

STMicroelectronics S.R.L.

Soft STeM!

Per competere nei mercati globali

NON MODIFICARE

Storie di Formazione 2025

Piano Conto Formazione

Codice Piano Formativo: 327351

Titolo del Piano Formativo: 'Training in STMicroelectronics – Aosta'

Autore: Anna M. Alessandra Merlo

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione	pag. 4
1.1 I motivi che hanno portato alla scelta dell'Azienda STMicroelectronics S.R.L.	pag. 4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	pag. 6
2.1 Breve profilo dell'Azienda e del settore della componentistica elettronica	pag. 6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pag. 7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 8
2.4 Considerazioni riepilogative	pag. 9
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	pag. 10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	pag. 10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione, alla realizzazione, alla valutazione degli esiti	pag. 11
3.3 Considerazioni riepilogative	pag. 12
Capitolo 4 – L'impatto della formazione	pag. 13
4.1 L'impatto della formazione	pag. 13
4.2 Considerazioni riepilogative	pag. 15
Capitolo 5 – Conclusioni	pag. 16
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	pag. 16
5.2 Le buone prassi formative aziendali	pag. 16
5.3 Conclusioni	pag. 17
Bibliografia e sitografia	pag. 18
Allegato A – Scheda sintetica	pag. 19
Allegato B - Griglia per la valutazione delle buone prassi formative	pag. 20

Questa Storia di Formazione afferisce al sistema unitario di Monitoraggio e Valutazione di Fondimpresa, a cui l'Articolazione Territoriale Valle d'Aosta ha aderito anche per l'anno 2025, dopo il 2024.

L'obiettivo delle Storie di Formazione è di valorizzare i processi di apprendimento e cambiamento realizzati dalle varie imprese oggetto delle Storie, grazie alla formazione finanziata.

Analizzando le varie fasi del percorso formativo, dall'individuazione dei fabbisogni, alla progettazione e realizzazione, alla verifica dei risultati e degli impatti, si mira in particolare a individuare i fattori che hanno influenzato, favorevolmente o meno, l'efficacia degli interventi formativi e a fornire indicazioni utili per migliorare la progettazione e la gestione dei Piani Formativi, in modo da ottimizzare i finanziamenti nonché a beneficio di altre aziende e del territorio nel complesso, anche grazie alla comparabilità tra le varie iniziative di formazione e alla possibile trasferibilità delle esperienze, assicurate dal rispetto delle Linee Guida fornite a livello centrale.

Il Progetto oggetto della presente Storia è il Piano Formativo dell'Azienda STMicroelectronics S.R.L. dal titolo 'Training in STMicroelectronics - Aosta', finanziato con il Conto Formazione, ID 327351, e realizzato tra l'Ottobre 2022 e l'Ottobre 2023.

Il Soggetto proponente è la Divisione Italiana di un grande Gruppo globale, di proprietà italo-francese, leader nel settore tecnologico e caratterizzato da una spiccata cultura manageriale di stampo internazionale, anche a motivo delle affinità con la cultura della Silicon Valley (emblematico il generalizzato uso della lingua inglese e il 'darsi del tu').

Il Gruppo considera la formazione un vero e proprio 'business partner' per contrastare le sfide congiunturali e mantenere costantemente le proprie capacità competitive, in un mercato mondiale estremamente dinamico e concorrenziale.

1.1 I motivi che hanno portato alla scelta dell'Azienda STMicroelectronics S.R.L.

Oltre a essere una realtà imprenditoriale quasi quarantennale (presente in Italia dal 1988) e con origini risalenti già agli anni '60, molto radicata nel territorio nazionale e regionale, dove si trova una delle sue sedi più importanti per la Ricerca&Sviluppo, come illustrato nel Capitolo 2., STMicroelectronics S.R.L., in linea con la casa madre, crede da sempre nel ruolo strategico della formazione, che ricopre un insieme di valenze cruciali per la sopravvivenza nel contesto globale in cui l'Azienda si inserisce e di cui sono note le complessità: ottenere innovazione continua in ambito tecnico-tecnologico e mantenere la massima efficacia ed efficienza delle capacità strategiche e gestionali, necessariamente valorizzando e stimolando in modo intensivo e sistematico la qualità delle risorse umane.

Il convincimento del vertice aziendale, del management e dei referenti per la formazione in particolare è che le imprese, anche quelle operanti in settori fortemente tecnologici, per riuscire a elaborare progetti selettivi di ricerca e sviluppo, debbano costantemente sviluppare e coltivare conoscenze e competenze non solo sul fronte delle hard skill ma anche su quello delle soft skills che peraltro, in un settore produttivo come quello di STMicroelectronics, non fanno parte del background tipico delle risorse umane e rischiano generalmente di rimanere un po' sullo sfondo.

Tale convincimento trova riscontro in moltissimi dati recenti, che dimostrano come le competenze più richieste da parte delle imprese non siano le hard skills, pur molto importanti anch'esse e di non banale reperimento, bensì le soft skills, le quali sembrano avere un impatto maggiore sulle performance aziendali:

- nel 'Rapporto speciale 2020 – Formazione manageriale' la Harvard Business Review ¹ sottolinea come le competenze trasversali, cioè quelle non tecniche e non specialistiche, siano centrali per le strategie di sviluppo delle imprese
- un recente rapporto di Deloitte dal titolo 'Soft skills for business success'² evidenzia come, entro il 2030, sia prevedibile che, anche a motivo dell'avvento dell'Intelligenza Artificiale, due terzi di tutti i posti di lavoro saranno ad alta intensità di competenze trasversali
- Alexandra Levit, autrice di 'Humanity works: merging technologies and people for the workforce of the future'³ sostiene come le imprese con forza lavoro caratterizzata da competenze trasversali dispongano delle conoscenze e della mentalità necessarie per continuare a essere produttive nel tempo.

Ulteriori indagini, poi, mostrano come le aziende si trovino in difficoltà nel reperire candidati non solo con idonee hard skills, ma anche con elevate soft skills:

- un recente numero dell' 'Employment Outlook Survey' di Manpower⁴ evidenzia come il 28% delle imprese lamenta nei neo assunti scarse capacità di resilienza e resistenza allo stress, il 22% rileva l'assenza di skills basate sulla creatività e il 18% segnala la mancanza di doti di leadership.

Nello scenario tratteggiato, che da un lato enfatizza il ruolo delle competenze trasversali per il successo delle aziende e dall'altro ne denuncia la carenza nei mercati del lavoro, si colloca la visione e di conseguenza l'impostazione dei Piani di Formazione da parte della Divisione Italiana in cui è inquadrata la presente Storia di Formazione, così come dell'intero Gruppo globale: l'offerta ai propri collaboratori di un catalogo costituito da numerosissime opportunità formative, tra corsi, workshop, seminari, tradeshow ed eventi, in presenza e online, integrato dalla possibilità di autoformazione e fruizione di percorsi formativi anche al di fuori dell'Azienda stessa. Il tutto in misura sistematica e intensiva, alternando regolarmente contenuti da un lato di natura tecnico-tecnologica e dall'altro afferenti alle caratteristiche e capacità psicologiche, comportamentali, relazionali, motivazionali delle risorse umane.

Ciascuna di queste è considerata e trattata come un potenziale veicolo di qualità e di successo, per l'Azienda, nella sfidante fase in cui essa si trova a livello globale, ed è con tale atteggiamento che è stato effettuato, presso il site di Aosta, anche il Piano Formativo qui presentato e illustrato nel Capitolo 3.

Tutto quanto detto finora è stato determinante per l'individuazione di STMicroelectronics S.R.L. come caso di grande interesse per il Monitoraggio Valutativo 2025 di Fondimpresa tramite le Storie di Formazione.

¹ <https://hbr.org/>

² <https://www.deloitte.com/au/en/services/consulting-financial/blogs/soft-skills-for-business-success.html>

³ <https://alexandralevit.com/books>

⁴ <https://www.manpowergroup.it/insights/meos-previsioni-occupazione>

Come previsto nelle Linee-Guida per le Storie di Formazione, questa parte del documento è stata costruita intervistando il management aziendale, in particolare il Responsabile nazionale per la Formazione dr. Fabrizio Dardo e la dr. Daniela Formenti dello staff dell'Area Learning nonché una dei due referenti del Piano Formativo, il Site Manager della sede di Aosta ing. Marcello Cicchetti e inoltre una partecipante alla formazione ing. Mara Concolato anch'ella in forze presso la sede di Aosta, oltre alla consultazione di documentazione varia e del sito aziendale^{5 6}.

2.1 Breve profilo dell'Azienda e del settore della componentistica elettronica



STMicroelectronics S.R.L. è la Divisione italiana del Gruppo globale STMicroelectronics NV, un'azienda italo-francese dalla storia pionieristica, leader nella produzione di semiconduttori e componenti elettronici utilizzati in settori come l'industria (spaziale, difesa, automotive, etc.), l'elettronica di consumo (tra cui periferiche per computer e telefonia cellulare) e l'IoT; si tratta quindi di un'impresa b2b⁷.

La creazione risale al 1987, con la fusione tra l'italiana SGS Microelettronica, a sua volta fondata da Olivetti e Telettra e derivante dalle trasformazioni di precedenti aziende italiane a partire dagli anni '60, e la francese Thomson Semiconducteurs, di proprietà di Thomson SA.

La denominazione iniziale dell'Azienda è SGS-Thomson Microelectronics NV poi, nel 1998, con l'uscita dal capitale di Thomson SA, la società viene ridenominata STMicroelectronics NV.

Dal 1987 a oggi il Gruppo ha visto numerose ulteriori trasformazioni sia societarie con diverse acquisizioni, joint venture e partenariati, sia produttive con lo sviluppo di diverse tecnologie e componenti elettronici nei settori dell'elettronica, dell'elettrotecnica e dell'informatica.

La Società, con sede legale in Olanda e sede principale in Svizzera, è di proprietà di ST Holding ed è quotata nelle Borse di Milano, New York e Parigi; conta circa 50.000 dipendenti considerando la catena di fornitura integrata, di cui poco meno di 10.000 in Italia.

La sede principale della Divisione Italia si trova ad Agrate Brianza (Lombardia) e l'Azienda ha una forte presenza in tutto il Paese, con uffici, centri di ricerca e sviluppo e sedi produttive in Campania, Lombardia, Piemonte, Sicilia, Toscana e Valle d'Aosta.

Il Codice ATECO è il 26.11.09 'Fabbricazione di altri componenti elettronici'

Il settore in cui opera STMicroelectronics a livello globale, ovvero quello dei semiconduttori, negli ultimi anni si caratterizza per la presenza di grandi complessità: dopo qualche anno di crescita esplosiva, guidata da un'accelerata

⁵ https://www.st.com/content/st_com/en.html

⁶ <https://investors.st.com/financials/annual-and-semi-annual-reports>

⁷ <https://it.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>

transizione digitale generata dalla corsa alle nuove tecnologie sospinta anche dalla pandemia, dal 2024 si è verificato invece un sostanziale rallentamento per vari motivi, tra cui l'overstocking di circuiti semiconduttori effettuato cautelativamente negli anni precedenti da molti produttori dei prodotti finali (computer, cellulari, automobili e vari dispositivi), la scarsità e il correlato aumento dei prezzi di alcune materie prime strategiche, i dazi americani e le tensioni commerciali internazionali.

Secondo il Factbook 2024 della SIA-Semiconductor Industry Association⁸, partendo da un valore della domanda che si aggirava sui 600 miliardi di dollari nel 2021, le attuali previsioni sono comunque per un rilancio significativo, che potrebbe portare a sfiorare i 1.400 miliardi di dollari entro il 2030, trainato dalle applicazioni dei chip nei Data Center, per l'Intelligenza Artificiale e per i veicoli elettrici, anche se controtendenze potrebbero essere provocate da rallentamenti in settori come gli smartphone e l'automotive.

Esaminando le quote del mercato mondiale di semiconduttori, nel 2023 erano così distribuite:

- Stati Uniti 50,2%
- Unione Europea 12,7%
- Repubblica di Corea 13,8%
- Giappone 9%
- Taiwan 7%
- Cina 7,2%.

Il modesto piazzamento europeo deriva da un ritardo in partenza, minori disponibilità di capitali (una fabbrica moderna può richiedere un investimento fino a 15-20 miliardi di dollari) e inferiore produttività dei mercati del lavoro, rispetto alla corrente leadership statunitense e asiatica; per cercare di fare fronte comune nel sostenere la capacità competitiva europea, con un target di incremento fino al 20% del mercato mondiale, nel Luglio 2023 l'Unione Europea ha adottato il 'Chip Act', Regolamento n.1781⁹.

All'interno del Gruppo STMicroelectronics, la Divisione Italia, a motivo della sua posizione dominante nei mercati di riferimento, ha sicuramente un grande peso sull'andamento di tutto il suo indotto e soprattutto sull'ecosistema innovativo nazionale, la capacità di competere nei settori tecnologici già esistenti e di penetrare in quelli emergenti.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Molto si è già detto, sulle caratteristiche e le sfide del contesto competitivo in cui operano STMicroelectronics e la Divisione Italia, ed evidentemente le aziende in simili circostanze proteggono i propri orientamenti strategici non meno del proprio posizionamento.

Tuttavia, gli indirizzi generali sono tutto sommato noti, oltre che condivisi a livello di competitor mondiali:

- reperire finanziamenti pubblici e privati a sostegno di ricerca e sviluppo e degli investimenti, anche attraverso la possibile acquisizione di aziende (a esempio le asiatiche e statunitensi insediate anche su suolo europeo)
- garantirsi l'accesso alle catene di approvvigionamento ed efficientare l'utilizzo delle materie prime (a partire dal silicio e i suoi composti come il carburo, materiali che, per le loro proprietà, costituiscono al momento il materiale di base utilizzato per i circuiti)
- razionalizzare al massimo i modelli produttivi, a esempio adottando sistemi 'fabless' (ovvero mantenendo all'interno le fasi di progettazione e test a monte e di vendita a valle, ed esternalizzando le fasi produttive), spingendo sull'automazione, ottimizzando le manutenzioni degli impianti, e così via

⁸ <https://www.semiconductors.org/wp-content/uploads/2024/05/SIA-2024-Factbook.pdf>

⁹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32023R1781>

- monitorare puntualmente gli andamenti produttivi ed economici, così da individuare in modo immediato i segnali di rischio e attivare con tempestività possibili contromisure
- cercare di presidiare / penetrare direttamente i settori più interessanti per prospettive di crescita, tassi di rendimento e presenza di know-how e tradizione (quindi l'automotive compresi i veicoli elettrici e a mobilità autonoma, la chimica e poi la difesa, la salute, l'IOT), piuttosto che quelli di consumo (quindi telefoni e computer) che sono ambiti ormai maturi e la cui leadership è forse irreversibilmente extra-europea
- rafforzare la resilienza delle strutture e delle risorse umane, non solo con intensivi programmi di formazione interna, ma anche attraverso presentazioni nelle scuole e nelle università per divulgare le materie STEM tra i giovani studenti e le donne in particolare, la partecipazione a technology days anche a caccia di talenti, la stipula di partnership con scuole di eccellenza in ambito scientifico-tecnologico, contribuendo tra l'altro a ridurre l'attuale elevatissima mobilità (pari al 40-50%) dei dottori di ricerca europei nel settore tecnologico, con offerte di occupazione gratificanti e sfidanti. Come sanno bene gli esperti di risorse umane, infatti, per poter disporre di una forza lavoro dotata delle conoscenze e competenze desiderate, da un lato occorre agire sui collaboratori già presenti in azienda, e dall'altro bisogna orientare in maniera funzionale le politiche di selezione di nuove risorse.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per implementare gli orientamenti strategici, perseguire gli obiettivi aziendali e supportare i processi di innovazione sopra trattenuti, per forza di cose, come viene detto in vari punti di questo caso, STMicroelectronics punta da sempre sul ruolo della formazione, che viene considerata un vero e proprio 'socio in affari'.

Le priorità strategiche dell'Azienda sono praticamente in un rapporto bidirezionale con i fabbisogni formativi e i conseguenti Piani, e l'impostazione e realizzazione del sistema formativo segue un unico schema, all'interno di tutto il Gruppo, nelle sue Divisioni nazionali e nei Site locali, seguendo il motto aziendale 'One ST', che fa riferimento all'idea di un unico grandissimo Team, costituito da persone distribuite in tutto il mondo ma unite da una comune rete di visioni e valori, conoscenze e competenze, comportamenti e obiettivi da raggiungere.

A parte la periodica formazione obbligatoria rivolta a tutti i collaboratori (Codice di Condotta, Sistemi di Assicurazione della Qualità, Sicurezza, e così via), l'Azienda prevede un primo apporto di training nella fase boarding, quindi all'ingresso del dipendente, riguardante la presentazione dell'Azienda stessa, la lingua veicolare che a livello globale è l'inglese, e poi temi quali il diversity e l'inclusion management e la cultura dello speak-up, con cui si fa riferimento all'idea di un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentano sicuri, incoraggiati e supportati nell'esprimere liberamente dubbi, preoccupazioni, idee, sapendo di essere ascoltati e considerati.

Dopo di che, per tutti i collaboratori, in ogni fase della loro carriera, sono previsti Piani Formativi a livello di Gruppo, e poi delle varie Divisioni Paese, predisposti e curati dai Responsabili della formazione e dalle Aree di Learning, che raccolgono gli input dei vertici corporate e del management aziendale, dei technical staff, dei teams dei vari site e persino dei singoli dipendenti, cercando così di intercettare e di non tralasciare nessun fabbisogno formativo esistente, dai più importanti su scala globale a quelli più specifici su scala locale.

I Piani Formativi si sostanziano in una sorta di 'catalogo', articolato in percorsi tipicamente di interesse comune, rivolti a tutti i site, e invece percorsi di carattere più avanzato, indirizzati a singole sedi; scegliendo nel catalogo, ogni dipendente praticamente compone un proprio piano di sviluppo individuale, in base ai suoi fabbisogni, alle sue caratteristiche e agli obiettivi assegnati, in base all'idea che ciascuno sia responsabile di una buona parte della propria formazione, peraltro molto incoraggiata anche con campagne di comunicazione interna.

Le attività vengono svolte sia in presenza, in aula e on the job, sovente nelle sedi principali ma certe volte anche in quelle locali, sia online, sovente con platee molto ampie di collaboratori dislocati in tutto il mondo; le lezioni ed esercitazioni vengono affidate, a seconda degli argomenti, a esperti interni oppure esterni, afferenti a società di consulenza e formazione accreditate e consolidate.

I finanziamenti ai Piani Formativi vengono effettuati sia con fondi interni che anche grazie a programmi esterni, come nel caso della Storia in oggetto.

2.4 Considerazioni riepilogative

Se un mantra europeo è di puntare a usare la forza del cervello piuttosto che quella dei muscoli (in cui peraltro l'Europa odierna non primeggia), quasi come il giovane pastore Davide contro il gigante Golia, la filosofia di STMicroelectronics, nei riguardi della formazione, potrebbe essere espressa come un elogio alla forza delle emozioni, prima ancora che a quella del cervello.

Sarebbe sciocco non rendersi conto della difficoltà delle battaglie che un'Azienda come ST deve affrontare ogni giorno, e che si svolgono su ben altri campi oltre a quelli delle hard e delle soft skills.

E' pur vero tuttavia che, come dice una frase attribuita a Lucio Anneo Seneca: 'Nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa a quale porto vuole approdare'.

Procedendo ora con l'illustrazione del Piano Formativo oggetto della presente Storia di Formazione, esso ha fatto capo alla sede di Aosta, dove oltre ad attività d'ufficio vengono svolte attività di ricerca e sviluppo, progettazione e design, produzione e testing di prototipi, per poi far svolgere in altre sedi le attività di produzione in serie e commercializzazione dei nuovi chip.

Il Piano Formativo, realizzato tra il 2022 e il 2023, ha coinvolto 41 persone, di cui 38 tra addetti alla ricerca e sviluppo e design, tecnici e amministrativi e 3 quadri, sul totale delle 60 persone che compongono i vari Team della sede di Aosta, tra 40 addetti alla ricerca e sviluppo e design, 18 addetti al testing di prototipi e al management di programmi e 2 informatici di supporto; si è trattato quindi di oltre due terzi delle risorse umane presenti a livello regionale.

I partecipanti sono stati impegnati in un percorso progettato su 13 Azioni tematiche totali, delle quali ne sono state realizzate 9, per complessive 144,30 ore rispetto a una previsione di 158; infatti: 4 Azioni non sono state seguite da nessun partecipante e dunque sono state disattivate, ma alcune altre Azioni, soprattutto quelle a maggior numero di iscritti, sono state rinforzate con incrementi di ore, e inoltre non pochi partecipanti hanno seguito più di un'azione, per cui il monte ore erogate per allievo (pari a 975 ore rispetto alle 916 previste) è notevolmente maggiore del totale delle ore delle Azioni.

I corsi sono stati tutti realizzati durante il normale orario di lavoro.

Il Piano è stato realizzato con una copertura per circa un terzo a carico dell'Azienda e circa due terzi a carico dell'Articolazione Territoriale della Valle d'Aosta di Fondimpresa, specificità italiana interprofessionale e di pochi altri contesti internazionali (tra cui in certa misura la Francia), partner molto importante per il training della Divisione Italia, non solo per la compartecipazione economica alla spesa per la formazione delle imprese associate, ma anche per una certa flessibilità accordata alle aziende soprattutto in fase di progettazione e realizzazione: a esempio, a partire dal periodo pandemico, sono state ammesse al finanziamento anche iniziative online. Mentre viene segnalata, per contro, una certa burocratizzazione in fase di rendicontazione che ancora si svolge in modalità cartacea, peraltro anche a motivo della necessità di certificare la presenza dei partecipanti e la verifica degli esiti per riconoscere i finanziamenti.

Il Piano Formativo è stato presentato dall'Azienda a Fondimpresa Valle d'Aosta all'inizio dell'Ottobre 2022, ha ricevuto il via libera da Fondimpresa a fine Ottobre 2022, si è tenuto tra l'Ottobre '22 e l'Ottobre '23; è stato rendicontato tra Ottobre e Dicembre 2024.

Le aree di intervento del Piano sono state definite in:

- competenze gestionali e di processo
- competenze tecnico-professionali

entrambe afferenti all'Ambito Tematico Strategico n. 3 nelle Linee Guida di Fondimpresa: Competenze di base e trasversali.

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo, alla base del Piano presentato, ha seguito le metodologie normalmente utilizzate in Azienda, come già illustrate nel Capitolo precedente.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione, alla realizzazione, alla valutazione degli esiti

Anche le fasi successive all'analisi del fabbisogno, ovvero quelle della progettazione e realizzazione del Piano, di valutazione degli esiti e degli impatti, e di rendicontazione, sono state condotte secondo il sistema della formazione adottato nel Gruppo e in tutte le sue articolazioni, nazionali e locali.

Per il Piano qui presentato si aggiungono di seguito alcuni dettagli e specificità di impostazione e realizzazione, a partire dall'Accordo Sindacale, siglato in data 13 Aprile 2022, quindi in fase di preparazione del Progetto per la presentazione a Fondimpresa, tra l'Azienda e le rappresentanze sindacali, nelle persone dei due RSU-Rappresentanti Sindacali Unici e della referente della Direzione Personale.

E' facile capire che la condivisione e sottoscrizione congiunta della progettazione dei percorsi formativi tra l'Azienda e le rappresentanze degli interessi dei lavoratori, oltre a essere una garanzia formale per la realizzazione delle iniziative, rappresenta una garanzia anche sostanziale della convergenza di interessi e di impegni tra le Parti.

Un secondo aspetto che ha caratterizzato il Piano oggetto della presente Storia è stato la costituzione di un Comitato di Pilotaggio (già previsto anche nell'Accordo Sindacale), a cui è stato attribuito il compito di rilevare e monitorare i risultati, quantitativi e qualitativi, derivanti dall'implementazione del Piano stesso e delle correlate Azioni intraprese.

Dopo di che, coordinamento generale, tutoraggio, segreteria e amministrazione del Piano sono stati svolti all'interno dell'Azienda, a cura di personale dell'Area Formazione e Sviluppo; la docenza è stata affidata a esperti interni e professionisti esterni già di fiducia per l'Azienda e che ne conoscono le caratteristiche e le dinamiche; monitoraggio e rendicontazione sono invece stati affidati a una Società esterna, il tutto sempre seguendo le disposizioni contenute nella Guida fornita da Fondimpresa per la realizzazione delle iniziative sul Conto Formazione.

Procedendo con una descrizione più nel dettaglio delle Azioni formative, si inserisce la seguente tabella di sintesi.

Titolo Azione formativa	Tematica formativa	Numero allievi effettivi	Numero ore effettive
1. Python (linguaggio di programmazione per IA)	Informatica	0	0
2. PERL (linguaggio di programmazione per la trattazione di stringhe e file di testo)	Informatica	6	32
3. Feedback for development	Abilità personali	0	0
4. Gestione collaboratori critici	Abilità personali	5	15
5. Comunicazione efficace	Abilità personali	10	15
6. Conflict management	Abilità personali	5	16
7. Creative problem solving	Abilità personali	9	8
8. Il coraggio di essere protagonisti	Abilità personali	0	0
9. Mindfulness	Abilità personali	9	15
10. Powership: energia e desiderio	Abilità personali	6	15
11. SuperHero	Abilità personali	9	6
12. Team building	Abilità personali	0	0
13. Public speaking	Abilità personali	8	22,30
Totale ore effettive erogate			144,30

Figura 1 – Il Piano di Formazione in uno schema (Fonte: Il Piano di Formazione "Training in STMicroelectronics - Aosta")

Delle 9 Azioni realizzate, 6 si sono tenute in aula, 3 on the job e online; circa l'80% della formazione si è dunque svolto in presenza, in modalità frontale e applicata.

Inoltre, come si desume dalla soprastante tabella, una sola delle Azioni formative realizzate ha riguardato competenze tecniche, mentre le altre 8 sono state dedicate a competenze soft.

Si potrebbe pensare che la modalità online sia poco adatta a esplorare e apprendere tematiche soft, ma il confronto con gli interlocutori aziendali ha invece messo in luce non pochi pregi della formazione a distanza proprio per lo sviluppo di abilità personali, a partire dalla possibilità di partecipare e confrontarsi all'interno di gruppi molto più numerosi di persone non conosciute e che non appartengono al proprio ambiente, utilizzando inoltre una lingua straniera (inglese), il che offre subito l'opportunità di fronteggiare platee ampie, che nella vita reale potrebbero essere composte da colleghi ma anche da fornitori, finanziatori, partner, clienti, attuali e potenziali, a cui magari dover tenere una presentazione: un'occasione unica per mettere alla prova se stessi e le proprie capacità!

Anche attraverso tali circostanze, e più in generale, le valenze attribuite ai percorsi sopra indicati sono molteplici:

- a. far imparare a dominare l'ansia con tecniche quali il controllo della respirazione, lavorare sui propri sentimenti, convincimenti e valori, superare insicurezze e timidezze, allenare l'assertività anche in caso di conflitti, coltivare la leadership e rinforzare l'autostima
- b. far apprendere a interfacciarsi con il livello globale dell'Azienda
- c. far emergere e sviluppare nuovi leader, tra cui i dirigenti di domani, i quali, anche grazie ai programmi formativi, possono imboccare dei fast track per i loro percorsi di carriera
- d. far 'divertire' e rilassare, utilizzando anche tecniche di simulazione e gamification e magari persino prendendo spunto dall'ultimo libro letto, o altri aspetti della vita personale.

Tale insieme di potenzialità della formazione nell'ambito delle abilità personali rimanda tra l'altro all'approccio del management umanistico, del tutto interdisciplinare tra antropologia, etologia, psicologia, sociologia, e altro ancora.

Per tutte le Azioni formative, come di consueto, sono stati forniti dei materiali didattici di supporto; gli stessi, nella percezione dei partecipanti alle attività formative, sembrano essere molto più utili a sostegno dei contenuti di tipo tecnico, caso in cui le dispense possono essere ripassate di quando in quando, per recuperare qualche aspetto dimenticato o ancora non del tutto chiaro o trascurato in precedenza.

La formazione di tipo trasversale, invece, sembra essere più semplice da comprendere e apprendere sul piano teorico-generale, ma si scopre poi essere più difficile da fare propria e soprattutto mettere in pratica, specie per persone non più giovanissime, e a quel punto 'non serve a molto riprendere semplicemente in mano la dispensa'.

Per concludere questa parte della Storia di Formazione dedicata alle modalità di realizzazione delle iniziative formative presentate, si specifica infine che, per quanto riguarda la rilevazione degli esiti finali ottenuti dai partecipanti ai corsi, come di consueto sono state svolte dei momenti di feed-back con i collaboratori, ai quali sono stati inoltre somministrati dei questionari per la verifica dell'apprendimento.

3.3 Considerazioni riepilogative

Pur essendo il site di Aosta una sede locale della Divisione Italia e all'interno di un'Azienda multinazionale estremamente grande, tuttavia anche in tale luogo le attività formative vengono realizzate come in ogni altra parte del Gruppo, seguendone la medesima filosofia e utilizzando gli stessi meccanismi per il perseguimento di obiettivi comuni.

Si tratta di un modello pienamente consolidato e capillarmente diffuso, che offre una dimostrazione di cosa effettivamente significhi l'espressione 'One ST'.

CAPITOLO 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

La cultura dell'impatto, ovvero dei risultati in termini di outcome (valore creato ovvero efficacia), e non soltanto in termini di output (quantità prodotta ovvero efficienza) si sta diffondendo internazionalmente in ambito sociale, politico, economico: non basta 'fare', l'importante è ottenere dei risultati misurabili e apprezzabili in termini di valore generato, in ambito sociale e ambientale oltre che economico.

Per ottenere ciò, occorrono competenze specifiche e strumenti capaci di definire e misurare target non soltanto economico-produttivi e non raramente nemmeno quantitativi, bensì molto più ampi e inoltre qualitativi (seppure quantificabili).

Questo tipo di approccio vale anche per la formazione, dove quindi non basta realizzare iniziative e poi verificare apprendimento e gradimento: la formazione deve generare effetti tangibili e positivi sui risultati aziendali, contribuendo così a renderli a loro volta capaci di generare effetti tangibili e positivi negli ambienti di riferimento.

Se da un lato una simile impostazione mostra evidenti ragioni e valenze, dall'altro essa sconta alcune difficoltà maggiori, rispetto al semplice orientamento a risultati di produttività in senso stretto (quanti beni prodotti, quanto fatturato, quante ore di formazione, etc.).

Infatti, gli impatti possono manifestarsi in modo diretto ma anche indiretto, in modo relativamente ravvicinato nel tempo rispetto all'azione che li ha generati ma invece in altri casi in modo relativamente distanziato nel tempo, possono dare esiti inattesi derivanti da dinamiche di contesto, e su di essi possono verificarsi interferenze, di segno negativo e anche positivo, provenienti da fenomeni esterni, che quindi alterano la valutazione degli impatti veri e propri di ogni determinata azione.

E' evidente però che le difficoltà di individuazione e misurazione degli impatti non possono in nessun caso invalidare le loro valenze; si tratta piuttosto di trovare i metodi e gli indicatori più adatti per quantificarli e rappresentarli.

Trasferendo quanto detto sinora sul Piano di Formazione qui presentato, si tenterà di seguito di riportare quegli elementi che già attualmente possono essere considerati impatti del Piano stesso, ovvero effetti positivi, ritorni dell'investimento formativo effettuato dall'Azienda anche grazie al sostegno di Fondimpresa, che quindi è a sua volta molto attenta a tale aspetto, nel monitoraggio valutativo delle attività di formazione finanziate annualmente.

4.1 L'impatto della formazione

Secondo approcci ormai consolidati e pienamente condivisi dai vertici e dal management aziendale, la formazione volta a rinforzare le abilità personali dei dipendenti ricopre particolare importanza proprio in contesti come quello in cui opera la stessa Azienda, in cui sono richiesti elevatissimi e costanti requisiti di resilienza da un lato e di innovazione dall'altro, intendendo la prima come la capacità di mettere in campo in modo produttivo comportamenti individuali e sociali guidati anche da intelligenza emotiva¹⁰ oltre a quella razionale, e la seconda anche nel senso della capacità di utilizzare il pensiero laterale¹¹ rompendo conoscenze e abitudini consolidate, meccanismi e modelli appresi e che fanno parte del bagaglio di know-how che caratterizza soprattutto i profili professionali e i settori più tecnici e scientifici, riuscendo così a individuare approcci e soluzioni organizzative e operative fuori dagli schemi e dirompenti, e per questo motivo con maggiori probabilità di essere rivoluzionari e generare successi rispetto all'esistente.

¹⁰ Si vedano gli studi di Daniel Goleman, psicologo statunitense, autore di: Lavorare con intelligenza emotiva 1998, Intelligenza emotiva 2011, Leadership emotiva 2013, Intelligenza sociale 2006

¹¹ Si vedano gli studi di Edward de Bono, psicologo maltese, autore di: Il pensiero laterale 2000, Creatività e pensiero laterale 2001, Sei cappelli per pensare 2013

Per ciascuna persona e ciascun ambiente di lavoro, naturalmente connotati da conoscenze e culture dominanti che rappresentano una specie di comfort zone, non è facile adottare punti di vista e modalità di pensiero e di azione differenti da quanto fatto sino a un certo momento, uscendo così dal proprio perimetro di sicurezze. Tuttavia, si tratta di un passaggio che può risultare portatore di notevoli risultati in ambito professionale e aziendale, oltre ad essere molto gratificante nella vita personale; ciascuno di noi, immedesimandosi in queste argomentazioni, riesce sicuramente a 'sentire' che cosa un simile cambiamento potrebbe potenzialmente significare, nella propria esistenza.

Naturalmente, si tratta di un processo di trasformazione, individuale e sociale, che deve avere traguardi intermedi e velocità diverse, a seconda delle caratteristiche soggettive e collettive, di ciascuna persona e di ciascun ambiente di lavoro: persone meno giovani e aziende caratterizzate da una cultura più tradizionalista, a esempio, faranno senza dubbio molta più fatica in un simile processo, rispetto a persone più giovani e aziende immerse in ambienti più aperti.

Rispettando quindi le specificità di partenza, motivo di più per cui è fondamentale avere una perfetta conoscenza degli assessment iniziali delle conoscenze e competenze, si dovranno poi configurare in modo stimolante ma anche graduale i percorsi formativi e, si potrebbe dire, anche evolutivi delle risorse umane e delle loro dinamiche e prestazioni individuali e professionali. In un processo che, quindi, va oltre il mero innesto nei collaboratori di nuove conoscenze e competenze, arrivando a incidere sulle qualità stesse delle persone, dei loro modi di pensare, di rapportarsi tra di loro e di agire.

Se tutto questo sembra molto affascinante, una contropartita è che, mentre è piuttosto facile, soprattutto per una risorsa a elevata specializzazione, apprendere nuove nozioni, a esempio l'uso di un nuovo programma informatico o di un nuovo applicativo gestionale o di un diverso protocollo operativo, e inoltre i risultati sono immediatamente riscontrabili, al contrario i processi di apprendimento nella sfera emotiva sono assai più complessi perché richiedono trasformazioni interiori più o meno profonde, il che si traduce in tempi più lunghi, esiti meno certi e soprattutto non direttamente e interamente correlabili.

In altre parole, se già non è semplice in generale misurare gli impatti, nel tempo, della formazione, meno ancora lo è riuscire a identificarne in modo relativamente certo gli effetti sui contributi che le singole persone e i team a cui esse appartengono danno all'Azienda e sui risultati che, grazie a questo, l'Azienda stessa riesce a mettere a segno.

Anche a tale proposito, pertanto, così come in ogni fase precedente di tutti i propri processi formativi, STMicroelectronics prevede un protocollo strutturato, per la rilevazione dei più ampi impatti della formazione, al di là della valutazione dei meri esiti finali.

A presidio dell'aspetto degli impatti della formazione è posto un Gruppo di Lavoro a livello corporate.

In tale quadro, i manager delle varie Divisioni Paese, delle Aree e dei Site, e i responsabili dei vari Team effettuano monitoraggi periodici, il primo a distanza di tre mesi dal termine di ciascun percorso formativo per ciascuno dei propri collaboratori, cercando di individuare ogni tipo di cambiamento negli atteggiamenti e nei comportamenti a livello individuale, nella squadra locale di appartenenza e anche in circostanze più ampie come riunioni aziendali sovra-locali.

I singoli dipendenti sono poi richiesti di auto-monitorare i propri cambiamenti che in qualche modo ritengano riconducibili alle azioni formative frequentate.

4.2 Considerazioni riepilogative

Maggiore resistenza all'ansia e allo stress; migliore capacità di gestire i sentimenti negativi, la rabbia e i conflitti; più facilità nel mettersi in discussione e mettersi in gioco, 'tirando fuori il meglio di sé' anche in circostanze sfidanti come vaste riunioni corporate per la presentazione di commenti, suggerimenti e nuove idee, grazie a un'autostima più solida; confidenza con l'uso anche in pubblico della lingua inglese che è quella del Gruppo globale; riunioni più brevi e nel contempo efficaci invece che lunghe e improduttive: ecco solo alcuni degli effetti che, nelle interviste con gli interlocutori aziendali, sono stati riportati come risultati individuali e collettivi in qualche modo riconducibili ai Piani Formativi effettuati.

La formazione sembra rappresentare una specie di nutrimento regolare e profondo, delle singole persone e della realtà aziendale nel suo complesso, il che è certamente motivo di soddisfazione sia per i vertici aziendali e il management che per ciascuna risorsa umana.

Non si può certo dire che questo possa bastare, per fronteggiare il contesto competitivo in cui STMicroelectronics è immersa, così complesso e duro soprattutto nella fase attuale; tuttavia, se la formazione non è condizione sufficiente, essa è senza dubbio condizione necessaria.

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

Se fino a questo punto questa Storia di Formazione ha illustrato un'esperienza sicuramente di successo, in quest'ultima parte si cerca di indicare gli elementi / fattori che si potrebbero definire abilitanti, ovvero capaci di influire positivamente sui buoni esiti della formazione stessa; per fare ciò ci si ispira alla metodologia SWOT¹², che induce a identificare tanto gli elementi positivi, da condividere e riprodurre, quanto quelli negativi, da diagnosticare tempestivamente ed evitare in esperienze successive.

I punti di forza dell'iniziativa formativa in oggetto possono essere sintetizzati come segue:

- a. fortissima cultura organizzativa presente in tutto il Gruppo, dal livello corporate al singolo site locale
- b. estremo radicamento e minuziosa strutturazione dell'approccio alla formazione, con metodologie, procedure e strumenti del tutto consolidati
- c. concezione della formazione come elemento costitutivo e abilitante dell'attività ordinaria e straordinaria e della stessa mission e vision aziendale
- d. sistematicità, intensività e ricchezza delle opportunità formative offerte e proposte ai dipendenti
- e. regolare alternanza e piena complementarità tra contenuti formativi riguardanti le conoscenze e competenze tecniche (hard skills) e le competenze trasversali e abilità personali (soft skills)
- f. strettissima correlazione e compenetrazione della formazione con i percorsi di inserimento delle risorse umane (boarding), con le strategie per la valorizzazione e la crescita personale e professionale (fast tracks), con il perseguimento e il raggiungimento degli obiettivi aziendali (innovazione continua in ambito tecnico-tecnologico, unita a massima efficacia ed efficienza delle capacità manageriali e gestionali).

Secondo le teorie e i modelli manageriale, non può esistere un'analisi SWOT senza la segnalazione di qualche punto di debolezza, oltre ai punti di forza; a parere di chi scrive, questa Storia di Formazione può rappresentare un'eccezione al proposito.

Pressoché impossibile, infatti, trovare vere e proprie criticità in un modello formativo così maturo e performante, pur potendo sempre perfezionare la scelta degli argomenti e dei docenti, l'uso e la gamma delle metodologie didattiche, le modalità per l'identificazione dei fabbisogni e per la verifica di esiti e impatti, e così via.

Le vere difficoltà e sfide, per STMicroelectronics, sono di ben altra natura, rispetto all'ambito della formazione. Volendo esprimere un pensiero in parte quasi filosofico e in parte del tutto sistemico, si può solo riflettere sulla misura in cui una formazione di estrema qualità come quella che caratterizza l'Azienda protagonista di questa Storia possa risultare decisiva, per il complessivo successo aziendale. Anche se questo stesso concetto potrebbe prestarsi a differenti chiavi di lettura.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

I fattori abilitanti / punti di forza del Piano Formativo qui presentato, come sopra descritti, possono già di per sé essere considerati anche delle indicazioni di buone prassi formative da continuare a replicare in Azienda, come

¹² La sigla SWOT corrisponde a: strenghts (punti di forza), weaknesses (punti di debolezza), opportunities (opportunità), threats (minacce). L'approccio SWOT corrisponde a un più che consolidato modello strategico di base, estremamente conosciuto e largamente utilizzato per effettuare analisi di caratteristiche e fenomeni aziendali

peraltro già accade, e ugualmente disseminare presso altre aziende, operanti in contesti simili ma parimenti anche del tutto differenti, tramite passaggio di informazioni, scambio di esperienze e conoscenze, sviluppo di reti¹³.

In altre parole, qualunque Azienda, in qualsivoglia settore, che, disponendo delle capacità e delle risorse che caratterizzano STMicroelectronics, faccia proprie le caratteristiche sopra elencate ogniquale volta si appresti alla progettazione e realizzazione delle proprie iniziative formative, garantirà loro una buona qualità attuativa generale, che potrà essere declinata in:

- efficacia, in termini di capacità di produrre risultati e impatti adeguati rispetto agli obiettivi predefiniti e ai risultati e impatti attesi (risposta a bisogni, risoluzione di problemi e simili), prima di tutto sui partecipanti alla formazione e all'interno dell'Azienda, e poi anche nel contesto esterno, già nel corso della formazione e poi nel breve, medio e lungo periodo
- efficienza, in termini di rapporto tra i risultati e gli impatti ottenuti e le risorse (economiche, di tempo, etc.) impiegate per realizzare le iniziative formative, anche sulla base di dati di benchmarking, ovvero tramite confronti con altre azioni analoghe, proprie o di altre aziende
- sostenibilità, in quanto capacità di generare risultati strutturali che siano realistici, compatibili e congruenti con le risorse e i margini di manovra generali dell'Azienda
- competitività, in quanto capacità di stimolare e innalzare l'innovatività e quindi anche la forza concorrenziale dell'Azienda, nei suoi mercati di riferimento.

5.3 Conclusioni

La formazione è uno strumento potente, per le singole persone così come all'interno delle aziende, come anche questa Storia di Formazione fa capire molto bene; uno strumento capace di supportare dai passi più piccoli ai più grandi processi, con una vasta gamma di contenuti e di metodologie.

Ancora di più, la formazione suscita inevitabilmente nei destinatari delle aspettative, apre degli orizzonti, mostra nuovi traguardi e stimola ambizioni e obiettivi.

Per tali motivi essa è tanto indispensabile per generare innovazioni, quanto invece capace di scatenare frustrazioni nel caso in cui venga mal progettata e realizzata.

Per questo, casi come quello qui presentato costituiscono dei modelli importanti, a cui ispirarsi e con cui confrontarsi: occasioni, essi stessi, di apprendimento e formazione.

¹³ Si veda la Griglia per la Valutazione delle Buone Prassi Formative in fondo al presente caso (Allegato B)

Riferimenti generali

- Fondimpresa – INAPP, Monitoraggio valutativo 2025: Linee Guida per le Storie di Formazione
- Fondimpresa – INAPP, Monitoraggio valutativo 2025: Storie di Formazione Intervista Semi-Strutturata

Capitolo 1

- Ambiti Tematici Strategici
- Dataset fornito da Ufficio Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa

Capitolo 2

- Interviste a Responsabile Formazione Divisione Italia, Referente del Piano e Area Learning Italia, Site Manager di Aosta, Ingegnere del Team del site di Aosta
- Sito internet aziendale

Capitolo 3

- Formulario di Presentazione del Piano Conto Formazione ‘Training in STMicroelectronics – Aosta’ Codice identificativo 327351
- Guida Conto Formazione Fondimpresa

Capitolo 4

- Interviste a: Responsabile Formazione Divisione Italia, Referente del Piano e Area Learning Italia, Site Manager di Aosta, Ingegnere del Team del site di Aosta

Capitolo 5

- Organizzazione e interpretazione delle informazioni raccolte sul campo

Siti web

<https://hbr.org/>
<https://www.deloitte.com/au/en/services/consulting-financial/blogs/soft-skills-for-business-success.html>
<https://alexandralevit.com/books>
<https://www.manpowergroup.it/insights/meos-previsioni-occupazione>
https://www.st.com/content/st_com/en.html
<https://investors.st.com/financials/annual-and-semi-annual-reports>
<https://it.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>
<https://www.semiconductors.org/wp-content/uploads/2024/05/SIA-2024-Factbook.pdf>
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32023R1781>

ALLEGATO A – SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	STMicroelectronics S.R.L.
Regione	Valle d'Aosta (sede legale Agrate Brianza, provincia MB)
Settore di attività economica	Codice ATECO 26.11.09 'Fabbricazione di altri componenti elettronici'
Ambito Tematico Strategico	n. 3: Competenze di base e trasversali
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 327351 Titolo Piano "Training in STMicroelectronics" (Ottobre 2022-Ottobre 2023)
Tematiche formative	1.PERL (linguaggio di programmazione per la trattazione di stringhe e file di testo) 2.Gestione collaboratori critici 3.Comunicazione efficace 4.Conflict management 5.Creative problem solving 6.Mindfulness 7.Powertship: energia e desiderio 8.SuperHero 9.Public speaking
Modalità didattiche	Principalmente in aula, in second'ordine on the job e online
Elementi di interesse	• Azienda locale all'interno di un Gruppo globale • Settore estremamente strategico per la competitività nazionale, Europea e mondiale • Settore in cui sono fondamentali l'efficienza organizzativa, produttiva ed economica, e l'efficacia della ricerca e sviluppo, dell'innovazione e della qualità dei prodotti
Risultati della formazione	• Cambiamento di comportamenti individuali e organizzativi • Capacità e qualità dell'innovazione continua • Ottimizzazione di efficacia ed efficienza gestionale e operativa
Buone prassi formative	• Fortissima cultura organizzativa presente in tutto il Gruppo, dal livello corporate al singolo site locale • Estremo radicamento e minuziosa strutturazione dell'approccio alla formazione, con metodologie, procedure e strumenti del tutto consolidati • Concezione della formazione come elemento costitutivo e abilitante dell'attività ordinaria e straordinaria e della stessa mission e vision aziendale • Sistematicità, intensività e ricchezza delle opportunità formative offerte e proposte ai dipendenti • Regolare alternanza e piena complementarità tra contenuti formativi riguardanti le conoscenze e competenze tecniche (hard skills) e le competenze trasversali e abilità personali (soft skills) • Strettissima correlazione e compenetrazione della formazione con i percorsi di inserimento delle risorse umane (boarding), con le strategie per la valorizzazione e la crescita personale e professionale (fast tracks), con il perseguimento e il raggiungimento degli obiettivi aziendali (innovazione continua in ambito tecnico-tecnologico, unita a massima efficacia ed efficienza delle capacità manageriali e gestionali)

ALLEGATO B – GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE BUONE PRASSI FORMATIVE

CATEGORIA	PROPRIETÀ	SCALA DI VALUTAZIONE					VOTO
		1	2	3	4	5	
1)Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica risolve problemi ma di scarso rilievo per l'azienda.		La pratica consente di risolvere problemi di media importanza e non sempre ci riesce.		La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda	4/20*
2)Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica raggiunge solo occasionalmente il risultato, è dispendiosa e tiene parzialmente conto del sistema clienti.		L'applicazione della pratica raggiunge in modo quasi sufficiente il risultato atteso, richiede impiego rilevante di risorse e non tutti i clienti sono soddisfatti		L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.	4/20**
3)Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica è difficile da riprodurre in contesti formativi simili ovvero richiede modifiche radicali.		La pratica può essere riprodotta in contesti simili con modifiche/ personalizzazioni gestibili.		La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti similari.	5/20
4)Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica è di difficile trasferibilità in contesti formativi diversi, richiede una totale riprogettazione.		La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche sostanziali e non è detto che si attengano gli stessi risultati.		La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo.	5/20
PUNTEGGIO COMPLESSIVO							18/20

Eventuali note:

* Il punteggio di 4/20, corrispondente al descrittore 'La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda.', viene utilizzato come valore inferiore del descrittore, a motivo del fatto che l'Azienda oggetto della presente Storia di Formazione opera in un contesto estremamente complesso e competitivo, in cui la formazione è un elemento cruciale, indispensabile ma certo non sufficiente per la risoluzione dei problemi strategici per l'Azienda

** Il punteggio di 4/20 corrispondente al descrittore 'L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.' viene utilizzato come valore inferiore del descrittore, per gli stessi motivi indicati nella nota precedente