id: 000000329
Data pubblicazione: 24/11/2025
Apri il link
Ave: €. 121

Dalle aule al territorio: le alleanze che trasformano

formafuturi.news/2025/11/24/dalle-aule-al-territorio-le-alleanze-che-trasformano/

24 novembre 2025



Alla tavola rotonda, coordinata dai Consiglieri APAFORM Manuela Brusoni e Cristiano Mariani, hanno preso parte Ludovica Fiaschi (Baker Hughes – Nuovo Pignone; Direttrice BiG Academy), Matteo Massi (Chiesi Italia) e Claudia Stella (Generali Italia)

La formazione riesce a fare la differenza quando diventa realmente un'alleanza operativa tra persone e organizzazioni: fiducia, misurabilità e tecnologia trasformano l'apprendimento in cambiamento.

La tavola rotonda che ha chiuso la **IX Giornata APAFORM dei Formatori di Management**, coordinata dai Consiglieri dell'associazione **Manuela Brusoni** e **Cristiano Mariani**, ha visto intervenire **Ludovica Fiaschi**, Institutional Affairs Director Baker Hughes – Nuovo Pignone e Direttrice BiG Academy, **Matteo Massi**, Learning & Development Lead di Chiesi Italia, e **Claudia Stella**, Responsabile Competenze Agenti – Formazione Rete Generali Italia. La conversazione si è sviluppata su tre direttrici chiave: creare contesti psicologicamente sicuri e co-progettati, trasformare l'apprendimento individuale in apprendimento organizzativo, usare la tecnologia con consapevolezza.



Alleanze formative che cambiano i territori

Con **BiG Academy**, Ludovica Fiaschi ha puntato i riflettori su un modello di filiera: grandi imprese del territorio, insieme all'Università di Firenze, co-progettano percorsi manageriali per rafforzare le PMI della *supply chain*. La didattica intreccia basi teoriche e pratica d'impresa, valorizzando anche l'errore come fonte di apprendimento. In questo contesto, la fiducia è trattata come condizione abilitante: abbassa le barriere, favorisce la riflessività e rende più trasferibili le esperienze. Il percorso di accreditamento ASFOR viene vissuto come infrastruttura logica: aiuta a formalizzare pratiche già attive (come la certificazione delle competenze) e orienta traiettorie future. Accanto alla spinta sulle discipline STEM, si è rimarcata l'esigenza di competenze umanistiche – analisi, sintesi, pensiero critico e capacità di comunicare – per interpretare sistemi algoritmici e contesti non completamente governabili.

Dal singolo all'organizzazione: misurare i comportamenti che cambiano

In Chiesi Italia, Matteo Massi ha illustrato un impianto "sartoriale": ogni persona costruisce con il manager un Individual Development Plan centrato sull'impatto sul lavoro, sull'organizzazione, sulla carriera. L'elevata adozione dei piani di sviluppo individuale guida l'offerta formativa dell'anno successivo. Quindi il punto di partenza sono i bisogni reali.
La sfida è la misurazione dell'efficacia: per ogni attività è previsto un *follow-up* strutturato (*trainer* o capi osservano sul campo) per verificare l'evoluzione dei comportamenti. La sicurezza psicologica (che è intesa come qualcosa di diverso dal benessere psicologico) – nel solco del modello di Edmondson – è assunta come prerequisito dell'innovazione: possibilità di dissentire, segnalare errori ed esprimere idee senza timore, così che l'apprendimento individuale generi nuove routine organizzative.

Passaggio generazionale e comunità professionali

Nel perimetro delle agenzie **Generali**, Claudia Stella ha portato un caso di passaggio generazionale diffuso. La risposta è stata co-progettata con gli agenti, riconoscendo il tempo come risorsa: *coaching* pluriennale per i figli con momenti "triangolari" che coinvolgono il genitore, un cammino formativo triennale con affiancamenti sul territorio, prove di ruolo, esame abilitante e un modulo manageriale avanzato.
Il risultato è la nascita di una comunità professionale che supera differenze di modello e sigle, allinea linguaggi e rafforza il confronto tra pari: un capitale relazionale che migliora anche la qualità delle negoziazioni. Con ASFOR è in corso un lavoro per portare a evidenza l'impatto con KPI pertinenti, evitando riduzionismi puramente numerici.

Tecnologia: governance, produttività e consapevolezza

Le esperienze convergono su due esigenze: tutela del dato e guida d'uso. In Baker Hughes è attiva una piattaforma di IA interna alimentata da contenuti proprietari e circoscritta al perimetro aziendale, per coniugare efficienza, coerenza valoriale e protezione delle informazioni. In Generali, questi strumenti di intelligenza artificiale – addestrati su *policy* e materiali interni – supportano consulenti e aule con simulazioni e feedback immediati, liberando tempo per l'ascolto del cliente.
Chiesi ha istituito tre comitati verticali (dati; strumenti e progetti; persone) per separare la produttività personale dai progetti AI "di frontiera". Accanto alla spinta innovativa, permane un doppio registro emotivo – prudenza normativa e timori occupazionali – che richiede formazione e comunicazione per evitare un'innovazione "con il freno a mano".

Le competenze che restano e quelle che scadono

Tra le competenze fondative sono emerse: pensiero critico e comunicazione articolata; consulenza come postura professionale – ascolto, analisi, relazione di fiducia – nel ruolo commerciale; *learning agility* e pensiero sistemico per orientarsi nella complessità.
Sul fronte "*perishable*", si registra l'aggiornamento costante delle *job description*: omnicanalità, *customer experience*, digitale e sostenibilità entrano stabilmente nei profili, imponendo ricalibrature continue.

Cosa resta sul tavolo

Nel corso dell'incontro, la regia dell'accreditamento è emersa come leva per argomentare e misurare, più che come vincolo. Come ha osservato Manuela Brusoni, che è anche Presidente della Commissione Accreditamento ASFOR, non ci troviamo di fronte a una gabbia ma a un'infrastruttura che porta dal "si è sempre fatto così" all'evidenza di obiettivi, metodi e impatti, lungo tutte le foglie del "quadrifoglio" formativo (intenzione strategica, coerenza progettuale, qualità delle persone e dei contesti, evidenze di impatto). La formazione così diventa alleanza trasformativa: fiducia, metodo e tecnologia consapevole per un cambiamento misurabile. Con all'orizzonte già il prossimo step: metriche di impatto già integrate nel disegno dei percorsi.
0 applausi