



**PIANO FORMATIVO**

**“OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI”**

**MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022**

***STORIE DI FORMAZIONE***

**INTERVISTA SEMI STRUTTURATA PER LA RILEVAZIONE  
DI BUONE PRASSI FORMATIVE**

**PIANI DEL CONTO FORMAZIONE**

## **1. PROFILO AZIENDA**

### **INDICE**

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. PROFILO AZIENDA</b>                                                                  | <b>3</b>  |
| <b>1.1 BREVE PROFILO DELL’AZIENDA E DEL SETTORE IN CUI OPERA</b>                           | <b>3</b>  |
| <b>1.2 ORIENTAMENTI STRATEGICI E PROCESSI DI INNOVAZIONE</b>                               | <b>9</b>  |
| <b>1.3 OBIETTIVI AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE</b>                                    | <b>10</b> |
| <b>1.4 PARTI SOCIALI</b>                                                                   | <b>11</b> |
| <b>2. IL PIANO FORMATIVO, IL PUNTO DI VISTA AZIENDALE</b>                                  | <b>11</b> |
| <b>2.1 L’ANALISI DEL FABBISOGNO</b>                                                        | <b>11</b> |
| <b>2.2 FIGURE PROFESSIONALI COINVOLTE NELLA FORMAZIONE</b>                                 | <b>12</b> |
| <b>2.3 LA PROGETTAZIONE E L’EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE</b>                                | <b>12</b> |
| <b>2.4 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEGLI ESITI DELLA FORMAZIONE</b>                   | <b>13</b> |
| <b>3. EFFICACIA DELLA FORMAZIONE</b>                                                       | <b>14</b> |
| <b>3.1 I RISULTATI PERCEPITI</b>                                                           | <b>14</b> |
| <b>4. L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE SUI PARTECIPANTI</b>                                      | <b>15</b> |
| <b>4.1 IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI SULLE ATTIVITÀ FORMATIVE CUI HANNO PARTECIPATO</b> | <b>15</b> |
| <b>5. CONCLUSIONI</b>                                                                      | <b>16</b> |
| <b>5.1. GLI ELEMENTI E/O I FATTORI CHE HANNO INFLUITO POSITIVAMENTE SULLA FORMAZIONE</b>   | <b>16</b> |
| <b>5.2. LE BUONE PRASSI FORMATIVE AZIENDALI</b>                                            | <b>17</b> |
| <b>5.3. CONCLUSIONI</b>                                                                    | <b>18</b> |
| <b>1.1 BREVE PROFILO DELL’AZIENDA E DEL SETTORE IN CUI OPERA</b>                           |           |

Skilla–Amicucci Formazione è la prima e-Learning company italiana specializzata nello sviluppo di soluzioni per innovare la formazione e la comunicazione interna.

Dal 2013 presenta le sue soluzioni multimediali con il marchio Skilla. A contraddistinguerla è un metodo basato su un insieme di strumenti esclusivi, metodologie e format che abbattano i tempi di apprendimento e ne aumentano l'efficacia.

L'azienda è stata fondata a Civitanova Marche nel 2000 da Franco Amicucci, insieme alla moglie Augusta Pantanetti, con l'obiettivo di superare i limiti della formazione tradizionale su supporti digitali, avendo entrambi compreso in anticipo che il futuro della formazione sarebbe stato l'e-learning.

La storia dell'azienda si sviluppa parallelamente alla diffusione del digitale e di internet. La prima versione del sito aziendale è online già dal 2001

Nel 2004 sono nate le pillole formative, basate su un approccio orientato al concetto di microlearning, con l'obiettivo di incentivare l'apprendimento attraverso nuovi linguaggi per agire sulla memoria a lungo termine.

Utilizzando linguaggi innovativi e coinvolgenti, l'azienda ha progettato percorsi formativi e sistemi integrati per diffondere la conoscenza e gestire lo sviluppo del personale, migliorare il comportamento organizzativo e la formazione tecnica, veicolare norme, identità e valori di grandi aziende, istituzioni, associazioni e Pubblica Amministrazione.

Oggi il gruppo di lavoro è formata da un team eclettico di professionisti con competenze umanistiche, tecnologiche, creative e di design.

L'azienda collabora anche con varie Università italiane e straniere e vanta una consolidata partnership con Microsoft per accompagnare le aziende all'acquisizione delle competenze digitali e all'adozione dell'Office365

Negli anni, il metodo Skilla ha ricevuto molteplici premi e riconoscimenti che hanno ripagato il costante impegno dell'azienda nella ricerca e sviluppo di soluzioni innovative e all'avanguardia nel settore delle nuove tecnologie e del supporto all'apprendimento.

La società ha 30 dipendenti e sedi a Milano e Roma, ha all'attivo circa 250 clienti tra aziende nazionali e multinazionali che abbracciano trasversalmente tutti i settori del mercato, marchi del lusso, istituzioni, importanti aziende metalmeccaniche, istituti di credito, assicurazioni, società di telecomunicazione, etc.

L'eredità formativa è stata raccolta dai figli Federico e Marco che oggi sono alla guida dell'organizzazione di cui Franco è presidente.

Il modello formativo distintivo di Amicucci è basato sul micro-learning, sulla gamification e su un formato multimediale che garantisce un elevato livello di coinvolgimento attraverso il suo appeal visivo. L'offerta formativa viene proposta in 14 lingue e l'azienda si è ora annunciata sul mercato internazionale con l'esclusiva libreria multimediale Skilla, che offre formazione in micro-learning in competenze manageriali e soft skill in inglese, tedesco e italiano, presto disponibile anche in francese e spagnolo. Riassumiamo la cronologia dello sviluppo aziendale nello schema seguente:

|      |                                                                                                                                                                                                       |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2001 | Amicucci Formazione nel Web. Nasce il primo sito                                                                                                                                                      |
| 2002 | Nasce Formaliberi: dall'aula alla libreria. Franco Amicucci approda in televisione                                                                                                                    |
| 2003 | Apri l'e-commerce, i CD-ROM interattivi segnano una nuova tappa nel mondo della formazione autonoma. Il team Amicucci Formazione è sempre più interdisciplinare. Esce il calendario: Le fate sapienti |
| 2004 | La formazione fa spettacolo: la rivoluzione del metodo didattico. Nel team design, filosofia, informatica, psicologia, arte e narrazione si incontrano                                                |
| 2005 | Nascono le Pillole Formative: il metodo microlearning ottimizza il tempo della formazione. Il sito si rinnova così come il logo in cui la X è metafora del motore della formazione Amicucci           |
| 2006 | Si inizia a sperimentare la formazione blended                                                                                                                                                        |
| 2007 | La stampa amplifica la diffusione del metodo Amicucci                                                                                                                                                 |
| 2008 | Il metodo Amicucci diventa oggetto di indagine di tesi e dottorati. Nascono le Pillole Formative di 2a generazione                                                                                    |

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2009 | Le intranet aziendali sono l'habitat ideale di utilizzo delle Pillole Formative, sempre più coinvolgenti                                                                                                                                                                                                  |
| 2010 | Il WEB 2.0 ispira il modello di formazione partecipata. Nascono le Pillole Formative di 3a generazione e il Software del Pensiero. Viene lanciato il percorso Architetti di apprendimento, in collaborazione con Luiss Business School                                                                    |
| 2011 | Nasce SKILLA, la prima library italiana sulle soft skill. Vengono rilasciati myBookshelf e myLearningPlan, due nuovi Software del Pensiero. I contenuti multimediali parlano 20 lingue                                                                                                                    |
| 2012 | Le Pillole Formative di 4a generazione diventano mobile oriented: nascono le Appils. L'azienda si trasferisce nella nuova sede di Civitanova Marche. Il progetto CENTO50 inaugura la partnership con Franco Angeli Editore.                                                                               |
| 2013 | Vengono progettate le Pillole Formative di 5a generazione, totalmente responsive. Dal metodo al rebranding: Amicucci Formazione si presenta al mercato internazionale come Skilla. Architetti di Apprendimento genera Hdemia.                                                                             |
| 2014 | Skilla crea la piattaforma e-learning per il personale e i volontari EXPO 2015. Le Pillole Formative vengono tradotte in inglese, cinese, turco, russo, spagnolo. Nasce la partnership con Manpower                                                                                                       |
| 2015 | Exploring eLearning. Il primo evento nazionale sull'eLearning è organizzato da Skilla. Le Pillole Formative si arricchiscono con percorsi su cultura digitale, interculturalità e smart working                                                                                                           |
| 2016 | 2ª edizione di Exploring Learning. Viene rilasciato SkillaHUB, il nuovo LMS di Skilla per gestire l'intero processo di formazione di aziende e Corporate Academy                                                                                                                                          |
| 2017 | Nasce SkillaLibrary+: la risposta ai bisogni formativi di tutte le aree aziendali e ai processi HR. Centinaia di corsi in Pillole Formative e oltre 3000 contenuti di microlearning e decine di Learning Path                                                                                             |
| 2018 | SkillaLibrary+ è protagonista al Learning Technologies UK. Exploring eLearning è alla 3ª edizione                                                                                                                                                                                                         |
| 2019 | Skilla lancia due APP per l'apprendimento: Digital Journey, un esclusivo format per apprendere le competenze digitali e skilla Cards, l'APP per produrre in autonomia oggetti in Microlearning                                                                                                            |
| 2020 | Skilla è presente in 50 paesi del mondo con le sue pillole formative. Fosway introduce Skilla come unica società italiana leader nella categoria Digital Learning. Il Learning & Performance Institute UK certifica Skilla tra le prime 30 società internazionali di Digital Learning presenti in Europa. |

### 1.1.2 – La gamma dei prodotti

Le soluzioni formative Skilla sono dedicate alle grandi e grandissime aziende Corporate che scelgono Skilla per la sua capacità di creare soluzioni aderenti alle necessità specifiche di crescita, formazione, informazione ed orientamento dei dipendenti.

Le soluzioni Skilla comprendono:

- Blended Digital Learning cioè integrazione di metodi digitali e in aula che ottimizzano il tempo dedicato alla formazione, ingaggiano, stimolano la motivazione.
- Library: Pillole Formative®, Learning Path, contenuti formativi multilingua in continuo aggiornamento.
- Ecosistemi Formativi: Design di Academy, formazione formatori digitali, ambienti, piattaforme, App, tools per la gestione dei sistemi formativi delle organizzazioni. Creazione di reti e community di formatori ed HR.
- Microlearning: Molteplicità di linguaggi multimediali per l'apprendimento che riduce lo span attentivo, finalizzati al rinforzo mnemonico. Consultabili in ogni luogo e in qualsiasi momento.

- ROI: Nuovi modelli di apprendimento per potenziare le performance aziendali, perfezionare la formazione, ottimizzare tempi e costi.

### 1.1.3 – L'andamento del settore e l'intensità della concorrenza

L'azienda ha la propria sede principale a Civitanova Marche, ma si avvale anche del collegamento territoriale con altre sedi locali presenti a Roma, Milano e Londra.

Come afferma Gianni Rusconi sul Sole 24 Ore: *“I processi di apprendimento in azienda sono cambiati radicalmente negli ultimi due decenni, privilegiando strumenti digitali interattivi, disponibili on demand e su dispositivo mobile a modelli statici e basati sul concetto di classe con insegnanti. La maggioranza delle organizzazioni, soprattutto dove la cultura della digitalizzazione è più consolidata ed il processo di digital transformation, sta procedendo più speditamente, vede nel digital learning una metodologia più rilevante e più efficace rispetto ai sistemi di formazione tradizionali, perché è maturata la consapevolezza di non poter più aspettare il manifestarsi di nuove esigenze, ma di essere obbligati ad anticiparle, operando in modo proattivo.*

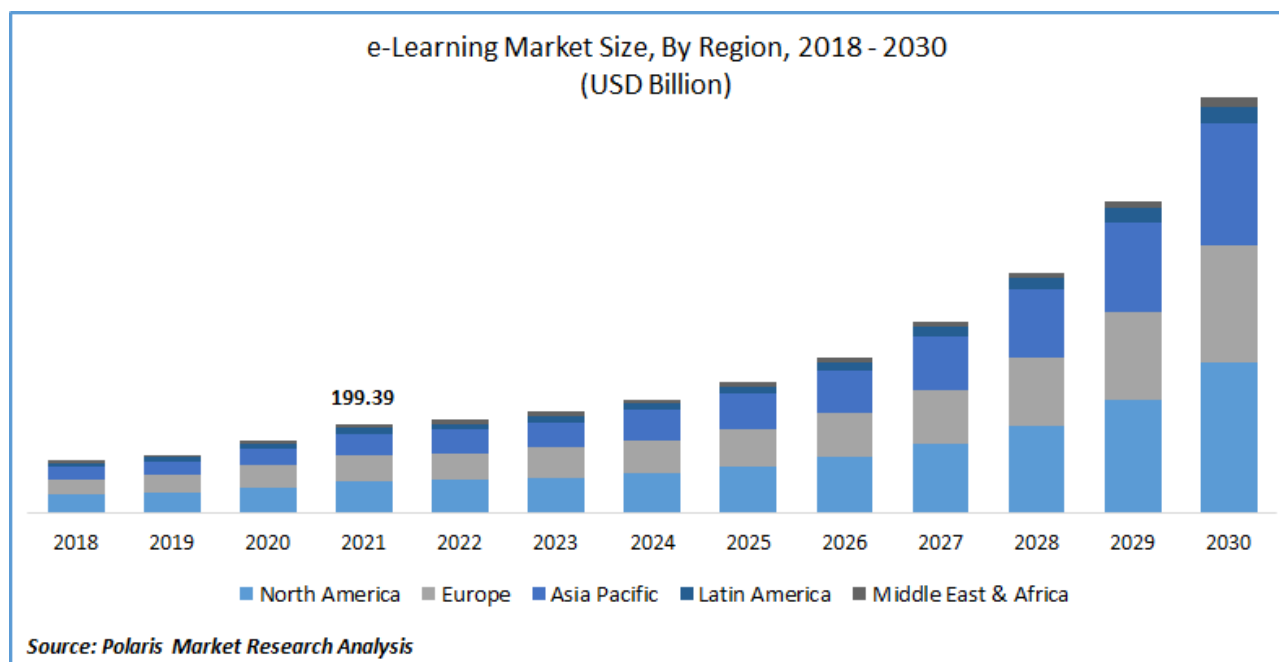
*Il cambiamento, e la pandemia di Covid-19 ce lo ha ribadito in modo evidente, è così rapido che, per rimanere competitive, le imprese devono agire tempestivamente, aggiornando non solo i propri modelli di business ma anche quelli formativi. E la formazione digitale, secondo vari addetti ai lavori, è da considerarsi un fattore chiave proprio perché, oggi come mai, è necessario fidelizzare e motivare le risorse, operare il re-skilling del personale e preparare i team dell'organizzazione alle nuove sfide del mercato.”*

La formazione digitale è uno dei settori che gode di maggiore vitalità. In un recente articolo, pubblicato da Domenico Aliperto è riportato che: *“In Italia le imprese investono circa il 47% del proprio budget allocato alla formazione in digital learning: ai vantaggi derivanti dalla flessibilità della fruizione, emergono ancora criticità rispetto all'onerosità degli investimenti necessari. Per l'86% delle scuole, invece, gli investimenti futuri in tecnologie digitali costituiscono un obiettivo strategico, percentuale che si abbassa al 77% nelle università italiane anche se, in generale, già oggi investe circa il 5% del totale dei propri proventi in soluzioni di Educational Technology (EdTech)... Il fatturato totale delle aziende del settore censite dal rapporto vale circa 39 miliardi di euro, di cui la metà – circa 19,5 miliardi – afferisce al mondo dell'Educational Technology (la parte che esula dal mercato di riferimento riguarda principalmente i servizi di consulenza in altri settori o l'utilizzo di servizi e tecnologie per mercati differenti).”*

Secondo il rapporto di ricerca di Market Research Future (MRFR), "Corporate E-learning Market Research Report, by technology, by training type - Forecast until 2030", la formazione digitale raggiungerà una valutazione di 117,57 miliardi di USD entro il 2030, crescendo a un CAGR del 15,60% durante il periodo di previsione (2020-2030).

Il miglioramento delle competenze della forza lavoro è visto come un driver di crescita strategico per le imprese di tutte le dimensioni. L'e-learning aziendale può portare un'esperienza positiva per i dipendenti. Le aziende di tutte le dimensioni si stanno rendendo conto sempre più dei vantaggi di spostare online la propria formazione aziendale. Di conseguenza, le soluzioni di formazione aziendale in grado di produrre prodotti eLearning su richiesta e secondo le specifiche stanno assistendo a una domanda significativa del mercato.

L'eLearning è diventato il metodo di formazione preferito dalle aziende. Tuttavia, il costo elevato associato all'implementazione dell'infrastruttura di formazione online è un problema importante che impedisce a molte organizzazioni di adottare l'eLearning. Questi metodi di formazione possono apportare vantaggi significativi alle aziende, riducendo di quasi il 50% le spese e il tempo di istruzione fino al 60%.



Fonte : <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/e-learning-market>

I principali attori nel mercato dell'e-learning aziendale sono, Oracle (Stati Uniti), Info (Stati Uniti), SAP (Germania), SkillSoft Corporation (Stati Uniti), Adrenna (Stati Uniti), Apprendimento 24 ore su 24, 7 giorni su 7 (India), Sistemi CERTPOINT (Stati Uniti), Accensione digitale (Stati Uniti), GeoMetrix Data Systems Inc. (Canada), e Blatant Media Corporation (Canada)”

#### 1.1.5 – L’importanza dell’innovazione tecnologica e/o organizzativa per la competitività nel settore

I miglioramenti tecnologici hanno motivato l'adozione su larga scala di soluzioni di e-learning in aziende di tutte le dimensioni a scapito dei metodi di apprendimento tradizionali. La dimensione del mercato dell'e-learning aziendale è in crescita dall'imposizione del lockdown e dalla promozione della cultura del lavoro da casa. Il concetto emergente di e-learning aziendale è garantire che i dipendenti siano ben esposti e ricevano aggiornamenti tempestivi relativi al loro lavoro.

*“Già prima del lockdown – ha dichiarato Franco Amicucci alla redazione della testata online HR Link - la dimensione dell'apprendimento virtuale era già superiore rispetto alla formazione in presenza, con punte tra il 50 e l'80%. Il processo era già in atto, adesso chiaramente si è accelerato, ma attenzione: in buona parte delle scuole, così come delle aziende, la dimensione digitale è stata identificata con il webinar. Il webinar è la forma più antica e più semplice della formazione digitale, io la chiamo “rudimentale”. Il mondo virtuale dell'apprendimento, invece, si sta declinando in una molteplicità di canali, mezzi e forme: sicuramente l'autoapprendimento in modalità e-learning, ma negli ultimi 2-3 anni – in alcuni paesi del mondo come Cina e Corea – è prevalente l'apprendimento tramite app e smartphone, quello che si chiama micro-learning: apprendo in piccole unità quello che mi serve, quando mi serve e dove mi serve, in qualunque momento. La formazione tecnica professionale si avvale di realtà virtuale e aumentata da diversi anni, i nuovi curriculum vengono certificati in block chain per evitare falsificazioni, ma ci sono dei luoghi dove anche gli apprendimenti informali – ovvero l'aver acquisito soft skills grazie all'apprendimento informale, come “sono stato a teatro, ho fatto sport” – vengono anche codificati attraverso gli open badge. Faccio riferimento a un best seller mondiale di Harari “Sapiens”: per 60 mila anni il Sapiens è stato un raccoglitore-cacciatore di sopravvivenza. Oggi abbiamo nuovi raccoglitori-cacciatori della conoscenza: ognuno ha il suo percorso, i suoi gusti di raccolta, perché le opportunità sono infinite. Siamo di fronte a una rivoluzione antropologica che sarà più grande di quella dell'introduzione della stampa».*

Fin dal 2013, Amicucci Formazione ha illustrato, in un **manifesto di 10 punti**, che la ricerca e la sperimentazione continua sono i valori che contraddistinguono il metodo Skilla e che hanno portata l'azienda ad una leadership indiscussa nell'innovazione della formazione in Italia, in particolare nell'ambito del multimedia learning.

I 10 punti del manifesto sono:

- 1. Ricercare la bellezza,** con la realizzazione di una vera e propria scuola di design interna dedicata alla continua ricerca della qualità dei materiali didattici, del design di percorsi e-learning coinvolgenti e piacevoli, fino allo studio dell'estetica delle interfacce di sistemi e-learning, delle intranet aziendali, di software dell'apprendimento.
- 2. Cogliere con chiarezza l'essenza delle cose.** La capacità di sintesi diventa sempre più cruciale via via che le informazioni si moltiplicano a ritmi vertiginosi. Cogliere l'essenza delle cose è oggi il fondamentale punto di partenza di ogni efficace processo di apprendimento e percorso formativo. Aule di due ore sono più efficaci, per coinvolgimento, apprendimento, memorizzazioni, di aule di otto ore; pillole formative multimediali di pochi minuti, 15 minuti al massimo, sono più efficaci di percorsi e-learning di tre o quattro ore.
- 3. Stimolare il desiderio e la passione di migliorare continuamente.** Compito di ogni educatore è quello di stimolare il desiderio del miglioramento continuo, fornire scintille per accendere la passione della ricerca e dell'autoapprendimento.
- 4. Dare forma ai sogni e alle aspettative delle persone e delle organizzazioni.** Una formazione di alta qualità è necessaria per rompere modelli di pensiero e culture obsolete, per cogliere le opportunità delle grandi trasformazioni in atto, per creare passioni ed emozioni che mobilitino energie e passioni.
- 5. Vivere da protagonisti e con piacere le innovazioni tecnologiche.**
- 6. Visualizzare pensieri per presentare e condividere idee.** Infografiche e Visual thinking stanno irrompendo nella formazione. La visualizzazione di qualità si avvale di tutti i punti precedenti: ricerca della bellezza e dell'essenziale, creazione di nuove visioni e desiderio di approfondimento, utilizzo delle tecnologie.
- 7. Ricercare approcci creativi e continua innovazione.** Educare al pensiero e all'agire creativo è una delle priorità formative di questa epoca, per prepararsi ad un mondo che richiederà continua innovazione. La creatività è metodo, scienza e cultura. La formazione deve prima di tutto ricercare essa stessa approcci creativi e continua innovazione delle sue metodologie, per essere sempre più efficace.
- 8. Portare nel futuro il meglio della nostra tradizione culturale ed artistica.** La ricerca di innovazione, la centralità delle nuove tecnologie nell'apprendimento sarà tanto più efficace quanto più saprà raccogliere e portare nel futuro il meglio della nostra tradizione artistica e culturale. Non esiste percorso formativo Skilla che non abbia al suo interno almeno un'opera d'arte da osservare per riflettere ed un'opera di letteratura.
- 9. Generare emozioni positive, benessere, stupore.** L'apprendimento sarà più efficace se coinvolge positivamente le persone, se si rompe la tradizionale associazione "studio uguale noia e fatica". Per questo l'utilizzo di linguaggi che generino coinvolgimento positivo, umorismo, benessere, sono decisamente più efficaci di linguaggi seriosi e pesanti, tipici della formazione tecnica. Cartoni animati, fumetti, giochi coinvolgenti, autoironia sono linguaggi sempre più importanti.
- 10. Operare con concretezza, rigore scientifico, rapidità, focalizzazione.** Le organizzazioni richiedono sempre più risultati concreti, visibili e misurabili della formazione. Per questo è necessario avvalersi di rigorose metodologie e di ricerca continua, per rendere sempre più efficace l'apprendimento in tempi sempre più brevi.



## 1.2 ORIENTAMENTI STRATEGICI E PROCESSI DI INNOVAZIONE

L'intera strategia azienda è focalizzata a garantire l'efficacia didattica e la resa dei corsi attraverso l'impiego e la sperimentazione a 360 gradi di metodologie didattiche innovative, originali e coinvolgenti e sfruttando tutte le opportunità che le nuove tecnologie digitali mettono a disposizione.

Tra i molti esempi che è possibile citare, ci sono **il reverse coaching**, che prevede di affiancare ai colleghi più adulti, risorse giovani con lo scopo di trasferire ai primi avanzate competenze digitali; lo sviluppo del simulatore **MyProjectwork®**, che accompagna singoli e gruppi nella realizzazione di progetti di miglioramento dei processi lavorativi; metodologie di formazione continua senza interrompere il lavoro, anche creando una riserva di docenti interni.

L'azienda è impegnata a portare avanti un percorso di leading innovation e a diffondere una nuova cultura di fare formazione. Di riflesso anche il posizionamento di mercato e la competitività aziendale ne risultano rafforzati.

Nel 2014, ha promosso l'iniziativa **Hdemia** in partnership con l'area EE&PM della LUISS Business School, per l'aggiornamento professionale di tutti coloro che operano nell'ambito della formazione e sviluppo delle risorse umane, people e knowledge management.

Nel 2015, Amicucci Formazione ha lanciato, con la collaborazione di **AIDP**, **il programma Nutrire di Conoscenza** per la fruizione, il finanziamento e la condivisione dei materiali didattici tra le aziende aderenti al network.

Nel tempo, l'offerta didattica si è evoluta di pari passo con la diffusione della digitalizzazione. L'azienda si è così avvalsa dello sviluppo di App per dispositivi mobili, di **tecniche di gamification** della formazione, attraverso l'utilizzo delle meccaniche e dinamiche dei giochi come livelli, punti o premi, allo scopo di creare più interesse e stimolare un comportamento attivo e misurabile; sono stati sperimentati anche strumenti più evoluti, come **realtà aumentata e virtuale**; il Blended learning, modalità formativa "mista" (aula frontale + e-learning); l'uso dei dispositivi mobili è agevolato anche durante la formazione in aula (mobile learning), o prima, per fornire materiali per prepararsi alla lezione, o, una volta terminata, per distribuire una sintesi degli argomenti trattati; lezioni dinamiche attraverso **sondaggi o quiz in aula**; l'uso dello Storytelling, in un'ottica di formazione e comunicazione social, permette ai formatori di motivare gli allievi all'ascolto.

Dall'intuizione che le competenze digitali si possano apprendere come una lingua straniera è nata l'idea di lanciare **#theDigitalJourney**, un'App dedicata all'allenamento quotidiano delle abilità digitali necessarie nel mondo del lavoro. L'allenamento quotidiano è il metodo più efficace per sviluppare le abilità necessarie per operare nel mondo del lavoro.

Nelle app formative sono state utilizzate dinamiche e modalità simili a quelle dei social network (possibilità di mettere like, scrivere commenti, salvare contenuti ecc.), perché si è compreso che generano coinvolgimento e stimolano il confronto.

Di recente, anche il campo della formazione si sta approcciando all'Intelligenza artificiale, intesa **come Adaptive Learning**: algoritmi che offrono ad ogni singolo partecipante un percorso personalizzato in base alle proprie esigenze e caratteristiche.

Amicucci Skilla sta anche tentando di portare le **nuove tecnologie all'interno delle Università**. Le prime collaborazioni sono nate con l'Università Bicocca e l'Università di Reggio Emilia.

Nel 2021 ha organizzato un ciclo di 36 appuntamenti virtuali gratuiti, rivolti a team Risorse Umane, formatori, amministratori, Academy aziendali, giovani ed universitari su tematiche di scenario e testimonianze diretta di aziende del panorama nazionale ed internazionale.

Ha anche pubblicato un suo **Podcat podcast dal titolo "Libera la passione di apprendere"** per parlare di eLearning e mettere a disposizione la sua esperienza, informazioni e consigli, invitando ospiti con cui condividere un progetto di Open Education e di sviluppo di una community per chi opera nell'ambito della formazione, società di eLearning, Scuole, Università e Corporate Academy

Dal punto di vista interno c'è da dire la Pandemia ha semplicemente assecondato un processo interno di innovazione già in atto.

*“In realtà eravamo già organizzati e attrezzati per lo smart working, sia a livello hardware, come server, sia software, in quanto la nostra rete commerciale non è nelle Marche e quindi eravamo già abituati alle web conference. La pandemia ha accelerato la spinta a ricercare nuove soluzioni per i nostri clienti in un contesto di estrema incertezza”* - spiega Augusta Pantanetti – *“Alcune metodologie mutate dal mondo dello sviluppo software ci hanno permesso di acquisire agilità e flessibilità per sviluppare rapidamente soluzioni innovative e creative. Abbiamo anche compreso l'importanza di sviluppare migliori tecniche di problem solving.*

*I servizi formativi sono stati garantiti anche durante il Covid-19, riconvertendo in webinar tutte le attività progettate in presenza. La pandemia ha avuto anche l'effetto di accelerarne la diffusione del micro-learning tra i nostri clienti, in quanto ne hanno compreso l'utilità per coniugare la gestione del lavoro quotidiano con le esigenze di accrescimento delle competenze professionali.”*

### 1.3 OBIETTIVI AZIENDALI, PIANO FORMATIVO E RISULTATI -

Ad oggi si rilevano diversi trend che stanno modificando le modalità di apprendimento e quindi anche la formazione. È un settore in forte crescita e la competizione si fonda soprattutto sulla rapidità con cui si riesce a gestire i rapidi cambiamenti che caratterizza questo settore e a far evolvere le tecnologie.

Attraverso la partecipazione al Piano Formativo oggetto del presente monitoraggio, Amicucci Skilla si è preposta di raggiungere quali principali obiettivi aziendali l'assicurazione di dotarsi degli strumenti necessari per continuare a rispondere con efficienza alle diverse richieste dei clienti. Questi ultimi hanno sempre più la necessità di personalizzare in modo specialistico percorsi formativi multimediali integrati con altre modalità di apprendimento andando a stimolare la realizzazione di **offerte complesse sia dal punto di vista produttivo che gestionale che amministrativo.**

L'esigenza di un progetto di **“Ottimizzazione dei processi produttivi”** nasce dalla molteplicità delle tante e diverse richieste dei clienti che hanno l'esigenza di personalizzare percorsi multimediali volti a soddisfare bisogni formativi, informativi e comunicativi.

Augusta Pantanetti: *“Abbiamo subito delle crisi di crescita ed è quindi sorta l'esigenza di codificare tutto questo con la certificazione ISO. Con questo piano formativo abbiamo anche preso in considerazione ed applicato la **contabilità industriale** per avere perfettamente chiari tempi e costi di produzione. Ci siamo sempre distinti e siamo conosciuti per il nostro elevato livello qualitativo e questo standard elevato va mantenuto. Grazie all'intervento formativo svolto abbiamo ripercorso insieme al formatore tutti i processi produttivi e abbiamo esaminato anche il pricing, la selezione dei fornitori, la standardizzazione di alcuni passaggi, la verifica della marginalità e i cruscotti. E' stato per noi un percorso indispensabile, altrimenti rischiamo di non riuscire a tenere traccia gestionalmente della complessità di alcuni progetti e di sviluppare offerte senza tener conto del full costing. **Il rapporto tra investimento in formazione in termini di costi e tempi e i risultati ottenuti è stato per noi vincente. Come in altri nostri campi gestionali ci siamo dimostrati veloci e concreti ad applicare quanto appreso e siamo stati in grado di trasformarlo in un vantaggio competitivo. Essendo la nostra azienda una famiglia, parlando con gli interessati, ci siamo subito resi conto che avevamo fatto centro: le persone sono state motivate, si sono sentite accresciute ed hanno potuto affrontare in modo più tecnico anche le sfide più complesse”***

Ottimizzare al meglio i processi produttivi in una situazione che ha tante variabili complesse legate al prodotto, all'efficacia dell'obiettivo che ci si prefigge con quel progetto commissionato, alla cultura specifica aziendale, alle tempistiche, ai budget...etc, ottimizzare il processo produttivo diventa pertanto indispensabile per competere con i costi del mercato mantenendo lo stesso standard di alta qualità. Essenzialmente, quindi, la finalità che l'azienda si è prefissata di perseguire con il piano formativo in esame è quella di accrescere la competitività dell'impresa attraverso un percorso di innovazione delle metodologie gestionali e strategiche.

Il piano formativo è stato gestito internamente con supporto esterno, le docenze sono state affidate a docenti esterni.

Rispetto agli obiettivi attesi e precedentemente esposti, la partecipazione al Piano Formativo ha consentito di conseguire i risultati sperati ed ha completamente soddisfatto le esigenze e le aspettative, andando concretamente a trasferire nuove competenze alle persone che hanno partecipato ai corsi. Ce lo ha confermato anche il CEO di Amicucci, Marco Amicucci: *“la nostra valutazione, in merito a questo intervento formativo, è molto positiva e ci ha permesso di raggiungere un obiettivo per noi molto importante. Oggi abbiamo maggiore controllo sulla contabilità e sui costi e, poiché rispetto al 2019 e al 2020 siamo cresciuti, è stato fondamentale implementare il controllo di gestione in quel periodo. Si è rivelato che era proprio il momento giusto in cui farlo, abbiamo fatto la cosa giusta nel momento giusto, anzi forse avremmo potuto farlo anche prima.”*

## 1.4 PARTI SOCIALI

Amicucci Formazione non è in possesso di RSU. Sulla base del Protocollo d'intesa nazionale del 22/11/2017 (art. 1 lett. C), il referente di Piano ha inviato in data 29/05/2020 la richiesta di condivisione alla Commissione Paritetica, composta dalle organizzazioni territoriali di CGIL CISL UIL e dall'organizzazione territoriale di Confindustria della provincia di Macerata. Trascorsi 20 gg. dalla richiesta l'azienda si è avvalsa della procedura di silenzio/assenso.

## 2. IL PIANO FORMATIVO, IL PUNTO DI VISTA AZIENDALE

### 2.1 L'ANALISI DEL FABBISOGNO

In Amicucci il management e i collaboratori interagiscono costantemente, ogni membro è spronato ad esprimere i propri bisogni. L'individuazione dei fabbisogni formativi è dunque il prodotto di questo continuo scambio e confronto di pensieri. Il fabbisogno formativo ha preso forma sulla base di questo modus operandi, attraverso un monitoraggio costante delle diverse esigenze formative nei diversi ambiti.

Tutte le figure aziendali sono coinvolte e partecipano alle sfide che Amicucci si è posta per il futuro, dall'internazionalizzazione, alla managerializzazione. Da questo costante confronto interno è perciò emersa la necessità di potenziare e affinare le competenze tecniche e le abilità nell'ambito del controllo di gestione.

Sviluppare un sistema di controllo di gestione significa avere costantemente sotto controllo la struttura dei costi e dei ricavi aziendali e la possibilità, in sede di determinazione dei prezzi, di avere ben chiaro il costo dei prodotti/servizi offerti.

Augusta Pantanetti: *“La nostra azienda è come una famiglia, costantemente monitoriamo le esigenze formative nei diversi ambiti, in questo caso specifico ci eravamo resi conto parlando con i soggetti coinvolti della necessità di potenziare ed affinare le nostre competenze tecniche ed abilità nel controllo di gestione”.*

Le azioni formative erogate hanno consentito di acquisire competenze tecnico-professionali, gestionali e di processo che l'azienda ritiene indispensabili per competere con i costi del mercato, pur mantenendo lo stesso standard di alta qualità. Le risorse che hanno partecipato al piano formativo hanno imparato a conoscere nuovi aspetti del loro lavoro, approcciando temi innovativi come la valutazione dei processi, il concetto di misurazione degli standard, l'analisi della redditività, la contabilità industriale di commessa, la ripartizione e distribuzione dei costi generali, le politiche di pricing e promozione.

Oltre a Fondimpresa, l'azienda non ha utilizzato altri canali di finanziamento. Invero, il progetto formativo monitorato si è inserito in un percorso di crescita in termini di competenze interne che è stato finanziato dall'azienda anche attraverso complementari interventi consulenziali. Per questi ultimi Amicucci si è affidato alla stessa persona che ha seguito il percorso formativo interno, in quanto, all'esito del piano formativo finanziato, ha potuto constatare la sua estrema capacità di entrare in sintonia con le esigenze specifiche dell'azienda, il suo modello di business e anche il particolare humus umano presente in Amicucci.

### 2.2 FIGURE PROFESSIONALI COINVOLTE NELLA FORMAZIONE

Le attività formative sono state rivolte a 5 dipendenti, tutti con ruoli di responsabilità nelle loro rispettive aree di competenze.: Domenella Francesco, Amicucci Federico, Amicucci Marco, Scapati Alessandra e Tomassetti Daniela.

Le figure professionali selezionate per la partecipazione ai corsi formativi sono state individuate in base alla loro funzione di responsabili apicali di ciascuna area, allo scopo di acquisire tecniche di gestione e organizzazione del lavoro attraverso una leadership educativa condivisa. Nel caso delle figure chiave aziendali, la formazione è una leva essenziale per creare le condizioni per riflettere su possibili nuove forme di miglioramento delle performance e dei processi aziendali. Essa consente inoltre di diffondere a cascata le nuove competenze e i diversi metodi di lavoro anche sulle altre figure aziendali.

## 2.3 LA PROGETTAZIONE E L'EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE

La progettazione del percorso formativo è risultata coerente rispetto a quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni. In particolare, sono state strutturate 5 azioni formative distinte, una per ciascun partecipante, allo scopo di approfondire nel dettaglio gli specifici argomenti di interesse, in maniera progressiva e complementare. Complessivamente sono state somministrate 76 ore di lezione, così ripartite:

- **16 ore per il modulo di ottimizzazione dei processi produttivi 1** che è stato frequentato da Francesco Domenella e durante il quale sono stati trattati i seguenti argomenti: la valutazione dell'adeguatezza dei processi, l'identificazione dei processi critici e prioritari, la progettazione, la pianificazione e l'implementazione delle azioni correttive;
- **16 ore per il modulo di ottimizzazione dei processi produttivi 2** che è stato frequentato da Alessandra Scapati e durante il quale sono stati trattati i seguenti argomenti: sistemi di controllo e misurazione della performance, metodi per la misurazione della produttività, mappatura dei processi, proposte di miglioramento riorganizzazione dei processi;
- **16 ore per il modulo di analisi dei costi aziendali 1** che è stato frequentato da Marco Amicucci e durante il quale sono stati trattati i seguenti argomenti: la riclassificazione dei costi per centri di responsabilità, costing per il pricing strategico, rilevazione delle ore per la contabilità industriale, indicatori economici per il controllo di gestione;
- **16 ore per il modulo di analisi dei costi aziendali 2** che è stato frequentato da Daniela Tomassetti e durante il quale sono stati trattati i seguenti argomenti: collegamenti tra contabilità generale e industriale, il criterio della variabilità del momento di determinazione dell'attribuzione nella classificazione dei costi, il criterio del momento di determinazione e del controllo direzionale nella riclassificazione dei costi, il criterio della tipicità e dell'effettiva manifestazione numeraria nella riclassificazione dei costi;
- **12 ore per il modulo di analisi dei costi aziendali 3** che è stato frequentato da Federico Amicucci e durante il quale sono stati trattati i seguenti argomenti: il full costing, il direct costing, confronto tra contabilità a costo pieno e Direct costing.

Il piano formativo è stato gestito internamente con il supporto esterno del referente del progetto e le docenze sono state affidate ad un docente esterno. Le lezioni si sono svolte durante l'orario di lavoro in modalità di autoapprendimento con affiancamento a distanza da parte del docente. Le azioni formative sono state portate avanti parallelamente nel periodo ottobre 2020 – gennaio 2021 secondo un calendario a cadenza mensile. Rispetto al progetto formativo su cui l'azienda aveva in origine pensato di investire, i tempi di ideazione, implementazione e somministrazione del piano formativo hanno subito uno slittamento temporale di alcuni mesi a causa delle chiusure dovute alla pandemia Covid-19. Inoltre, ciò ha richiesto di tarare tutto l'intervento formativo a distanza, pur tuttavia, gli esiti attesi sono stati pienamente soddisfatti e lo svolgimento delle azioni formative è stato estremamente coerente rispetto al programma. Il merito di ciò può essere rinvenuto sia nel fatto che l'azienda aveva individuato in maniera chiara e ben definita qual era il suo fabbisogno formativo, sia grazie alla scelta di un

professionista molto stimato ed apprezzato del settore, con una solida esperienza alle spalle come docente e consulente, con il quale è stato possibile definire una microprogettazione dell'intervento formativo flessibile e pienamente rispondente alle richieste dell'azienda e dei lavoratori.

Si è infatti trattato di un intervento formativo estremamente operativo e il docente è stata in grado di tenere conto giorno per giorno anche delle necessità di approfondimento degli allievi, rispetto alla loro **necessità di risolvere problematiche lavorative di carattere pratico**. In questo modo, la formazione svolta ha avuto la peculiarità di trasferire le competenze richieste in maniera attiva ed attuale rispetto alla vita aziendale, coniugando modelli teorici di riferimento e traslandoli ed applicandoli sulle necessità e sulle specificità aziendali. L'approccio didattico non è mai stato puramente teorico, ma si è sempre privilegiato di affiancare la teoria alla sua applicazione pratica.

Augusta Pantanetti: *“La scelta del docente è avvenuta sulla base delle competenze ed esperienze. L'azienda ricercava una figura altamente specializzata che ha individuato nel Dott. Giorgio Ziemacki, consulente considerato tra i professionisti più preparati nell'ambito del controllo di gestione e che ha al suo attivo centinaia di interventi formativi e consulenziali assimilabili a quello svolto in Amicucci. La scelta è ricaduta su un consulente che non solo fosse esperto della materia, ma che fosse anche un abile formatore. La formazione erogata aveva come obiettivo ultimo rendere autonomo il soggetto che si stava formando ed è stato possibile raggiungere questo risultato grazie al suo metodo di insegnamento, perché li ha aiutati nello svolgimento delle loro attività, senza sostituirsi ad essi”*.

## 2.4 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEGLI ESITI DELLA FORMAZIONE

Nell'analisi dei risultati del piano formativo appare opportuno verificare anche il livello complessivo di gradimento dei partecipanti e la loro reazione immediata al corso.

Dalle testimonianze raccolte è emerso che la soddisfazione tra i partecipanti è stata molto alta, anche oltre le attese. La frequentazione dei corsi ha prodotto risultati immediatamente apprezzabili e, anche grazie al taglio pratico dei laboratori, in poco tempo, il personale ha acquisito nuove abilità che ha potuto immediatamente spendere nelle sue attività quotidiane e che ne hanno elevato il livello di confidenza e produttività. Questo anche grazie ad una ottima progettazione didattica e alla attenta selezione del docente.

Augusta Pantanetti: *“Il gradimento dei partecipanti è stato totale, si sono sentiti presi per mano dal docente in un percorso di crescita tecnica e di responsabilità che oggi ha messo nelle condizioni i lavoratori di svolgere attività ed analisi che prima non rientravano nella loro quotidianità.”*

Volutamente l'azienda non ha predisposto un sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti, in quanto, piuttosto che confinare tale attività all'interno di schemi rigidi e freddi, preferisce ascoltare costantemente i lavoratori coinvolti nel processo formativo, al fine anche di cogliere stimoli al miglioramento, idee da applicare, eventuali esigenze, intuizioni per il futuro.

Come considerazione di carattere generale, sarebbe comunque opportuno incentivare, soprattutto nel contesto delle esperienze formative di eccellenza, l'attestazione formale degli esiti della formazione. Si registra, invero, da parte delle aziende, un deficit di sensibilità su tale aspetto, cui merita porre rimedio, non foss'altro per l'utilità di tracciare documentalmente gli apprendimenti delle persone nel corso della vita lavorativa.

Un aspetto per il quale il piano formativo in esame si è particolarmente contraddistinto è stata l'attenzione agli aspetti strettamente operativi della materia, in ragione del fatto che l'azienda puntava a garantire un'immediata applicazione al lavoro quotidiano dei metodi e degli strumenti del controllo di gestione. Questo valore aggiunto è stato compreso e apprezzato anche da parte dei lavoratori e hanno dimostrato di poter mettere sin da subito a frutto i risultati della formazione ricevuta nei processi decisionali aziendali.

### 3. EFFICACIA DELLA FORMAZIONE

#### 3.1 I RISULTATI PERCEPITI

Al fine di verificare l'impatto dei corsi formativi finanziati da Fondimpresa sui processi aziendali è utile e necessario esaminare se, a seguito della formazione, si siano riscontrati cambiamenti concreti nei processi aziendali.

Sotto questo specifico profilo, assume particolare ed effettivo rilievo l'impatto che il percorso formativo ha avuto sull'**operatività aziendale**, dal momento che l'attività formativa ha avuto specificatamente ad oggetto l'implementazione da zero di un sistema di controllo di gestione interno che fino a quel momento non era presente in azienda. Come concretamente riscontrabile, all'esito del piano formativo, il controllo di gestione è entrato a far parte integrante dei processi aziendali, tanto da far comprendere all'azienda la necessità di inserire nel proprio organico una nuova risorsa che è stata assunta al preciso scopo di rendere pienamente operative le competenze acquisite all'esito del piano formativo. Ce ne ha parlato Marco Amicucci – CFO – sia in qualità di beneficiario della formazione che di responsabile del monitoraggio del piano formativo: *“innanzitutto è stata una formazione non generica e teorica, ma si è trattato di un affiancamento molto specifico per la nostra realtà. Ciò che ci premeva raggiungere non era tanto il trasferimento di conoscenze generiche, ma ricevere una formazione finalizzata a mettere in piedi un sistema di controllo di gestione, che poi effettivamente abbiamo fatto. Oggi abbiamo un sistema di controllo di gestione che nel 2019 e nel 2020 non avevamo. Volendo fare degli esempi concreti delle novità che abbiamo introdotto in seguito al percorso formativo in esame, basti pensare che oggi svogliamo trimestralmente un controllo dei costi dell'attività, che a fianco della contabilità generale, oggi abbiamo anche contabilità industriale, inoltre è cambiato il modo di contabilizzare i costi e più in generale di reportare tutto l'andamento aziendale.”*

Tutto ciò ha comportato un lavoro maggiore rispetto a chi seguiva solo la contabilità generale e nel 2021 è stata inserita un'altra persona in amministrazione per seguire anche la contabilità analitica.

La formazione ha dunque fortemente impattato sulle modalità di lavoro dei dipendenti. Ciò è vero, in particolare, per quanto riguarda le due figure che seguono appunto la contabilità generale e analitica. In quest'area non è stata stabilita una ripartizione rigida dei ruoli e pertanto le due figure si supportano a vicenda, si interscambiano facendo squadra e svolgono insieme entrambe le funzioni di contabilità. Inoltre, l'area amministrativo-contabile ha cambiato la propria finalità, trasformandosi da semplice centro di contabilità a centro di informazione e di analisi dell'andamento dell'azienda: *“ora è possibile riuscire a comprendere in anticipo qual è l'andamento economico finanziario dell'azienda e se sta andando nella direzione giusta; mi permette di dare budget alle persone e di verificare con tempismo dov'è il problema e come intervenire”*.

Dal punto di vista dell'azienda, quindi, la formazione ha avuto un impatto maggiore sulle competenze tecniche, dove si è visto il cambiamento vero e proprio tra il prima e il dopo. Tuttavia, pur non rientrando tra gli obiettivi che l'azienda si prefiggeva di ottenere, si è registrata un'evoluzione anche nei comportamenti dei lavoratori, sotto il profilo motivazionale. A seguito della formazione, invero, l'attività di amministrazione si è fatta più stimolante e più interessante. Inoltre, la parte della formazione che ha riguardato il controllo di gestione dei processi ha reso necessario approfondire i temi della qualità e delle certificazioni ISO e ne è derivato un rinnovato senso di responsabilità dei dipendenti, *“un benvenuto effetto collaterale della formazione”* come lo ha definito Marco Amicucci.

L'azienda Amicucci si è anche dimostrata sensibile nel mettere a disposizione dei dipendenti pratiche aziendali per facilitare, successivamente alla formazione, l'applicazione sul lavoro delle nuove conoscenze: *“All'inizio ogni mese e poi ogni tre mesi facciamo riunioni di verifica e di controllo di come viene svolto il lavoro in contabilità, verifichiamo come sono registrati i costi, vediamo se le nuove modalità di registrazione dei costi corrispondono con le esigenze dell'azienda”*. L'azienda ha dunque piena consapevolezza del valore di agevolare occasioni di riflessione e confronto per massimizzare i risultati della formazione.

## 4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE SUI PARTECIPANTI

### 4.1 IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI SULLE ATTIVITÀ FORMATIVE CUI HANNO PARTECIPATO

La rilevazione dei risultati del piano formativo si è esplicata anche attraverso un'indagine mirata circa le impressioni e le percezioni dei lavoratori direttamente coinvolti.

In prima battuta, agli stessi è stato chiesto di descrivere quali nuove conoscenze e/o competenze ritenessero di aver acquisito tramite la partecipazione ai corsi di formazione.

Marco Amicucci – C.E.O. che, oltre a supervisionare l'intervento formativo, vi ha anche partecipato direttamente riferisce che: *“La partecipazione al progetto di formazione mi ha consentito di acquisire competenze specifiche in tema di contabilità analitica, bilancio diversificato, indicatori di bilancio; l'approccio è stato prettamente pratico e calibrato per essere concretamente applicato all'interno del nostro contesto aziendale.”* (Una parte del corso ha anche avuto ad oggetto il pricing strategico, ma non è stato ancora implementato)

Di analogo tenore la testimonianza di Alessandra Scapati - tecnico progettista di formazione - che si occupa della progettazione dei percorsi formativi e della creazione dei preventivi: *“Io mi occupo di tutta la parte di confezionamento della proposta al cliente, dalla parte descrittiva fino alla parte economica. Perciò l'azione formativa alla quale ho partecipato si è focalizzata proprio su quest'ultimo aspetto e, in particolare mi ha permesso di acquisire conoscenze relative a come passare dal costo al prezzo finale al cliente, utilizzando criteri di efficienza e di efficacia, nonché anche come differenziare le politiche di pricing, segmentando le tipologie di clienti secondo determinati criteri”.*

Tutti gli intervistati hanno confermato che la partecipazione al progetto formativo ha cambiato in meglio il loro modo di lavorare e che il corso è stato molto utile per la loro attività lavorativa. Citando Marco Amicucci: *“Grazie a questo progetto formativo adesso facciamo dei budget trimestrali, c'è un maggiore controllo e una maggiore supervisione dell'andamento economico finanziario dell'azienda. Ci ha anche permesso di implementare un sistema di budget, cosa che prima della formazione non facevamo se non in forma del tutto approssimativa e senza controlli. Siamo cresciuti moltissimi anche in termini di indicatori KPI di qualità, di produzione, di efficienza e di andamento delle vendite; abbiamo tutta una serie di dashboard di business intelligence che non sono frutto solo di quella formazione, ma anche di altre azioni formative successive”.*

Dall'intervista con Alessandra Scapati è emerso che il principale cambiamento nel suo modo di lavorare è scaturito dall'impiego di strumenti di business intelligence: *“in virtù di questo approccio siamo riusciti in due cose: da un lato, a mettere a punto un sistema di modelli standard di determinazione del prezzo più veloce ed efficiente; dall'altro lato l'altro, abbiamo costruito delle dashboard intelligenti che, in tempo reale, ci permettono di tirar fuori dei dati chiave che ci fanno vedere quanto stiamo spendendo su un progetto, quanto margine operativo lordo stiamo mantenendo, oppure quanto ne stiamo erodendo, che tipo di offerte andiamo a vincere o a perdere.”*

Entrambi gli intervistati hanno sottolineato di aver particolarmente apprezzato il taglio pratico della formazione che ha permesso loro di apprendere direttamente sul campo un nuovo modus operandi e di cambiare i processi. Nelle sessioni con il docente si è fatto un ricorso limitato a materiale didattico in senso canonico e unicamente allo scopo di introdurre nozioni concettuali di base. Alessandra Scapati: *“È stato necessario rinfrescare e acquisire alcuni concetti teorici, tipo cos'è un margine operativo lordo, ma poi ci siamo dedicati completamente a trovare una nostra via per applicarli all'interno delle nostre procedure”.* Anche Marco Amicucci ricorda che durante gli incontri sono state usate delle slides, ma ha tenuto a precisare che l'aspetto più fruttuoso della formazione è venuto dall'interazione con il docente sul campo e che nel complesso gli ha consentito di acquisire maggiori abilità di controllo dell'attività aziendale: *“Ora mi sento più sicuro perché ho la possibilità di prevedere in anticipo eventuali opportunità o criticità”*

Anche per Alessandra Scapati il corso di formazione è stato utile per la sua attività lavorativa: *“la formazione ricevuta mi ha permesso di svolgere in maniera più veloce e efficace il mio lavoro, inoltre ha impattato positivamente anche sulla procedura di qualità dell'ISO9001 che attiene all'area in cui opero, in quanto ci ha consentito di lavorare in maniera più agevole, utilizzando*

*modelli standardizzati, anziché lavorare su un foglio bianco. Ad esempio, ora il modello standard di calcolo costi per un determinato prodotto è già impostato a grandi linee, con delle informazioni di costi vivi, di attività e di ricarico che sono standardizzati e su quello poi, di volta in volta, si va a fare un fine tuning in base alla richiesta del cliente.”*

Ai due intervistati è stato anche chiesto se ritenessero che la formazione ricevuta potesse essere utile anche rispetto alla loro carriera professionale o al mantenimento del posto di lavoro. Sotto questo profilo, il C.E.O. Marco Amicucci si è espresso nel senso di ritenere che anche le posizioni apicali debbano costantemente aggiornare ed integrare le proprie competenze strategiche, anche per preservare un clima aziendale di fiducia e stima condivisa. Per Alessandra Scapati, la formazione a cui ha partecipato ha consentito di acquisire conoscenze trasversali che sono entrate nel suo bagaglio di competenze: *“ho imparato cose che prima non sapevo e il mio ruolo in azienda ne risulta rafforzato, in quanto ho acquisito maggiore efficienza”*.

## 5. CONCLUSIONI

### 5.1 GLI ELEMENTI E/O I FATTORI CHE HANNO INFLUITO POSITIVAMENTE SULLA FORMAZIONE

Analizzando il percorso intrapreso da Amicucci nella partecipazione al programma formativo in esame, possiamo sintetizzare gli elementi che l'hanno connotato attraverso una matrice SWOT che incrocia le ricadute positive e le criticità nell'ottica interna e in quella esterna all'azienda.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fattori interni</b> | <b>Punti di forza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Azienda che ha fatto della formazione il suo business</li> <li>• Possesso di competenze e know-how specifiche, nonché di una rete già sviluppata di contatti con consulenti della formazione</li> <li>• definizione di un percorso correlato con gli obiettivi strategici dell'azienda</li> <li>• percorsi formativi strutturati in moduli separati e in coerenza con le diverse competenze coinvolte</li> <li>• predisposizione al Learning-by-doing</li> <li>• approccio didattico teorico-pratico</li> </ul> | <b>Punti di debolezza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rilevazione non formale dei risultati</li> </ul>                                                                             |
| <b>Fattori esterni</b> | <b>Opportunità</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione con ulteriori fonti di finanziamento</li> <li>• Miglioramento della risposta alle richieste dei clienti</li> <li>• Potenziamento dell'autonomia decisionale e organizzativa dei dipendenti</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Minacce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiamento di contesto con concentrazione competitiva</li> <li>• Banalizzazione del concetto di formazione durante il covid</li> </ul> |

Un buon piano formativo deve risultare efficace, efficiente e sostenibile. Efficace, dal momento che i risultati conseguiti corrispondono agli obiettivi prefissati. Efficiente, in quanto soddisfa un corretto equilibrio tra le risorse investite e i risultati raggiunti. Sostenibile, in quanto deve risultare compatibile con l'operatività ordinaria dell'azienda.

L'azione formativa di Amicucci-Skilla risulta efficace, in quanto ha generato risultati adeguati rispetto agli obiettivi prefissati e agli effetti desiderati. Il programma formativo è risultato senz'altro efficiente, in quanto il livello dei risultati raggiunti è sicuramente proporzionale e, per certi aspetti maggiore alle attese, in rapporto alle risorse impiegate. Il percorso formativo si è anche dimostrato sostenibile, poiché, da un lato, garantisce all'azienda la possibilità di continuare a competere con successo sul mercato, dall'altro lato, perché il percorso di formazione ha rafforzato il legame tra dipendenti e azienda.

## 5.2 LE BUONE PRASSI FORMATIVE AZIENDALI

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emerse delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali.

Al termine della formazione, alcune di queste hanno generato per Amicucci srl particolare capacità di risposta alle esigenze dell'azienda. Tali prassi sono altresì dotate dei requisiti di qualità, continuità e trasferibilità.

Con uno schema possiamo così sintetizzare la buona prassi formativa di Amicucci

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Qualità strategica.</b><br/>Il percorso intendeva trasferire all'interno del contesto aziendale l'obiettivo strategico della implementazione del controllo di gestione. Sono stati coinvolti i responsabili di tutte le aree interessate, incluse alcune figure apicali. L'obiettivo a cui l'azienda da puntava è stato raggiunto</p>                 | <p><b>Qualità attuativa</b><br/>Il percorso attuato ha aumentato l'efficacia del lavoro e la competitività aziendale. A seguito del corso, l'azione aziendale risulta più fluida, integrata, coordinata e il decision-making è più consapevole a tutti i livelli.<br/>Efficienza<br/>Il rapporto tra risorse utilizzate (5 persone per 76 ore complessive) e i benefici ottenuti è stato valutato positivamente. I nuovi strumenti di business intelligence sono stati interiorizzati e la partecipazione al corso ha elevato gli standard qualitativi dell'azienda.</p> |
| <p><b>Riproducibilità</b><br/>Gli elementi chiave che hanno assicurato la bontà e la riuscita del percorso formativo (sponsorship da parte della direzione e del top management; azione formativa di stampo pratico e differenziata per area aziendale; attenta selezione del docente) sono senz'altro riproducibili in altri contesti formativi simili</p> | <p><b>Trasferibilità</b><br/>Gli elementi chiave che hanno assicurato la bontà e la riuscita del percorso formativo sono senz'altro trasferibili anche a contesti formativi diversi.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## 5.3 CONSIDERAZIONI FINALI

L'indagine nel suo complesso ha confermato che la formazione diventa uno strumento per la crescita delle competenze delle risorse umane di un'azienda, per l'aumento sia della produttività, sia della competitività delle

imprese, nonché strumento di sviluppo delle abilità del singolo individuo per la realizzazione delle sue aspettative professionali.

Il fabbisogno formativo che questo piano ha inteso soddisfare risponde all'esigenza di adeguare l'organico dell'azienda Amicucci ai continui mutamenti del mercato e delle tecnologie. Oggi per restare sul mercato è richiesta una formazione continua sempre più flessibile e versatile per un **“lifelong learning”** in un ambiente di lavoro che riesca ad essere competitivo attraverso l'innovazione e che sia in grado di rilevare, anticipare e agevolare i processi di apprendimento

La formazione svolta è servita ad accrescere il capitale intangibile grazie al trasferimento di corrette prassi e competenze operative e tutto questo ha fatto sì che la macchina aziendale funzionasse ancora meglio.

Amicucci ha capito l'importanza di dotare la propria impresa di strumenti flessibili e farli diventare sistema per poter intuire in modo migliore i contesti, poter valutare le possibili opzioni e scegliere sapendo che, tutto può cambiare nel giro di breve tempo. La caratteristica propria del controllo di gestione è il costante raffronto fra risultato realizzato effettivamente e risultato ipotizzato. Ciò consente al management un costante supporto informativo alla propria azione e per valutarne i risultati e, ove si rivelasse necessario, fornisce gli strumenti decisionali utili a modificare i piani ed i programmi aziendali. La formazione svolta da Amicucci-Skilla ha trasferito alla dirigenza le competenze richieste per competere ad alto livello in un mercato innovativo ed altamente concorrenziale, attraverso l'impiego efficiente delle risorse disponibili.

Da quanto emerso si può affermare che le buone prassi indicate soddisfano i criteri indicati da Fondimpresa: - Qualità strategica che si evince dalla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati;  
-Qualità attuativa riferita al buon rapporto tra le risorse utilizzate e gli obiettivi raggiunti;  
-Riproducibilità che comporta la possibilità di riproporre l'azione formativa in altri contesti aziendali con problematiche simili;  
-Trasferibilità ovvero la capacità di riprodurre l'azione formativa in altri contesti con problemi differenti.

#### BIBLIOGRAFIA:

<https://www.skilla.com>

<https://italia2030.eu/storia-elearning-timeline/2730>

[https://www.ilsole24ore.com/art/la-formazione-digitale-chiave-vincere-knowledge-economy-AERXweW?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/la-formazione-digitale-chiave-vincere-knowledge-economy-AERXweW?refresh_ce=1)

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/digital-learning-il-mercato-italiano-vale-19-miliardi/>

<https://www.globenewswire.com/news-release/2022/09/27/2523613/0/en/Corporate-E-learning-Market-Worth-USD-117-57-Billion-at-a-15-60-CAGR-by-2030-Report-by-Market-Research-Future-MRFR.html>

<https://www.hr-link.it/apprendere-nellinfosfera-nel-nuovo-libro-di-franco-amicucci-le-best-practice-per-la-transizione-nella-digital-era/>

