

**SISTEMA DI MONITORAGGIO  
VALUTATIVO FONDIMPRESA**

**RAPPORTO  
AT LAZIO  
CASI DI STUDIO  
AZIENDALI**

**Roma**

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impresa</b>                         | <b>AUBAY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Regione</b>                         | Lazio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Settore di Attività Economic a</b>  | <b>SERVIZI CONSULENZA INFORMATICA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Ambito tematico strategico</b>      | <b>Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Piano Formativo</b>                 | <p>“CON.CR.E.TO.” (Contenere la crisi con l’empowerment e il training organizzativo).</p> <p>Avviso 1/2020 – Competitività – 287251 – conto Sistema</p>                                                                                                                                                                                             |
| <b>Tematiche formative, principali</b> | <p>Un obiettivo primario è stato quello di formare una nuova figura interna del <i>manager coach</i>.</p> <p>Due obiettivi gli invece nell’ambito dell’innovazione dell’organizzazione:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. migliorare l’efficacia e l’efficienza manageriale</li> <li>2. migliorare la gestione del personale</li> </ol> |
| <b>Modalità didattiche</b>             | Aula virtuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Elementi di interesse</b>           | Aubay può contare su una squadra di coach interni capaci di migliorare quella che è la gestione del team, di trascinare le persone verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali                                                                                                                                                                |
| <b>Risultati della formazione</b>      | L’impatto più significativo dei corsi formativi sull’attività lavorativa, <i>tout court</i> , è stato quello di aumentare l’efficacia manageriale.                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Buone Prassi Formative</b>          | L’utilizzo da parte dell’azienda di una piattaforma gestionale che permette di gestire e di indirizzare gli organi formativi sull’attività futura andando ad elaborare quelli che sono bisogni formativi inespressi. Inoltre, la creazione di una nuova figura interna del <i>manager coach</i> basata sul concetto di manager generativo.          |

## Sommario

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introduzione.....</b>                                                                     | <b>4</b>  |
| <b>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua .....</b>                           | <b>4</b>  |
| 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore .....                                              | 4         |
| 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....                                      | 5         |
| 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....                                           | 6         |
| 2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro ..... | 7         |
| 2.5 Considerazioni riepilogative .....                                                          | 8         |
| <b>3. La gestione del processo formativo.....</b>                                               | <b>8</b>  |
| 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 .....                                                          | 11        |
| <b>4. L'impatto della formazione.....</b>                                                       | <b>12</b> |
| 4.1 L'impatto della formazione .....                                                            | 12        |
| 4.2 Considerazioni riepilogative .....                                                          | 12        |
| <b>5. Conclusioni .....</b>                                                                     | <b>13</b> |
| 5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione ...            | 13        |
| 5.2 Le buone prassi formative aziendali .....                                                   | 13        |

## **1. Introduzione**

La multinazionale Aubay è presente nel nostro paese con Aubay Italia S.p.A., con sedi su Torino, Milano, Bologna, Roma, Napoli, Catania e Reggio Calabria con oltre 1300 impiegati. In particolare la sede di Roma conta circa 500 dipendenti. L'azienda propone Soluzioni e Servizi per l'IT e Consulenza Direzionale, costituita da professionisti con pluriennale esperienza nelle aree IT Consulting, System Integration e Business Consulting, realizza progetti tecnologici e accompagna la trasformazione dei sistemi informativi nei diversi settori (telecomunicazioni, bancario, assicurativo ecc...)

Si è scelto di intervistare Aubay perché è una società leader nella fornitura di servizi di consulenza informatica e perché adotta una nuova strategia aziendale per la formazione basata sul concetto di “manager generativo” il quale si prende cura di: costruire autonomia e dare senso, far sentire le persone capaci di generare valore ed energia realizzativa, diffondere la dimensione del sogno e moltiplicare e custodire i legami.

Il piano oggetto di analisi, che si articola in tre corsi tematici, è stato sviluppato dall'azienda per soddisfare le necessità formative dei propri manager, utilizzando un modello di programmazione degli interventi formativi che potesse supportare il personale nelle esigenze specifiche derivanti dalle mansioni aziendali e da particolari fasi del percorso professionale, avvalendosi di docenti scelti preliminarmente insieme al Centro Europeo di Studi Manageriali.

La formazione attuata è sicuramente un modello che può e deve essere intrapreso da altre aziende perché offre un esempio virtuoso di un ciclo di programmazione che parte da un nuovo concetto di manager: ogni manager, infatti, ha una doppia anima, quella del manager produttivo, che guida il risultato e dà struttura alle persone per garantire realizzatività, e quella del manager generativo, che nel presidiare l'agire, il fare, ha lo sguardo al dopo, al costruire ora le premesse su cui il successo di un gruppo e di ogni singola persona si fonderà.

Con una micro-progettazione puntuale, e uno scrupoloso monitoraggio dei risultati che serve poi alla programmazione della formazione futura il risultato è stato degno di menzione.

Il presente rapporto è il frutto delle interviste condotte nel corso della giornata del 7 novembre 2023.

## **2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua**

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

Aubay è una Digital Service Company (DSC) fondata nel 1998, quotata al mercato NYSE Euronext di Parigi. Aubay opera sui mercati ad alto valore aggiunto, in Europa con sedi in Francia, Italia, Spagna, Portogallo, Belgio, Lussemburgo e Gran Bretagna.

A fine 2022 il Gruppo Aubay contava su un organico di oltre 7.800 professionisti e ha realizzato un fatturato di 513,5 M€. Dalla consulenza alla realizzazione di progetti tecnologici, l'azienda accompagna la trasformazione e la modernizzazione dei sistemi informativi in tutti i

settori, con particolare attenzione a banche e assicurazioni che rappresentano il 65% del fatturato del Gruppo.

Aubay Italia S.p.A. offre una serie di prodotti e servizi attualmente installati ed erogati in primarie Banche italiane. Il catalogo prodotti e servizi si è inoltre arricchito con nuove offerte in ambito Fintech con l'obiettivo di mettere a disposizione dei gestori di patrimoni e dei *bankers* delle *suite* che permettano loro di svolgere al meglio la propria attività con un sensibile miglioramento del grado di soddisfazione dei clienti finali.

Nell'ambito dei servizi sono stati costituiti dei presidi tecnici che erogano attività di *Backoffice* in ambito tecnologico, amministrativo e *compliance*.

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

La strategia M&A (Mergers & Acquisitions) di Aubay è costante e mira a cogliere le opportunità per accelerare la crescita del gruppo:

3. acquisire nuove/aggiuntive competenze per ampliare la gamma di servizi offerti ai clienti;
4. stabilire una presenza presso nuovi clienti o eventualmente Aubay con alcuni clienti per stabilire posizioni più strategiche.

Nel mercato di riferimento ci sono aziende più grandi, ma Aubay rientra certamente tra i players di riferimento del mercato (Fastweb, Telecom, Wind solo alcuni dei clienti del mercato italiano).

Il settore della consulenza informatica, infatti, è più di altri legato ai cambiamenti della società e alle dinamiche di mercato, perché si posiziona su quei prodotti che le persone utilizzano nella vita quotidiana ormai senza più farci caso, e che possono risentire anche di micro-cambiamenti nello stile di vita e nei gusti del grande pubblico. Si tratta di un settore chiamato a rinnovarsi continuamente per essere sempre al passo con le esigenze e le aspettative dei clienti, che oggi anche a seguito dell'utilizzo massivo dei *social network* influenzano notevolmente con le proprie opinioni e valutazioni la buona sorte di un prodotto o di un servizio.

Con riferimento all'unità produttiva italiana, in termini di diversificazioni di prodotto e processo, l'azienda ha costruito una propria piattaforma tutta dedicata al controllo della formazione e gli interventi innovativi risultano essere il core business aziendale.

L'innovazione è l'elemento chiave della *client experience* poiché contribuisce a rispondere alle esigenze di velocità e semplicità e alla fornitura di servizi distintivi e personalizzati. La trasformazione digitale insieme all'abilità a tenere il passo con l'innovazione stanno impegnando le organizzazioni in tutti gli ambiti di mercato, in particolare nel settore bancario e assicurativo. La telefonia mobile è la forza trainante della digitalizzazione e una delle principali leve del processo di trasformazione digitale. Aubay offre la sua esperienza in questo campo, con la forza aggiunta dei suoi esperti e centri di competenza.

Da poco è stata modificata la mappatura organizzativa focalizzando tutto su dei *centri di competenza tecnologici rimodellando* tutto l'assetto.

### **2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione**

La crisi scatenata dall'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19 ha portato le aziende ad affrontare situazioni di incertezza e a confrontarsi apertamente con le incalzanti trasformazioni del mercato.

Per superare l'impatto della pandemia è stato necessario cogliere la sfida del rinnovamento e promuovere la trasformazione strutturale necessaria per costruire presupposti più forti, sostenibili e resilienti.

Dall'analisi del contesto è risultato fondamentale il supporto della formazione professionale per affrontare le crescenti sfide, puntando a perseguire una sempre maggiore qualificazione delle tecniche di produzione ed avviare un processo di innovazione nei metodi organizzativi e nell'organizzazione del lavoro. L'implementazione delle potenzialità della forza lavoro rappresenta infatti il motore dei cambiamenti nell'attività, ed abilita i lavoratori ad operare nelle mutevoli condizioni di mercato. I percorsi formativi si caratterizzano infatti per essere complementari a strategie d'investimento e innovazione nonostante rappresentino, come detto prima, dei costi per l'azienda che deve sospendere l'attività lavorativa con i fornitori per dirottare le risorse sulla formazione.

Da sempre Aubay si è dimostrata un'azienda che fa dell'investimento in innovazione una sua prerogativa. Parte dell'utile viene destinato all'acquisizione di nuove aziende e nel contempo a guadagnare l'accesso verso nuovi mercati e quindi nuovi segmenti di clientela.

L'azienda investe molto in formazione, partecipando a numerosi bandi proposti da Fondimpresa e Fondirigenti o direttamente facendo ricorso alle risorse proprie. In connessione con questa esigenza formativa di base è stata costruita una piattaforma web che permette di gestire simultaneamente tutti i processi organizzativi formative (dal piano formativo annuale con relativo budget all'organizzazione del Corso fino al questionario di gradimento con monitoraggio post formative e valutazione delle competenze in entrata ed uscita). Da sottolineare tutta una area della piattaforma dedicata alla reportistica che in tempo reale restituisce tutti i gap formativi in entrata ed uscita. Un accesso ai questionari di gradimento del corso permette all'azienda di tenere sempre sotto controllo il termometro dell'efficacia formativa.

La piattaforma permette anche di analizzare i fabbisogni formativi: in particolare ad ottobre di ogni anno tutti i dipendenti ricevono una e-mail con la richiesta di entrare nella piattaforma e di proporre la formazione alle relative risorse. Le richieste saranno sottoposte successivamente alla validazione dei responsabili preposti.

In questo modo il processo viene seguito dal suo inizio con un piano strutturale annuale di formazione, attenzione al feedback, scelta dei docenti fino al monitoraggio post formativo. La *dashboard* riepilogativa della piattaforma consente un controllo totale su tutte le aule attive.

La piattaforma (HAL) che gestisce il piano formativo interno, potenziata da IA, permette delle analisi predittive, riduce i tassi di *turnover* e nel mercato di riferimento dell'azienda risulta essere un prodotto tecnologico molto richiesto.

Ci sono anche altri nuovi prodotti proposti da Aubay oltre HAL, su tutta la parte legata al mondo data scientist, big data. AOT ecc

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

Operando in un settore strategico l'attività aziendale non si è fermata con il sopraggiungere della pandemia.

In particolare durante il periodo di restrizioni imposte dall'emergenza sanitaria da Covid-19, l'attività formativa aziendale è continuata regolarmente grazie ad un importante lavoro di trasformazione verso le modalità di formazione a distanza.

In particolare in relazione alle note vicende legate alla pandemia da Covid-19 il cui impatto è stato rilevante per le attività produttive e non, la durata del piano formativo è stata ampliata, come previsto in seguito della proroga concessa dal fondo in considerazione dello stato di emergenza sanitaria ed a fronte della difficoltà organizzativa/operativa delle aziende/Enti di formazione a causa dell'emergenza<sup>1</sup>

. Nell'ambito dell'intera durata del piano, le aziende che hanno aderito al piano formativo, nonostante il periodo di forte incertezza determinato dall'emergenza pandemica, hanno portato a termine le attività formative con interesse e coinvolgimento per i corsi realizzati, sperimentando quando possibile e fattibile modalità formative a distanza per continuare a svolgere la formazione nonostante gli impedimenti oggettivi determinati dal particolare periodo storico in cui il piano è stato realizzato.

Con l'emergenza sanitaria, la formazione a distanza è stata una risorsa importante dalla quale non sarebbe stato possibile prescindere per la buona realizzazione dei progetti, e mentre nelle piccole realtà tale soluzione potrebbe risultare di difficile attuazione in termini organizzativi in realtà come Aubay ha accelerato un processo innovativo della formazione che era già partito.

Sono innegabili le forti ripercussioni in termini organizzativi, gestionali, sociali ed economici che la pandemia da Covid-19 ha provocato in tutti i settori produttivi ed economici nazionali

---

<sup>1</sup> Nella seduta del 27 gennaio 2022, il Consiglio di Amministrazione di Fondimpresa ha autorizzato in via straordinaria in relazione ai piani finanziati fino alla data del 28 febbraio 2022 sugli Avvisi del Conto di Sistema la proroga di un massimo di 90 giorni, sulla durata del Piano, dei termini previsti per la conclusione delle attività del piano formativo, le attività di erogazione della formazione e di presentazione della rendicontazione finale

ed internazionali, imponendo cambiamenti profondi rispetto ai quali ancora oggi si rilevano forti conseguenze, andando ad impattare su tutte le aree organizzative, compresa la formazione. Si segnala tuttavia che Aubay aveva fatto ricorso allo smartworking già prima dell'avvento del Covid-19 e ciò ha permesso un riassetto organizzativo pressoché immediato.

Si è quindi proceduto alla formazione di tutta la popolazione manageriale, utilizzando un'altra piattaforma e-learning che ha agevolato il passaggio. Formazione e riassetto organizzativo coadiuvato anche dalla creazione, in fase di lockdown, di un *social interno* per tutti i dipendenti, proponendo svariate tipologie di corsi da remoto (chitarra, teatro, ballo, danza, cucina, caffè virtuali, brindisi virtuali...).

Quindi una forte flessibilità dimostrata anche dalle aziende beneficiarie nell'accogliere le variazioni adottate *in itinere* e la volontà di portare a termine le azioni formative. Sicuramente il lavoro di team che ha contraddistinto l'organizzazione delle attività del progetto, la sinergia dimostrata tra i vari *stake holder* ha consentito di mantenere il governo del piano formativo in termini di obiettivi, modalità, indicatori, fabbisogni, aspettative, determinando modalità di gestione virtuose in grado di essere replicate in futuro con l'obiettivo di stimolare l'interesse verso la formazione continua, un plus indispensabile per vincere le sfide che le realtà imprenditoriali si troveranno ad affrontare con la determinazione di saper fare la differenza.

Attualmente, tutti i dipendenti sono ancora in *smartworking*. Da decidere con il responsabile un rientro di una o due volte a settimana. Alla base c'è una estrema flessibilità che non obbliga le risorse impiegate a recarsi in azienda per espletare l'ordinaria attività lavorativa (eccezion fatta per il presidio al cliente).

## **2.5 Considerazioni riepilogative**

L'azienda fa della formazione del proprio personale l'essenza stessa della propria prospettiva di crescita a lungo periodo, per questo investe molto in formazione, a tal punto da costruire una propria piattaforma gestionale dove poter gestire simultaneamente tutti l'attività formativa. Le necessità di adattare la formazione alle nuove esigenze sorte a seguito della pandemia da Covid-19, ha visto Aubay molto attiva e reattiva. Il processo di cambiamento ha richiesto un notevole sforzo di conversione e adeguamento dei contenuti, ma ha anche facilitato a perseguire un percorso di innovazione nei metodi organizzativi e produttivi.

## **3. La gestione del processo formativo**

### **3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati**

Come abbiamo scritto nel paragrafo 2.3 la raccolta dei fabbisogni formativi viene definita annualmente, ad ottobre, predisponendo un piano formativo a cui sono invitati tutti i responsabili di settore.

In particolare, con la piattaforma HAL l'ufficio HR può individuare quelli che sono i fabbisogni formativi espressi direttamente dai dipendenti. Per quanto attiene ai fabbisogni non espressi direttamente in piattaforma (ad esempio la convinzione errata del soggetto di saper



parlare correntemente la lingua inglese), latenti quindi, l'azienda conta sulla figura di un responsabile che fa da intermediario tra l'azienda e la risorsa.

È il responsabile, infatti, che predispone una *valutazione di performance* con le risorse e con essa un *piano individuale di sviluppo*. A sua volta il piano di sviluppo (formato da attività di formazione, coach, mentoring, training on the job) viene inserito nella piattaforma HAL che si basa come già detto sull'utilizzo di IA. Rispetto all'attività di formazione sono i responsabili che in prima battuta parlano con le persone e poi veicolano all'azienda quella che può essere l'esigenza formativa sia lato tecnico per quelle che sono le esigenze di business, sia lato trasversale per quelle che sono esigenze 360 gradi.

Da quest'anno (2023 ndr) questo processo si è modificato e sono le risorse stesse, che attraverso la piattaforma possono andare a compilare il loro piano di sviluppo all'interno della piattaforma e a quel punto poi passerà lo step al responsabile, verrà successivamente approvato dall'azienda, che verificherà i bisogni facendo un'analisi dettagliata. In alcuni casi è previsto un test d'ingresso (per i corsi linguistici ad esempio).

Aubay investe molto sulla certificazione tecnica essendo il *core business* aziendale di natura prettamente tecnologica quindi per poter continuare a lavorare con i clienti è necessario mantenere attive le partnership di certificazione (es. Cisco, Huawei...) e spesso questo tipo di formazione non rientra nei bandi proposti. L'azienda comunque fa ricorso a formazione trasversale come progetti di *coaching* per tutti i dipendenti quindi possiamo affermare che un 50% della formazione è finanziato principalmente da Fondimpresa.

Da segnalare anche la realizzazione con Fondimpresa di un progetto sulle politiche attive e il ricorso al Fondo sociale Europeo (FSE).

L'azienda ha acquisito, fra l'altro, una piattaforma LinkedIn ad accesso illimitato con oltre 2000 licenze aziendali con possibilità anche qui di fare formazione.

### **3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti**

Il piano 1/2020 – Competitività n° 287251 CON.CR.E.TO (Contenere la crisi con l'empowerment e il training organizzativo) in conto Sistema ha permesso di gestire un team di risorse umane eterogenee per vissuto, età, e aspettative future, sia personali che lavorative.

Un obiettivo primario è stato quello di formare una nuova figura interna del *manager coach*.

Due obiettivi raggiunti invece nell'ambito dell'innovazione dell'organizzazione:

5. migliorare l'efficacia e l'efficienza manageriale (sviluppare le capacità per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'individuo, intervenendo su produttività intellettuale ed emotiva, governando ansia e stress e contribuendo a creare un clima aziendale basato sull'entusiasmo)

6. migliorare la gestione del personale (comprendere come agire per valorizzare le caratteristiche dei collaboratori utilizzando leve motivazionali nelle diverse situazioni organizzative).

La microprogettazione del piano in esame è stata preceduta da una serie di interviste ai responsabili facendo presente quelle che erano le possibili azioni formative che si potevano porre in essere e in base ai corsi che erano disponibili, sono state raccolte le esigenze su ogni unità operativa. Dopodiché le esigenze sono state trasferite all'ente Attuatore che ha provveduto a fare i test in entrata ed una call preliminare selettiva con ciascun docente prima di avviare la formazione.

Il corso è stato realizzato interamente online (aula virtuale ) con attestati di frequenza. La popolazione formata sono principalmente *tecnici* per il corso sull'analisi e progettazione dei processi aziendali, *Eychar* per la parte di efficacia manageriale e impiegati sulla parte innovazione organizzativa sugli altri due.

Sono stati coinvolte complessivamente 12 risorse.

Le attività di monitoraggio e valutazione sono state realizzate partendo da una visione sistematica e ciclica del processo formativo tale che ogni fase dell'intervento completi e risulti funzionale alla migliore realizzazione delle altre in una prospettiva di miglioramento continuo. La funzione del monitoraggio ha avuto il compito di: misurare le performances delle attività del progetto in relazione al grado di "conformità" con gli obiettivi e di favorire l'autovalutazione e l'ottimizzazione degli interventi da parte del partenariato e della "rete" degli attori che a vario titolo hanno partecipato alla iniziativa

L'approccio, il metodo e gli strumenti informativi (monitoraggio) e di analisi (autovalutazione) nel presente piano hanno inteso soddisfare i seguenti obiettivi:

- a. raccogliere e diffondere informazioni strutturali, organizzative delle singole azioni formative anche attraverso la predisposizione di rapporti periodici;
- b. analizzare l'operatività in itinere delle fasi progettuali sia rispetto agli obiettivi prefissati relativamente alle specifiche azioni formative di riferimento;
- c. rilevare eventuali scostamenti e ulteriori sviluppi rispetto al progetto iniziale e formulare eventuali rimodulazioni;
- d. Supportare l'attività del CTS.

Gli obiettivi che sono stati raggiunti grazie all'approccio, al metodo e agli strumenti informativi (monitoraggio) e di analisi (autovalutazione) sono i seguenti:

- a. raccolta e diffusione di dati e informazioni inerenti la struttura e l'organizzazione del progetto e delle singole azioni formative anche attraverso la predisposizione di rapporti periodici;
- b. analisi in itinere delle fasi strutturali e progettuali in relazione agli obiettivi individuati che in merito alle azioni formative del piano;

- c. verifica dei possibili scostamenti o novità emerse in fase di realizzazione rispetto al progetto iniziale con la conseguente eventualità di gestire rimodulazioni che rispondessero ai nuovi obiettivi
- d. supportare l'attività del CTS

La valutazione ed il monitoraggio del progetto sono stati realizzati in tutti i suoi diversi aspetti: gestionali, qualitativi e quantitativi come di seguito riportati:

- a. mantenimento del governo delle singole attività di progetto in ogni fase evolutiva dello stesso;
- b. monitoraggio delle attività svolte nel progetto;
- c. monitoraggio e valutazione della qualità delle prestazioni del sistema, con particolare riferimento alla docenza;
- d. valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei percorsi formativi erogati,
- e. valutazione del miglioramento delle conoscenze e delle performances dei lavoratori coinvolti nella formazione

Il sistema di monitoraggio e valutazione ha perseguito una serie di obiettivi chiave:

- a. Fornire degli strumenti utili a supporto dello Staff che gestisce i processi di valutazione delle azioni formative, fondamentali per prevenire con azioni di recupero eventuali variazioni sopraggiunte in corso d'opera, per valutare le conoscenze e competenze e abilità acquisite dai singoli partecipanti
- b. Osservare sistematicamente attraverso un monitoraggio puntuale delle attività andamento del corso di formazione
- c. Favorire l'acquisizione di informazioni importanti su tutto l'iter formativo al fine di migliorare, ottimizzare ed accrescere il livello di conoscenze trasferite ai partecipanti stimolando il confronto tra esperienze e realtà differenti tra di loro affinché ogni attore del processo possa arricchire il proprio bagaglio professionale

Gli strumenti a supporto dell'attività di monitoraggio sono stati: conference call con i formatori con specifico riferimento alle diverse aree tematiche, questionari di valutazione/gradimento ai discenti, test in entrata e in uscita sui contenuti e delle metodologie apprese

### **3.3 Considerazione riepilogative**

Il piano formativo oggetto di analisi, articolato in tre corsi tematici (Manager coach, Efficacia manageriale e gestione del personale) è il risultato dell'analisi dei fabbisogni delle risorse effettuato in sede di microprogettazione, e con essa è stato possibile definire gli obiettivi considerando le competenze già esistenti e individuando il gap di competenze da colmare per consentire una crescita professionale delle stesse, una crescita competitiva a livello aziendale ed una valorizzazione generalizzata del tessuto imprenditoriale del territorio regionale.

## 4. L'impatto della formazione

### 4.1 L'impatto della formazione

L'impatto più significativo dei corsi formativi sull'attività lavorativa, *tout court*, è stato quello di aumentare l'efficacia manageriale: lo stesso docente che ha tenuto il corso successivamente è stato ingaggiato dall'azienda per formare tutta la popolazione aziendale al *coaching* e così adesso l'azienda ha creato anche un sistema di coaching interno. Ci sono dipendenti interni che si stanno certificando, per cui il corso è stato un punto di svolta, un volano per la formazione successiva di HR (responsabile delle risorse umane) interni, attenzionando il contesto organizzativo di riferimento ed acquisendo una metodologia che è quella del *coaching*.

Il Corso è stato successivamente esteso anche ad altre figure di business. L'azienda ha anche dei coach che sono persone del business e ha individuato quelli che possono essere i processi fondamentali che possono funzionare in sinergia tra la funzione HR e la funzione di business. Dopo il corso è stata formata tutta la popolazione manageriale, più di 120 persone sull'*executive Business coaching*.

Pertanto ora Aubay può contare su una squadra di coach interni capaci di migliorare quella che è la gestione del team, di trascinare le persone verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Importante e degno di nota il passaggio *dal manager produttivo al manager generativo*. Le risorse formate hanno compreso che cosa significa lavorare con le persone in funzione di accompagnamento, di supporto, di leadership reale, piuttosto che la semplicistica esecuzione di una mansione.

Anche il corso successivo, quello sull'innovazione dell'organizzazione è stato molto interessante.

Focalizzato però principalmente sulla popolazione HR e ha aiutato i colleghi a ragionare su come poter modulare quello che è il loro ruolo in azienda rispetto alla funzione che svolgono.

La lavoratrice beneficiaria della formazione intervistata ha sottolineato come il corso sia stato efficace nell'analizzare la figura HR identificandolo non più come mero supporto al Business, ma ancorato nel Business. Una prospettiva che propone così un nuovo modello organizzativo.

L'analisi ha prodotto una maggiore consapevolezza dei processi aziendali. In particolar modo è stato proposto il sistema del Talent Management che supporta l'organizzazione nel raggiungere gli obiettivi di business e permette di avere persone giuste nel ruolo giusto, al momento giusto, permettendo così la loro valorizzazione.

### 4.2 Considerazioni riepilogative

Che cosa ha un manager generativo in più rispetto a un manager normale?

Lavora sul senso di auto efficacia delle persone, lavora sui comportamenti organizzativi, lavora sull'autonomia, responsabilizza le persone, le accompagna ma non gli impone dei comportamenti specifici. Utilizza delle domande per accompagnare la crescita delle persone che stimolano il livello di consapevolezza,

Aiuta le persone a strutturare un piano di lavoro che prende in considerazione un obiettivo di partenza e un obiettivo di arrivo. Il successo della iniziativa è testimoniato dal fatto che Il Corso è stato successivamente esteso anche ad altre figure aziendali. Dopo il corso è stata formata tutta la popolazione manageriale, più di 120 persone sull'executive Business coaching.

## **5. Conclusioni**

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

Dall'analisi del piano formativo emerge che l'elemento dirompente che ha influito positivamente sulla formazione è il nuovo concetto di manager.

Ciò ha determinato cambiamenti evidenti nella modalità di lavoro. L'efficacia manageriale all'interno dell'organizzazione, sia sugli HR che sulle persone di business, ha contribuito a un diffuso senso di responsabilità delle persone, una maggiore autonomia nelle scelte, una capacità di accompagnare le persone a raggiungere gli obiettivi.

Un secondo elemento degno di menzione che ha rappresentato un valore aggiunto è stato il ruolo dei docenti scelti.

Un terzo ed ultimo elemento, ma non per questo meno importante degli altri, è identificabile nell'utilizzo da parte dell'azienda di una piattaforma digitale (HAL) supportata da intelligenza artificiale che, se da una parte permette di gestire a 360° tutti i molteplici step formativi, dall'altra coadiuva l'azienda nell'intercettare il bisogno formativo latenti inespressi dei dipendenti mettendo così le basi per la progettazione dei successivi piani formativi.

### **5.2 Le buone prassi formative aziendali**

Il piano oggetto d'analisi può essere considerato una buona pratica aziendale nell'ambito della formazione per due ordini di motivi. Il primo è l'utilizzo da parte dell'azienda di una piattaforma gestionale che permette non solo di gestire ma anche di indirizzare gli organi formativi sull'attività futura andando ad elaborare quelli che sono bisogni formativi inespressi. Il secondo la creazione di una nuova figura interna del *manager coach* basata sul concetto di manager generativo che permette di adattare lo stile del manager sulla base delle diverse personalità, esigenze e abilità dei dipendenti di promuovere l'innovazione fornendo alla squadra di lavoro una prospettiva diversa rispetto alle problematiche da affrontare e richiedendo nuove idee e modi di adempiere ai propri compiti; guidare, motivare e ispirare; preoccuparsi per lo sviluppo dei dipendenti, delegare, insegnare e fornire feedback in modo costruttivo.