



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

ASS.PE.R.R. GROUP SRL

Ambito Tematico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Titolo:

**Innovazione e Competenze: L'Impatto del Piano Formativo
M.I.T.O. in ASS.PE.R.R. GROUP SRL**

Attività di Monitoraggio Valutativo Fondimpresa 2025

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Elena Turazza

Per ASS.PE.R.R. GROUP SRL hanno partecipato:

il Legale Rappresentante Mirco Menon

la Responsabile Amministrativa e Ufficio Acquisti Lisa Serradura

il Responsabile Commerciale Giovanni Sanfilippo

il Responsabile Magazzino Stefano Bontorin

Per l'ente di formazione ha partecipato:

la titolare Norma Pecoraro di GruppoFormazione srl

Codice del piano formativo: AV/188/22

Titolo Piano: M.I.T.O. MANAGEMENT E INNOVAZIONI TECNOLOGICHE OTTIMIZZATE

Piano formativo: Conto di Sistema, codice identificativo del piano AV/188/22

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali attesi e ruolo della formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO.....	
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione.....	10
3.3 Considerazioni riepilogative	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	15
5. CONCLUSIONI	
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	16
5.2 Le buone prassi formative aziendali	16
5.3 Conclusioni	19
6. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	20

1. INTRODUZIONE

Nel contesto attuale, segnato da una profonda trasformazione digitale che coinvolge mercati, processi e modelli organizzativi, ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. ha scelto di intraprendere un percorso di innovazione volto a rafforzare la propria competitività e a rispondere alle crescenti esigenze del mercato. Tale processo ha comportato una transizione dal tradizionale modello operativo a un approccio data-driven e predittivo, fondato sull'analisi dei dati e sull'automazione dei flussi decisionali.

Fondata a Romano d'Ezzelino (VI), l'azienda opera nel settore della commercializzazione di elettrodomestici, distinguendosi per l'elevato livello di servizio tecnico e per una visione imprenditoriale orientata al cliente, all'innovazione e all'efficienza. In uno scenario caratterizzato dalla convergenza tra commercio fisico e digitale, ASS.PE.R.R. GROUP ha riconosciuto la necessità di rivedere i propri processi interni e, di conseguenza, di potenziare le competenze digitali e analitiche del personale, in particolare di quello più coinvolto nella gestione operativa.

È in questa prospettiva che si colloca la partecipazione al piano formativo M.I.T.O. – Management e Innovazioni Tecnologiche Ottimizzate (codice AVI/188/22 – CUP G74D22001620008), cofinanziato da Fondimpresa nell'ambito dell'Avviso 1/2022. Il progetto, della durata complessiva di 750 ore, ha coinvolto 52 lavoratori di 7 aziende venete, tra cui 10 dipendenti di ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l.

Concepito per colmare gap di competenze emersi in fase di analisi organizzativa, il piano è stato progettato per supportare l'automazione dei processi, l'implementazione di piattaforme digitali e il monitoraggio in tempo reale dell'operatività aziendale, con l'obiettivo di superare un'operatività basata esclusivamente su intuizioni, promuovendo maggiore efficienza e capacità previsionale in ambiti strategici come la pianificazione degli acquisti, la gestione delle scorte e il servizio clienti.

L'analisi dei fabbisogni formativi, condotta attraverso interviste con i responsabili di reparto, osservazioni dirette sul campo e la raccolta di feedback informali, ha fatto emergere alcune esigenze prioritarie:

- automatizzare e digitalizzare la gestione delle scorte di magazzino;
- migliorare la tracciabilità dei flussi operativi e la condivisione interna delle informazioni;
- dotare il personale di strumenti digitali per il supporto clienti più efficaci e aggiornati;
- accrescere la consapevolezza organizzativa e la valorizzazione delle mansioni individuali.

Il piano formativo ha rappresentato una leva trasformativa, non solo dal punto di vista tecnico ma anche culturale. L'obiettivo non era semplicemente fornire nuove competenze operative, bensì ripensare l'organizzazione in ottica trasversale, superando logiche verticali e promuovendo una maggiore autonomia nella gestione delle attività, in un contesto aziendale sempre più orientato alla qualità, alla responsabilità e alla proattività.

Particolarmente rilevante è stata la metodologia didattica adottata, che ha integrato l'apprendimento in aula con momenti di training on the job, favorendo l'effettiva applicabilità dei contenuti e il coinvolgimento attivo dei partecipanti fin dalla fase di analisi. L'efficacia dell'intervento è stata rafforzata dalla scelta di progettare i percorsi tenendo conto dei feedback raccolti rispetto a esperienze formative pregresse, in un'ottica di miglioramento continuo e di coerenza con le esigenze organizzative e motivazionali espresse dalle persone coinvolte.

Il presente report di monitoraggio valutativo ripercorre i momenti salienti dell'intervento, evidenziando:

- il contesto strategico e settoriale di riferimento;
- le modalità di rilevazione del fabbisogno e di co-progettazione;
- i contenuti trattati e le metodologie didattiche utilizzate;
- i risultati raggiunti in termini di competenze e impatto operativo;
- le ricadute sul piano organizzativo e culturale.

Attraverso una lettura riflessiva e analitica del percorso svolto, il documento intende fornire una rappresentazione chiara, strutturata e replicabile dell'esperienza realizzata, individuando le buone prassi emerse, le aree di

miglioramento e le prospettive future di capitalizzazione del sapere acquisito, in coerenza con le strategie evolutive dell'azienda.

Le azioni formative attivate nell'ambito del piano M.I.T.O. sono state articolate in tre interventi principali:

- 1) L'inventario automatizzato funzionale al controllo e gestione degli ordini e degli stock di magazzino.
- 2) Strumenti digitali per la raccolta, analisi e condivisione dei dati aziendali: gestire le previsioni di vendita, simulazioni di opportunità, previsione degli approvvigionamenti.
- 3) Il servizio clienti aumentato: nuove tecniche di digital customer support.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. (Assistenza Piccoli Elettrodomestici, Riparazioni, Ricambi) nasce nel 1987 in provincia di Vicenza come centro di assistenza tecnica autorizzata per i principali produttori di elettrodomestici.

Fondata da Nichele Maurizio e oggi guidata dalla nuova generazione imprenditoriale a cui fa capo il Legale Rappresentante Mirco Menon, l'azienda ha saputo evolvere profondamente, mantenendo la qualità professionale come principio guida sin dagli esordi, in un settore in cui la riparazione era spesso affidata a figure improvvisate.

Fin dai primi anni, ASS.PE.R.R. ha stabilito partnership dirette con marchi di riferimento come De Longhi, Moulinex, Whirlpool e Folletto, offrendo un servizio specializzato, capillare e di fiducia. Questo posizionamento strategico le ha permesso di diventare un punto di riferimento nella manutenzione e assistenza tecnica per una vasta clientela domestica e, in tempi più recenti, anche professionale.

Nel corso degli anni, l'azienda ha ampliato il proprio raggio d'azione, integrando progressivamente la vendita al dettaglio di prodotti per il benessere domestico, con un'attenzione particolare alla sostenibilità ambientale. È stata pioniera in Italia nella distribuzione alla spina di detersivi ecosostenibili, grazie alla collaborazione con un produttore locale, anticipando le tendenze del mercato legati all'eco-consumo.

La visione strategica si è consolidata attraverso un'espansione territoriale che ha portato all'apertura di cinque filiali operative (Montebelluna, Castelfranco, Marostica, Romano d'Ezzelino e Marghera), e all'acquisizione di un'azienda simile a Mestre. Oggi ASS.PE.R.R. conta 30 dipendenti, con un'organizzazione flessibile in grado di coprire un ampio territorio, offrendo servizi e prodotti integrati per la vita domestica: dai ricambi agli elettrodomestici per la purificazione dell'acqua, dai consumabili per la casa fino alle capsule da caffè, pur non potendosi classificare in nessuna di queste singole categorie merceologiche in maniera univoca.

L'azienda ha inoltre fondato la divisione ASS.PE.R.R. Professional, dedicata al mercato B2B nel settore del cleaning professionale, rivolgendosi a clienti come hotel, ristoranti, ospedali e industrie, con un'offerta che comprende macchinari, detergenti tecnici e sistemi integrati di pulizia. In parallelo, ASS.PE.R.R. ha investito con decisione sulla digitalizzazione, sviluppando un e-commerce altamente performante che, partendo dal Veneto, serve oggi tutta l'Italia e parte dell'Europa (Francia, Spagna, Austria). Questo ha consentito all'azienda di rafforzare il proprio posizionamento come operatore ibrido, in grado di muoversi agevolmente tra i canali fisici e digitali, tra vendita al dettaglio e servizi di assistenza, tra soluzioni domestiche e professionali.

Nel settore di riferimento – che include la riparazione, la fornitura di ricambi, la vendita al dettaglio di elettrodomestici e prodotti per la pulizia – ASS.PE.R.R. si distingue per un modello di business multidimensionale, difficile da etichettare ma fortemente orientato all'innovazione, alla qualità e al benessere abitativo. Il posizionamento non è quello di un semplice “negozio di elettrodomestici” o di “detersivi”: si tratta di un'impresa

che propone soluzioni per la qualità della vita in ambito domestico e professionale, con un'offerta costruita su misura, spesso anticipando le esigenze del cliente.

In un mercato in continua trasformazione, caratterizzato da un declino delle piccole attività di ricambio e una sempre maggiore richiesta di servizi integrati e personalizzati, ASS.PE.R.R. ha individuato nell'innovazione tecnologica e organizzativa un elemento chiave per la competitività.

A livello operativo, l'azienda ha strutturato un ufficio interno dedicato alla gestione del sito e-commerce e al monitoraggio dei dati cliente, con l'obiettivo di trasformare ogni interazione in un'occasione di fidelizzazione. La schedulazione dettagliata degli articoli, la tracciabilità delle abitudini d'acquisto e l'integrazione tra assistenza e proposte commerciali mirate, rappresentano il cuore di una strategia data-driven che consente di offrire prodotti realmente utili al cliente, evitando comunicazioni generiche o non rilevanti.

Questo tipo di approccio richiede competenze specifiche, aggiornamenti costanti e una visione lungimirante del servizio. L'azienda ha pertanto avviato un percorso di formazione interna, orientato all'utilizzo consapevole delle tecnologie, alla gestione efficiente del dato e all'implementazione di processi organizzativi sempre più digitalizzati.

Inoltre, la crescente attenzione alla sostenibilità non si limita alla proposta commerciale, ma permea la cultura aziendale. Dall'adozione di prodotti alla spina fino alla promozione di sistemi per il consumo consapevole dell'acqua, ogni scelta aziendale è improntata a migliorare la qualità della vita del cliente e ridurre l'impatto ambientale.

ASS.PE.R.R. rappresenta oggi una realtà dinamica e polifunzionale, che ha saputo evolvere da laboratorio artigianale di riparazione a centro integrato di servizi e soluzioni per la casa e il lavoro. Il suo modello è quello di un organismo imprenditoriale in costante apprendimento, capace di adattarsi alle trasformazioni del mercato, di integrare tecnologia e relazioni umane, e di proporre valore attraverso un mix originale di assistenza, consulenza e vendita.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici di ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. sono fortemente orientati all'innovazione, alla digitalizzazione e all'espansione, con l'obiettivo di superare i limiti di un'operatività tradizionale basata sull'intuizione e sulla centralizzazione decisionale, adottando invece un approccio strutturato, data-driven e predittivo. Alla base di questa trasformazione vi è la convinzione che il dato, se ben raccolto, integrato e analizzato, possa rappresentare una leva competitiva fondamentale per guidare le scelte operative, migliorare la relazione con il cliente e incrementare l'efficienza aziendale.

Tra gli obiettivi strategici principali dell'azienda si collocano:

- l'espansione territoriale, avvenuta attraverso l'apertura di nuove sedi e l'acquisizione di realtà affini;
- l'innovazione di servizio e di prodotto, non intesa come semplice aggiornamento dell'esistente, bensì come ricerca attiva di nuove soluzioni in grado di migliorare la vita domestica e professionale dei clienti;
- l'innovazione organizzativa, che ha visto la definizione di una struttura aziendale manageriale con reparti specializzati e responsabili dedicati;
- l'internazionalizzazione, perseguita attraverso il potenziamento dell'e-commerce e l'apertura a nuovi mercati europei (Francia, Spagna, Austria);
- e infine l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela, attraverso l'ampliamento e la personalizzazione dell'offerta, in ottica B2C e B2B.

Questi obiettivi sono stati tradotti in azioni concrete grazie anche al contributo del piano formativo M.I.T.O. – Management e Innovazioni Tecnologiche Ottimizzate (Cod. AVI/188/22 – CUP G74D22001620008), finanziato

da Fondimpresa (Avviso 1/2022). Attraverso attività formative mirate, l'azienda ha potuto accompagnare il cambiamento organizzativo e promuovere una cultura dell'innovazione e della collaborazione tra aree diverse. Tra i risultati emersi: una maggiore autonomia nei ruoli, una riduzione dei tempi di gestione ordini, il potenziamento dell'organizzazione logistica e un miglioramento della comunicazione interna.

In particolare, il processo di innovazione organizzativa e tecnologica si è concentrato su tre aree strategiche:

- Magazzino, con l'obiettivo di ottimizzare la gestione delle scorte e dei flussi logistici;
- Vendita, per migliorare la pianificazione commerciale, la consapevolezza sulla marginalità e la gestione dei forecast;
- Servizio clienti, per dotare il personale di strumenti digitali efficaci e aggiornati, in grado di potenziare la customer experience e la fidelizzazione.

A livello tecnologico, ASS.PE.R.R. ha investito significativamente in strumenti riconducibili al paradigma di Industria 4.0, tra cui:

- EDI – Electronic Data Interchange, che consente lo scambio elettronico di dati tra le filiali, centralizzando le informazioni su un server unico e garantendo uniformità, tracciabilità e coerenza gestionale;
- ERP – Enterprise Resource Planning, che integra i diversi processi aziendali (magazzino, vendite, acquisti, assistenza) in un unico ecosistema digitale, migliorando l'efficienza operativa e la tempestività decisionale;
- Business Intelligence, come strumento avanzato per l'analisi dei dati di clienti, promozioni e comportamenti d'acquisto, in sinergia con i sistemi ERP e CRM, allo scopo di fornire supporti decisionali affidabili e tempestivi.

Questa integrazione digitale ha permesso una condivisione strutturata dei dati tra le aree aziendali, contribuendo a migliorare la coerenza nei processi decisionali, la comunicazione interna e la capacità di risposta verso l'esterno. Il risultato è un'organizzazione più flessibile, reattiva e orientata al miglioramento continuo, capace di offrire un servizio sempre più personalizzato e di qualità, in linea con le aspettative del cliente e con le dinamiche di mercato.

Il consolidamento degli obiettivi strategici si è intrecciato con l'esperienza della pandemia, che ha rappresentato un banco di prova concreto per l'organizzazione interna e ha fatto emergere nuove direttrici di investimento, soprattutto sul piano formativo e digitale. Il periodo pandemico ha rappresentato per ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. non solo una sfida organizzativa, ma anche un'opportunità di accelerazione di processi strategici già in fase di incubazione, in particolare lo sviluppo del canale e-commerce, su cui l'azienda stava riflettendo da tempo. L'impossibilità di operare pienamente con il pubblico in presenza ha reso urgente e indispensabile valorizzare la vendita online, che è diventata un vero e proprio canale di salvataggio durante i mesi più critici dell'emergenza sanitaria.

L'e-commerce, grazie al forte incremento degli ordini, ha compensato in parte la riduzione delle vendite tradizionali e ha richiesto una riconfigurazione interna del lavoro, resa possibile dalla flessibilità organizzativa e dalla disponibilità delle persone. L'orario di apertura del punto vendita fisico era stato temporaneamente ridotto (fino alle ore 16), e questo ha permesso di riprogrammare le risorse, coinvolgendo anche il personale di negozio nelle attività di magazzino, in particolare nella preparazione e gestione degli ordini online, che avevano conosciuto un forte aumento.

La capacità di adattamento dei dipendenti è stata notevole: la transizione temporanea da un reparto all'altro è stata vissuta non come una forzatura, ma come una forma di partecipazione attiva alla tenuta dell'azienda. Questo ha rafforzato il senso di appartenenza e la consapevolezza condivisa dell'importanza del proprio ruolo, anche fuori dal consueto ambito operativo.

Il periodo COVID ha contribuito inoltre a radicare la consapevolezza sull'importanza della comunicazione digitale e dell'orientamento al cliente online. L'azienda ha iniziato a studiare con maggiore attenzione i comportamenti delle grandi piattaforme (Amazon, Zalando), per comprendere logiche di navigazione, strategie di fidelizzazione e tono di comunicazione efficace. Questa fase ha dato avvio a un lavoro sistematico sulla qualità dell'interfaccia e-commerce, sulla customer journey e sulla personalizzazione dell'offerta, che prosegue tuttora e rappresenta una delle principali leve di sviluppo post-pandemia.

Da questa esperienza sono emerse nuove esigenze formative, legate a tre ambiti principali:

- Informatizzazione e Digitalizzazione dei processi: si è avviato un percorso di aggiornamento tecnico che ha interessato sia l'adozione di strumenti digitali avanzati (EDI, ERP), sia la formazione sulle logiche di gestione e analisi dei dati, per rendere il personale più autonomo, consapevole e reattivo.
- Formazione trasversale e Flessibilità dei ruoli: l'azienda ha compreso il valore strategico di formare il personale in modo trasversale, sviluppando competenze ibride che consentano l'intercambiabilità operativa nei momenti di emergenza o picco di lavoro.
- Cultura Organizzativa e Benessere interno: il periodo di crisi ha confermato la centralità dell'elemento umano come leva di qualità del servizio. L'approccio ispirato alla visione olivetiana – che pone il benessere delle persone allo stesso livello della qualità del prodotto – ha guidato scelte e atteggiamenti, in coerenza con una cultura aziendale fondata su relazioni positive, fiducia e responsabilità diffusa.

Come ha ricordato il titolare, l'obiettivo non è solo costruire macchine di qualità, ma farlo con persone felici, coinvolte e soddisfatte. È anche per questo che, oggi, vedere un cliente uscire sorridendo dal negozio, “anche se ha appena speso dei soldi”, viene vissuto come il risultato più alto e condiviso del lavoro aziendale.

La pandemia, quindi, ha lasciato in eredità non solo strumenti, ma anche una nuova mentalità, orientata alla resilienza, alla collaborazione tra reparti, e alla necessità continua di investire non solo nelle tecnologie, ma anche nella formazione delle persone.

2.3 Obiettivi aziendali attesi e ruolo della formazione

La partecipazione al piano formativo M.I.T.O. – Management e Innovazioni Tecnologiche Ottimizzate (Cod. AVI/188/22 – CUP G74D22001620008), finanziato da Fondimpresa nell'ambito dell'Avviso 1/2022, si inserisce all'interno di una strategia aziendale più ampia di crescita ed evoluzione, nella quale la formazione rappresenta una leva centrale per accompagnare il cambiamento e sostenere l'innovazione.

ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l., in un contesto di espansione territoriale e di riorganizzazione interna, ha riconosciuto l'importanza di sviluppare un piano di formazione capace di tradurre in modo operativo gli obiettivi strategici, superando la tradizionale separazione tra aula e contesto lavorativo. Le esigenze rilevate in fase di analisi sono state chiare: aumentare il livello delle competenze digitali operative, migliorare l'efficienza dei flussi attraverso una logica integrata per processi, ridurre la dipendenza da figure chiave rafforzando l'autonomia dei collaboratori, e promuovere una cultura organizzativa basata su qualità, responsabilità e collaborazione trasversale tra le diverse aree aziendali. L'azienda si è posta l'obiettivo di performare nel miglior modo possibile, elevando al contempo il livello culturale delle persone coinvolte.

Gli ambiti di intervento sono stati strutturati in tre macroaree: gestione del magazzino, analisi e condivisione dei dati aziendali, potenziamento del servizio clienti. Il piano è stato quindi progettato per incidere tanto sulla dimensione tecnico-operativa quanto su quella culturale e relazionale. A testimonianza dell'efficacia dell'intervento, i risultati raggiunti hanno superato le aspettative iniziali: è stata rilevata una riduzione dei tempi di gestione degli ordini e una maggiore fluidità dei flussi informativi; il corso sul magazzino (AF-61) ha prodotto una revisione completa dell'organizzazione logistica, con l'introduzione di bay dedicate allo smistamento merci in entrata e uscita; l'azione formativa sugli strumenti digitali per l'analisi dei dati (AF-64) ha favorito la creazione di un report

settimanale condiviso con i commerciali, contenente marginalità e scostamenti rispetto all'anno precedente, oggi utilizzato come base per il confronto e la pianificazione.

La formazione ha migliorato anche la comunicazione tra reparti, contribuendo a una semplificazione delle procedure e a una più chiara condivisione degli obiettivi aziendali. Le interviste realizzate nel corso del monitoraggio hanno confermato l'effettiva acquisizione di maggiore autonomia, responsabilità e spirito di collaborazione da parte dei partecipanti, che hanno superato logiche individualistiche e migliorato il clima relazionale tra le aree, elemento fondamentale in un contesto aziendale articolato per ruoli e competenze eterogenee.

Il piano M.I.T.O. ha dunque rappresentato uno strumento chiave per innestare una nuova mentalità, orientata alla valorizzazione del dato, all'uso consapevole degli strumenti digitali, alla cooperazione tra funzioni e al miglioramento continuo. I risultati raggiunti in relazione alle tre azioni formative lo confermano: con l'azione 061 i magazzinieri hanno sviluppato competenze per gestire gli approvvigionamenti in modo più consapevole e strutturato; con l'azione 064 è aumentata la capacità di lettura e utilizzo strategico del dato aziendale e con l'azione 065 si è osservato un netto miglioramento nella qualità del supporto al cliente.

La formazione si è dimostrata, in questo senso, non un costo, ma un investimento misurabile, capace di generare ritorni in termini di efficienza, cultura organizzativa e competitività. ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. continuerà a puntare su percorsi formativi come strumento di crescita e adattamento continuo, nella consapevolezza che l'innovazione non riguarda solo i prodotti o le tecnologie, ma soprattutto le persone.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'esperienza formativa raccontata nei capitoli precedenti restituisce un'immagine chiara di un'azienda in forte evoluzione, che ha saputo coniugare tradizione e innovazione, visione strategica e operatività concreta. ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l., nata come centro di assistenza tecnica autorizzata, ha costruito nel tempo un modello imprenditoriale flessibile e lungimirante, capace di adattarsi alle trasformazioni del mercato e di anticipare le esigenze di una clientela sempre più esigente, sia nel settore domestico che in quello professionale.

In questo contesto, la formazione si è dimostrata uno strumento essenziale di accompagnamento al cambiamento. Non solo per aggiornare le competenze tecniche del personale, ma soprattutto per trasformare la cultura organizzativa, diffondere una visione condivisa del lavoro e rafforzare il senso di appartenenza a un progetto imprenditoriale ambizioso. Il piano M.I.T.O., finanziato da Fondimpresa, ha avuto un impatto reale e misurabile: ha migliorato la gestione logistica, ha aumentato la capacità di lettura e utilizzo del dato, ha potenziato la qualità del servizio al cliente e ha favorito il dialogo tra reparti e funzioni aziendali diverse.

Particolarmente significativo è stato il modo in cui l'azienda ha saputo reagire e riorientarsi durante il periodo pandemico, trasformando una fase di criticità in un'opportunità per accelerare progetti già in cantiere, come il potenziamento dell'e-commerce, e per sperimentare nuove modalità di lavoro e collaborazione interna. La flessibilità dimostrata dai dipendenti, la capacità di apprendere rapidamente e di adattarsi a contesti diversi, hanno rappresentato un valore aggiunto, che la formazione ha saputo cogliere e valorizzare.

ASS.PE.R.R. GROUP ha mostrato di credere in una visione di impresa che pone la persona al centro, non come slogan, ma come principio operativo. Il rafforzamento delle competenze, la crescita del capitale umano, la promozione della responsabilità diffusa sono state scelte coerenti con un modello organizzativo orientato al miglioramento continuo e alla sostenibilità, non solo ambientale, ma anche sociale e relazionale.

Le evidenze emerse nel monitoraggio dimostrano che la formazione, quando ben progettata e integrata con gli obiettivi aziendali, non è un costo da giustificare, ma un investimento che produce valore. La sfida per il futuro sarà mantenere vivo questo approccio, consolidando le competenze acquisite e sviluppandone di nuove in risposta

ai cambiamenti in atto, con la consapevolezza che l'innovazione, prima ancora che nei processi o nei prodotti, si gioca nella mente e nelle relazioni delle persone.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Per ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l., l'analisi del fabbisogno formativo non è stata un'azione marginale o puramente formale, bensì un passaggio chiave che ha permesso di fotografare con precisione le esigenze reali dell'organizzazione, in un momento di crescita e trasformazione.

Questa fase è stata affrontata con un approccio partecipativo e strategico, finalizzato non solo a raccogliere dati, ma a costruire una visione condivisa del cambiamento necessario. Le metodologie utilizzate – interviste ai responsabili di reparto, osservazioni dirette sul campo, analisi dei flussi documentali e momenti di confronto informale – hanno permesso di cogliere sia le esigenze tecniche che quelle più latenti, legate alla cultura organizzativa e all'identità aziendale.

Dalle evidenze emerse si è delineato un fabbisogno articolato, che includeva:

- la necessità di digitalizzare e automatizzare i processi di gestione del magazzino;
- il bisogno di migliorare la tracciabilità dei flussi e la comunicazione interdipartimentale;
- l'urgenza di aggiornare gli strumenti a supporto del servizio clienti, per garantire prontezza e personalizzazione;
- la difficoltà di comunicazione tra le filiali, con impatti su efficienza e coerenza;
- la richiesta trasversale di rafforzare il senso di appartenenza, promuovendo una cultura organizzativa più inclusiva e partecipativa.

Questi bisogni sono apparsi pienamente coerenti con il posizionamento strategico dell'impresa, impegnata in un processo di espansione, razionalizzazione dei flussi e innovazione dei servizi, e perfettamente in linea con le finalità dell'Avviso 1/2022 di Fondimpresa, focalizzato su innovazione tecnologica e trasformazione digitale.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il passaggio dall'analisi alla progettazione ha rappresentato un momento di traduzione operativa delle priorità aziendali, con l'obiettivo di costruire un piano formativo organico, mirato e subito applicabile.

Tre i percorsi formativi attivati:

- AF-61: L'inventario automatizzato funzionale al controllo e gestione degli ordini e degli stock di magazzino
- AF-64: Strumenti digitali per la raccolta, analisi e condivisione dei dati aziendali: gestire i forecast di vendita, simulazioni di opportunità, previsione degli approvvigionamenti
- AF-65: Il servizio clienti aumentato: nuove tecniche di digital customer support

Ogni modulo è stato progettato tenendo conto delle specificità del contesto operativo e della composizione del personale coinvolto, così da garantire coerenza tra contenuti erogati e bisogni rilevati.

Le figure professionali selezionate hanno avuto un ruolo centrale:

- Tecnici riparatori e manutentori, direttamente coinvolti nella gestione delle scorte e nella logistica operativa;
- Personale commerciale, in costante relazione con clienti e altri reparti, al centro dei processi informativi e decisionali;
- La responsabile amministrativa, figura chiave nell'elaborazione e lettura dei dati gestionali e nell'interfaccia tra direzione, magazzino e clienti.

Questa selezione ha permesso di intervenire direttamente nei nodi strategici della catena del valore aziendale, favorendo una diffusione a cascata delle competenze acquisite e generando impatto diffuso su più reparti.

Tra gli elementi che hanno favorito il successo del progetto formativo, le metodologie didattiche adottate rappresentano un fattore chiave.

In particolare:

- formazione in aula, utile per fornire le basi teoriche, confrontarsi e costruire un linguaggio condiviso;
- training on the job, che ha permesso di applicare direttamente i contenuti nei contesti reali di lavoro, rendendo l'apprendimento immediatamente operativo.

Il training on the job, in particolare, ha avuto un ruolo determinante nel:

- superare la tradizionale distanza tra formazione e realtà lavorativa;
- favorire l'apprendimento situato, ossia l'acquisizione di competenze direttamente nei contesti di utilizzo;
- stimolare la partecipazione attiva e propositiva dei lavoratori, molti dei quali hanno suggerito miglioramenti concreti ai flussi operativi, successivamente implementati.

A ciò si aggiunge la qualità del formatore, il Dott. Andrea Cavinato, il cui stile collaborativo e approccio consulenziale ha favorito un clima positivo, non giudicante, in cui i partecipanti si sono sentiti liberi di esprimere dubbi, idee e proposte, facilitando anche il rafforzamento delle dinamiche di gruppo e la coesione organizzativa.

La valutazione della formazione è stata condotta su tre livelli:

- apprendimento cognitivo, misurato con test d'ingresso e uscita;
- gradimento e soddisfazione, rilevati tramite schede individuali;
- impatto organizzativo, valutato attraverso confronti diretti con i referenti aziendali e osservazione delle prassi operative post-formazione.

I risultati ottenuti sono stati decisamente positivi:

- percentuali di partecipazione superiori al 70% per ogni percorso formativo;
- elevato tasso di certificazione e completamento;
- un livello di soddisfazione alto da parte dei partecipanti, soprattutto per l'immediatezza applicativa dei contenuti.

Dal punto di vista dell'azienda, il beneficio maggiore è stato osservato in termini di:

- razionalizzazione dei flussi di lavoro, soprattutto tra magazzino e commerciale;
- adozione di strumenti digitali per il monitoraggio e l'analisi dei dati;
- aumento dell'autonomia e del senso di responsabilità da parte dei lavoratori;

- maggiore coesione e consapevolezza del ruolo organizzativo, con un netto miglioramento nella comunicazione interna tra sedi e reparti.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'efficacia del processo formativo attuato da ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. è il risultato di una combinazione virtuosa di elementi interconnessi, che hanno operato in modo sinergico a sostegno del cambiamento organizzativo e del consolidamento delle competenze. Di seguito vengono analizzati i principali fattori abilitanti, che hanno reso possibile il raggiungimento degli obiettivi formativi previsti.

Uno degli elementi chiave del successo è stato il coinvolgimento diretto e continuativo del management aziendale. La partecipazione della direzione fin dalla fase di analisi dei fabbisogni ha avuto una duplice funzione: da un lato, ha garantito coerenza strategica tra gli obiettivi della formazione e quelli dell'azienda; dall'altro, ha contribuito a diffondere tra i lavoratori un messaggio chiaro e motivante, ovvero che la formazione non era un'attività accessoria, ma un investimento strutturale sul capitale umano e sull'evoluzione dell'organizzazione. Questo ha favorito l'adesione consapevole e l'impegno dei partecipanti, aumentandone il senso di responsabilità e appartenenza.

Un altro aspetto fondamentale è stato il livello di coerenza tra i fabbisogni formativi rilevati e i contenuti progettati, che non sono stati generalisti o standardizzati, ma ritagliati sulle specificità operative dell'azienda. La formazione è stata quindi percepita come utile e rilevante dai lavoratori, poiché rispondeva a problemi concreti e a esigenze quotidiane. La chiarezza degli obiettivi ha orientato l'intero percorso formativo, favorendo un apprendimento mirato, focalizzato e immediatamente trasferibile nel contesto lavorativo.

Le metodologie formative scelte, in particolare il training on the job, hanno rappresentato un valore aggiunto determinante. L'apprendimento esperienziale ha consentito ai partecipanti di mettere subito in pratica quanto appreso, in situazioni reali di lavoro. Questo ha non solo accelerato il processo di acquisizione delle competenze, ma ha anche rafforzato la motivazione individuale, perché ha reso evidente il legame tra formazione e miglioramento concreto del proprio ruolo. Inoltre, la metodologia ha stimolato una maggiore collaborazione tra colleghi, facilitando lo scambio di pratiche e la co-costruzione di soluzioni ai problemi operativi.

Un ulteriore fattore di successo è stato il clima positivo creatosi durante il percorso formativo, favorito dallo stile comunicativo e relazionale del docente, che ha adottato un approccio dialogico, non giudicante e partecipativo. Questo ha permesso ai partecipanti di esprimersi liberamente, di condividere dubbi, esperienze e idee, generando un senso di fiducia reciproca. In particolare, molti lavoratori hanno colto l'occasione per proporre soluzioni migliorative ai processi, diventando protagonisti attivi del cambiamento. Questo approccio ha inoltre contribuito al rafforzamento delle dinamiche di gruppo e dell'identità aziendale condivisa.

La coerenza tra le diverse fasi del processo formativo – dall'analisi iniziale, alla progettazione dei percorsi, fino all'erogazione e alla valutazione – ha assicurato una visione integrata e orientata al risultato. Non si è trattato di un semplice intervento formativo, ma di un progetto organico, costruito attorno alle esigenze reali dell'impresa e in costante dialogo con essa. Questo ha evitato la dispersione degli obiettivi, facilitando la misurazione dell'impatto e il monitoraggio dei progressi ottenuti.

Infine, un aspetto spesso sottovalutato ma determinante è stata la scelta strategica delle figure professionali coinvolte nei percorsi. Sono stati selezionati quei lavoratori che ricoprivano ruoli centrali nei flussi da innovare: tecnici, manutentori, commerciali, amministrativi. Tale selezione ha permesso di generare un impatto immediato sui processi chiave, ma anche di avviare un meccanismo di trasferimento informale del know-how verso altri colleghi. In questo senso, i partecipanti sono diventati dei veri e propri "ambasciatori del cambiamento", favorendo una diffusione spontanea delle nuove competenze e prassi in tutta l'organizzazione.

Questi elementi – seppur diversi per natura – hanno agito in modo interconnesso e sinergico, contribuendo a fare del percorso formativo non solo un momento di apprendimento, ma un’esperienza trasformativa, in grado di modificare prassi, rafforzare competenze, e alimentare una cultura aziendale rinnovata, basata su collaborazione, autonomia e visione strategica condivisa.

Il percorso formativo avviato da ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. ha rappresentato molto più di un semplice intervento di aggiornamento professionale: si è configurato come un esempio concreto di integrazione tra formazione, innovazione e visione strategica aziendale.

Non è stato un progetto isolato né episodico, ma piuttosto l’inizio di una trasformazione più profonda e strutturata, che ha toccato in modo trasversale vari aspetti dell’organizzazione. In primo luogo, ha inciso positivamente sulle competenze tecniche dei lavoratori, rendendole più coerenti con le sfide attuali e future del settore. In secondo luogo, ha avuto un impatto diretto sulle modalità organizzative dei flussi di lavoro, favorendo maggiore efficienza, tracciabilità e comunicazione tra i reparti. Infine, ha contribuito a rinnovare la cultura aziendale, rendendola più orientata alla collaborazione, alla condivisione delle responsabilità e al miglioramento continuo.

Uno degli aspetti più rilevanti è che il progetto ha lasciato una traccia concreta e duratura, una sorta di eredità operativa che continua a produrre effetti positivi nel tempo. Tra i risultati più tangibili si possono citare: l’adozione stabile di strumenti digitali per la gestione e l’analisi dei dati, l’innalzamento degli standard qualitativi nei processi interni, una maggiore autonomia e consapevolezza del personale nei propri ruoli e, più in generale, la costruzione progressiva di un modello d’impresa più agile, integrato e centrato sulle persone.

In definitiva, questo progetto ha confermato un principio fondamentale: investire nella formazione significa investire nel futuro dell’azienda. ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. ha dimostrato di credere nel potenziale delle proprie risorse umane, riconoscendo che lo sviluppo delle competenze, unito a una cultura organizzativa solida e inclusiva, rappresenta una leva strategica essenziale per sostenere una crescita sostenibile, responsabile e orientata all’innovazione.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

L'impatto del piano formativo M.I.T.O. si è concretizzato in una serie di cambiamenti significativi, misurabili e duraturi, che hanno interessato l'intero sistema aziendale di ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l., a partire dai processi operativi fino alla cultura organizzativa. Le interviste ai responsabili e ai lavoratori coinvolti confermano che la formazione non è stata un'iniziativa teorica o isolata, ma ha prodotto una vera "traccia operativa", visibile nelle prassi quotidiane e replicabile nel tempo.

Uno degli ambiti che ha maggiormente beneficiato del percorso formativo è stato quello della logistica di magazzino, storicamente gestita in modo frammentario o con procedure non tracciabili. Dopo il corso "L'inventario automatizzato funzionale al controllo e gestione degli ordini e degli stock di magazzino" (AF-61), è stato rivisto il sistema di prelevamento delle merci, migliorando la gestione degli stock e l'autonomia degli operatori nel riordino.

Inoltre, è stata riorganizzata l'area logistica, con la creazione di bay dedicate per lo smistamento delle merci in entrata e in uscita. Questo ha permesso una riduzione dei tempi di gestione degli ordini, una maggiore fluidità nei processi e un miglioramento complessivo della qualità del servizio al cliente finale. Come evidenziato nell'intervista a Stefano Bontorin, responsabile di magazzino, il cambiamento è stato percepito come profondo:

"La formazione ha migliorato la cultura aziendale e ci ha fatto sentire parte di un progetto di crescita. C'è ora più condivisione degli obiettivi con gli altri reparti. È cambiato concretamente il nostro modo di lavorare, grazie a strumenti più evoluti e all'analisi consapevole del loro utilizzo."

Il sig. Bontorin ha inoltre espresso il desiderio di ulteriori investimenti tecnologici, come l'introduzione di palmari più avanzati per le attività di picking.

La formazione ha avuto un impatto concreto anche sull'ambito della raccolta e analisi dei dati aziendali, tradizionalmente concentrato presso l'area amministrativa. Grazie all'azione formativa "Strumenti digitali per la raccolta, analisi e condivisione dei dati aziendali" (AF-64), la cultura del dato si è diffusa anche nei reparti operativi e commerciali.

Il reparto vendite, in particolare, ha iniziato a utilizzare regolarmente dashboard di monitoraggio delle vendite, forecast e simulazioni, diventando parte attiva nella pianificazione degli approvvigionamenti. Questo ha aumentato la consapevolezza sulla marginalità, migliorando la qualità delle decisioni e dei flussi interni.

Anche la funzione di assistenza post-vendita ha tratto beneficio dal percorso formativo. Il corso "Il servizio clienti aumentato: nuove tecniche di digital customer support" (AF-65) ha rafforzato la consapevolezza sui KPI e sulla centralità del dato, migliorando la capacità di risposta e la tracciabilità dei reclami. Il personale ora dispone di strumenti digitali che permettono di monitorare problematiche ricorrenti e attivare procedure correttive condivise, riducendo le inefficienze gestionali.

Un ulteriore cambiamento è stato osservato nell'ambito della gestione delle risorse umane. Grazie agli strumenti introdotti durante la formazione, è stato avviato un primo modello di gestione strutturata delle competenze e dei costi del lavoro, con una maggiore capacità di analisi dei fabbisogni, dei picchi stagionali e della sostenibilità dei costi variabili, anche grazie al supporto digitale.

Oltre agli aspetti tecnico-operativi, la formazione ha avuto un forte impatto culturale, promuovendo un nuovo approccio al lavoro basato sulla responsabilità condivisa, sul confronto e sulla cooperazione tra funzioni. I

partecipanti hanno espresso un rinnovato senso di appartenenza e una maggiore disponibilità a mettersi in gioco. Le interviste hanno messo in luce un importante superamento delle logiche individualistiche: si sono attivate nuove forme di dialogo tra i reparti, in particolare tra commerciale e magazzino, che hanno portato i lavoratori a proporre modifiche migliorative nel flusso ordine-consegna. La formazione è stata percepita come un'occasione concreta di crescita e di confronto, rafforzando il clima aziendale e la condivisione degli obiettivi.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'impatto del piano formativo realizzato da ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. può essere sintetizzato come una trasformazione profonda e multilivello, che ha interessato l'organizzazione su tre piani principali: operativo, organizzativo e culturale. I cambiamenti osservati – nella gestione del magazzino, nell'uso dei dati, nella comunicazione tra reparti e nella relazione con il cliente – dimostrano che la formazione non è stata un episodio isolato, ma un vero e proprio motore di cambiamento strutturale, capace di generare effetti concreti e duraturi.

L'efficacia del piano M.I.T.O. è stata determinata dall'unione di diversi fattori abilitanti: la chiarezza degli obiettivi, la personalizzazione dei contenuti formativi, il coinvolgimento diretto della direzione e l'adozione di metodologie didattiche pratiche e contestualizzate, come il training on the job. Il clima che si è creato durante il percorso è stato favorevole all'apprendimento, anche grazie alla scelta di un docente già conosciuto e stimato, che ha facilitato la partecipazione attiva e la libera espressione dei partecipanti. Le opinioni raccolte sono estremamente positive e convergenti nel riconoscere il valore dell'iniziativa.

Dal punto di vista della direzione, la formazione è stata vissuta come un investimento strategico, non come un costo. Ha favorito la costruzione di un modello organizzativo più agile, flessibile e orientato ai processi, contribuendo a superare criticità gestionali e comunicative che ostacolavano l'efficienza operativa. La scelta di partire da un'analisi dei fabbisogni accurata si è dimostrata vincente, soprattutto in confronto a esperienze formative precedenti che non avevano prodotto risultati concreti.

Dal punto di vista dei responsabili di area, il percorso ha generato un maggiore coordinamento tra reparti, facilitato da una nuova cultura del dato e da strumenti digitali condivisi. La partecipazione anche dei profili inizialmente più "resistenti" ha dimostrato che un approccio empatico, inclusivo e orientato alla persona può superare barriere organizzative e abitudini sedimentate.

Dal punto di vista dei lavoratori, la formazione è stata percepita come un'occasione reale di crescita professionale e personale. I partecipanti hanno acquisito nuove competenze, soprattutto digitali, ma anche relazionali e organizzative. Hanno visto rafforzata la propria autonomia e la propria capacità di contribuire attivamente allo sviluppo dell'azienda, sentendosi parte integrante di un'organizzazione in evoluzione.

In sintesi, la formazione ha agito come leva trasversale e strategica, migliorando i flussi operativi, rafforzando la logica del lavoro di squadra, e alimentando una cultura del miglioramento continuo. Il cambiamento più significativo, però, non è solo nei processi, ma nelle persone: nella loro motivazione, nella consapevolezza dei propri ruoli e nella volontà di contribuire con idee, responsabilità e spirito collaborativo.

L'esperienza di ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. dimostra che investire sulle competenze e sulla cultura aziendale è una scelta lungimirante, che consente non solo di risolvere criticità interne, ma di affrontare le sfide del mercato con maggiore solidità e visione. La formazione continua si conferma così una delle chiavi per garantire competitività, sostenibilità e crescita nel lungo periodo.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Il successo del piano formativo in ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. non è stato casuale, ma il risultato di una sinergia di elementi che hanno agito in maniera coordinata. Dalla lettura critica delle interviste, del formulario e della relazione finale, emerge un quadro chiaro degli elementi abilitanti che hanno permesso di superare le criticità e di massimizzare l'efficacia del percorso.

1. La coerenza tra obiettivi strategici e fabbisogno reale

La formazione non è stata un'iniziativa isolata, ma la risposta diretta a un'esigenza aziendale di transizione verso un modello data-driven. I fabbisogni rilevati, che spaziavano dalla digitalizzazione del magazzino all'ottimizzazione del servizio clienti, erano pienamente allineati agli obiettivi di innovazione di processo del piano M.I.T.O. e dell'Avviso 1/2022 di Fondimpresa. Questa coerenza ha garantito che i contenuti fossero pertinenti e immediatamente applicabili, come dimostrato dalla riduzione dei tempi di gestione degli ordini e dalla fluidità dei flussi informativi.

2. La metodologia didattica operativa

L'adozione di una modalità mista, ovvero aula e training on the job, è risultata una scelta vincente in funzione dell'apprendimento. Nella parte di aula, sebbene siano state discusse simulazioni e/o eventi reali di situazioni lavorative, sono state affrontate nozioni prettamente teoriche che hanno potuto trovare un immediato riscontro nella formazione on the job. Questo ha permesso a tutti gli attori coinvolti, specialmente i lavoratori in formazione, di poter applicare immediatamente quanto appreso nella parte di aula. Indirettamente, la scelta adottata ha permesso di sensibilizzare ulteriormente l'azienda coinvolta sull'impatto positivo della formazione nonché sulla sua efficacia (non tangibile in un primo momento) nel miglioramento della produttività e organizzazione dei processi aziendali.

3. Il ruolo centrale del docente e del referente aziendale

La scelta del docente non è stata casuale, così come affrontato nei capitoli precedenti, ma puntuale in base alle conoscenze dell'azienda e dell'expertise del professionista incaricato. Scegliere un docente, con un rapporto fidelizzato in ASS.PE.R.R. SRL, che conosce già la realtà aziendale, nonché l'ambito di riferimento e il mercato nel quale opera, ha permesso la trasmissione efficace di competenze e avere un ritorno, sia nella parte di aula che di quella di training on the job, di partecipazione molto attiva. Ha altresì creato molti momenti di confronto favorendo la coesione tra varie aree, traducendosi in termini di investimento in una maggiore comunicazione tra colleghi e reparti. Il passaggio di informazioni e di feedback è stato semplificato dall'individuazione di un referente aziendale che ha trasmesso in modo efficace il messaggio della formazione come strumento di miglioramento e opportunità di confronto.

4. Il coinvolgimento diretto del personale

L'analisi del fabbisogno, condotta attraverso interviste e confronti operativi, ha permesso di costruire un piano "con le persone e per le persone". Questo ha permesso ai partecipanti di sentirsi coinvolti in un progetto più ampio, rendendolo in un certo senso anche proprio.

5.2 Le buone prassi formative aziendali L'esperienza di ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. si configura come un modello vincente e replicabile, da cui è possibile estrapolare diverse buone prassi replicabili per garantire il successo di futuri interventi formativi. L'efficacia del piano è stata determinata da un insieme articolato di elementi che hanno agito in sinergia, rafforzando la coerenza tra obiettivi strategici e attività svolte. Di seguito viene proposta un'analisi dettagliata, che include una valutazione dei punti di forza, delle debolezze, delle opportunità e delle minacce (SWOT), seguita da una descrizione delle pratiche più significative.

Analisi SWOT del processo formativo

- **Punti di Forza (Strengths):** I punti di forza del piano risiedono principalmente nel coinvolgimento diretto e attivo della direzione aziendale e dei referenti interni. Il supporto costante del management ha legittimato il percorso formativo come un investimento strategico e non come un costo, rafforzando il messaggio che la formazione è centrale per la crescita. I contenuti formativi sono stati personalizzati in modo profondo, basandosi sui processi reali e sui flussi di lavoro specifici dell'azienda, garantendo un'utilità immediata e un'elevata applicabilità. La forte motivazione e lo spirito di iniziativa del personale partecipante hanno rappresentato un ulteriore elemento di successo, confermato dalle alte percentuali di frequenza e dai buoni risultati di certificazione. L'applicazione immediata delle competenze acquisite e l'uso di cruscotti digitali condivisi hanno favorito il dialogo e la trasparenza tra le diverse funzioni aziendali.
- **Punti di Debolezza (Weaknesses):** Il percorso ha evidenziato alcune criticità interne, tra cui un limitato livello di competenza digitale iniziale in alcune figure professionali e un tempo disponibile per l'apprendimento individuale che non sempre era sufficiente a consolidare tutte le nozioni. La gestione del piano è stata in gran parte a carico di referenti interni che già ricoprono ruoli operativi, creando un potenziale rischio di sovraccarico se mancano supporti esterni dedicati. Tuttavia, la gestione ottimale di queste criticità ha permesso di superarle senza compromettere i risultati.
- **Opportunità (Opportunities):** La formazione ha aperto nuove e significative opportunità per l'azienda. L'esperienza positiva ha rafforzato la logica del training on the job e della formazione interfunzionale, che potrà essere strutturata in modo ancora più efficace in futuri affiancamenti. L'acquisizione di competenze digitali e la crescente domanda di servizi digitalizzati da parte dei clienti esterni offrono all'azienda un posizionamento più competitivo sul mercato. Il piano ha creato un terreno fertile per una cultura aziendale che valorizza la sperimentazione e la continua crescita.
- **Minacce (Threats):** Le minacce principali risiedono nel rischio di un ritorno alle abitudini precedenti senza una continuità del percorso formativo. La difficoltà di reperire risorse economiche per la formazione non cofinanziata da bandi esterni rappresenta un ostacolo reale, così come l'evoluzione troppo rapida delle tecnologie che potrebbe superare il ciclo di aggiornamento delle competenze. La gestione di questi rischi richiederà una pianificazione strategica e un impegno costante.

L'esperienza formativa realizzata da ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. attraverso il piano M.I.T.O. rappresenta a tutti gli effetti una buona prassi formativa, in quanto ha risposto in modo efficace a bisogni concreti dell'organizzazione, ha prodotto risultati osservabili e duraturi e ha dimostrato potenziale di trasferibilità in altri contesti aziendali.

Il percorso formativo dell'azienda risponde pienamente ai requisiti di efficacia, efficienza, sostenibilità, riproducibilità e trasferibilità.

Efficacia: la formazione ha generato risultati pienamente coerenti con gli obiettivi prefissati, con ricadute significative a livello operativo, organizzativo e culturale. Tra gli effetti diretti, si evidenziano:

- la ristrutturazione del magazzino con l'introduzione di *bay* dedicate allo smistamento merci,
- la riduzione dei tempi di gestione ordini,
- l'attivazione di un report settimanale automatizzato sulle vendite condiviso con i commerciali, che ha migliorato la pianificazione e la consapevolezza sulla marginalità.

Sono stati riscontrati anche effetti indiretti come il rafforzamento del senso di appartenenza e il miglioramento delle relazioni interfunzionali. Il responsabile del magazzino ha espresso in modo chiaro come la formazione abbia contribuito a “far sentire i lavoratori parte di un progetto di crescita”, alimentando un clima di maggiore partecipazione e collaborazione.

Efficienza: la formazione è stata realizzata con un ottimo equilibrio tra risorse impiegate e risultati ottenuti. L'analisi iniziale dei fabbisogni, costruita in modo partecipato, ha permesso di focalizzare i contenuti su aree strategiche (magazzino, servizio clienti, strumenti digitali), evitando dispersioni e garantendo un impatto immediato.

Ad esempio, l'introduzione dei cruscotti digitali per il monitoraggio dei KPI ha migliorato la trasparenza informativa senza necessità di complesse riorganizzazioni, ma semplicemente valorizzando meglio le risorse esistenti.

Sostenibilità: la prassi è risultata sostenibile nel tempo: le competenze acquisite sono state immediatamente applicate nei contesti di lavoro e continuano a generare effetti positivi.

Un caso emblematico è il riordino automatico delle giacenze, che oggi avviene in modo autonomo da parte degli operatori grazie alla formazione ricevuta. Questo ha contribuito a ridurre situazioni di overstock o mancanze, migliorando la continuità operativa e la soddisfazione del cliente.

Riproducibilità e trasferibilità: le soluzioni adottate da ASS.PE.R.R. affrontano problematiche comuni ad altre PMI, in particolare nei settori della logistica, della digitalizzazione dei dati e del customer support. Ad esempio, la buona prassi legata alla condivisione digitale dei dati tra reparti – applicata attraverso report automatici e cruscotti KPI – è facilmente trasferibile ad altre realtà che desiderano superare le barriere informative tra uffici. Anche l'azione formativa sul servizio clienti aumentato ha introdotto modalità di supporto digitale che possono essere riprodotte in qualsiasi contesto di vendita al dettaglio o assistenza post-vendita.

Tra gli elementi che hanno reso questa esperienza una buona prassi formativa si possono evidenziare:

- la chiarezza degli obiettivi formativi, condivisi con tutta la struttura aziendale;
- la combinazione tra aula e attività on-the-job, che ha favorito l'apprendimento esperienziale;
- il coinvolgimento attivo dei lavoratori, anche quelli inizialmente meno propensi al cambiamento;
- la selezione di un docente esperto e già conosciuto, che ha facilitato il dialogo e la partecipazione;
- l'orientamento al miglioramento continuo, che ha portato anche alla richiesta di strumenti più evoluti, come palmari per il magazzino, a testimonianza del desiderio di proseguire il percorso intrapreso.

L'esperienza formativa di ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. rappresenta una buona prassi replicabile, in grado di fornire una risposta concreta a problemi operativi, generare valore per l'organizzazione e contribuire alla diffusione di una cultura dell'innovazione e della responsabilità diffusa. Il percorso dimostra che, quando la formazione è coerente,

partecipata e ben integrata nei processi aziendali, diventa una leva potente per sostenere la competitività, la sostenibilità e lo sviluppo delle persone

5.3 Conclusioni

Il piano formativo M.I.T.O. ha rappresentato un successo su più fronti. Ha non solo colmato un divario di competenze, ma ha anche innescato un cambiamento culturale profondo, trasformando un'organizzazione basata su logiche individualistiche in un'azienda più coesa, collaborativa e orientata ai processi.

I risultati raggiunti, dal miglioramento dei flussi logistici alla crescita di una maggiore consapevolezza e autonomia del personale, dimostrano che la formazione non è un costo, ma un investimento strategico. Le buone prassi messe in atto – dall'analisi del fabbisogno partecipata all'adozione di metodologie altamente pratiche – hanno creato le condizioni ideali per un apprendimento efficace e duraturo.

In definitiva, l'esperienza di ASS.PE.R.R. GROUP S.r.l. conferma che, nel contesto attuale, la formazione continua è l'elemento chiave per l'innovazione. Contribuisce a costruire un nuovo modello di impresa in cui le persone non sono solo destinatarie di un percorso, ma i veri motori di un'evoluzione che lascia una traccia operativa indelebile sul lavoro quotidiano e sulla cultura aziendale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Documenti istituzionali e normativi:

- Fondimpresa – Avviso 1/2022 – Catalogo della formazione e Linee Guida alla rendicontazione.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Decreto 30 giugno 2015 – Criteri per la certificazione delle competenze.
- UNI EN 16234-1:2019 – e-Competence Framework 3.0 – Standard europeo per le competenze digitali professionali.

Documentazione interna al piano formativo:

- Formulario del Piano M.I.T.O. – Management e Innovazioni Tecnologiche Ottimizzate – Codice AVI/188/22 – CUP G74D22001620008.
- Relazione finale del Piano M.I.T.O., datata 20/12/2023, a cura del soggetto attuatore.
- Report aziendale interno – Analisi fabbisogni e obiettivi formativi ASS.PE.R.R. GROUP SRL (documentazione progettuale riservata).

Siti web di riferimento:

- www.fondimpresa.it – Fondo interprofessionale per la formazione continua.
- www.assperrgroup.it – Sito istituzionale dell'azienda ASS.PE.R.R. GROUP SRL.
- www.inapp.org – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche.
- www.unioncamere.gov.it – Portale istituzionale di Unioncamere con banche dati su competenze e formazione.