



AT LOMBARDIA

MOSCHINO S.P.A.

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

La formazione in Moschino dalla selezione alla progettualità

Intervistati: Gianluca Galli, Luca Trignano, Nicola Mastropaolo,
Maria Rosaria Venezia, Elide Freddo

Codice identificativo del piano: 240059

Titolo: Formazione per lo sviluppo delle competenze gestionali e di
processo

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	7
2.5 Considerazioni riepilogative	7
IL PIANO FORMATIVO.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3 Considerazione riepilogative	9
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
CONCLUSIONI	13
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	14
4.3 Conclusioni	15
SCHEDA DI SINTESI	16

INTRODUZIONE

Moschino S.p.a. è una storica azienda nel settore “moda” particolarmente attenta al concetto di innovazione, sia con riferimento al prodotto finale che ai processi che governano l'intera organizzazione.

Se dunque nozioni come “innovazione” e “originalità” sono insite nell'ambito della moda, Moschino ha voluto puntare alla realizzazione di un continuo miglioramento dei processi organizzativi (anche già esistenti all'interno dell'impresa) e, a seguito dell'analisi dei fabbisogni, ha scelto di investire nella formazione del personale per colmare un nuovo gap di competenze emerso per alcuni dipendenti con particolare riferimento a due argomenti di particolare rilevanza nel mercato del lavoro odierno:

- a) la selezione del personale - IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA (Azione ID: 2061868);
- b) la gestione dei progetti - FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT (Azione ID: 2061869).

Da un lato, infatti, il bisogno di acquisire nuovi talenti è una delle esigenze primarie di una azienda con riflessi sui mercati internazionali e che intende guardare al futuro e all'innovazione. In tal senso, appare indispensabile saper condurre colloqui di selezione efficaci implementando le conoscenze di chi internamente si occupa di selezione e, contestualmente, consolidare l'esperienza maturata in ambito di selezione del personale e perfezionare le competenze in ambito di conduzione del colloquio di selezione (attraverso l'acquisizione di un metodo d'intervista strutturata per riconoscere i candidati con elevato potenziale).

Dall'altro lato, la formazione del project management appare sempre più indispensabile e trasversale per consentire di acquisire metodologie strutturate necessarie per affrontare con sicurezza e portare al successo un progetto di qualunque entità economica e temporale.

In conclusione alle premesse è necessario effettuare una breve nota metodologica. Premesse le differenze appena richiamate (e meglio delineate *infra*) su contenuti, bisogni e finalità dei due moduli che hanno costituito il piano formativo oggetto del presente rapporto, si è ritenuto opportuno procedere nell'indagine di cui al presente rapporto analizzando per ogni sezione prima l'uno e poi l'altro modulo. Per tale motivo, in ogni sezione in cui è stata indagata il tipo di formazione e il relativo impatto percepito, verrà dato conto dei risultati emersi per il modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA, nonché di quanto emerso per il modulo (b) LA FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT al fine di una migliore valorizzazione delle due esperienze che hanno coinvolto diversi partecipanti e hanno inciso su diverse funzioni.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Moschino è una nota azienda del settore moda: un settore particolarmente complesso e competitivo, nonché recentemente colpito dalla pandemia da Covid-19.

Fin dalla sua fondazione nel 1983, Moschino è stata caratterizzata dalla diversificazione dei prodotti (abbigliamento e accessori), dei processi e dei mercati (anche internazionali) nonché da interventi significativi in termini di innovazione anche tecnologica con particolare riferimento a tessuti, forme, colori e modelli. Detto che concetti come “innovazione”, “originalità” e “capacità di evolversi e rimanere al passo con i tempi” sono insiti nel mondo della moda, che muta ogni stagione rinnovando non solo il prodotto finale ma anche i sistemi informatici e i processi di lavoro, i principali cambiamenti significativi nella storia di Moschino non hanno riguardato esclusivamente l'ambito stilistico e creativo dell'azienda (che qualche anno dopo la sua fondazione ha visto la nascita di una seconda linea più economica, Cheap & Chic) ma anche gli assetti societari. A seguito della morte del fondatore, Franco Moschino, la guida dell'azienda e della direzione creativa passa nel 1994 a Rossella Jardini (fino al 2013) e successivamente a Jeremy Scott.



Nel 2001, Moschino viene acquisita dal gruppo Aeffe, comportando nuove e prestigiose aperture nei paesi che rappresentano i nuovi mercati, come Mosca, Hong Kong, Bombay, e nel 2007 si sono conclusi importanti accordi con partner di rilievo: Scienward International Holdings Limited per il franchising e la distribuzione in Cina, Allison per la creazione e distribuzione degli occhiali Moschino eyewear, Binda Group per la produzione e la commercializzazione di orologi e gioielli della linea Cheap and Chic e, infine, le collezioni teen e baby (nel 2008). Nel 2008, la linea Love Moschino sostituisce la serie Jeans. Nel 2010 viene inaugurato a Milano l'hotel Maison Moschino e nel 2015 apre il primo flagship store a Los Angeles. Nello stesso anno Moschino intraprende una collaborazione con il marchio “Barbie”, annunciando la collaborazione per la realizzazione di due bambole da collezione e una collezione limitata di abiti ready-to-wear, e con “Nintendo”, lanciando il progetto speciale "Super Moschino" per celebrare i 30 anni del popolare personaggio Mario della serie Super Mario Bros. Il primo progetto importante del 2016 riguarda un'altra collaborazione, questa volta con “Cartoon Network”, per il lancio di una collezione ispirata alle Powerpuff Girls.



L'head quarter di Moschino si trova a Milano, con sedi in Francia, Gran Bretagna, Corea, Cina, USA e boutique in tutto il mondo; la produzione è attualmente affidata al gruppo Aeffe.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici di Moschino si pongono in continuità del suo percorso di crescita e sviluppo avviato agli inizi degli anni '80 ed è riassumibile nei concetti di innovazione, originalità e trasformazione, caratteristiche fondamentali per una azienda appartenente al settore moda e che opera in un mercato internazionale.

Tra i principali obiettivi strategici aziendali sono da rilevare l'espansione delle sedi aziendali e l'internazionalizzazione (con nuove aperture in Cina), l'innovazione di prodotto (in ogni stagione), di processo (che coinvolge più aziende del gruppo Aeffe che si occupa della produzione) e organizzativa (che ha riguardato la funzione del dipartimento HR), nonché l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela e l'accesso a nuovi mercati (in cui vengono coinvolti prevalentemente i dipartimenti Commerciale e Retail).

Tra i principali processi di innovazione e di introduzione delle nuove tecnologie, Moschino ha programmato recentemente un nuovo gestionale (per il dipartimento Retail, ad esempio, in modo da facilitare la gestione di tutte le task che riguardano i negozi: dalla gestione dei magazzini alla gestione delle anagrafiche dei clienti); ha predisposto gli showroom virtuali (in occasione della pandemia, al fine di garantire un servizio continuo ai partner per fruire del prodotto Moschino); da ultimo, sta implementando l'innovazione e la digitalizzazione della formazione tramite una piattaforma online (al fine di arrivare in modo efficace a tutti i fruitori della formazione).

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come già evidenziato in precedenza, gli obiettivi che Moschino voleva raggiungere mediante la formazione oggetto del presente report erano diretti ad incrementare il bagaglio di conoscenze e competenze dei dipendenti in due specifiche aree: competenze gestionali e di processo.

In generale, i contenuti sono stati condivisi da Moschino con i sindacati presenti in azienda.

Nello specifico, la formazione (ritenuta strategica) impartita ai dipendenti mediante questo progetto ha visto due ambiti di intervento:

(a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA, tramite il quale i dipendenti beneficiari della formazione in parola hanno compreso come riconoscere i candidati con alto potenziale, hanno acquisito un metodo d'intervista strutturata per condurre i colloqui e ridurre il margine di errore insito nella valutazione, hanno potuto conoscere e applicare le basi dei modelli di analisi transazionale e PNL per approfondire la conoscenza dei candidati nonché comprendere le tecniche di comunicazione non verbale e scegliere (ed utilizzare) i test / questionari in funzione delle specifiche esigenze. In questo caso, la formazione ha riguardato in particolar modo il dipartimento HR di Moschino ma anche il dipartimento Retail: i referenti degli altri dipartimenti (es. Retail),

infatti, non avevano competenze di base per un corretto processo di selezione (in quanto il dipartimento HR interviene nella fase finale della selezione).

(b) LA FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT, tramite la definizione degli obiettivi, dei compiti e delle responsabilità nell'ambito di ogni singolo progetto, la costituzione del team di lavoro e del budget, la pianificazione e la gestione dei rapporti (nonché degli eventuali conflitti) con i membri del gruppo di lavoro, il controllo dell'avanzamento, la preparazione e, infine, la presentazione dei report. In questo caso la formazione è stata trasversale (senza una categoria precisa di lavoratori / dipartimenti interessati ma coinvolgendo dal dipartimento HR, al Commerciale, al Retail, etc.) in quanto l'obiettivo era quello di dare una prima infarinatura generale su come gestire i progetti, pertanto la formazione ha costituito un intervento trasversale per dare un senso pratico a quello che può essere un progetto.

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

È noto come il settore moda abbia risentito (e stia risentendo anche adesso) della crisi a seguito dell'attuale stato di emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da Covid-19. In particolare, sebbene anche Moschino abbia subito l'impatto dell'emergenza sanitaria, ha avuto meno conseguenze negative di altri competitor del settore: in particolare tale situazione è dovuta al fatto che Moschino è una azienda focalizzata su sales e franchising, avendo soltanto 6 negozi gestiti direttamente. Inoltre, merita sottolineare che la campagna vendita ha avuto il riscontro aspettato e le vendite online hanno sostituito (e sopperito) alla assenza della presenza fisica nei negozi, determinando ottimi risultati nonostante la pandemia e la crisi del settore.

Rispetto alle novità (anche in termini di formazione) introdotte durante il periodo pandemico, merita rilevare che l'azienda ha implementato il c.d. smart working (prima non presente in azienda) e la formazione per il dipartimento Retail, garantendo la formazione a tutti i dipendenti dei negozi e a tutti i partner che erogano, a loro volta, la formazione ai propri dipendenti (sia per incrementare le soft skills che per conoscere i prodotti di Moschino). Tale formazione è stata erogata in autonomia dall'azienda, senza finanziamenti esterni.

In prospettiva, Moschino vede la formazione continua (da attivare tramite Fondimpresa e altri interlocutori come Cegos) come uno strumento in evoluzione (anche in termini di contenuti): dalla digitalizzazione della formazione mediante l'utilizzo di piattaforme online, sino alla maggiore fruibilità del prodotto erogato, mediante la progettazione di contenuti snelli, erogati spesso e in breve tempo. In questa prospettiva, Moschino ritiene Fondimpresa un valido alleato nonché un supporto necessario nel finanziamento della formazione continua per i dipendenti.

2.5 Considerazioni riepilogative

I due moduli formativi che hanno composto il piano formativo in analisi, (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA e (b) LA FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT, hanno raggiunto i risultati e gli obiettivi attesi da Moschino, sebbene il primo diverso (per destinatari, obiettivi e finalità) e con impatti più rilevanti del secondo.

In particolare, il modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA, si è rivelato, come da aspettative, più specifico, pratico e concreto, portando un incremento del livello qualitativo delle persone selezionate con notevole e conseguente risparmio di tempo. Conseguentemente, infatti, Moschino ha avuto un notevole ritorno non solo in termini di gestione dei processi (adesso più agevoli in quanto i due dipartimenti interessati riescono a comunicare parlando lo stesso linguaggio e avendo gli stessi strumenti per dialogare) ma anche in termini di efficacia e risparmio di tempo nei processi di selezione. Da questo punto di vista, il rapporto tra l'investimento nella formazione (in termini di costi e di tempo) e i risultati ottenuti è stato considerato adeguato.

Nel caso del modulo (b) LA FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT, è stata una formazione più generale, diretta a far assimilare ad una platea di destinatari non identificabile con un unico dipartimento concetti generali utili alla migliore gestione di uno o più progetti aziendali. Per tale motivo non è stato possibile misurare nello specifico i risultati (concreti e diretti) ottenuti dall'azienda.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno è stata condotta da Gianluca Galli (HR Manager) e Luca Trignano (Global Retail Training Manager) – referenti aziendali dei percorsi formativi oggetto di analisi del presente report - al fine di rintracciare aspetti e dinamiche su cui era necessario intervenire con percorsi di formazione mirata (ed erogata esclusivamente mediante il finanziamento ricevuto da Fondimpresa).

Dall'analisi del fabbisogno è emerso che uno dei principali aspetti che risultava carente in Moschino riguardava la necessità di aggiornare e intervenire su alcuni processi aziendali strategici, come la selezione del personale e la ricerca dei candidati. Da questo punto di vista, infatti, ciò che è emerso in modo chiaro, è che i dipartimenti di Moschino, di tutto il territorio italiano, interessati alla selezione (in particolare HR e Retail) non erano allineati nel processo di selezione, nonché vi era l'assenza di strumenti idonei a governare tali processi. Parallelamente è emersa l'utilità di predisporre una formazione (seppur trasversale e generale) sulla gestione della progettualità al fine di sopperire alla mancanza di connessioni tra diversi progetti che, spesso, non seguivano un *modus operandi* comune.

Tuttavia, sono emersi anche fabbisogni inaspettati, evidenziando come in Moschino ci sia tanta ricerca, da parte dei dipendenti, di percorsi formativi e di aggiornamento anche specifici (es. corsi di lingua, excel, etc) nonostante la formazione che l'azienda già eroga periodicamente.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La formazione è stata erogata presso la sede di Moschino (modalità aula) mediante un approccio dinamico al fine di realizzare una formazione esperienziale (mediante il diretto coinvolgimento dei discenti) nonché l'utilizzo di video, esercitazioni e lavori di gruppo. I docenti, ritenuti da Moschino preparati e in linea con le aspettative, sono stati proposti da Cegos mediante un processo di condivisione dei bisogni formativi di Moschino e la selezione del docente tramite analisi curriculum vitae, colloqui di selezione, etc. (Cegos ha una faculty con 300 consulenti).

Per quanto riguarda l'indagine sulla progettazione della formazione è necessario richiamare i due moduli indicati sopra e che compongono il percorso di formazione in parola.

Nello specifico, per quanto riguarda il modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA, sono state coinvolte le figure professionali che si occupano di questo processo, con particolare riferimento a tutti coloro che si occupano della selezione del personale (dagli store manager, agli assistant, ai membri del dipartimento HR, etc.). Tra gli obiettivi di questo modulo formativo sono da segnalare le capacità di riconoscere i candidati con alto potenziale, la definizione di un metodo d'intervista strutturata per condurre i colloqui e ridurre il margine di errore insito nella valutazione dei recruiter, la comprensione di tecniche di comunicazione non verbale. Tali obiettivi sono stati ritenuti da Moschino coerenti (e soddisfacenti) rispetto ai risultati emersi dall'analisi del fabbisogno, soprattutto per quanto riguarda le tecniche di selezione dei candidati che si è rivelata una parte fondamentale del percorso. In particolare, anche la microprogettazione della formazione (dettaglio dei contenuti specifici e delle modalità formative delle lezioni, schedulazione delle lezioni, etc.) è risultata adeguata in quanto tutto ciò che era contenuto nel programma è stato coerente e ha trovato attuazione in Moschino.

Per quanto riguarda il modulo (b) LA FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT, le figure professionali coinvolte hanno interessato diversi dipartimenti dell'azienda (in modo trasversale) al fine di impartire una infarinatura generale e un modus operandi comune ai destinatari (motivo per cui anche i risultati sono stati più generali e meno tangibili/misurabili, nonostante la microprogettazione della formazione sia stata ritenuta adeguata): dall'area manager commerciale, al customer service e, ancora, al dipartimento di vendita online. Per quanto riguarda gli obiettivi attesi meritano di essere ricordati la definizione dei compiti, delle finalità e delle responsabilità nell'ambito di ogni singolo progetto, la costituzione del team di lavoro e del budget, la pianificazione e la gestione dei rapporti con i membri del gruppo di lavoro, il controllo dell'avanzamento, la preparazione e la presentazione dei report finali.

3.3 Considerazione riepilogative

Complessivamente la percezione dei referenti aziendali sul gradimento dei partecipanti (e, dunque, la reazione immediata al corso di formazione) è stata positiva. Con particolare riferimento al monitoraggio e alla valutazione della formazione erogata, è necessario sottolineare che al fine di misurare il gradimento dei partecipanti è stato predisposto un doppio passaggio con azienda e docente per avere dei feedback a caldo da parte dei discenti che condividono la loro esperienza mediante un report dettagliato e un questionario di gradimento che è stato inviato dopo un periodo di tempo predeterminato ai partecipanti. Il monitoraggio è stato di tipo sia qualitativo che quantitativo, producendo un risultato molto buono (+ 80%).

Tra le fonti di informazione e le metodologie utilizzate per monitorare e valutare gli apprendimenti acquisiti dai dipendenti tramite la partecipazione ai corsi di formazione, Moschino ha segnalato in particolar modo

(e con riferimento al modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA) che vi sono i documenti redatti dal personale che effettua la selezione dei candidati (anche tramite colloquio) e che devono essere riportati al dipartimento HR.

Tra gli elementi di forza della formazione erogata nell'ambito del modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA è stata segnalata la coerenza del programma formativo rispetto alle esigenze aziendali e al numero di partecipanti alla formazione, con grande attenzione di tutti. A tal proposito, infatti, la tipologia di azione formativa che ha prodotto maggiori cambiamenti (e dunque che è stata maggiormente utile) è da rintracciarsi nel processo di selezione.

Per quanto riguarda il modulo (b) LA FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT, la formazione è stata trasversale e dunque in linea con il corso generale descritto sopra.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Premessa la necessità di procedere parallelamente sui due moduli che hanno costituito il piano formativo, dall'analisi ai referenti della formazione è emerso quanto verrà descritto di seguito.

- **Con specifico riferimento al modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA**, dall'analisi condotta ai referenti della formazione è emerso che l'impatto del percorso formativo è stato di rilievo assoluto in quanto grazie a questo modulo è stato possibile creare un processo di selezione vero e proprio con utilizzo e applicazione della metodologia suggerita durante la formazione e tramite strumenti forniti nel corso. Il modulo in parola ha infatti modificato il processo aziendale di selezione ed è risultato strategico al livello pratico, concreto (monitorando tale apprendimento tramite follow up). A tal proposito, infatti, oltre ad avere un impatto diretto sulle fasi del processo di selezione (modificato a seguito del corso di formazione) è stato registrata una maggiore responsabilizzazione delle persone verso il processo e l'applicazione del metodo acquisito con la formazione.

La stessa percezione è stata riscontrata dai dipendenti interessati da questo modulo. In particolare, il nuovo metodo di selezione tramite linee guida predisposte durante il corso aiuta concretamente a selezionare i candidati. Un altro punto di forza è stato rintracciato nell'efficacia di questo metodo registrata non solo al livello personale, del singolo lavoratore addetto alla selezione che mette in pratica il nuovo metodo, ma anche interfacciandosi con altri colleghi che applicano tutti lo stesso metodo e utilizzano lo stesso linguaggio e gli stessi strumenti.

Anche dal punto di vista del materiale consegnato durante il corso l'impatto è stato positivo e diretto ad incidere sulle attività lavorative quotidiane in quanto durante il corso è stato proposto un format da seguire per svolgere le interviste ai candidati (format poi riadattato internamente) che viene utilizzato anche attualmente per selezionare il personale.

- **Con riferimento al modulo (b) LA FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT**, è emerso che l'impatto diretto sui processi aziendali è stato meno tangibile in quanto non vi sono stati particolari cambiamenti sulle funzionalità e sulle performance generali. Tale risultato è dovuto al fatto che questo modulo ha rappresentato un training generale, che ha interessato trasversalmente più dipartimenti, inerente alla gestione dei progetti (anche futuri). Per questo motivo una vera e propria misurazione sul campo delle competenze acquisite risulta di difficile realizzazione. Tuttavia, è stato comunque possibile riscontrare nei discenti una maggiore attenzione verso il lavoro di gruppo e una migliore collaborazione tra i vari dipartimenti che ad oggi hanno punti in comune e stessi strumenti per gestire in modo omogeneo un progetto.

Tale dinamica è emersa anche indagando il punto di vista dei lavoratori, i quali hanno messo in luce alcune criticità (legate anche al tempo, ormai risalente, in cui è stata erogata la formazione). In particolare, nonostante sia stato riconosciuto che la formazione ricevuta in questo ambito sia stata molto interessante e che in alcuni casi abbia permesso di rafforzare conoscenze (e competenze) già note, sono state evidenziate almeno due ordini di criticità: da un lato, è stato evidenziato il fatto

che la formazione è stata erogata molto tempo fa (nel 2018) e, dall'altro, come non abbia avuto un impatto diretto sulle attività lavorative e un ritorno sulle attività quotidiane (in quanto è stato un corso di formazione che poi, nel quotidiano, non interessa sempre le attività lavorative e il ruolo dei discenti intervistati, se non in minima parte, anche per mancanza di tempo e organizzazione dell'azienda per cui è difficile sviluppare tecniche comuni e condivise). Ad esempio, uno dei discenti intervistati si occupa di progettazione vetrine, negozi, etc (svolgendo più un ruolo operativo e meno di programmazione / progettazione) e ha dichiarato di avere così poche risorse coinvolte che non serve una complessa pianificazione e/o l'esigenza di creare/gestire progetti (mettendo in pratica ciò che è stato affrontato nel corso): non funzionerebbe rispetto al suo ruolo, alla sua attività lavorativa e al tempo a disposizione. Tuttavia, l'intervistata non ha parlato di impatti negativi ma di formazione utile (anche per ambienti di lavoro più strutturati) in quanto se le dovesse capitare un progetto che coinvolge tante risorse, pianificato seguendo ad esempio un Gantt, potrebbe avere maggiori risultati grazie alla partecipazione al modulo qui descritto.

Anche dal punto di vista del materiale consegnato ai discenti è stata rilevata qualche criticità: fermo restando che il materiale consegnato è stato riconosciuto come altamente professionale e ben fatto (fin troppo complesso per come costruito il percorso di formazione), da un lato è stato evidenziato che nel quotidiano non viene utilizzato perché i contenuti della formazione ricevuta mal si adattano alle attività quotidiane di lavoro che svolgono i discenti intervistati; dall'altro lato è stato sottolineato che sarebbe necessario avere una cultura e dei tempi tecnici diversi rispetto a quelli impiegati nel corso (serve un tempo idoneo e congruo per il tipo di materiale consegnato nonché un diverso impegno). Inoltre, altro aspetto che i discenti hanno segnalato è che il corso è durato solo poche sedute rispetto al tempo che sarebbe servito per una maggiore assimilazione dei concetti e una maggiore applicazione delle conoscenze e competenze acquisite.

4.2 Considerazioni riepilogative

In conclusione, è possibile notare come il modulo di formazione (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA sia stato percepito come maggiormente utile e strategico in quanto ha portato un cambiamento diretto e concreto nei processi di lavoro quotidiani in Moschino, oltre a consegnare ai discenti un vero e proprio metodo.

Per quanto riguarda invece il modulo (b) LA FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT, è stato rilevato un approccio più teorico e non direttamente calato nella realtà lavorativa (rispetto ai ruoli e alle attività dei discenti intervistati) dei singoli discenti intervistati. Con particolare riferimento al secondo modulo, è possibile rilevare (almeno in parte) una diversa percezione riscontrata nell'azienda (e nei suoi referenti) e nei discenti.

CONCLUSIONI

La formazione erogata in Moschino tramite il piano “Formazione per lo sviluppo delle competenze gestionali e di processo” (codice identificativo del piano: 240059) è stata caratterizzata da due moduli (azioni), rispettivamente identificabili in:

- **(a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA (Azione ID: 2061868)**
- **(b) FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT (Azione ID: 2061869)**

I due moduli sono stati analizzati separatamente al fine di valorizzare le singole esperienze date le differenze strutturali che hanno interessato non soltanto l’oggetto (e il tema) della formazione, ma anche destinatari, bisogni e finalità.

In generale, dalle interviste sul campo, è emerso da tutti gli intervistati (referenti e lavoratori) come la formazione sia strategica per l’azienda e per i discenti intervistati. Se dunque la formazione è risultata essere in Moschino una *conditio sine qua non* per progredire nella carriera, per mantenere il proprio posto di lavoro e per migliorare i processi dell’azienda, è anche emersa la necessità di avere gli stessi strumenti e lo stesso linguaggio tra funzioni diverse, al fine di comprendere il lavoro degli altri e avere delle linee comuni da seguire. In questa prospettiva, sono emersi temi che potrebbero essere di rilievo e di interesse per la formazione continua futura: da corsi di lingua (es. francese) a corsi più tecnici (es. contabilità, excel), fino a corsi di formazione mirata per specifiche figure (es. corsi su brand e vendita dei prodotti). Da questo punto di vista, infatti, di particolare importanza è anche l’effettuazione di corsi di aggiornamento, a prescindere dal contesto di applicazione.

Oltre alle tematiche oggetto della formazione, particolare rilievo per i discenti viene assunto anche dalle modalità di erogazione della formazione e dalla sua organizzazione: sono infatti preferiti corsi di formazione duraturi, solidi, concreti che diano la possibilità di assimilare quanto fatto e detto durante il percorso di formazione, preferendo la modalità in presenza laddove possibile. Dall’analisi condotta è emersa altresì l’importanza di una formazione interattiva, con prove e verifiche sui contenuti e sull’apprendimento anche a distanza di tempo, mediante monitoraggi, momenti di valutazione della formazione (che non si traducano però in giudizi) ed esercitazioni da fare nel corso del tempo (non soltanto durante i pochi giorni di formazione).

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

Tra gli elementi che hanno influito positivamente sul buon esito del percorso formativo è stata l’erogazione di una formazione perfettamente calata nel contesto organizzativo, utile ai processi quotidiani lavorativi.

È infatti questo il caso del modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA in cui il corso è stato ben strutturato avendo coinvolto tutte le persone che fanno selezione in Moschino in Italia, le quali hanno ricevuto strumenti utili per allinearsi e per poter seguire un unico metodo. Anche la modalità di svolgimento ed erogazione della formazione è stata apprezzata in quanto non solo interattiva, ma anche perché hanno ricevuto tanto materiale utile che è stato poi riadattato alle loro esigenze.

Diversamente, nel modulo (b) FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT non è stato possibile osservare la stessa dinamica, sebbene il corso nel suo complesso è stato ritenuto interessante, a causa di

un percorso formativo talvolta disallineato rispetto alle esigenze dei discenti (in termini di ruoli, organizzazione, tempistiche e attività lavorative quotidiane).

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Tra le buone prassi riscontrate merita particolare attenzione quella connessa all'analisi dei fabbisogni formativi centrata sulle strategie aziendali e bisogni formativi delle persone, con particolare riferimento al modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA.

CATEGORIA	PROPRIETA'	SCALA DI VALUTAZIONE					NOTE
		1	2	3	4	5	
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica risolve problemi ma di scarso rilievo per l'azienda.		La pratica consente di risolvere problemi di media importanza e non sempre ci riesce.		La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda	
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica raggiunge solo occasionalmente il risultato, è dispendiosa e tiene parzialmente conto del sistema clienti.		L'applicazione della pratica raggiunge in modo quasi sufficiente il risultato atteso, richiede impiego rilevante di risorse e non tutti i clienti sono soddisfatti		L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.	
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica è difficile da riprodurre in contesti formativi simili ovvero richiede modifiche radicali.		la pratica può essere riprodotta in contesti simili con modifiche/ personalizzazioni gestibili.		La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti similari.	
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica è di difficile trasferibilità in contesti formativi diversi, richiede una totale riprogettazione.		La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche sostanziali e non è detto che si attengano gli stessi risultati.		La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo.	

Come abbiamo visto, infatti, il modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA e la buona prassi che è possibile rintracciare nell'**analisi dei fabbisogni formativi centrata sulle strategie aziendali e bisogni formativi delle persone** risponde perfettamente ai criteri di:

- EFFICACIA, cioè la capacità di generare risultati adeguati, rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi;
- EFFICIENZA, cioè l'esistenza di un rapporto equilibrato tra risorse impiegate e risultati conseguiti;
- SOSTENIBILITÀ, cioè la compatibilità con le risorse esistenti e la comparazione dei costi attuativi con i costi di altre iniziative.

Per la valutazione delle buone pratiche è stata utilizzata la seguente matrice, nella quale sono inseriti i descrittori delle soglie significative per la valutazione della categoria.

SCALA DI VALUTAZIONE

Da questo punto di vista, come emerge anche *supra*, l'analisi dei fabbisogni formativi centrata sulle strategie **aziendali e bisogni formativi delle persone con particolare riferimento al modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA** ha risposto ai criteri di:

- “qualità strategica”, offrendo soluzioni concrete alle problematiche presenti in Moschino nei processi di selezione, raggiungendo l'obiettivo prefissato dall'azienda [**valutazione attribuita: 5**]
- “qualità attuativa”, determinando un ottimo rapporto tra obiettivi realizzati e risorse impiegate, determinando altresì una congrua risposta alle aspettative dell'azienda [**valutazione attribuita: 5**];
- “riproducibilità”, in quanto l'azione formativa, grazie al metodo impartito e al materiale consegnato, ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi uguali o simili [**valutazione attribuita: 4**];
- “trasferibilità”, in quanto l'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi diversi, generalizzando i contenuti e predisponendo delle linee guida. In particolare, merita sottolineare che la pratica è trasferibile facilmente in contesti diversi, ma tempi ed efficacia sono sempre legati alle qualità del management [**valutazione attribuita: 4**].

4.3 Conclusioni

A conclusione di questa indagine, sembra doveroso evidenziare che di particolare importanza per realizzare una buona formazione appare essere l'analisi dei fabbisogni nell'azienda, preliminare alla progettazione del percorso (o dei percorsi) formativi.

Se infatti con il modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA, il bisogno dei discenti (e dell'azienda) è stato correttamente intercettato e pienamente soddisfatto con la progettazione della formazione di cui sopra (che poi è stata erogata ai discenti con notevoli impatti positivi sui singoli e sull'organizzazione nel suo complesso), la stessa cosa non è possibile dirla (almeno non in termini assoluti e con diretto impatto sui processi quotidiani del lavoro) per il modulo (b) FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT che ha risentito di un disallineamento rispetto alle funzioni coinvolte e ai processi di lavoro quotidiani.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	Moschino S.p.a.
Regione	Lombardia (Milano)
Settore di Attività Economica	74.10.1
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 240059 Titolo Piano Formativo: FORMAZIONE PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE GESTIONALI E DI PROCESSO
Tematiche formative, principali	(a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA (Azione ID: 2061868) (b) FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT MANAGEMENT (Azione ID: 2061869)
Modalità didattiche	AULA (prevalentemente)
Elementi di interesse	Il caso è particolarmente interessante perché riguarda processi di innovazione su funzioni strategiche (es. la selezione del personale) in una azienda italiana (con prospettive e riflessi internazionali) appartenente al settore moda in cui i concetti di “innovazione” e “originalità” sono insiti nello stesso settore. In particolare è stato interessante vedere come, a fronte di due moduli diversi, sia stato raggiunto in modo più o meno efficace e diretto il risultato atteso partendo dall’analisi dei fabbisogni dei dipendenti e dell’azienda.
Elementi di successo della formazione	Con particolare riferimento al modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA: • analisi dei fabbisogni • modalità aula • formazione interattiva • impatto diretto nei processi lavorativi • modulistica e format
Elementi di miglioramento	• Organizzazione tempistiche e durata della formazione • maggiori esercitazioni e monitoraggio di apprendimento anche a distanza di tempo dall’erogazione della formazione • cultura della formazione e della sua importanza • analisi dei fabbisogni (con particolare riferimento al modulo (b) FORMAZIONE PRATICA AL PROJECT

	MANAGEMENT
Buone Prassi Formative	Una adeguata e attenta analisi dei fabbisogni formativi delle persone con particolare riferimento al modulo (a) IL COLLOQUIO DI SELEZIONE - TECNICHE DI INTERVISTA ha permesso di raggiungere il risultato atteso migliorando il processo di selezione al livello nazionale, consentendo di ingaggiare persone di qualità e talento, uniformando le procedure in diversi dipartimenti.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Fondimpresa, INAPP, Monitoraggio valutativo 2021, Linee Guida per la redazione dei “Rapporti finali” e l’individuazione di buone prassi formative

Fondimpresa, INAPP, Monitoraggio valutativo 2021, Attività di rilevazione delle storie di formazione

<https://it.wikipedia.org/wiki/Moschino>

<https://moda.mam-e.it/moschino-2/>

<https://www.cameramoda.it/it/associazione/news/920/>

https://www.moschino.com/it_it/moschino/worldof.html