

AT SARDEGNA

AZIENDA:

Almaviva – The Italian Innovation Company

Ambito Tematico Strategico:

*Innovazione digitale e tecnologica,
di processo e di prodotto*

Titolo:

New digital skills for it specialists

Team di Monitoraggio:

Dott.ssa Sonia Assunta Orfei esperta nell'ambito della formazione continua, dell'analisi del fabbisogno di competenze professionali delle imprese, dell'analisi delle tematiche degli interventi di formazione continua

Codice piano formativo: ID 359451

Titolo piano formativo:

Progetto formativo NEW DIGITAL SKILLS FOR IT SPECIALISTS

Sommario

Capitolo 1 – INTRODUZIONE	4
Capitolo 2 – 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	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	7
2.4 Considerazioni riepilogative.....	8
Capitolo 3 – IL PIANO FORMATIVO.....	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti e dei risultati della formazione	10
3.3 Considerazioni riepilogative.....	14
Capitolo 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	15
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione.....	15
4.2 Considerazioni riepilogative.....	17
Capitolo 5 – CONCLUSIONI.....	17
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	17
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	18
5.3 Conclusioni	20

Capitolo 1 – INTRODUZIONE

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna ha condotto il monitoraggio valutativo del **piano formativo “NEW DIGITAL SKILLS FOR IT SPECIALISTS”**, finanziato a valere sulle risorse del Conto Formazione del dall'impresa **AlmavivA – The Italian Innovation Company**, e del Fondo Nuove Competenze del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo.

Il piano è stato selezionato in virtù delle sue caratteristiche fortemente innovative, sia sul versante dei processi sia su quello dei prodotti e delle tecnologie introdotte, risultando pienamente coerente con gli obiettivi di sviluppo digitale e rafforzamento delle competenze professionali avanzate.

La proposta formativa nasce all'interno di un più ampio percorso di trasformazione tecnologica intrapreso da AlmavivA, finalizzato a sostenere l'innovazione digitale che sta evolvendo rapidamente all'interno dell'azienda. Tale processo di innovazione richiede l'introduzione di nuovi sistemi e servizi digitali, nonché il miglioramento significativo di quelli già esistenti, per i quali è necessario un aggiornamento costante del personale coinvolto. Per questo motivo, l'impresa ha ritenuto indispensabile affiancare all'investimento infrastrutturale – relativo all'acquisto di tecnologie hardware, licenze software e dispositivi – un investimento strutturato sulla formazione specialistica del proprio capitale umano.

Al centro di questa strategia si colloca lo **sviluppo di MOOVA**, una piattaforma cloud per la smart mobility progettata per integrare diverse modalità di trasporto in un unico ecosistema tecnologico avanzato. La soluzione, altamente modulare, scalabile e flessibile, consente di migliorare la mobilità urbana e territoriale rendendola più sostenibile, veloce, sicura e interconnessa. La piattaforma si articola su un'architettura complessa distribuita su tre livelli – Sistemi di campo, Edge e Sistemi centrali – che richiedono l'utilizzo di tecnologie evolute di connettività (LoRa, 5G, 6G), ponendo le competenze digitali avanzate come elemento centrale per il suo sviluppo e funzionamento.

L'importanza strategica del progetto MOOVA ha portato AlmavivA a identificare l'esigenza di rafforzare in modo mirato le competenze del team tecnico dedicato. Il personale coinvolto – composto da analisti, progettisti software, sviluppatori e tecnici specializzati nella gestione di reti e sistemi telematici – è chiamato ad affrontare processi complessi di progettazione, sviluppo, implementazione, gestione e utilizzo dei servizi digitali. Gli interventi formativi previsti dal piano sono stati quindi progettati per trasferire ai lavoratori un set avanzato di competenze digitali, facendo riferimento ai principali standard europei: **la norma UNI EN 16234-1 – e-Competence Framework 3.0** per le competenze specialistiche e il **framework DigComp 2.1** per le competenze digitali fondamentali.

Il team di Monitoraggio dell'AT Sardegna ha scelto questo piano formativo proprio per la sua capacità di rispondere pienamente ai criteri di innovatività richiesti:

- innovazione di processo, legata all'introduzione di metodologie, standard e procedure digitali avanzate;
- innovazione di prodotto, rappresentata da MOOVA e dai servizi tecnologici associati;
- innovazione tecnologica, con l'adozione di soluzioni cloud, architetture distribuite, sistemi di connettività ad alte prestazioni e strumenti digitali evoluti;
- innovazione organizzativa, data dal necessario riallineamento delle competenze interne ai nuovi modelli operativi e tecnologici.

Il piano si configura pertanto come un intervento formativo strategico, indispensabile per garantire la piena capacità operativa del team rispetto alle sfide tecnologiche proposte dal progetto MOOVA. Grazie ai percorsi formativi previsti, il personale è stato messo nelle condizioni di approfondire e applicare contenuti digitali avanzati, funzionali

all'introduzione di nuovi servizi e al miglioramento di quelli esistenti. La scelta del piano non è stata solo motivata dall'elevato livello di innovazione dei contenuti, ma anche dalla sua potenziale ricaduta sul tessuto economico e professionale. Il rafforzamento delle competenze digitali specialistiche, infatti, contribuisce alla diffusione di professionalità altamente qualificate nel territorio, sostenendo così lo sviluppo di un ecosistema digitale competitivo e allineato alle necessità emergenti del mercato ICT.

Capitolo 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Almaviva S.p.A., parte del Gruppo Almaviva, rappresenta oggi uno dei principali protagonisti italiani nel settore ICT e dei servizi digitali ad alto valore tecnologico. **Il Gruppo nasce nel 2005**, a seguito dell'acquisizione del gruppo Finsiel da Telecom Italia da parte di COS.IT, con l'obiettivo strategico di integrare competenze e servizi nei campi delle telecomunicazioni e dell'informatica. Fin dalle sue origini, Almaviva ha costruito un'identità improntata all'innovazione, facendo leva su competenze specialistiche, esperienze consolidate e una profonda conoscenza dei diversi settori sia pubblici sia privati.

L'azienda si distingue per la capacità di progettare, sviluppare e gestire sistemi "mission critical", grazie a infrastrutture avanzate, competenze certificate e un solido sistema di partnership industriali e tecnologiche. La presenza attiva di Almaviva nelle comunità scientifiche e open source testimonia inoltre un approccio vendor independent, orientato alla ricerca continua e alla costruzione di soluzioni digitali aperte, scalabili e allineate agli standard internazionali.

Il portafoglio di prodotti e servizi del Gruppo è ampio e copre l'intero ciclo di vita delle soluzioni digitali: dalla fase di analisi e progettazione, fino all'integrazione, alla gestione e all'erogazione dei servizi. Una particolare attenzione è dedicata alla **sicurezza informatica**, affrontata secondo i principi del Privacy by Design e Privacy by Default, e attraverso un'offerta di **servizi di cybersecurity end-to-end**, costruita sull'analisi del rischio e dell'impatto organizzativo. Le tecnologie abilitanti su cui Almaviva fonda la propria offerta includono Intelligenza Artificiale, Data Analytics, Cloud, Cybersecurity e sistemi di connettività e automazione evoluti, combinati con piattaforme proprietarie che la collocano tra gli interlocutori più innovativi del mercato digitale nazionale.

Almaviva opera in tutti i principali settori strategici, tra cui pubblica amministrazione, trasporti e mobilità, sanità, finanza, difesa e sicurezza, ambiente e gestione delle risorse idriche. La sua capacità di guidare l'evoluzione dei processi e dei sistemi end-to-end, unita alla solidità delle competenze interne, le consente di intervenire in contesti complessi che richiedono elevati livelli di affidabilità, continuità operativa e innovazione tecnologica.

Nel panorama di riferimento, **Almaviva è riconosciuta come uno dei leader italiani dell'ICT**, con un ruolo di primo piano nei processi di digitalizzazione del Paese e nella realizzazione di infrastrutture tecnologiche critiche per la pubblica amministrazione e per il sistema produttivo. La sua posizione competitiva è sostenuta da una costante spinta all'innovazione, sia tecnologica sia organizzativa, considerata una leva fondamentale per la crescita sostenibile, la trasformazione digitale dei servizi e il consolidamento della leadership nel settore.

Per un'azienda come Almaviva, l'innovazione non rappresenta solo un fattore di sviluppo, ma un elemento strutturale attraverso cui differenziarsi, anticipare i trend di mercato e rispondere alle esigenze emergenti dei clienti. Investire in nuove piattaforme, metodologie, competenze e modelli organizzativi significa rafforzare la propria competitività e contribuire al processo di modernizzazione digitale che interessa il Paese.

2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione

Almaviva S.p.A. fonda la propria crescita e il proprio posizionamento competitivo su una visione strategica fortemente orientata all'innovazione, alla trasformazione digitale e allo sviluppo globale.

Gli orientamenti strategici che guidano l'azione dell'impresa si articolano lungo direttrici chiare e coerenti: l'espansione internazionale, l'innovazione di prodotto e processo, l'evoluzione organizzativa, la qualità e la sostenibilità.

Nel corso degli ultimi anni, il Gruppo ha consolidato la propria presenza globale con 80 sedi nel mondo e il 70% del business generato all'estero, rafforzando la propria posizione nei mercati strategici e investendo nella creazione di nuove società specializzate, come Bluebit, dedicata alla digitalizzazione del settore idrico.

L'**innovazione** rappresenta uno dei pilastri fondanti della strategia aziendale. Almaviva continua a investire in modo significativo in tecnologie avanzate – **Intelligenza Artificiale, Natural Language Processing, Gen AI, Speech Technology, Cloud Computing, Cybersecurity, Big Data & Analytics, Blockchain, Robotic Process Automation** – sviluppando soluzioni proprietarie e piattaforme in grado di rispondere alle esigenze complesse dei clienti nei settori pubblici e privati. L'obiettivo è guidare la trasformazione digitale dei processi aziendali e dei servizi pubblici, promuovendo modelli più efficienti, automatizzati e sostenibili. Al tempo stesso, l'azienda porta avanti un solido percorso di innovazione organizzativa, basato sull'adozione di modelli agili e collaborativi, sulla valorizzazione delle competenze interne e sulla costruzione di una cultura aziendale orientata al cambiamento.

Le innovazioni introdotte da Almaviva si collocano pienamente nell'ambito delle tecnologie abilitanti di **Industria 4.0**, integrando soluzioni di **Smart Manufacturing, Meccatronica, IoT, Machine Learning, GIS e Remote Sensing, Augmented e Virtual Reality, Mobile Business e Digital Experience**.

L'impresa si distingue per la capacità di rendere tali tecnologie sicure, scalabili e adottabili in contesti complessi, accompagnando i clienti nella trasformazione dei processi e dei modelli di business attraverso soluzioni che coniugano innovazione, sicurezza e sostenibilità. Parallelamente, l'introduzione di modelli organizzativi più flessibili, basati su team multidisciplinari e su una governance agile, ha permesso di rendere l'azienda più reattiva ai cambiamenti di mercato e più capace di promuovere internamente cultura digitale e competenze emergenti.

L'innovazione tecnologica e organizzativa ha generato impatti significativi sul funzionamento dell'azienda. In termini di produttività, l'adozione di strumenti cloud, automazione intelligente e sistemi avanzati di gestione dati ha permesso di migliorare l'efficienza operativa e ridurre tempi e costi. Sul piano della qualità, l'integrazione di tecnologie come NLP e Gen AI ha elevato gli standard dei servizi, in particolare nei processi di customer care e document management. Almaviva ha inoltre rafforzato il proprio impegno per la sostenibilità, contribuendo alla riduzione dell'impatto ambientale attraverso piattaforme dedicate alla mobilità intelligente e alla gestione efficiente delle risorse. L'insieme di queste innovazioni ha consolidato la sua competitività, rendendola un partner tecnologico strategico per la pubblica amministrazione e per grandi imprese a livello nazionale e internazionale.

Un ruolo determinante nell'evoluzione organizzativa recente è stato ricoperto dalla pandemia, che ha accelerato processi di trasformazione già in atto. Almaviva ha introdotto un **modello stabile di smart working**, riorganizzando spazi e sedi, promuovendo una cultura digitale inclusiva e lanciando iniziative come "Smart Working con stile", orientate alla comunicazione consapevole e rispettosa nel lavoro da remoto. **Questo cambiamento ha fatto emergere nuove esigenze formative, sia sul versante delle competenze digitali – utilizzo di piattaforme collaborative, sicurezza informatica, data governance – sia su quello delle soft skills, come comunicazione efficace, gestione del tempo e leadership distribuita.** Sono stati inoltre attivati percorsi dedicati alla responsabilità digitale e all'etica online, a supporto di un ambiente di lavoro evoluto e consapevole.

L'introduzione progressiva delle innovazioni tecnologiche e organizzative ha portato ad Almaviva benefici immediati e prospettici. Tra i risultati già conseguiti si registrano una **crescita economica significativa**, con un fatturato stimato di **1,4 miliardi nel 2024 e l'obiettivo di raggiungere 2,5 miliardi entro il 2026**, il

rafforzamento della leadership tecnologica nei settori di riferimento e un miglioramento generale dell'efficienza interna.

L'approccio innovativo dell'azienda genera anche **benefici sociali e ambientali**, contribuendo alla digitalizzazione del Paese, alla sostenibilità dei servizi e alla diffusione di nuovi modelli organizzativi più inclusivi e adattivi.

Tra i benefici attesi, Al maviva prevede di proseguire con **nuove acquisizioni strategiche, favorire l'occupazione qualificata e incrementare la resilienza dell'organizzazione rispetto alle evoluzioni tecnologiche e alle minacce digitali**. L'obiettivo è creare valore per i clienti attraverso soluzioni sempre più intelligenti, personalizzate e sicure, consolidando un modello di crescita fondato sull'innovazione continua e sulla costruzione di ecosistemi digitali sostenibili.

Nel complesso, l'orientamento strategico di Al maviva e i processi di innovazione attivati rappresentano una leva determinante per il mantenimento della leadership nel settore ICT e per il rafforzamento della sua presenza su scala globale. L'innovazione non è solo un motore competitivo, ma un principio culturale che guida l'intera organizzazione verso un modello di sviluppo avanzato, sostenibile e orientato al futuro.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il percorso evolutivo di Al maviva, oggi riconosciuta come uno dei principali player italiani nel settore ICT, si fonda su una strategia orientata alla crescita economica, alla leadership tecnologica, alla qualità dei processi e all'innovazione continua. Il posizionamento dell'azienda nei mercati nazionali e internazionali impone un aggiornamento costante delle competenze, affinché le persone possano sostenere lo sviluppo di prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico, rafforzando il valore competitivo del Gruppo.

In questa cornice, la partecipazione al Piano Formativo oggetto del monitoraggio rappresenta una scelta pienamente coerente con gli orientamenti aziendali: Al maviva ha riconosciuto nella formazione uno strumento strategico per consolidare la propria leadership, accelerare i processi di innovazione e garantire alle proprie risorse un livello di preparazione adeguato alla complessità tecnologica dei progetti in corso. Le esigenze che hanno portato l'azienda ad aderire al Piano riguardano infatti la necessità di aggiornare e potenziare le competenze digitali dei lavoratori, soprattutto in vista dello sviluppo e della gestione di soluzioni avanzate come la piattaforma MOOVA.

Le aspettative nei confronti della formazione erano chiare e fortemente allineate agli obiettivi strategici aziendali: trasferire competenze digitali specialistiche basate sull'**e-Competence Framework 3.0** e competenze digitali fondamentali secondo il **DigComp 2.1**, così da rendere il personale pienamente capace di operare su nuove tecnologie, nuovi software, nuove procedure e nuovi modelli operativi. L'idea era quella di ottenere benefici concreti e misurabili, come un aumento della produttività, il miglioramento dei processi IT, l'adozione più rapida delle tecnologie emergenti, e una maggiore autonomia dei team tecnici nelle attività quotidiane.

Gli interventi formativi hanno infatti consentito:

- una maggiore autonomia e competenza del personale nell'utilizzo di strumenti digitali e procedure operative;
- lo sviluppo di competenze specifiche per l'adozione e la gestione di nuove tecnologie, con particolare riferimento a software, sistemi di rete e infrastrutture cloud;
- l'allineamento delle competenze dei profili tecnici e specialistici alle reali esigenze progettuali.

In particolare, gli esperti IT — analisti, progettisti software, tecnici gestori di reti e di sistemi telematici — hanno ricevuto un aggiornamento mirato, essenziale per garantire la qualità delle prestazioni richieste all'interno delle rispettive aree.

La formazione ha sostenuto in modo diretto diversi processi strategici dell'azienda, senza i quali non sarebbe possibile realizzare l'offerta tecnologica avanzata del Gruppo:

- **Processi di progettazione e sviluppo software:** competenze digitali per ideare e implementare funzionalità innovative, in conformità con gli standard e-Competence Framework 3.0.
- **Processi di gestione delle infrastrutture IT e di rete:** formazione dei tecnici sulla connessione efficiente tra piattaforme digitali e reti territoriali, con attenzione a sicurezza, scalabilità e continuità operativa.
- **Processi di innovazione e trasformazione digitale:** introduzione di metodologie agili e nuove tecnologie nei flussi di lavoro.
- **Processi di gestione delle competenze e delle risorse umane:** attivazione di percorsi di upskilling e reskilling coerenti con i fabbisogni emergenti.

Gli esiti del piano confermano la forte coerenza tra gli obiettivi attesi e i risultati raggiunti. Tra gli esempi concreti:

- **Progetto MOOVA – Cortina:** grazie alla formazione, il team è stato in grado di contribuire alla progettazione e sperimentazione della piattaforma, curandone la connessione alla rete e l'integrazione delle funzionalità digitali.
- **Implementazione di nuove procedure IT:** analisti e progettisti software hanno applicato le nuove competenze per ottimizzare sistemi di gestione e monitoraggio, con miglioramenti evidenti in sicurezza e scalabilità.
- **Gestione avanzata delle reti:** i tecnici gestori di sistemi telematici hanno operato con maggiore efficacia nella configurazione e manutenzione delle infrastrutture, riducendo i tempi di intervento e aumentando la continuità del servizio.

La formazione è quindi risultata un motore essenziale per la crescita professionale dei lavoratori e per l'evoluzione organizzativa dell'azienda, contribuendo a rafforzarne la competitività e la capacità di innovare.

Le **RSU** (*Rappresentanze Sindacali Unitarie*) hanno sostenuto la realizzazione del piano formativo riconoscendone l'impatto strategico. La condivisione dei contenuti e degli obiettivi con le rappresentanze sindacali ha favorito un clima di collaborazione interna, costruendo un percorso formativo partecipato, equilibrato e in linea con le aspettative dei lavoratori. Questo dialogo costruttivo ha contribuito a rendere il piano più efficace e a consolidare il senso di coinvolgimento nell'evoluzione dell'azienda.

2.4 Considerazioni riepilogative

Dall'analisi emerge un quadro coerente in cui gli orientamenti strategici di Almagora, l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative e il piano formativo monitorato si integrano in un unico percorso di crescita.

La formazione si conferma un elemento strutturale della strategia aziendale: non solo un supporto operativo, ma un fattore abilitante che permette alle persone di sostenere la complessità dei processi digitali, contribuendo allo sviluppo di soluzioni avanzate e al consolidamento della competitività dell'impresa.

La collaborazione tra azienda, lavoratori e parti sociali ha rafforzato l'efficacia del piano, favorendo un'evoluzione congiunta delle competenze e dei modelli organizzativi, in linea con le sfide tecnologiche e con le prospettive di sviluppo del Gruppo.

Capitolo 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La rilevazione dei fabbisogni formativi è stata concepita come una fase preliminare fondamentale per identificare in modo puntuale le competenze digitali necessarie a supportare l'evoluzione tecnologica dell'azienda, garantendo al contempo la coerenza con i progetti strategici in corso, quali lo sviluppo della piattaforma MOOVA e di altre soluzioni innovative.

Il processo di rilevazione si è articolato in diverse fasi complementari. La prima fase ha riguardato **l'analisi dei processi aziendali coinvolti**, con una mappatura dettagliata dei processi IT e delle attività operative. Questo ha permesso di individuare con precisione le competenze tecniche necessarie per la progettazione, l'integrazione e la gestione della piattaforma digitale e delle infrastrutture associate. Successivamente, sono stati condotti **interviste e focus group** con responsabili di area e referenti tecnici, coinvolgendo i manager di progetto e i responsabili operativi, al fine di raccogliere informazioni dettagliate sui gap di competenze, sulle esigenze specifiche dei team e sulle priorità formative. La terza fase ha riguardato la **valutazione dei profili professionali dei lavoratori coinvolti**, confrontando il livello di competenza esistente con i riferimenti europei rappresentati dai framework e-CF 3.0 ed DigComp 2.1. Questo ha consentito di definire obiettivi formativi coerenti con i ruoli, le mansioni e il livello di responsabilità di ciascun partecipante, garantendo che le attività di formazione fossero strettamente mirate e strategiche.

L'azienda ha avuto un ruolo attivo e centrale in tutte le fasi della rilevazione dei fabbisogni, contribuendo in modo diretto alla definizione degli obiettivi e dei contenuti del piano. In particolare, il management ha partecipato a incontri e tavoli di lavoro per identificare le competenze necessarie in relazione ai progetti strategici in corso; l'azienda ha condotto una dettagliata analisi interna dei processi produttivi e delle tecnologie utilizzate, evidenziando i gap di competenze digitali da colmare; e la collaborazione con le RSU ha permesso di integrare le esigenze dei lavoratori, costruendo un piano condiviso e inclusivo. L'intero processo è stato guidato dall'obiettivo di rafforzare la capacità innovativa dell'organizzazione, in coerenza con la mission aziendale e con le sfide del mercato ICT, assicurando così che il piano formativo fosse pienamente aderente alle esigenze operative e strategiche.

Dall'analisi dei fabbisogni formativi sono emerse **esigenze prioritarie strettamente legate all'evoluzione tecnologica dell'azienda** e ai progetti strategici in corso. Tra i **principali bisogni** identificati figurano: l'acquisizione di **competenze digitali specialistiche**, lo **sviluppo di competenze digitali fondamentali**, la **capacità di gestione e integrazione di sistemi complessi** e lo **sviluppo di competenze trasversali per il lavoro collaborativo e la comunicazione digitale**. Tali bisogni risultano pienamente coerenti con le tre direttrici strategiche di Al maviva: l'innovazione tecnologica, volta a supportare lo sviluppo di soluzioni digitali avanzate; l'efficienza operativa, per migliorare i processi interni attraverso l'adozione di strumenti digitali e l'automazione; e la crescita delle competenze interne, per valorizzare il capitale umano e colmare il gap tra competenze possedute e richieste dal mercato ICT. Durante la fase di rilevazione e nei primi momenti di attuazione del piano, non sono emersi fabbisogni inaspettati, confermando la solidità del processo di analisi.

Oltre a quelli messi a disposizione da Fondimpresa, l'azienda utilizza anche altri canali di finanziamento nazionali ed europei per sostenere la formazione. Tra questi, Al maviva ha partecipato al **Fondo Nuove Competenze (FNC)**, cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo – PON SPAO, che consente di rimodulare temporaneamente l'orario di lavoro per attività formative con il costo del personale coperto dal fondo. L'azienda aderisce inoltre a **progetti regionali e interprofessionali**, in collaborazione con enti accreditati, per promuovere l'aggiornamento professionale e l'upskilling dei lavoratori.

Il piano ha coinvolto **figure professionali strategiche dell'area ICT**, selezionate in base all'analisi puntuale dei fabbisogni operativi e strategici, coerenti con i progetti in corso e con le competenze necessarie al loro successo.

Le figure professionali selezionate per partecipare al piano formativo di Almagiva S.p.A. sono state individuate in base a una analisi puntuale dei fabbisogni operativi e strategici dell'azienda, con riferimento diretto ai progetti in corso e alle competenze necessarie per garantirne il successo.

Sono stati coinvolti analisti, progettisti software, amministratori di sistema perché direttamente responsabili delle attività di progettazione, sviluppo, implementazione e gestione delle soluzioni digitali aziendali. In particolare:

Le figure professionali selezionate per partecipare al piano formativo di Almagiva S.p.A. sono state individuate in base a **una analisi puntuale dei fabbisogni operativi e strategici dell'azienda**, con riferimento diretto ai progetti in corso e alle competenze necessarie per garantirne il successo.

Sono stati coinvolti analisti, progettisti software, amministratori di sistema perché direttamente responsabili delle attività di progettazione, sviluppo, implementazione e gestione delle soluzioni digitali aziendali. In particolare:

- **Area Progettazione (PLAN):** Gli analisti sono stati formati per migliorare la capacità di analizzare le caratteristiche di sistemi e applicazioni, selezionando soluzioni tecniche in linea con le esigenze del cliente e le politiche IS aziendali.
- **Area Sviluppo (BUILD):** I progettisti software hanno ricevuto formazione per interpretare il design delle applicazioni e configurare i componenti in modo efficace.
- **Area Implementazione (ENABLE):** Gli amministratori di sistema sono stati formati per rendere operativi i sistemi nell'infrastruttura del cliente, garantendo sicurezza e integrità dei dati.
- **Area Gestione/Monitoraggio (MANAGE):** Le figure responsabili del monitoraggio ICT sono state formate per valutare l'efficacia delle soluzioni implementate e proporre miglioramenti.

La scelta delle figure professionali è stata quindi guidata da criteri di coerenza funzionale, impatto operativo e valorizzazione delle competenze, con l'obiettivo di garantire un ritorno concreto e misurabile sull'investimento formativo. In sintesi, il processo di rilevazione dei fabbisogni formativi e l'intero percorso formativo progettato da Almagiva hanno rappresentato un esempio di **integrazione tra obiettivi strategici, esigenze operative e sviluppo delle competenze**, permettendo all'azienda di consolidare la propria leadership nel settore ICT e di preparare le risorse umane ad affrontare in modo efficace le sfide tecnologiche e organizzative future.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti e dei risultati della formazione

La progettazione del percorso formativo di Almagiva S.p.A. ha mostrato un elevato grado di coerenza con l'analisi preliminare dei fabbisogni, evidenziando una chiara connessione tra obiettivi strategici aziendali e sviluppo delle competenze digitali dei lavoratori. L'obiettivo generale del piano era duplice: trasferire competenze digitali fondamentali e specialistiche, in linea con i framework europei DigComp 2.1 e e-CF 3.0, e rafforzare la capacità dell'azienda di operare in un contesto digitale avanzato, integrando nuove metodologie di lavoro e strumenti tecnologici avanzati.

Elenco dei corsi erogati e loro finalità:

- **Competenze digitali di base (DigComp 2.1):** consolidamento delle conoscenze di base sugli strumenti digitali e rafforzamento delle capacità operative dei team.
- **Sicurezza informatica e protezione dei dati:** diffusione di una cultura della sicurezza e gestione corretta delle informazioni aziendali.

- **Progettazione e sviluppo software (e-CF area B):** sviluppo di competenze tecniche specifiche per analisti e programmatori.
- **Gestione di reti e sistemi (e-CF area D):** gestione e monitoraggio delle infrastrutture IT, con attenzione alla continuità operativa.
- **Collaborazione digitale e comunicazione efficace:** miglioramento delle capacità di interazione e lavoro di squadra attraverso strumenti digitali.
- **Introduzione al cloud computing e ambienti virtualizzati:** familiarizzazione con tecnologie di infrastruttura cloud, per incrementare flessibilità e scalabilità operativa.

Gli **obiettivi formativi** sono stati chiaramente definiti e collegati agli esiti attesi:

- Sviluppare competenze tecniche specifiche e operative.
- Migliorare l'autonomia dei team IT.
- Favorire l'integrazione tra piattaforma MOOVA e infrastruttura di rete aziendale.
- Rafforzare la cultura digitale diffusa tra tutte le figure professionali coinvolte.

Il piano ha **coinvolto figure professionali strategiche per l'azienda**: analisti e progettisti software, amministratori di sistema, figure di coordinamento e supporto IT, evidenziando come la formazione fosse calibrata in modo mirato sui ruoli effettivamente coinvolti nei processi digitali critici.

La **microprogettazione** della formazione ha tenuto conto delle caratteristiche dei discenti e delle esigenze operative, traducendo l'analisi dei fabbisogni in moduli didattici dettagliati e mirati:

- **Area PLAN:** moduli su analisi dei requisiti, architetture software, selezione di soluzioni tecniche.
- **Area BUILD:** linguaggi di programmazione, ambienti di sviluppo, configurazione di componenti.
- **Area ENABLE:** deployment, sicurezza informatica, gestione dell'infrastruttura.
- **Area MANAGE:** monitoraggio performance, KPI, miglioramento continuo.
- **Area USE:** moduli per utenti non tecnici, con focus su gestione documentale, collaborazione digitale e sicurezza dei dati.

Le **modalità didattiche** sono state scelte per ottimizzare l'apprendimento:

- Formazione sincrona online (Virtual Class) per favorire l'accessibilità anche a personale dislocato su più sedi.
- Laboratori pratici e simulazioni per l'apprendimento esperienziale, con immediata applicazione sul lavoro.
- Materiali multimediali e autoformazione per approfondimenti autonomi.

La pianificazione delle lezioni è stata effettuata con i responsabili di area, tenendo conto dei picchi di attività, della disponibilità dei partecipanti e dei vincoli organizzativi, riuscendo così a:

- Minimizzare l'impatto sulla produttività.
- Garantire continuità operativa.
- Favorire la partecipazione attiva e il coinvolgimento dei team.

La scelta dei docenti è stata realizzata con **attenzione estrema alle competenze tecniche, esperienza didattica e conoscenza del contesto aziendale**. Almaviva si è avvalsa di un'agenzia formativa accreditata, nonché di un ente titolato ai sensi del D.Lgs. 13/2013, per garantire la qualità didattica e la validazione delle competenze. I docenti hanno operato in coordinamento con l'Area Learning & Development di Almaviva, adattando i contenuti ai diversi ruoli professionali e utilizzando metodologie attive come laboratori, simulazioni e casi studio.

La formazione realizzata da Almaviva S.p.A. **ha tenuto pienamente conto delle esigenze produttive e organizzative dell'azienda**, sia nella fase di progettazione che durante l'erogazione del piano. L'integrazione con le esigenze operative è stata perseguita attraverso una pianificazione delle attività formative condotta in stretta collaborazione con i responsabili di area, con l'obiettivo di evitare sovrapposizioni con le fasi critiche dei progetti aziendali e garantire la continuità produttiva. Questo aspetto è risultato particolarmente rilevante poiché il piano formativo si è dovuto realizzare nel periodo estivo, da luglio a ottobre, caratterizzato da una significativa stagionalità e da periodi di ferie pianificate.

I corsi sono stati progettati in moduli brevi e facilmente programmabili, con fasce orarie compatibili con le attività lavorative, permettendo così di conciliare l'aggiornamento professionale con le esigenze operative dei team coinvolti. La formazione è stata inoltre strettamente integrata con le necessità dei progetti in corso, garantendo un equilibrio tra efficacia didattica e continuità dei servizi. In sintesi, il piano formativo ha dimostrato un approccio pragmatico e orientato ai risultati, nonostante i tempi di approvazione del piano da parte di ANPAL siano coincisi con un periodo di ferie pianificate.

Nel piano formativo realizzato da Almaviva S.p.A., sono stati **predisposti strumenti strutturati e multilivello per monitorare in maniera puntuale sia il gradimento dei partecipanti sia l'efficacia complessiva dell'apprendimento**. Questa impostazione ha permesso di raccogliere dati significativi sull'impatto della formazione, fornendo al contempo indicazioni utili per un miglioramento continuo delle attività. Al termine di ciascun corso, è stato somministrato un questionario di gradimento, con l'obiettivo di rilevare la percezione dei partecipanti rispetto a diversi aspetti: la qualità dei contenuti, l'efficacia del docente, la chiarezza espositiva e la pertinenza dei materiali didattici. I risultati hanno evidenziato un buon livello di soddisfazione, con numerosi feedback positivi sulla capacità dei docenti di contestualizzare i contenuti rispetto alle specificità operative e organizzative dell'azienda.

Oltre ai questionari di gradimento, per ogni corso sono stati predisposti test specifici in ingresso, finalizzati a valutare il livello di conoscenze iniziali dei partecipanti, e test in uscita, ripetuti al termine del corso per misurare i progressi e l'efficacia dell'apprendimento. L'analisi dei risultati ha mostrato un incremento significativo delle risposte corrette, confermando non solo la qualità didattica dei contenuti, ma anche la capacità dei discenti di assimilare e applicare le competenze acquisite. In aggiunta ai test teorici, ogni corso prevedeva prove pratiche, progettate per verificare la capacità dei partecipanti di applicare concretamente le competenze acquisite nel contesto operativo. Grazie a questo sistema integrato, è stato possibile monitorare in modo oggettivo e completo sia il gradimento sia l'efficacia dell'apprendimento, contribuendo al successo complessivo del piano formativo.

Al termine della formazione, il sistema di Performance Management di Almaviva S.p.A. ha previsto un momento di feedback strutturato tra responsabile e collaboratore, durante il quale sono stati analizzati in maniera approfondita i risultati della formazione. Questo processo ha consentito di verificare l'effettiva acquisizione delle competenze, il loro utilizzo concreto nel lavoro quotidiano e la coerenza con gli obiettivi individuali e aziendali. Il confronto diretto con i responsabili ha reso possibile individuare ulteriori aree di sviluppo e ottimizzare l'applicazione pratica delle conoscenze acquisite.

A conclusione delle azioni formative, è stato attivato un **processo strutturato di verifica, validazione e attestazione delle competenze acquisite dai partecipanti**, in linea con gli standard nazionali ed europei di riferimento. Questo percorso ha garantito una trasparenza totale e una reale spendibilità delle competenze, sia per i dipendenti coinvolti sia per l'azienda stessa, contribuendo a valorizzare il capitale umano e ad allineare le competenze interne alle esigenze del mercato ICT. La certificazione ha rappresentato un elemento chiave per formalizzare e riconoscere in modo oggettivo i risultati della formazione.

La formazione erogata si è distinta per diversi elementi di forza, che ne hanno garantito l'efficacia e la coerenza con gli obiettivi aziendali. L'impiego di laboratori pratici, simulazioni IT-based e prove applicative ha favorito un apprendimento esperienziale, consentendo ai partecipanti di trasferire immediatamente le competenze acquisite nella pratica lavorativa.

Inoltre, l'introduzione di test di ingresso e di uscita, prove pratiche e attestati di competenza certificati secondo standard nazionali ed europei, ha permesso di valutare con precisione l'apprendimento e di misurare l'efficacia dei contenuti erogati. Questi strumenti hanno rappresentato un supporto importante per garantire la qualità del percorso formativo, identificando punti di forza e aree di miglioramento sia a livello individuale sia organizzativo.

Tra i diversi **interventi previsti dal piano** formativo, **alcuni corsi hanno prodotto cambiamenti significativi** e immediatamente osservabili sia a livello individuale sia a livello organizzativo. In particolare, i corsi di natura gestionale, come il corso **Scrum Master**, hanno avuto un impatto rilevante in quanto direttamente applicabili ai processi aziendali, contribuendo al miglioramento dell'efficienza operativa e all'ottimizzazione dei flussi di lavoro. Questi corsi hanno permesso ai partecipanti di acquisire strumenti concreti per gestire progetti e team in maniera più efficace, consolidando competenze fondamentali per la gestione agile dei processi e il miglioramento continuo delle performance aziendali.

Durante la fase di erogazione del piano formativo, sono **emerse alcune criticità operative**, affrontate con prontezza e spirito collaborativo grazie al coordinamento tra l'organizzazione interna e la società di formazione. Tra le principali difficoltà, come già evidenziato, si è distinta la pianificazione delle attività in un periodo fortemente influenzato dalla stagionalità estiva, con conseguenti impatti significativi sull'organizzazione interna e sull'efficacia operativa.

In particolare, la tempistica di approvazione del piano da parte di ANPAL, avvenuta in piena estate, ha rappresentato un fattore critico determinante. L'approvazione tardiva, coincidente con il mese di luglio e con un piano ferie aziendale già definito, ha reso impossibile l'utilizzo del mese di agosto per l'erogazione dei corsi, generando vincoli organizzativi rilevanti. Nonostante queste difficoltà, grazie a un'attenta pianificazione e a una gestione coordinata tra tutti i soggetti coinvolti, è stato possibile garantire il regolare svolgimento delle attività formative, assicurando una conclusione ordinata, conforme e coerente con gli obiettivi previsti dal piano.

Nello specifico:

1. Il piano formativo ha dovuto essere concentrato in sole tre settimane di luglio, e successivamente compresso tra settembre e la prima settimana di ottobre, con un calendario estremamente serrato.
2. La necessità di garantire il presidio operativo ha reso difficile coinvolgere il personale senza compromettere la continuità dei servizi, soprattutto nei reparti tecnici e di assistenza.
3. Nel mese di agosto, oltre alla ridotta disponibilità dei partecipanti, si è registrata anche l'indisponibilità dei docenti, anch'essi in ferie, rendendo impraticabile qualsiasi attività formativa in quel periodo.

Questa situazione ha comportato:

- Un notevole sforzo organizzativo per garantire la partecipazione ai corsi senza sguarnire le aree operative.
- Una pressione significativa sulla logistica e sulla calendarizzazione, con necessità di riorganizzare turni, orari e disponibilità in tempi molto ristretti.
- Una riduzione della flessibilità nella distribuzione dei moduli formativi, con impatto sulla qualità della programmazione e sull'equilibrio tra formazione e operatività.

Un altro imprevisto significativo ha riguardato la procedura di firma degli attestati di competenza, modificata in corso d'opera. Inizialmente era previsto che ogni partecipante firmasse digitalmente il proprio attestato secondo una modalità non automatizzata, che si è rivelata complessa e poco sostenibile, soprattutto considerando l'elevato numero di discenti. Per gestire questa criticità, è stato attivato un supporto interno tra colleghi, che ha portato alla creazione di una macro Excel personalizzata. Questo strumento ha permesso di automatizzare l'invio individuale delle mail ai partecipanti, semplificando il processo di raccolta delle firme e riducendo notevolmente i tempi di gestione. Successivamente, la procedura è stata modificata, stabilendo che la firma sugli attestati fosse apposta esclusivamente dall'ente certificatore, senza necessità di controfirma da parte dei partecipanti. Ciò ha ulteriormente semplificato il processo, garantendo la regolarità documentale e alleggerendo il carico operativo.

Infine, un'ulteriore criticità è stata rappresentata dalle numerose comunicazioni da parte di **notifica-bpm@pf.fondimpresa.it**, che hanno richiesto per più volte la stessa integrazione dell'autodichiarazione e dell'autocertificazione del rendiconto aziendale.

La gestione di tutti questi imprevisti ha dimostrato la capacità di **adattamento, coordinamento e problem solving** del gruppo coinvolto, nonché l'efficacia della collaborazione tra le funzioni aziendali e con la società di formazione. Grazie a queste azioni, è stato possibile mantenere la regolarità amministrativa del piano e garantire una conclusione ordinata e conforme delle attività formative, assicurando al contempo il raggiungimento degli obiettivi formativi e il rispetto delle esigenze operative dell'azienda.

3.3 Considerazioni riepilogative

La progettazione e l'attuazione del piano formativo di Almagora S.p.A. hanno mostrato un elevato grado di coerenza con l'analisi preliminare dei fabbisogni, evidenziando un approccio metodico e strategico nella definizione degli interventi formativi. La fase di rilevazione dei fabbisogni è stata realizzata attraverso strumenti sistematici, mirati a identificare le competenze digitali e professionali necessarie per rispondere alle esigenze operative e strategiche dell'azienda. Tale analisi ha permesso di delineare con precisione gli obiettivi formativi, individuando sia le competenze di base sia quelle specialistiche, in linea con i framework europei DigComp 2.1 ed e-CF 3.0.

Il percorso formativo progettato ha quindi risposto in maniera mirata alle necessità emerse, coinvolgendo figure professionali strategiche quali analisti e progettisti software, amministratori di sistema e personale di coordinamento IT. L'articolazione dei corsi – dal rafforzamento delle competenze digitali di base alla sicurezza informatica, dallo sviluppo software alla gestione di reti e sistemi, fino alla collaborazione digitale e al cloud computing – ha consentito di coprire in maniera completa le aree critiche per l'evoluzione tecnologica dell'azienda. Gli obiettivi formativi erano chiari e misurabili: miglioramento dell'autonomia operativa dei team IT, integrazione efficace tra piattaforma MOOVA e infrastruttura di rete, rafforzamento della cultura digitale aziendale.

La microprogettazione dei singoli corsi è stata attenta alle caratteristiche dei partecipanti, calibrando contenuti e metodologie in funzione delle competenze iniziali, dei ruoli professionali e delle esigenze operative. L'uso combinato di lezioni sincrone in virtual class, laboratori pratici, simulazioni, materiali multimediali e momenti di autoformazione ha garantito un apprendimento attivo e applicabile immediatamente nel contesto lavorativo. La

schedulazione delle lezioni è stata realizzata in stretto coordinamento con i responsabili di area, rispettando le necessità produttive e minimizzando l'impatto sulla continuità operativa dei team.

Un elemento chiave nella riuscita del piano è stata la collaborazione con un'agenzia formativa accreditata, che ha supportato Almaviva nella gestione completa del processo formativo, dalla selezione dei docenti, alla validazione e certificazione delle competenze. I docenti hanno dimostrato elevata preparazione tecnica e capacità di adattamento, assicurando metodologie didattiche attive e feedback immediato ai partecipanti.

Durante l'erogazione, sono emerse criticità operative legate alla stagionalità estiva e ai tempi di approvazione del piano da parte di ANPAL. In particolare, la concentrazione dei corsi in luglio, settembre e la prima settimana di ottobre, unita alla necessità di garantire la continuità dei servizi aziendali, ha richiesto uno sforzo organizzativo significativo e una gestione flessibile dei turni, dei docenti e della logistica. Altre criticità hanno riguardato la firma degli attestati e le comunicazioni relative al rendiconto aziendale, affrontate con soluzioni pratiche e tempestive che hanno garantito la regolarità amministrativa del progetto.

Infine, la valutazione degli esiti ha confermato l'efficacia della formazione: questionari di gradimento, test di ingresso e uscita, prove pratiche e attestazioni ufficiali hanno fornito un quadro completo dell'impatto sul personale e sull'organizzazione. L'esperienza ha evidenziato la capacità dell'azienda di coniugare l'aggiornamento professionale con le esigenze produttive, massimizzando l'efficacia della formazione e consolidando le competenze chiave del personale.

Capitolo 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

A seguito dell'attuazione del piano formativo, Almaviva S.p.A. ha potuto osservare cambiamenti significativi, sia a livello operativo che comportamentale, con effetti concreti sull'efficienza aziendale, sulla qualità delle prestazioni e sulla collaborazione tra i team.

Il piano è stato progettato e realizzato tenendo conto delle esigenze produttive e organizzative dell'azienda, garantendo un'integrazione efficace tra attività formative e processi operativi. La formazione ha rappresentato uno strumento strategico per migliorare l'organizzazione del lavoro, la gestione delle tecnologie e la capacità dei dipendenti di adattarsi rapidamente alle esigenze dei progetti, anche in un periodo fortemente condizionato dalla stagionalità estiva e dai vincoli organizzativi legati ai piani ferie e all'approvazione tardiva del piano da parte di ANPAL.

I corsi più tecnici, come "Sviluppo applicazioni cloud-native", hanno consentito ai progettisti software di acquisire competenze avanzate che hanno ridotto i tempi di rilascio dei moduli applicativi e aumentato la qualità del codice prodotto. L'adozione di ambienti di sviluppo più efficienti e scalabili ha permesso di ottimizzare i flussi operativi e di migliorare la produttività complessiva. Parallelamente, i team che hanno partecipato al corso "Monitoraggio delle performance ICT" hanno iniziato a utilizzare indicatori di performance per valutare l'efficacia delle soluzioni implementate, favorendo una gestione più consapevole e orientata al miglioramento continuo dei processi digitali.

Nel progetto MOOVA, la formazione ha avuto un impatto immediato e misurabile, consentendo ai team tecnici di integrare più rapidamente i moduli software con i sistemi di trasporto locale, grazie alla maggiore padronanza degli strumenti cloud e delle logiche di interoperabilità. Questo ha accelerato la fase di sperimentazione e migliorato la qualità del servizio offerto ai clienti, dimostrando come la formazione possa generare risultati concreti e direttamente applicabili ai processi operativi.

Oltre agli effetti tecnici, il piano formativo ha prodotto cambiamenti significativi nei comportamenti dei dipendenti. La formazione ha favorito una maggiore autonomia nella gestione delle attività, una maggiore proattività nella risoluzione dei problemi e la capacità di proporre soluzioni operative. I partecipanti hanno mostrato un rafforzamento delle competenze relazionali e una maggiore attitudine al lavoro di gruppo, migliorando la comunicazione interna e la collaborazione tra i team.

Sebbene l'acquisizione di competenze tecniche si sia manifestata in modo più graduale e mirato, i cambiamenti comportamentali hanno avuto un impatto diffuso sulle modalità operative quotidiane, contribuendo a trasformare la cultura aziendale e a rafforzare l'allineamento tra obiettivi individuali e aziendali. Almaviva S.p.A. ha predisposto strumenti strutturati e multilivello per monitorare il gradimento dei partecipanti e l'efficacia dell'apprendimento. Al termine di ogni corso sono stati somministrati questionari di gradimento per rilevare la percezione della qualità dei contenuti, l'efficacia del docente e la chiarezza espositiva. I risultati hanno evidenziato un elevato livello di soddisfazione, con feedback positivi sulla capacità dei docenti di contestualizzare i contenuti rispetto alle esigenze operative.

Parallelamente, sono stati effettuati test in ingresso e in uscita per valutare le competenze iniziali e i progressi ottenuti. L'incremento nelle risposte corrette ha confermato l'efficacia didattica dei contenuti e la capacità di apprendimento dei partecipanti. Inoltre, ogni corso ha previsto prove pratiche per verificare la capacità dei partecipanti di applicare concretamente le competenze acquisite.

Al termine del percorso formativo, le competenze acquisite sono state certificate attraverso un processo strutturato di verifica e validazione conforme agli standard nazionali ed europei. Questo ha garantito trasparenza, spendibilità delle competenze e valorizzazione del capitale umano, con un impatto positivo sulla competitività aziendale e sull'allineamento con le esigenze del mercato ICT.

Per favorire l'applicazione delle competenze acquisite, sono stati attivati gruppi di lavoro e affiancamenti tra colleghi, insieme a riunioni di debriefing e momenti di confronto tra responsabili e collaboratori. Queste pratiche hanno facilitato il trasferimento del know-how tecnico e comportamentale, consolidando l'apprendimento e stimolando il miglioramento continuo.

La formazione ha generato benefici concreti e complementari su più livelli:

- **Tecnico-operativo:** maggiore autonomia nell'uso degli strumenti, riduzione dei tempi di sviluppo, miglior qualità dei deliverable, monitoraggio più accurato delle performance ICT.
- **Comportamentale:** proattività, responsabilizzazione, collaborazione interna più efficace, attitudine al lavoro di gruppo.
- **Organizzativo:** ottimizzazione dei processi, migliore coordinamento tra team, capacità di adattamento alla stagionalità e continuità operativa.

Dal punto di vista dei lavoratori, l'esperienza formativa ha generato ricadute significative soprattutto in termini di sviluppo di nuove competenze tecniche e metodologiche. I partecipanti ai moduli dedicati a Docker e ai microservizi ad esempio riportano di aver acquisito una comprensione pratica degli strumenti di containerizzazione, imparando a creare, configurare e distribuire ambienti isolati e scalabili, con ricadute dirette sul modo di lavorare: l'adozione di architetture più modulari ha infatti migliorato l'efficienza dei processi di sviluppo, la collaborazione tra team e la rapidità dei rilasci, come dimostrato dall'esempio della trasformazione di un'applicazione monolitica in microservizi containerizzati.

Diverso il caso del percorso dedicato alla Blockchain: pur avendo fornito conoscenze solide sui principi di decentralizzazione, sicurezza, tracciabilità e sugli smart contract, tali contenuti non hanno ancora trovato un'applicazione concreta nell'attività quotidiana dei partecipanti.

In entrambi i percorsi, i lavoratori non hanno sentito la necessità di consultare nuovamente il materiale didattico, segno di una buona efficacia dell'erogazione in aula. Nel complesso, gli interventi legati ai microservizi sono stati percepiti come pienamente utili sia per il miglioramento operativo sia per la crescita professionale, mentre quelli sulla Blockchain rappresentano un investimento potenzialmente rilevante in ottica futura. I partecipanti concordano infine sul fatto che i corsi siano stati adeguatamente strutturati e coerenti con gli obiettivi, suggerendo come unico possibile miglioramento un maggior numero di esercitazioni pratiche per consolidare ulteriormente le competenze acquisite.

Le percezioni raccolte dai partecipanti e dai responsabili confermano che i benefici ottenuti sono pienamente in linea con gli obiettivi attesi dal piano formativo. La formazione non solo ha potenziato le competenze tecniche dei dipendenti, ma ha anche promosso cambiamenti comportamentali e organizzativi duraturi, rafforzando la competitività, la sicurezza e l'efficienza complessiva dell'azienda.

In conclusione, il piano formativo di Almaviva S.p.A. rappresenta un esempio di approccio integrato e strategico alla formazione aziendale, capace di generare impatti tangibili a più livelli, valorizzare il capitale umano e creare un terreno favorevole per il miglioramento continuo, coerentemente con gli obiettivi produttivi e organizzativi dell'impresa.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo di Almaviva S.p.A. si configura come un intervento strategico e strutturato, capace di generare impatti concreti e misurabili su diversi livelli dell'organizzazione. La combinazione di metodologie didattiche efficaci, strumenti di valutazione rigorosi e pratiche di supporto interne ha permesso di consolidare competenze tecniche aggiornate, migliorare i processi operativi e rafforzare i comportamenti collaborativi.

Il coinvolgimento attivo dei partecipanti, insieme al sistema di monitoraggio integrato, ha favorito un miglioramento continuo e un trasferimento immediato delle conoscenze nei contesti progettuali. Nonostante le criticità iniziali legate alla stagionalità estiva e alla tempistica di approvazione del piano da parte di ANPAL, l'azienda è riuscita a garantire un'erogazione efficace e un impatto tangibile delle attività formative.

Nel complesso, l'esperienza conferma il valore della formazione come leva di sviluppo, innovazione e competitività, evidenziando l'importanza di proseguire con programmi formativi mirati, aggiornati e integrati ai processi aziendali, in una logica di crescita continua e sostenibile.

Capitolo 5 – CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

L'analisi complessiva dei risultati, alla luce dei contenuti approfonditi nei capitoli precedenti, evidenzia con chiarezza i principali **elementi abilitanti** che hanno favorito in modo determinante l'efficacia del piano formativo. Tali fattori hanno operato in maniera sinergica, creando un contesto strutturato, funzionale e pienamente integrato con le dinamiche operative dell'azienda.

Di seguito si presentano gli aspetti che hanno maggiormente contribuito al successo dell'intervento:

Allineamento strategico tra formazione e priorità aziendali

Come discusso nel capitolo dedicato al contesto organizzativo, la formazione è stata progettata in piena coerenza con le strategie di sviluppo di Al maviva. Questo ha reso possibile una selezione mirata dei contenuti, delle metodologie e dei destinatari, garantendo che ogni percorso rispondesse a esigenze reali dei progetti in corso, in particolare del programma MOOVA e delle principali iniziative ICT aziendali

Analisi dei fabbisogni accurata e focalizzata sui processi produttivi

Le attività descritte nel capitolo relativo all'analisi dei fabbisogni hanno assicurato una profonda comprensione delle competenze necessarie ai diversi ruoli tecnici. Ciò ha permesso di costruire percorsi mirati e immediatamente applicabili, facilitando il trasferimento delle conoscenze nei contesti operativi e producendo effetti tangibili su qualità del codice, riduzione dei tempi di sviluppo e ottimizzazione dei deliverable.

Flessibilità organizzativa e capacità di adattamento operativo

Come evidenziato nelle parti dedicate alla progettazione, la gestione del piano ha richiesto una notevole capacità di adattamento per affrontare criticità quali la stagionalità estiva, i vincoli legati ai turni di lavoro e l'approvazione tardiva da parte di ANPAL. La rimodulazione dei calendari, la collaborazione tra HR, responsabili di linea e società di formazione e una programmazione attenta hanno garantito continuità formativa senza compromettere l'avanzamento dei progetti.

Metodologie didattiche attive e centrate sull'applicazione pratica

L'alternanza tra lezioni teoriche, esercitazioni pratiche, simulazioni e casi reali ha favorito un apprendimento dinamico e orientato alla soluzione dei problemi, come descritto nei capitoli dedicati alla progettazione didattica. Questo approccio ha permesso ai partecipanti di consolidare competenze tecniche avanzate e, al tempo stesso, di sviluppare competenze comportamentali quali collaborazione, autonomia e proattività.

Sistema di valutazione strutturato e multilivello

La presenza di strumenti di monitoraggio diversificati – test d'ingresso e di uscita, prove pratiche, questionari di gradimento e attestazioni finali – ha garantito un controllo puntuale dell'apprendimento e della qualità della didattica. Questo sistema, descritto nei capitoli dedicati alla valutazione, ha assicurato oggettività, trasparenza e valorizzazione delle competenze acquisite, rafforzando la credibilità e l'efficacia del percorso formativo.

Nel loro insieme, questi elementi abilitanti – **allineamento strategico, analisi dei fabbisogni, flessibilità organizzativa, metodologie attive e valutazione rigorosa** – hanno contribuito in maniera decisiva al successo del piano formativo. La loro integrazione ha permesso di generare **impatti tecnici, organizzativi e comportamentali** pienamente coerenti con gli obiettivi aziendali e con i processi di innovazione digitale che caratterizzano Al maviva, consolidando il valore della formazione come leva strategica di crescita e competitivi

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza maturata con il piano formativo di Al maviva S.p.A. ha messo in luce numerose **buone prassi formative**, ossia procedure, metodologie e comportamenti organizzativi che hanno contribuito in maniera determinante all'efficacia dei percorsi. Queste pratiche rappresentano modelli concreti e replicabili, in quanto definiscono modalità operative chiare e articolate che possono essere adottate in altri contesti formativi o organizzativi.

La prassi più distantiva è stata il “Supporto al trasferimento delle competenze sul lavoro”

È quella che realmente **trasforma la formazione in valore**, migliora le performance e crea una cultura di apprendimento continuo: la caratteristica distintiva di un'azienda leader.

Perché è la più importante?

- Assicura il **ritorno dell'investimento formativo**.
- Migliora **performance, qualità del lavoro e autonomia operativa**.
- Favorisce un ambiente collaborativo e un apprendimento continuo.
- Rafforza la cultura aziendale e la capacità di innovare.
- Riduce il rischio che la formazione resti teorica o “non applicata”.

Nessuna altra prassi ha un impatto così diretto e duraturo sul business.

Elementi caratterizzanti (replicabili)

1. Affiancamenti strutturati tra colleghi

- Senior che supportano i neo-formati.
- Mini sessioni operative sul campo.
- Scambio continuo di feedback.

2. Debriefing operativi

- Incontri brevi e frequenti con team e responsabili.
- Revisione dei casi reali affrontati.
- Analisi degli errori e consolidamento delle soluzioni.

3. Condivisione di best practice

- Creazione di repository interni.
- Linee guida operative, check-list, template.
- Sessioni periodiche di “knowledge sharing”.

4. Strumenti di supporto alla pratica

- Manuali operativi post-corso.
- Procedure step-by-step.
- Materiali prontamente utilizzabili sul lavoro.

Cosa la rende replicabile

- Non dipende dal settore o dal contenuto formativo.
- Richiede solo coordinamento, volontà e una struttura minima.
- Può essere implementata con risorse interne.
- È facilmente documentabile e misurabile.

Pratiche di questo tipo spiegano chiaramente perché il piano formativo abbia prodotto risultati significativi, creando valore sostenibile per l'azienda e favorendo una crescita professionale dei dipendenti pienamente coerente con gli obiettivi di innovazione e competitività digitale di Almaviva.

Di seguito i Punti di Forza e quelli del Debolezza rilevati nel percorso formativo.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DEBOLEZZA
Allineamento strategico tra formazione e priorità aziendali. • Analisi approfondita dei fabbisogni e progettazione mirata dei percorsi. • Metodologie didattiche attive (lezioni, esercitazioni pratiche, simulazioni). • Sistema di valutazione rigoroso e multilivello (test, prove pratiche, questionari, certificazioni). • Flessibilità organizzativa e capacità di adattamento alla stagionalità e ai vincoli operativi. • Coinvolgimento attivo dei partecipanti e supporto al trasferimento delle competenze tramite gruppi di lavoro e affiancamenti.	Applicazione pratica di alcune competenze emergenti, ad esempio Blockchain, ancora limitata. • Necessità di incrementare esercitazioni pratiche per consolidare ulteriormente le competenze. • Dipendenza da approvazioni esterne (ANPAL) che possono rallentare la pianificazione.
OPPORTUNITA'	MINACCE
• Potenziale ampliamento dei corsi su tecnologie emergenti (Blockchain, microservizi avanzati, AI, cloud). • Consolidamento della cultura aziendale orientata alla formazione continua e all'innovazione. • Possibilità di replicare il modello formativo su altri progetti o divisioni aziendali. • Rafforzamento della competitività nel mercato ICT grazie al capitale umano più qualificato	• Vincoli esterni e imprevisti organizzativi (stagionalità, turnover, ferie) che potrebbero ridurre l'efficacia dei piani futuri. • Rapida evoluzione tecnologica che richiede aggiornamenti costanti dei contenuti formativi. • Resistenze culturali o comportamentali dei dipendenti all'adozione di nuovi strumenti o processi. • Eventuali ritardi nell'integrazione dei risultati formativi nei progetti operativi

5.3 Conclusioni

In sintesi, l'esperienza del piano formativo di Almaviva S.p.A. evidenzia come l'efficacia della formazione non dipenda soltanto dai contenuti erogati, ma anche dagli elementi abilitanti e dalle buone prassi organizzative che ne hanno supportato l'implementazione. L'allineamento strategico con gli obiettivi aziendali, l'analisi accurata dei fabbisogni, la flessibilità operativa, l'adozione di metodologie didattiche attive e la presenza di un sistema di valutazione strutturato hanno creato le condizioni ottimali per generare risultati concreti, misurabili e sostenibili. Parallelamente, le buone prassi – dalla governance condivisa alla gestione del trasferimento delle competenze, dal monitoraggio continuo della qualità all'attenzione al benessere organizzativo – hanno garantito replicabilità, trasferibilità e consolidamento dell'apprendimento nel lavoro quotidiano. L'integrazione di questi fattori ha permesso di ottenere impatti significativi a livello tecnico, organizzativo e comportamentale, confermando il valore della formazione come leva strategica di crescita, innovazione e competitività aziendale.



Bibliografia

Piano formativo NEW DIGITAL SKILLS FOR IT SPECIALISTS

Sitografia

[https:// https://www.almaviva.it/it_IT](https://www.almaviva.it/it_IT)

