniche apprese.

Con il monitoraggio attivato dal docente, si è discusso sulla reale applicazione di quanto conosciuto in aula valutando così nel concreto la tangibile ricaduta della formazione in termini di abilità fatte proprie. Inoltre, questa metodologia è parsa particolarmente utile a misurare l'impatto della formazione anche perché ha attivato una riflessione metacognitiva su quanto appreso. I lavoratori partecipanti al percorso formativo hanno riflettuto sul comportamento agito e sul grado di padronanza delle tecniche presentate dal docente. La riflessione su come si agito in situazione e poi su come si sarebbe potuto agire diversamente ha sviluppato una sorta di pensiero critico sulle modalità di relazione con il cliente.

4.2 Considerazioni conclusive

È possibile concludere con delle considerazioni in merito alla valutazione sull'impatto della formazione sui processi aziendali e sui cambiamenti riscontrati nel personale che ha partecipato ai percorsi formativi. Il responsabile della formazione di Fassa racconta che in via generale si è riscontrata una buona efficacia dei corsi realizzati. La formazione in Fassa era quasi esclusivamente centrata sull'aggiornamento delle competenze linguistiche, necessarie a rispondere alla necessità aziendale di essere presente nei mercati di riferimento. Quindi, percorsi formativi per l'apprendimento della lingua inglese e portoghese. Una formazione specialistica nella quale spesso erano coinvolte figure manageriali.

Ora, invece, l'azienda sta tendendo verso percorsi formativi centrati sullo sviluppo del ruolo dato che la direzione ha sempre favorito e creduto nella formazione come leva per il miglioramento continuo.

Non è più impattante solo la formazione linguistica, ma diviene strategica una formazione che incontra le tematiche connesse allo sviluppo del ruolo e allo sviluppo di competenze soft. Non a caso Fassa ha implementato un piano formativo per l'area amministrativa e l'ambito HR su questi temi e non esclude che nel prossimo futuro si possano proporre ancora delle progettualità connesse allo sviluppo organizzativo. Pertanto, stanno evolvendo proprio le logiche formative che si trasformano in base alle necessità aziendali. Da una formazione tecnica e specialistica a una formazione più ampia e trasversale che fornisca competenze utili per agire il ruolo lavorativo con maggior efficacia.

Infine, ragionare sull'impatto della formazione significa anche osservare i cambiamenti nel comportamento dei partecipanti sul posto di lavoro dopo la formazione e mettere in atto delle pratiche aziendali che ne facilitino l'applicazione.

In questo specifico piano formativo, gli intervistati concordano nel ritenere che probabilmente il darsi degli obiettivi così concreti in formazione e lasciare del tempo perché questi potessero trovare realizzazione, è stata una strategia che ha poi facilitato l'applicazione mirata nel contesto lavorativo di quanto appreso. Ha rappresentato una vera e propria ricaduta diretta sul ruolo e sulla mansione. Così non è stato per altri corsi di formazione realizzati, mentre ha costituito una sorta di valore aggiunto in questa progettualità.

Si evince, allora, la volontà della direzione di dare una nuova identità a questo ruolo lavorativo puntando sul trasferimento non solo di competenze tecniche, ma soprattutto di competenze soft che sono oggi molto importanti per lavorare efficacemente, soprattutto in comparti come questo della gestione degli ordini e del cliente.

5. Conclusioni

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

Analizzare gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente su un processo formativo è fondamentale per valutarne l'efficacia e per migliorare le future iniziative.

Innanzitutto è opportuno valorizzare il fatto che in questo piano formativo sono stati definiti con chiarezza gli obiettivi specifici che si volevano raggiungere attraverso la formazione del personale: migliorare la gestione del cliente. In che modo? Da un lato attraverso l'aggiornamento di competenze specifiche in ambito sicurezza e conformità per il personale tecnico, dall'altro maturare competenze di tipo comunicativo per il personale dell'order entry. Questi obiettivi formativi sono effettivamente allineati con la missione aziendale e con gli orientamenti strategici tracciati e questo aspetto è di fondamentale importanza anche per il personale che così ha compreso come i nuovi apprendimenti siano stati necessari per la crescita dell'azienda e per loro stessi, cioè una crescita personale e professionale.

Il coinvolgimento delle figure di responsabilità nella definizione degli obiettivi e nella rilevazione del fabbisogno, inoltre, ha permesso che il percorso formativo fosse davvero "custom" ovvero costruito su misura e tarato sulle esigenze manifestate.

Importante per la buona riuscita della formazione, anche la collaborazione con un'agenzia formativa di grande esperienza che ha declinato gli obiettivi e le aspettative sulla formazione in contenuti precisi e adeguati a quanto richiesto dalla direzione. Contenuti che sono poi stati trasmessi con metodologie attive che hanno pienamente coinvolto i partecipanti alla formazione, favorendo così un processo di apprendimento dinamico e condiviso.

L'aver promosso una formazione su casi pratici e aver incentivato l'uso di esempi reali o situazioni tipiche del lavoro ha aiutato i partecipanti a capire meglio l'applicabilità delle nuove competenze.

Essendo questo un percorso molto sentito dalla direzione, è interessante notare come sia stata incentivata la partecipazione attraverso anche un supporto fattivo dell'azienda affinché tutto andasse nel migliore dei modi e si potessero così raccogliere ottimi feedback. Il clima organizzativo è stato un clima positivo che ha favorito sia gli aspetti più operativi sia quelli legati ai risultati di apprendimento. Questo aspetto è ulteriormente importante perché creare un ambiente favorevole alla formazione contribuisce alla collaborazione reciproca, al supporto tra colleghi e al confronto, con il risultato che il lavoro migliora in termini di prestazioni, ma anche in termini di relazioni tra il personale. Sono state, dunque, attivate risorse adeguate, dedicato il giusto tempo alla formazione e comunicato ai dipendenti l'importanza della formazione. A riprova di ciò, il coinvolgimento attivo delle RSU dell'azienda nella definizione del percorso formativo al quale oltretutto alcuni di loro hanno anche partecipato manifestando un ottimo gradimento sia in termini organizzativi che di efficacia.

L'azienda ha dedicato spazi e tempi alla formazione. Questo ha dato la possibilità ai dipendenti di aderire alla formazione con il giusto interesse e dedicando tempo personale e lavorativo, cosa che ha certamente inciso positivamente sull'efficacia dell'apprendimento.

Come descritto nei paragrafi precedenti, il piano formativo si è svolto coinvolgendo due target di partecipanti diversi ai quali sono stati proposti due percorsi distinti. Viene normale chiedersi se sia stato più efficace l'uno o l'altro in termini di impatto sulla mansione e sul ruolo lavorativo. A parere del responsabile del piano il corso dedicato al personale dell'Order entry è stato più efficace dato che l'intento era quello di andare ad incidere sullo sviluppo del ruolo, facendo prendere coscienza ai dipendenti che all'interno dell'organizzazione, possono crescere ed evolversi nel loro incarico acquisendo nuove competenze, aumentando la loro responsabilità e adattandosi a esigenze in cambiamento.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Per garantire un apprendimento efficace e duraturo in azienda, è fondamentale adottare buone prassi formative che promuovano un ambiente stimolante, partecipativo e orientato allo sviluppo continuo. Queste pratiche mirano non solo a migliorare le competenze dei dipendenti, ma anche a favorire l'integrazione delle conoscenze apprese nel lavoro quotidiano, aumentando così l'efficacia e la produttività individuale e collettiva.

Alla luce delle considerazioni finora descritte e sugli effetti del percorso formativo emersi in questo percorso di autovalutazione e riflessione condotto con i responsabili della formazione di Fassa, si può affermare che il piano "Sviluppo del personale in ambito tecnico e comunicativo" ha fornito risposte concrete ai fabbisogni formativi rilevati. L'analisi complessiva di questa esperienza di formazione permette di affermare che le azioni formative, in linea con gli obiettivi prefissati, hanno applicato una serie di strategie didattiche e metodologiche che si sono rivelate particolarmente efficaci. Proprio per questo si suggerisce di valutare come buona prassi formativa la tecnica del follow up a un mese dalla conclusione della formazione, così com'è stato per questo piano.

Come in precedenza descritto, le attività di formazione hanno previsto un momento di sperimentazione nel quale i dipendenti sono stati chiamati all'applicazione delle tecniche di gestione del cliente apprese in aula. Al termine di questo periodo, i discenti si sono ritrovati in contesto formativo per un'analisi approfondita degli atteggiamenti agiti e per una verifica fattiva su quanto appreso e sull'applicabilità nel contesto di lavoro.

Questo follow up, a detta degli intervistati, si è caratterizzato come una tecnica essenziale per garantire un trasferimento efficace delle competenze acquisite in aula alla realtà quotidiana, generando un impatto positivo sia sui dipendenti che sui clienti stessi.

In questo senso, tale metodologia può considerarsi una buona prassi formativa: efficace in termini di risultati coerenti con gli obiettivi del piano e con gli esiti attesi; efficiente nel senso che il rapporto tra investimento da parte dell'azienda e risultati ottenuti è stato adeguato; sostenibile dato che i risultati sono da considerarsi apprezzabili e duraturi nel tempo.

Il follow up ha permesso ai partecipanti di consolidare le conoscenze e le abilità apprese durante la formazione. Infatti, nella gestione del cliente e nella comunicazione efficace, tali abilità richiedono pratica e feedback continui e questa metodologia ha consentito di rivedere e correggere l'approccio utilizzato nelle interazioni reali con i clienti. Nell'incontro di follow up, i partecipanti hanno potuto ricevere feedback personalizzati, capire quali tecniche hanno funzionato meglio e quali aspetti andavano migliorati. Questo approccio graduale ha permesso di maturare la consapevolezza del proprio stile comunicativo e la capacità di adattarsi a diverse situazioni di interazione.

Non solo. Questa tecnica ha rappresentato anche un utile monitoraggio sui risultati e sull'impatto della formazione che, come sopra descritto, è stato del tutto positivo. Monitorare la bontà del percorso formativo attraverso feedback continui tra docente e partecipanti, ma anche tra docente e responsabile della formazione è stato un elemento cruciale per la personalizzazione dell'intero percorso. Così si sono potuti adattare i contenuti e le strategie caratterizzando di flessibilità l'intero processo formativo.

5.3 Conclusioni

Il percorso formativo intrapreso da Fassa per lo sviluppo delle competenze comunicative finalizzate alla buona gestione del cliente ha prodotto risultati apprezzabili e in linea con le aspettative e gli orientamenti strategici dell'azienda. Le competenze acquisite dai partecipanti hanno contribuito a migliorare la qualità delle interazioni con i clienti, favorendo una comunicazione più chiara, empatica e orientata alla soddisfazione del cliente. Questione che il responsabile della formazione, in accordo con il management dell'azienda, riteneva centrale per l'innovazione strategica dell'ufficio order entry, finanche in considerazione della riorganizzazione strutturale interna che è in essere in azienda.

L'efficacia del programma formativo si è potuta rilevare attraverso il follow up ad un mese di distanza dalla formazione. I risultati ottenuti, non solo rispondono ai bisogni operativi dei ruoli coinvolti, ma supportano direttamente gli obiettivi aziendali di fidelizzazione e qualità del servizio.

Inoltre, il monitoraggio realizzato anche attraverso il follow-up, ha confermato che le competenze apprese sono state integrate nel lavoro quotidiano, evidenziando una coerenza tra le abilità sviluppate e l'approccio al cliente auspicato dall'azienda. Questo impatto positivo ha migliorato sia la performance individuale che il clima lavorativo complessivo, promuovendo una cultura aziendale orientata al cliente e rafforzando la coesione del team.

Per garantire il mantenimento di questi risultati e supportare lo sviluppo continuo, l'azienda stessa è consapevole dell'importanza di integrare ulteriori momenti di aggiornamento e feedback periodici. Tali iniziative contribuiranno a mantenere alto il livello di competenza comunicativa e a rispondere efficacemente a eventuali cambiamenti nel contesto di mercato. Per di più, dato il risultato molto positivo di questo processo formativo, Fassa ritiene sempre più strategico investire in percorsi formativi di questo tipo, orientati alla costruzione del ruolo.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	Fassa srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Produzione materiali per l'edilizia
Ambito tematico strategico	Competenze di base e trasversali
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 353173 Titolo Piano: Sviluppo del personale in ambito tecnico e comunicativo Soggetto Attuatore (per i Piani CS):
Tematiche formative	- Sviluppo competenze comunicative per la gestione del cliente - Sviluppo competenze tecnico specialistiche sulla sicurezza delle attrezzature
Modalità didattiche	Simulazioni di caso, Role Play, Team working
Elementi di interesse	L'azienda investe molto nella formazione dando continuità, anche con fondi propri, alle progettualità. È interessante come questo piano formativo abbia rappresentato un cambio nel paradigma formativo dell'azienda. Infatti, da qui si è iniziato a pensare alla formazione non più come un momento di trasmissione tecnica di contenuti, ma come momento esperienziale utile alla maturazione di abilità e conoscenze comunicative utili allo svolgimento del proprio ruolo lavorativo.
Risultati della formazione	La formazione del personale dell'ufficio order entry ha così maturato competenze utili alla gestione delle esigenze del cliente, aumentando così la soddisfazione e la fidelizzazione. Inoltre, un altro risultato è lo sviluppo delle capacità di analisi e di problem solving necessarie per trovare soluzioni rapide ed efficaci.
Buone Prassi Formative	Il percorso formativo ha previsto un momento di follow up ad un mese dalla conclusione delle attività. Il follow up ha permesso ai partecipanti di consolidare le conoscenze e le abilità apprese durante la formazione attraverso un'azione metacognitiva e riflessiva sul proprio agito. L'obiettivo era quello di sperimentare e applicare le tecniche apprese per verificare successivamente l'effettiva applicabilità nel contesto lavorativo e rilevando gli effetti che tali tecniche permettevano di ottenere.