

**SISTEMA DI MONITORAGGIO
VALUTATIVO FONDIMPRESA**

**RAPPORTO
AT LAZIO
CASI DI STUDIO
AZIENDALI**

Roma

Impresa	AVIOs.p.a.
Regione	Lazio
Settore di Attività Economic a	Settore aerospaziale
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Piano Formativo Interdisciplinare 2022, codice piano 314865
Tematiche formative, principali	Communication Skills, People Management, Team Building, Formazione Formatori, Time Management ed.1, Percorso quadri, Intelligenza emotiva e decision making, Tecniche di negoziazione, Percorso professional
Modalità didattiche	Presenza
Elementi di interesse	Colmare un gap formativo che si era creato, nei confronti dei quadri, dedicando un progetto, per la prima volta, esclusivamente a queste figure.
Risultati della formazione	La formazione ha aiutato ad acquisire competenze di tipo organizzativo e metodologico, nonché -aspetto fortemente apprezzato-, di scambio emotivo, confronto su valori e idee generali, in quanto persone che lavorano assieme presso una specifica azienda, ma sono parte di un qualcosa di più complesso e di grande valore, ovvero una comunità.
Buone Prassi Formative	Buona pratica all'accompagnamento nella progressione di carriera, riservando a risorse neopromosse un corso interamente ed esclusivamente dedicato loro.

Sommario

<i>1. Introduzione.....</i>	<i>4</i>
<i>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</i>	<i>4</i>
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.....	5
2.5 Considerazioni riepilogative	6
<i>3. La gestione del processo formativo.....</i>	<i>6</i>
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	6
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	7
<i>4. L'impatto della formazione.....</i>	<i>7</i>
<i>4.1 L'impatto della formazione</i>	<i>7</i>
<i>5. Conclusioni</i>	<i>8</i>
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	8
5.2 Le buone prassi formative aziendali	8
5.3 Conclusioni	9

1. Introduzione

Si è scelto di intervistare l'azienda Avio, poiché azienda leader in Italia che opera nel settore aerospaziale dei lanciatori e della propulsione applicata a sistemi di lancio, missili e satelliti. In occasione dell'intervista tenutasi in data 26 settembre 2023 è stato possibile confrontarsi con la Dott.ssa Ilaria Girardi Responsabile dell'area formazione ed il Dott. Claudio Marras partecipante al corso. Il piano oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il **314865** dal titolo **“Piano Formativo Interdisciplinare 2022”**, che ha coinvolto in formazione 50 persone, per una durata complessiva pari a 136 ore avviato in data 10/02/2022, terminato in data 31/07/2022.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Avio è un'azienda italiana leader nel settore della propulsione spaziale, con sede principale a Colleferro, in provincia di Roma. Quotata in borsa e a capitale diffuso, l'azienda offre soluzioni competitive per lanciare carichi istituzionali, governativi e commerciali in orbita terrestre, attraverso la famiglia di razzi Vega. Le competenze e l'esperienza accumulate in più di cinquant'anni, permettono oggi ad Avio di competere con gli attori principali nel campo della propulsione solida e liquida per lanciatori spaziali e missili tattici militari.

Avio progetta, sviluppa, produce e assembla lanciatori spaziali, sistemi di propulsione solida e liquida e adattatori per il carico utile.

Attualmente può contare su un numero di dipendenti totale pari a 1075 di cui Operai: 357; Impiegati: 421; Quadri: 265; Dirigenti: 32.

Con l'obiettivo di assicurare un accesso allo spazio sicuro e affidabile, Avio si affida all'esperienza e alla professionalità di diverse società del gruppo quali:

Spacelab: è stata creata nel 2000 da Avio (70%) e dall'Agenzia Spaziale Italiana - ASI - (30%) con il nome di ELV S.p.A. Il 9 maggio 2018, è stata ribattezzata Spacelab S.p.A. Spacelab sviluppa tecnologie innovative nel settore dell'accesso allo spazio al fine di creare un vantaggio competitivo per il nostro paese, prendendo parte a progetti finanziati dall'ASI e dall'Unione Europea. Principali attività: Ricerca e sviluppo di nuove tecnologie e infrastrutture per test nel settore del trasporto spaziale; Creazione e gestione di strutture per la ricerca, lo sviluppo e i test; partecipazione ai programmi di ricerca, sviluppo e test finanziati dal settore pubblico e privato, accordi contrattuali e servizi di consulenza.

Europropulsion: Europropulsion S.A. (50% Avio, 50% Ariane Group) è un'azienda fondata nel 1986 da Avio e dalla francese Safran per assicurare la collaborazione tra Italia e Francia sui lanciatori europei Ariane e Vega. L'azienda ha l'obiettivo di controllare lo sviluppo di grandi motori a propellente solido per lanciatori spaziali, nel quadro dei programmi portati avanti sotto l'egida dell'ESA e basati sui contributi finanziari dei governi italiano e francese.

Regulus: Regulus (Avio 60%, Ariane Group 40%), è un'azienda francese con uffici a Kourou, nella Guyana Francese, creata nel 1989 dall'italiana BPD di Colleferro e da SNPE («Société National des Poudres et Explosifs»), la quale era proprietà del governo francese. La

società ha l'obiettivo di essere leader globale nella produzione e nel caricamento di propellente solido nei grandi motori a razzo.

SE.CO.SV.IM.: Se.Co.Sv.Im. è la società immobiliare del Gruppo Avio proprietaria di circa 910 ettari nei comuni di Colleferro, Segni e Artena (provincia di Roma). Con centinaia di aree, molte delle quali utilizzate per scopi industriali (circa 450 ettari), Se.Co.Sv.Im gestisce lo sviluppo del patrimonio immobiliare presente sul sito industriale di Colleferro.

L'azienda conta inoltre diverse sedi, dedicate a specifiche attività, quali:

Colleferro, sede principale di Avio - sito per la ricerca, lo sviluppo e la fabbricazione di motori a propellente solido e liquido per lanciatori, missili tattici e sistemi di propulsione tattica; sviluppo di nuovi lanciatori spaziali.

Parigi, sede principale di Europropulsion.

Rivalta di Torino, produzione di turbopompe per ossigeno liquido.

Airola, laboratorio per l'impregnazione della fibra di carbonio.

Guyana Space Center a Kourou, assemblaggio di lanciatori spaziali; caricamento di propellenti attraverso la sussidiaria Regolus.

Space Propulsion Test Facility a Perdasdefogu, sviluppo di nuove tecnologie per la filiera del trasporto spaziale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Avio, azienda leader nel settore assemblaggio dei vettori spaziali in Italia, è partner nel progetto europeo di Agenzia Spaziale, in un settore altamente in sviluppo. Avvicinare lo spazio creerà benessere e benefici per le persone e la società. Per compiere questa missione, Avio realizza prodotti tecnologicamente avanzati progettati secondo i più alti standard qualitativi in grado di rispondere ad un mercato in continua evoluzione.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per quanto riguarda i canali di finanziamento utilizzati da Avio per la progettazione ed erogazione della formazione, Fondimpresa e Fondirigenti sono i due Fondi principalmente utilizzati, i quali permettono una copertura massima di circa il 40 % della totalità dell'erogazione di formazione annua. L'azienda ha inoltre partecipato alla realizzazione di un progetto formativo attraverso il Fondo nuove competenze e in passato ha progettato avvalendosi dei finanziamenti erogati dalla Regione Lazio con il Fondo sociale europeo. Iniziative, queste ultime non più rinnovate a causa di una eccessiva farraginosità nella gestione amministrativa, generante un sovraccarico di lavoro non gestibile. L'azienda ha inoltre un importante budget interno dedicato alla formazione, considerata dall'azienda una leva strategica, lavorando sia a livello di *upskilling* che di *reskilling*.

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

Durante il periodo di chiusura imposto a seguito del diffondersi della pandemia da Sars-Covid 19, l'azienda Avio, come tutte le imprese italiane, ha adottato nuove modalità di organizzazione del lavoro. Sicuramente Avio, essendo un'azienda di produzione, ha mantenuto l'operatività in presenza, aumentando invece la flessibilità per le mansioni impiegatizie. Ad oggi in azienda, vi è la possibilità di lavorare in *smart working* per alcune direzioni che non impattano direttamente sulla realizzazione fisica del prodotto. L'innovazione introdotta per i lavoratori di queste direzioni è stata quella di lavorare maggiormente per obiettivi.

2.5 Considerazioni riepilogative

L'azienda Avio è leader nel settore dell'assemblaggio dei lanciatori spaziali, partner nel progetto europeo di Agenzia spaziale, per un totale di 1.075 dipendenti.

Avio S.p.a. ritiene componente fondamentale del successo dell'azienda adoperarsi per raggiungere i più alti standard qualitativi in ogni campo, avvalendosi anche di azioni formative mirate allo sviluppo e alla crescita delle proprie risorse. In questo la formazione gioca un ruolo centrale.

3. La gestione del processo formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Avio, attraverso la Direzione formazione, avvia la rilevazione del fabbisogno formativo interno annuale nel mese di settembre, dedicando l'intero mese alla raccolta dei fabbisogni presso tutte le direzioni aziendali, la quale avviene attraverso la compilazione da parte loro di un modulo. Al termine di questo periodo, la direzione procede con la somministrazione di interviste semi strutturate, indirizzate ai vari responsabili, al fine di definire il budget ed i percorsi di formazione.

Per quanto riguardale istanze formative, la componente detta "hard", ovvero legata a una formazione di tipo tecnico, anche in ottemperanza alle normative in materia di sicurezza, o alle richieste di formazione certificata obbligatoria richieste dall'ESA, sono veicolate dai responsabili delle varie direzioni.

Per quanto riguarda invece le attività di soft skills, quindi di aggiornamento delle competenze comportamentali e organizzative, vengono progettate direttamente dalla Direzione HR. Ovviamente molto spesso sono progettate a seguito di survey, come indagini di clima o di *onboarding* per i nuovi assunti, al fine di comprendere effettivamente quali sono i temi su cui la direzione deve andare a lavorare durante l'anno. Avio ha un proprio catalogo formativo aziendale interno (Academy), che include percorsi istituzionali affiancati alla crescita delle persone, quindi a partire dall'entrata, dal processo di *onboarding* fino ad arrivare poi al top management con dei percorsi individuali o collettivi, altamente strutturali sui temi di managerialità, agli *economics*, ed altri.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Avio ha strutturato un questionario di gradimento del corso, una valutazione di apprendimento, ed un diario di bordo individuale che viene gestito con il docente. Se in aula emergono delle richieste particolari, è prevista l'erogazione di questionari finalizzati alla raccolta di informazione di *follow-up*, appunto per capire l'efficacia dell'azione formativa a circa sei mesi di distanza. Quindi si indaga nello specifico l'impatto emotivo, quello specifico dell'apprendimento e infine l'impatto sulla gestione ordinaria delle proprie mansioni.

I lavoratori/ici coinvolti nel piano formativo in oggetto sono, come ricordato, cinquanta e coprono tutte il ruolo di quadri. Il corso, svoltesi in presenza, si è sviluppato in 136 ore in orario di lavoro, suddivise in una parte teorica svolta all'interno dell'azienda ed una esperienziale outdoor, con l'obiettivo di colmare il gap formativo indispensabile per fornire le competenze necessarie al passaggio da impiegato amministrativo a direttivo a quadro. Si ritiene che il Piano formativo oggetto della presente relazione abbia portato a risultati soddisfacenti rispetto agli obiettivi prefissati. I risultati ottenuti sono, infatti, il frutto di scelte strategiche in sede di progettazione del piano e diretta conseguenza dei risultati dell'analisi dei fabbisogni e delle priorità evidenziate e della loro validazione "sul campo" da parte della Direzione HR.

L'azienda e i partecipanti intervistati valutano positivamente l'esperienza formativa, ritenendo che abbia permesso di raggiungere gli obiettivi fissati.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Avio negli ultimi cinque anni ha intensificato fortemente il lavoro formativo sulle competenze manageriali, attraverso la definizione di diversi percorsi dedicati ed in particolare del progetto *Building the Future*, presente anch'esso all'interno del piano oggetti di analisi, dove si va a lavorare su tre aspetti importantissimi, quali Communication Skills, People Management e Team Building. Grande attenzione viene rivolta al lavoro trasversale tra tutte le funzioni. Ne consegue che il passaggio di conoscenze, di competenze, il fatto di lavorare insieme, di conoscersi all'interno dell'azienda, al di là della propria funzione aziendale, al di là della propria direzione, ha un valore imprescindibile. L'obiettivo portante è quello di decontestualizzare le persone, lavorare su argomenti importanti, come il concetto di feedback, di delega, nonché di consapevolezza di sé all'interno dell'azienda. Lavorare sugli aspetti esperienziali, emozionali che la formazione in quel contesto provoca, è indubbiamente un valore aggiunto, all'interno di un processo personale di forte riconoscimento, dato dalla crescita all'interno dell'azienda ed in particolar modo in un'azienda di tipo altamente specialistico come Avio.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il corso oggetto di indagine, si è rivolto a un ambito strettamente definito, ovvero, come più volte ricordato, ai nuovi quadri. Lo scopo della progettazione è stato quello di supportare le persone nel passaggio da quello che noi chiamiamo professional, quindi il B del contratto

collettivo chimico, ovvero passaggio da impiegato direttivo a quadro. L'obiettivo è stato quello di supportare questo passaggio con un percorso specifico utilizzando come metodologia quella dell'approccio esperienziale, di fondamentale importanza per Avio, in quanto permette di staccare i partecipanti dal contesto lavorativo per farli esercitare in ambiti che non rientrano nella quotidianità del loro lavoro. Permettere alle persone di conoscersi non è banale, perché non è assolutamente banale lavorare in maniera interfunzionale, trasversale sulle varie Direzioni. Proprio su questa linea progettuale è stato svolto un ulteriore percorso formativo che ha visto i partecipanti impegnati in un progetto teatrale per bambini ospiti di una casa-famiglia, ciò con l'obiettivo di decontestualizzare le persone e portarle a lavorare su aspetti che non interessano direttamente l'azienda ma la comunità in cui la stessa opera.

5. Conclusioni

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

Dalle interviste svolte con la Responsabile della formazione e con il partecipante, è emerso come la formazione ricevuta abbia aiutato fortemente l'acquisizione di nuove competenze, non solo dal punto di vista organizzativo e metodologico, ma l'aspetto fortemente apprezzato è stato lo scambio emotivo, il confronto su valori e idee generali, e una forte consapevolezza che le persone che lavorano assieme sono parte di un qualcosa di più complesso e di grande valore, ovvero una comunità. I discenti hanno avuto la possibilità di condividere esperienze che, oltre il profilo lavorativo, avevano a che fare con una condivisione di valori che fanno parte della vita quotidiana, confrontandosi tra loro ed aprendosi su tali aspetti. Ciò ha determinato un lavoro importante, quale quello di condividere delle emozioni che non sono poi direttamente legate al mondo lavorativo e che ha comportato la possibilità di porre le persone a un livello di scambio empatico, con ripercussioni stimate importanti anche sotto il profilo lavorativo.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'azienda ha potuto, attraverso la realizzazione del corso, colmare un vuoto formativo che si era creato, nei confronti dei quadri, dedicando un progetto, per la prima volta, esclusivamente a queste figure. Quindi un importante investimento formativo, che si è posto l'obiettivo di fornire strumenti pratici, di gestione delle proprie funzioni, attraverso però un modello di apprendimento di tipo esperienziale, dando quindi la possibilità di vivere l'apprendimento attraverso anche il confronto con i propri colleghi, non solo in termini tecnici, ma come persone all'interno di una comunità, le quali si trovano inoltre a lavorare assieme. Questa doppia lettura è stata la base del percorso formativo, che ha reso possibile un immediato miglioramento nella pratica lavorativa dei discenti stessi. L'iniziativa rappresenta una buona pratica all'accompagnamento nella progressione di carriera, riservando a risorse neopromosse un corso interamente e d esclusivamente dedicato loro.

5.3 Conclusioni

Avio pone una grande attenzione al tema della qualità e questo corso formativo pienamente ne descrive il processo. Partendo infatti dalla necessità di focalizzare l'attenzione dell'azienda verso un gap formativo manageriale rivolto ai nuovi quadri, Avio ha progettato un corso dedicato con il fine di implementare la capacità di gestire il nuovo incarico in piena autonomia, riuscendo ad utilizzare la metodologia più consona e sviluppando una forte confidenza. Il piano formativo ha previsto poi altre azioni formative tra le quali: Communication Skills, People Management, Team Building, Formazione Formatori, Time Management, Percorso quadri, Intelligenza emotiva e Decision Making, Tecniche di negoziazione, Percorso professional. I discenti hanno appreso, tra le altre cose, l'importanza della delega, intesa come capacità di trasmettere con responsabilità e con controllo determinate attività lavorative, fattore di crescita importante per l'azienda tutta. Infine, i discenti hanno vissuto l'esperienza formativa come un momento di grande riconoscimento e di aggregazione personale e professionale e fidelizzazione.