



# Programma Italiano HR+ & Materiali Didattici

HR+ WP3 DELIVERABLE (A3.3)

fòrema



FONDAZIONE  
ALINARI  
VALERIANI  
INDUSTRIAL  
MANAGEMENT  
SCHOOL



Co-funded by  
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**Deliverable:**

| Project Ref.        | HR+ - Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries (2024-1-IT01-KA220-VET-000254093) |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Related WP/Task     | WP3 (A3.3)                                                                                                                                        |
| Dissemination level | Public                                                                                                                                            |
| Deliverable leader  | Fòrema                                                                                                                                            |
| Document status     | Final                                                                                                                                             |

*“HR+ - Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries” (<https://www.hrplusacademy.eu/>) è un progetto Erasmus+ di 20 mesi dedicato alla ridefinizione del ruolo dell'HR Manager nelle organizzazioni a alta intensità di conoscenza (KI) attraverso la co-creazione di un programma di formazione transnazionale innovativo, che mira a fornire ai professionisti delle risorse umane competenze e conoscenze avanzate per soddisfare le esigenze in continua evoluzione delle organizzazioni KI in Italia, Spagna, Ungheria e Portogallo.*

Il progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea. Questa pubblicazione riflette le opinioni dell'autore e né la Commissione né l'Agenzia Nazionale Inapp Erasmus+ possono essere ritenute responsabili per qualsiasi uso possa essere fatto delle informazioni contenute.

## Indice

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 1. Introduzione.....                           | 1  |
| 2. Formato e Durata del Corso.....             | 1  |
| 3. Selezione dei Moduli.....                   | 2  |
| 4. Adattamento Moduli.....                     | 4  |
| 4.1 E-Learning.....                            | 7  |
| 4.2 Formazione in Presenza.....                | 8  |
| 4.3 Project work.....                          | 19 |
| 5. Misure di Accessibilità e Inclusione.....   | 20 |
| 6. Pratiche Green.....                         | 20 |
| 7. Metodologie e Strumenti di Valutazione..... | 21 |

## ALLEGATI

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| Allegato 1-Materiali formazione in presenza ..... | 23  |
| Skill Gap Analysis.....                           | 23  |
| Knowledge Management.....                         | 45  |
| AI e Strumenti digitali HR.....                   | 60  |
| People Development.....                           | 91  |
| Allegato 2-Template project-work .....            | 116 |

# 1. Introduzione

Il Programma italiano è stato sviluppato all'interno del progetto transnazionale Erasmus+ HR+ (<https://www.hrplusacademy.eu/>), dedicato allo sviluppo e validazione del Profilo Professionale HR+. Un ruolo HR "potenziato", che risponde alle esigenze in continua evoluzione della gestione delle risorse umane nelle organizzazioni a alta intensità di conoscenza.

Il Programma offre un **percorso di apprendimento flessibile e modulare**, progettato per sviluppare il profilo omonimo (EQF Livello 6), coniugando teoria e pratica con un approccio di apprendimento **blended** che integra **e-learning**, **sessioni frontali** e **apprendimento basato sul lavoro** (WBL, project-work).

Partendo dal framework delineato nelle attività di analisi (WP2)/macro-progettazione (WP3), il percorso formativo è stato adattato in **tre versioni nazionali (Italia, Spagna, Ungheria)**. Ogni adattamento, pur rientrando in un quadro formativo e metodologico unitario, sviluppa le competenze HR più innovative nel proprio contesto territoriale, identificate nell'analisi dei fabbisogni (WP2).

Queste competenze riflettono non solo gli attuali compiti di gestione delle risorse umane ma anche le sfide strategiche, digitali e umane, emergenti che i professionisti HR dovranno affrontare nel futuro.

Questo documento, che presenta la struttura del Programma italiano e i materiali didattici di supporto, ha lo scopo di evidenziarne le caratteristiche e specificità.

Al termine della sperimentazione (Fòrema, Padova (IT), Novembre 2025 - Marzo 2026), è redatta una relazione per evidenziarne i punti di forza/debolezza, anche nell'ottica di facilitarne la replicabilità.

# 2. Formato e Durata del Corso

La versione italiana del Programma HR+ prevede un minimo di 72 ore di attività così articolate:

- **8 ore: e-learning (6 Moduli LMS Gdoce, <https://hrplus.gdoce.es/login/index.php>)**
- **24 ore: formazione in presenza**
- **40 ore: work- based learning (project-work)**

| Fasi                      | Formato               | Durata        |
|---------------------------|-----------------------|---------------|
| E-learning                | Oggetti SCORM         | 8 ore         |
| Formazione in presenza    | In presenza           | 24 ore        |
| Work-Based Learning (WBL) | Project-work tutorato | 40 ore        |
| Durata Totale             |                       | <b>72 ore</b> |

L'integrazione delle tre metodologie risponde a questa logica:

- I partecipanti acquisiscono le conoscenze di base con l'**e-learning**;
- Approfondiscono concetti avanzati con la **formazione in presenza**, con il supporto di formatori esperti e gruppo classe;
- Sono coinvolti, infine, in un **project work**, sperimentando le competenze target nella loro organizzazione.

L'integrazione dei tre approcci didattici e la loro complementarità ha l'obiettivo di permettere ai partecipanti di acquisire, in tempo relativamente breve, le competenze strategiche HR+ al centro della sperimentazione, selezionate da Fòrema Srl (vedi Paragrafo 3).

### 3. Selezione dei Moduli

Il programma HR+ è strutturato in **sei moduli** identificati nella ricerca transnazionale WP2. Ognuno corrisponde a una competenza HR+ selezionata e include **obiettivi di apprendimento**, **conoscenze/abilità**, **metodologie** (e-learning, formazione in presenza, WBL), e **strumenti di valutazione** standard per garantire la comparabilità delle 3 azioni pilota (IT, ES, HU).

Queste aree affrontano le esigenze più urgenti/rilevanti per i professionisti HR di organizzazioni a alta intensità di conoscenza nei paesi del progetto (Italia, Spagna, Ungheria, Portogallo, Belgio e Francia):

|   |                                                                                        |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Gestione degli Strumenti di lavoro Digitali, dei Sistemi e della Sicurezza Informatica |
| 2 | Mappatura e Previsione delle Competenze Necessarie                                     |
| 3 | Attrarre, Reclutare e Selezionare i Talenti                                            |
| 4 | Progettare e Gestire Opportunità di Apprendimento per Promuovere l'Occupabilità        |
| 5 | Pianificare e Implementare Percorsi di Sviluppo del Personale                          |
| 6 | Gestire i Processi di Cambiamento nelle Organizzazioni                                 |

L'adattamento italiano fornisce ai partecipanti conoscenze strategiche di base in ciascuno dei sei moduli, erogate in e-learning (LMS Gdoce, <https://hrplus.gdoce.es/login/index.php>). In base all'analisi WP2, è stato infatti scelto di fornire ai partecipanti conoscenze di base solide in tutte le sei aree strategiche per il Profilo.

A partire dalle evidenze e dallo skill gap del contesto veneto, tuttavia (vedi Report "HR in Transition", <https://www.hrplusacademy.eu/hr-transnational-research-report/>), il Programma italiano ha scelto di focalizzarsi sullo sviluppo di **quattro competenze**:

|   |                                                                                        |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Gestione degli Strumenti di lavoro Digitali, dei Sistemi e della Sicurezza Informatica |
| 2 | Mappatura e Previsione delle Competenze Necessarie                                     |
| 4 | Progettare e Gestire Opportunità di Apprendimento per Promuovere l'Occupabilità        |
| 5 | Pianificare e Implementare Percorsi di Sviluppo del Personale                          |

**Queste quattro skill, da sviluppare con formazione in presenza/project-work, sono state selezionate per i seguenti motivi:**

- **Strategicità:** Queste competenze affrontano aree in cui i professionisti HR italiani hanno più bisogno di formarsi. L'individuazione si basa su un'ampia ricerca/analisi condotta nella WP2 (vedi Report "HR in Transition"), che identifica lo skill gap da colmare per consentire alle organizzazioni di rimanere competitive in ambienti di lavoro in rapida evoluzione. Nel focus group di validazione della Skill Matrix HR+, condotto da Fòrema a Giugno 2025, queste competenze sono state ritenute inoltre le più importanti;
- **Mancanza di una trattazione esaustiva nei Quadri Regionali delle Qualifiche (Repertorio Regionale Standard Professionali – Regione Veneto, <https://rrsp.cliclavoroveneto.it/>):** Queste skill sono state scelte perché colmano una lacuna significativa nei sistemi di qualificazione regionali, fornendo competenze innovative e orientate al futuro non ancora pienamente integrate nei percorsi formativi e di istruzione formali. Nel Registro Regionale della Regione Veneto, il profilo professionale dell'HR Manager è rappresentato dal ruolo dell'"ESPERTO IN GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE" (<https://rrsp.cliclavoroveneto.it/dettaglioprofilo>, SEP 24: Area Comune, PROCESSI PR\_24\_03: Organizzazione, gestione delle risorse umane e sicurezza, SEQUENZA DI PROCESSO SQ\_24\_03\_01: Gestione delle risorse umane, sviluppo organizzativo e amministrazione del personale). Questo Profilo, aggiornato nel 2020, attualmente comprende quattro competenze:  
-IMPLEMENTARE INTERVENTI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO,  
-CURARE LA PROGRAMMAZIONE ED IL RECLUTAMENTO DELLE RISORSE UMANE,  
-IMPLEMENTARE INTERVENTI DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE,  
-CURARE LA GESTIONE DELLE RELAZIONI SINDACALI.  
Sebbene vengano affrontati aspetti strategici dello sviluppo organizzativo e risorse umane (competenze 1 e 3), il Profilo nel complesso appare ancora piuttosto "statico", con una forte enfasi sui processi sindacali e le attività di reclutamento. Le quattro competenze strategiche HR+ sono assenti (Gestione degli Strumenti Digitali, dei Sistemi e della Sicurezza Informatica) o incluse solo marginalmente come parti di macro-competenze più ampie, perdendo così significato e potenziale di innovazione organizzativa (Mappatura e Previsione delle Competenze Necessarie, ad esempio, è inclusa in IMPLEMENTARE INTERVENTI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO e/o IMPLEMENTARE INTERVENTI DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE).  
La padronanza degli strumenti digitali, fondamentale nel contesto odierno, è assente dal Registro, evidenziando un disallineamento tra il Profilo e le sfide che i professionisti HR affrontano quotidianamente. Come emerge dalla ricerca WP2 (vedi Report "HR in Transition"), queste sfide richiedono lo sviluppo delle quattro nuove competenze sopra descritte;
- **Elevata trasferibilità e potenziale di impatto:** Queste competenze sono prioritarie per la loro versatilità e applicabilità in diversi settori, industrie e contesti organizzativi. Concentrandosi su skill di ampia rilevanza e impatto misurabile, il Programma garantisce che i suoi benefici si estendano oltre i singoli partecipanti, influenzando positivamente intere organizzazioni e comunità professionali;

- **Allineamento ai descrittori EQF 6:** le competenze sono allineate al livello 6 del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF), garantendo il rispetto degli standard europei riconosciuti in materia di conoscenze, abilità e responsabilità avanzate. Questo allineamento rafforza la credibilità del Programma e facilita il confronto e la convalida delle qualifiche tra paesi.

Queste quattro competenze, in sintesi, sono prioritarie perché affrontano direttamente le sfide più urgenti per gli HR veneti:

**Utilizzare AI e strumenti di lavoro digitali** nelle attività quotidiane,

**Analizzare tendenze del mercato del lavoro** e esigenze organizzative,

**Sviluppare percorsi di apprendimento** per mantenere occupabilità/adattabilità,

**Fidelizzare il personale** attraverso percorsi di carriera strutturati.

## 4. Adattamento Moduli

Come anticipato al Paragrafo 2, la macrostruttura dei moduli è standardizzata, definita a livello di progetto ("Programma di formazione HR+"), per consentire la comparazione tra paesi:

| <b>MODULO: Gestione degli Strumenti di lavoro Digitali, dei Sistemi e della Sicurezza Informatica</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obiettivi formativi                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificare gli strumenti digitali chiave utilizzati nelle moderne pratiche HR (es. HRIS, ATS)</li> <li>- Applicare le buone pratiche nella gestione sicura dei dati HR</li> <li>- Riconoscere i rischi comuni per la sicurezza informatica nel contesto HR e mitigarli.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Conoscenze                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipi e funzioni dei sistemi digitali HR (HRIS, ATS)</li> <li>- Principi di protezione dei dati e conformità al GDPR</li> <li>- Nozioni fondamentali di cybersecurity e gestione dei rischi nel settore HR.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Abilità                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizzare strumenti digitali per gestire in modo efficiente le funzioni HR</li> <li>- Applicare protocolli di sicurezza nella gestione dei dati dei dipendenti</li> <li>- Rispondere e prevenire le minacce alla sicurezza informatica.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Metodologie formative                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Workshop in presenza:</b> sessioni facilitate in cui gli allievi esplorano i concetti fondamentali, scambiano pratiche e pongono domande in contesto strutturato.</li> <li>- <b>Simulazioni pratiche:</b> esercizi pratici che riproducono attività della vita reale, come la navigazione in un software HR o la risposta a una violazione dei dati.</li> <li>- <b>Casi di studio:</b> analisi di scenari reali o fittizi che coinvolgono sistemi HR o sfide relative alla protezione dei dati, incoraggiando il pensiero critico e la risoluzione di problemi.</li> </ul> |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Metodologie e strumenti di valutazione | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Quiz a scelta multipla:</b> breve test incentrato su concetti fondamentali come le funzionalità dell'HRIS, norme sulla protezione dei dati e consapevolezza in materia di cybersecurity.</li> <li>- <b>Scheda di osservazione del formatore:</b> nelle attività in presenza permette di valutare il coinvolgimento degli allievi, l'utilizzo degli strumenti e la risoluzione dei problemi nelle attività digitali.</li> <li>- <b>Diario di riflessione:</b> spazio in cui gli allievi possono documentare il loro percorso di apprendimento, identificare i divari nelle competenze digitali e riflettere sull'applicazione di pratiche digitali sicure.</li> <li>- <b>Progetto di audit digitale WBL:</b> gli allievi completano un mini-audit o un piano d'azione per valutare le pratiche digitali HR nella propria organizzazione, collegando la teoria alla realtà del posto di lavoro.</li> </ul> |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| <b>MODULO: Mappatura e Previsione delle Competenze Necessarie</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obiettivi formativi                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendere la pianificazione della forza lavoro e le previsioni sulle competenze future</li> <li>- Utilizzare strumenti e metodi per identificare le esigenze di formazione e sviluppo</li> <li>- Interpretare le tendenze del mercato del lavoro e le esigenze organizzative.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Conoscenze                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecniche per la pianificazione della forza lavoro</li> <li>- Strumenti di Labour Market Intelligence (LMI)</li> <li>- Metodi di Training Needs Analysis (TNA)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Abilità                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppare piani strategici HR basati sui gap di competenze</li> <li>- Analizzare i profili professionali e l'evoluzione delle competenze</li> <li>- Utilizzare i dati per anticipare le future esigenze formative</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Metodologie formative                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Workshop con scenari di casi HR</b> - I partecipanti lavorano in gruppi per analizzare le lacune di competenze e le esigenze future in contesti organizzativi specifici.</li> <li>- <b>Analisi dei dati del mercato del lavoro</b> - Utilizzo di strumenti LMI nazionali e europei (es. CEDEFOP, Skills Panorama) per esplorare le tendenze settoriali e le previsioni relative alle competenze.</li> <li>- <b>Esercizi di gruppo utilizzando strumenti TNA</b> - Attività collaborative in cui i partecipanti applicano quadri pratici per condurre valutazioni delle esigenze formative.</li> </ul>                                                      |
| Metodologie e strumenti di valutazione                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Esercizio di mappatura delle competenze:</b> Compito pratico in cui gli allievi analizzano un ruolo o settore e ne mappano le competenze in evoluzione utilizzando quadri strutturati.</li> <li>- <b>Test a scelta multipla:</b> Breve quiz per verificare la comprensione di concetti chiave come "labour market intelligence" (LMI), "training needs analysis" (TNA), e pianificazione della forza lavoro.</li> <li>- <b>Scenario di previsione WBL:</b> gli allievi sviluppano un mini scenario o una relazione che prevede le esigenze future della loro organizzazione, sulla base delle ricerche e degli strumenti affrontati nel modulo.</li> </ul> |

| <b>MODULO: Progettare e Gestire Opportunità di Apprendimento per Promuovere l'Occupabilità</b> |                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obiettivi formativi                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pianificare opportunità di apprendimento su misura per promuovere il potenziamento delle competenze della forza lavoro</li> </ul> |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicare i principi dell'apprendimento per adulti nella progettazione della formazione</li> <li>- Utilizzare modelli di apprendimento misti per lo sviluppo professionale.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Conoscenze                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria dell'apprendimento per adulti e motivazione</li> <li>- Forme di apprendimento: misto, online, in presenza</li> <li>- Accessibilità e inclusione nella progettazione della formazione.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Abilità                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppare piani di apprendimento coerenti con le competenze necessarie</li> <li>- Progettare sessioni di formazione coinvolgenti</li> <li>- Valutare l'efficacia della formazione.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Metodologie formative                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Workshop di gruppo</b> - Sessioni collaborative in cui gli allievi discutono le sfide formative, condividono esperienze e co-progettano opportunità di apprendimento.</li> <li>- <b>Progettazione dell'apprendimento basata su scenari</b> - Attività in cui gli allievi analizzano situazioni lavorative e propongono soluzioni di apprendimento personalizzate utilizzando i principi dell'apprendimento per adulti.</li> <li>- <b>Peer review dei piani di formazione</b> - Feedback strutturato tra pari su contenuto, formato e accessibilità dei materiali formativi sviluppati nel corso.</li> </ul>                                             |
| Metodologie e strumenti di valutazione | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Esercizio di creazione di un percorso di apprendimento:</b> Gli allievi sviluppano un piano di formazione personalizzato basato su un caso reale o ipotetico, delineando obiettivi, metodi e risultati di apprendimento.</li> <li>- <b>Diario di riflessione:</b> Utilizzato per valutare come gli allievi applicano le teorie dell'apprendimento per adulti e riflettono sull'efficacia e l'accessibilità delle soluzioni proposte.</li> <li>- <b>Quiz sulle conoscenze:</b> Breve test per verificare la comprensione dei metodi di apprendimento misto, l'inclusione nella progettazione della formazione e gli strumenti di valutazione.</li> </ul> |

| <b>MODULO: Pianificare e Implementare Percorsi di Sviluppo del Personale</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obiettivi formativi                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progettare framework per lo sviluppo del personale e la progressione di carriera</li> <li>- Integrare lo sviluppo professionale continuo (CPD) nelle pratiche HR</li> <li>- Pianificare percorsi di successione e mobilità dei talenti.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |
| Conoscenze                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Framework di riferimento delle competenze per lo sviluppo del personale</li> <li>- Strumenti e metodi di pianificazione della carriera</li> <li>- Strategie di pianificazione della successione.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |
| Abilità                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definire percorsi di sviluppo</li> <li>- Supportare i processi di mobilità interna</li> <li>- Allineare la crescita del personale agli obiettivi organizzativi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Metodologie formative                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mappatura pratica dei percorsi di carriera</b> - gli allievi applicano modelli di sviluppo per definire percorsi di apprendimento e avanzamento specifici per ruolo o basati sul team.</li> <li>- <b>Workshop sulla pianificazione della successione</b> - Attività di gruppo che esplorano la mobilità dei talenti e la pianificazione dello sviluppo del personale a lungo termine, supportate da esempi reali o modelli organizzativi.</li> </ul> |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Metodologie e strumenti di valutazione | - <b>Strategie di mentoring</b> - introduzione al mentoring tra pari, al mentoring inverso e ai sistemi di affiancamento come strumenti di sviluppo; gli allievi discutono su come integrarli nel loro contesto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                        | - <b>Compito di pianificazione dello sviluppo del personale:</b> Gli allievi creano un percorso dettagliato per uno o più ruoli, identificando le tappe fondamentali dell'apprendimento, le opportunità interne e le opzioni di formazione esterna.<br>- <b>Checklist di autovalutazione:</b> Utilizzata dagli allievi per riflettere sulla propria comprensione dei processi di sviluppo, dello sviluppo professionale continuo (CPD) e delle pratiche di mobilità interna.<br>- <b>WBL - Progettazione di percorsi reali:</b> Nell'ambito dell'attività di apprendimento basato sul lavoro, gli allievi creano o perfezionano un piano di sviluppo per la loro organizzazione o il loro team, che viene poi esaminato da un mentore o da un manager. |

Partendo da questa struttura, l'adattamento italiano HR+ presenta le **seguenti specificità**:

## 4.1 E-learning

I partecipanti delle azioni pilota (Italia, Spagna e Ungheria) frequentano lo **stesso corso online** in lingua nazionale.

Il corso, caricato sulla Piattaforma LMS Gdoce (<https://hrplus.gdoce.es/login/index.php>), comprende **sei Moduli asincroni**, sviluppati dai formatori dei partner (Gdoce, Fòrema, PC Trend):

|   | Modulo                                                                                 | Sviluppatore | Paese    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|
| 1 | Gestione degli Strumenti di lavoro Digitali, dei Sistemi e della Sicurezza Informatica | Gdoce        | Spagna   |
| 2 | Mappatura e Previsione delle Competenze Necessarie                                     | Gdoce        | Spagna   |
| 3 | Attrarre, Reclutare e Selezionare i Talenti                                            | PC Trend     | Ungheria |
| 4 | Progettare e Gestire Opportunità di Apprendimento per Promuovere l'Occupabilità        | Fòrema       | Italia   |
| 5 | Pianificare e Implementare Percorsi di Sviluppo del Personale                          | Fòrema       | Italia   |
| 6 | Gestire i Processi di Cambiamento nelle Organizzazioni                                 | PC Trend     | Ungheria |

Ogni **Modulo**, progettato per trasmettere i fondamenti delle rispettive competenze strategiche, include:

- Contenuti formativi specifici **relativi alla competenza target**;
- Quiz di valutazione delle conoscenze **per verificare i risultati d'apprendimento**.

In base allo sviluppatore, il **modulo può contenere approcci metodologici/elementi specifici legati al contesto territoriale**. Questo, tuttavia, non influisce sull'efficacia/coerenza complessiva del Programma.

## 4.2 Formazione in Presenza

L'adattamento italiano HR+ prevede **24 ore di formazione in presenza**, dedicate allo sviluppo delle quattro competenze strategiche, così strutturate:

|   | Modulo                                                                                 | Durata (ore) | Trainer micro-progettazione |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|
| 1 | Gestione degli Strumenti di lavoro Digitali, dei Sistemi e della Sicurezza Informatica | 8            | E. Agrusti                  |
| 2 | Mappatura e Previsione delle Competenze Necessarie                                     | 4            | S. Giancesini               |
| 4 | Progettare e Gestire Opportunità di Apprendimento per Promuovere l'Occupabilità        | 4            |                             |
| 5 | Pianificare e Implementare Percorsi di Sviluppo del Personale                          | 8            | R. Costa                    |

Sulla base degli obiettivi formativi definiti dal Programma Generale HR+, **durata e contenuti specifici** dei Moduli sono stati progettati integrando:

- **Aree di Conoscenza** identificate nel Programma Generale HR+;
- **Esigenze locali** emerse nell'analisi territoriale condotta nella WP2 (es. focus group “HR+ Lab” presso Fòrema il 25/06/2025);
- **(Possibili) esigenze formative** espresse dai partecipanti con il modulo di registrazione online;
- **Expertise Faculty** (i Moduli 2, 4 e 5 sono stati progettati congiuntamente da due formatori senior, esperti in gestione delle risorse umane e sviluppo organizzativo, con oltre vent'anni di esperienza come professionisti HR in multinazionali leader in Veneto).

L'integrazione di questi aspetti ha permesso lo sviluppo del Programma italiano come delineato, in linea con le esigenze dei responsabili HR del Veneto:

| MODULO: Gestione degli Strumenti di lavoro Digitali, dei Sistemi e della Sicurezza Informatica |                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titolo del Modulo nel Progetto Pilota di Formazione Italiano                                   | AI e Strumenti Digitali nelle Risorse Umane                                                                                                                                                                                          |
| Durata:                                                                                        | 8 ore                                                                                                                                                                                                                                |
| Obiettivi formativi                                                                            | -Identificare gli strumenti digitali chiave utilizzati nelle moderne pratiche HR<br>-Applicare le buone pratiche nella gestione sicura dei dati HR<br>-Riconoscere i rischi in materia di cybersecurity nel contesto HR e mitigarli. |
| Conoscenze                                                                                     | Introduzione all'Intelligenza Artificiale                                                                                                                                                                                            |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di IA come sistemi che simulano le capacità umane (riconoscimento vocale, scrittura, creatività)</li> <li>Spiegazione del perché l'IA è rilevante oggi (potenza di calcolo e disponibilità di dati)</li> <li>Come apprende l'IA (osservando esempi, sulla base della probabilità)</li> <li>Concetti di allucinazioni e bias nell'IA, con esempi pratici</li> </ul> <p><b>Tipi di intelligenza artificiale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Machine Learning</li> <li>Deep Learning</li> <li>Multilayer Perceptrons (MLP) – Classificatore Sì/No</li> <li>Approfondimento sul riconoscimento delle cifre (funzione di costo, discesa del gradiente)</li> <li>Convolutional Neural Networks (CNN) – Classificatore di categorie (filtri, ReLU, max pooling)</li> <li>Generative Adversarial Networks (GAN)</li> <li>Long Short-Term Memory (LSTM) – Creazione di contesto, analisi linguistica</li> <li>Natural Language Processing (NLP) – Analisi del sentiment, categorizzazione, sintesi</li> </ul> <p><b>L'Intelligenza Artificiale sul Posto di Lavoro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Applicazioni dell'IA nel campo HR (selezione dei CV, analisi dei feedback, formazione)</li> </ul> <p><b>Etica, Privacy e Rischi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Discussione sull'equità dell'IA e sui rischi di bias</li> <li>Rischi di furto di informazioni (memoria delle conversazioni, uso dei dati personali)</li> <li>Manipolazione attraverso sistemi di raccomandazione e bolle di filtro</li> <li>Diffusione di informazioni false (deepfake, allucinazioni)</li> <li>Vendita di informazioni (dati sensibili in set di dati pubblici, es. il caso Samsung)</li> <li>Appiattimento cognitivo (rischio di delegare eccessivamente all'IA e perdere le capacità umane)</li> </ul> <p><b>Intelligenza Artificiale Generativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Come funziona (non “ragiona”, crea testi basati sulla probabilità)</li> <li>Come apprende (enormi quantità di dati, analisi dei modelli)</li> <li>Perché commette errori (nessun accesso agli eventi recenti, distorsione dei dati, mancanza di ragionamento logico, seppur in miglioramento)</li> </ul> <p><b>Prompt Engineering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introduzione alla Prompt Engineering e perché è essenziale (l'IA non legge nel pensiero, ha bisogno di specificità)</li> <li>Definizione di prompt</li> <li>Le 4 regole della Prompt Engineering: essere specifici, fornire il contesto, definire il formato desiderato, chiedere alternative</li> <li>Priming (preparare l'IA con informazioni contestuali)</li> <li>Zero-shot prompting (senza esempi)</li> <li>Few-shot prompting (con esempi)</li> <li>Prompt chaining (suddivisione dei compiti in più fasi)</li> <li>Temperature &amp; Top-P (parametri per la creatività e la libertà)</li> <li>Negative prompting (indicare all'IA cosa non fare)</li> </ul> <p><b>AI No-Code e Strumenti Avanzati</b></p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di No-Code AI (strumenti AI senza programmazione)</li> <li>ChatGPT per automatizzare attività specifiche</li> <li>Zapier per collegare app e automatizzare flussi di lavoro</li> <li>AutoGPT per creare sistemi di agenti AI</li> </ul> <p><b>Esercizi di Prompt Engineering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esercizio #1: Ottimizzare un prompt ("Scrivi una descrizione di un piatto di pasta")</li> <li>Esercizio #2: Personalizzare del tono dell'IA ("Scrivi un'e-mail per informare il personale del ristorante di un cambiamento di orario")</li> <li>Esercizio #3: Analizzare e correggere errori o distorsioni dell'IA ("Creare un menu settimanale equilibrato per un ristorante italiano")</li> <li>Esercizio #4: Scrittura creativa con temperatura e top-p ("Descrivi un piatto di pasta in modo creativo e appetitoso")</li> <li>Esercizio #5: Prompt Chaining (creazione di sequenze rapide per risultati complessi)</li> <li>Esercizio #6: Role play con l'AI (simulazione di scenari aziendali).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Metodologie formative | <p>Il modulo è progettato per accompagnare i professionisti HR in un percorso introduttivo sull'AI, sviluppando una comprensione chiara/consapevole di logiche di funzionamento, applicazioni nei contesti organizzativi e implicazioni etiche connesse all'utilizzo. Fornisce strumenti teorici e operativi per comprendere le principali tecnologie AI, valutarne le potenzialità e riconoscerne i limiti, ponendo particolare attenzione alle applicazioni nel mondo HR, ai rischi legati a bias/disinformazione, e sviluppo di competenze pratiche nella gestione/progettazione di prompt.</p> <p>Le metodologie formative previste includono:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Formazione in presenza:</b> favorisce l'interazione continua tra formatore e partecipanti, offrendo uno spazio strutturato ma aperto al confronto. I contenuti formativi possono essere arricchiti da esempi concreti e riferimenti operativi tratti dall'esperienza professionale del trainer, che facilitino la comprensione. Questo permette di calare da subito i concetti in scenari reali, stimolando dialogo e partecipazione attiva.</li> <li><b>Analisi di casi studio:</b> I casi, scelti per la loro varietà e rilevanza, offrono ai partecipanti l'opportunità di riflettere sull'impatto dell'intelligenza artificiale nei processi organizzativi, stimolando un approccio critico alle opportunità e rischi connessi all'utilizzo dei sistemi automatizzati.</li> <li><b>Esercitazioni e condivisione di esperienze aziendali:</b> le esercitazioni sono pensate per coinvolgere attivamente i partecipanti, stimolare l'apprendimento e facilitare l'utilizzo consapevole degli strumenti presentati. Includono: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ottimizzazione di prompt:</b> i partecipanti lavorano sull'affinamento di richieste scritte rivolte a sistemi di AI generativa, per ottenere output più pertinenti, precisi e coerenti con gli obiettivi comunicativi.</li> <li><b>Adattamento del tono comunicativo:</b> attraverso un'attività di scrittura, è richiesto ai partecipanti di generare contenuti informativi con stili differenti, in base a destinatari e contesti specifici, sviluppando sensibilità linguistica e contestuale.</li> <li><b>Correzione e analisi degli errori dell'IA:</b> partendo da output errati o distorti, i partecipanti identificano criticità e riformulano i prompt per migliorare la qualità delle risposte, approfondendo il concetto di bias e le limitazioni dei modelli linguistici.</li> </ul> </li> </ol> |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Creatività controllata con parametri di generazione:</b> mediante la modulazione dei parametri temperature e top-p, viene esplorato il ruolo della variabilità nella produzione testuale dell'IA, evidenziando il rapporto tra creatività, controllo e coerenza.</li> <li>- <b>Prompt chaining:</b> attività in più fasi in cui i partecipanti costruiscono sequenze di prompt articolate, suddividendo un compito complesso in sotto-obiettivi gestibili, per strutturare un processo di interazione efficace con l'IA.</li> <li>- <b>Simulazione di scenari aziendali con l'IA:</b> i partecipanti simulano in forma di role play situazioni professionali reali (es. comunicazione interna, supporto alla progettazione, customer care) in cui l'IA agisce come assistente virtuale, per testarne capacità, limiti e adattabilità.</li> </ul> <p>Queste metodologie favoriscono un apprendimento graduale, partecipativo e orientato alla pratica, supportando i partecipanti nello sviluppo di una maggiore consapevolezza tecnologica e nell'acquisizione di strumenti utili a affrontare con spirito critico l'evoluzione in atto.</p>                                                                                                                                                                                                                                |
| Metodologie e strumenti di valutazione | <p>La valutazione è progettata per verificare non solo l'acquisizione delle conoscenze, ma anche la capacità dei partecipanti di applicarle in contesti operativi. L'approccio adottato combina strumenti formali e osservazione guidata, integrando momenti di verifica strutturata con pratiche riflessive e situazioni applicative:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Scheda di osservazione del formatore:</b> utilizzata durante le attività in presenza, consente di monitorare il livello di coinvolgimento dei partecipanti, la padronanza nell'utilizzo degli strumenti proposti e l'efficacia nella risoluzione dei problemi. L'osservazione si basa su criteri predefiniti e mira a cogliere comportamenti significativi in situazioni di apprendimento attivo.</li> <li>- <b>Esercizi pratici:</b> i partecipanti sono invitati a svolgere esercitazioni direttamente collegate ai contenuti trattati, per verificare la comprensione dei concetti e la loro capacità di trasferirli in contesti reali. Gli elaborati prodotti rappresentano un'evidenza tangibile delle competenze sviluppate.</li> </ul> <p>Attraverso questa combinazione di strumenti, i risultati dell'apprendimento sono valutati da più prospettive, garantendo una lettura completa del processo formativo e della capacità dei partecipanti di applicare in modo consapevole e autonomo le competenze acquisite.</p> |

| <b>MODULO: Mappatura e Previsione delle Competenze Necessarie</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titolo del Modulo nel Progetto Pilota di Formazione Italiano      | <b>Analisi dei Gap di Competenze</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Durata:                                                           | 4 ore                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Obiettivi formativi                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comprendere la pianificazione della forza lavoro e le previsioni sulle competenze future</li> <li>-Utilizzare strumenti e metodi per identificare le esigenze di formazione e sviluppo</li> <li>-Interpretare le tendenze del mercato del lavoro e le esigenze organizzative.</li> </ul> |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conoscenze            | <p><b>Skill Gap Analysis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione del concetto di Skill Gap Analysis</li> <li>Analisi dei principali Framework di riferimento organizzativi</li> <li>Principali fattori e trend d'influenza per il settore HR</li> </ul> <p><b>Future Studies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introduzione ai Future Studies</li> <li>Applicazione pratica nella Skill Gap Analysis</li> <li><b>Esercitazione "Triangolo del Futuro":</b> è chiesto ai partecipanti di compiere una riflessione sulle sfide (esterne) e i "pesi" che bloccano l'HR Manager nei suoi compiti e il ruolo che la figura dovrebbe avere nel futuro</li> </ul> <p><b>Modelli di competenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di "Competenza", "Conoscenza" e "Capacità"</li> <li>Relazione tra "Competenza" e ruolo organizzativo</li> <li>Cos'è un Modello di Competenza Aziendale e il suo utilizzo</li> <li>Indicatori comportamentali e distinzione delle tipologie di competenze</li> <li><b>Esercitazione sull'analisi delle competenze:</b> ai partecipanti, divisi in sottogruppi, viene chiesto di riflettere sui metodi di analisi delle competenze, sui limiti che compromettono l'applicabilità di un modello di competenze, sul ruolo che i Manager assumono nella rilevazione delle competenze all'interno dell'organizzazione e sulle competenze critiche per il futuro della propria azienda</li> </ul> <p><b>Identificazione dei Ruoli Critici</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Criteri di identificazione dei ruoli critici in azienda (Valore, Rarità e Rischio)</li> <li>Strumenti HR di analisi dei dati per l'identificazione dei ruoli critici</li> <li>Strutturazione dell'output di analisi</li> </ul> <p><b>Gap di Competenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione dello "Skill Gap"</li> <li>Tipologie di Skill Gap in azienda (Knowledge Gap, Individual Skill Gap, Performance Gap)</li> <li>Cos'è l'Experience Gap</li> <li>Studio dei contesti di applicazione delle competenze (experience pathways)</li> <li>Strumenti e Strategie per la misurazione dell'Experience Gap</li> <li>Strumenti per la riduzione delle tipologie di Gap</li> <li><b>Esercitazione sulla Gap Analysis</b> i partecipanti, divisi in sottogruppi, sono invitati a identificare le lacune (gap) analizzate durante il percorso formativo in relazione a uno specifico ruolo aziendale, valutare le criticità nel colmare tali divari e proporre, tramite un confronto, strumenti e azioni efficaci per intervenire</li> </ul> <p><b>Strategie e scelte strategiche per colmare Skill Gap aziendali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione del modello "Make or Buy"</li> </ul> |
| Metodologie formative | <p>Il modulo è progettato per accompagnare i professionisti HR nell'analisi dei gap di competenze, per rafforzare la loro capacità di interpretare il cambiamento organizzativo e progettare interventi formativi mirati.</p> <p>In un contesto caratterizzato da trasformazioni continue nei ruoli e nei fabbisogni professionali, il modulo offre ai partecipanti strumenti teorici e operativi per comprendere, misurare e colmare i divari di competenze in azienda. Particolare attenzione è posta all'evoluzione dei modelli di competenza, ai trend emergenti nel mondo del lavoro e alla centralità dell'HR come agente di sviluppo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <p>Le metodologie formative previste includono:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Formazione in presenza:</b> la sessione d'aula favorisce l'interazione diretta tra trainer e partecipanti, in un contesto di apprendimento guidato ma aperto al confronto. La trattazione dei contenuti teorici può essere arricchita da esempi tratti dall'esperienza professionale del trainer (nella sperimentazione Fòrema si tratta di una professionista che ha operato per anni come HR Manager). Questo permette di calare i concetti in scenari reali, stimolando dialogo e partecipazione attiva.</li> <li><b>2. Analisi di casi studio:</b> i partecipanti lavorano su casi ispirati a esperienze professionali reali proposte dal docente. Questi rappresentano situazioni complesse e diversificate legate all'analisi e gestione dei gap di competenze, alla mappatura dei ruoli critici e alla costruzione di modelli di competenze aziendali. Questa metodologia permette ai partecipanti di confrontarsi con problematiche concrete, stimolando il pensiero critico e facilitando il trasferimento delle conoscenze teoriche in pratiche applicabili nei propri contesti organizzativi.</li> <li><b>3. Esercitazioni e condivisione di esperienze aziendali:</b> Le esercitazioni sono progettate per stimolare il coinvolgimento attivo dei partecipanti, sviluppare capacità di analisi e facilitare l'applicazione concreta degli strumenti presentati: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Triangolo del Futuro:</b> attività riflessiva, dove i partecipanti esplorano le forze che condizionano il ruolo attuale dell'HR Manager ("i pesi") e delineano scenari futuri auspicabili per la funzione nelle organizzazioni. L'esercitazione favorisce il pensiero critico e maggiore consapevolezza strategica.</li> <li>- <b>Mappatura e analisi delle competenze:</b> i partecipanti analizzano in gruppi di lavoro i metodi di rilevazione delle competenze all'interno delle aziende, evidenziando i limiti di applicabilità dei modelli teorici, le responsabilità del management e le competenze più critiche in ottica futura. Il lavoro si conclude con la creazione di mappe di competenze e la discussione di casi reali portati dai partecipanti stessi.</li> <li>- <b>Simulazione di Skill Gap Analysis:</b> i partecipanti applicano le conoscenze acquisite a un ruolo aziendale specifico, analizzandone i principali gap in termini di competenze, esperienze e performance. E' messa in luce la difficoltà di colmare i divari e sono identificate possibili soluzioni (ad es. strategie "Make or Buy" per l'acquisizione o sviluppo di competenze).</li> </ul> </li> </ol> <p>Queste metodologie favoriscono un apprendimento attivo, riflessivo e orientato al contesto, supportando i partecipanti nel passaggio da una gestione operativa a una visione strategica della funzione HR, in linea con le sfide del mondo del lavoro.</p> |
| Metodologie e strumenti di valutazione | <p>La valutazione è progettata per verificare non solo l'acquisizione delle conoscenze, ma anche la capacità dei partecipanti di applicarle in contesti operativi. L'approccio adottato combina strumenti formali e osservazione guidata, integrando momenti di verifica strutturata con pratiche riflessive e situazioni applicative:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Scheda di osservazione del formatore:</b> utilizzata durante le attività in presenza, consente di monitorare il livello di coinvolgimento, la padronanza nell'utilizzo degli strumenti proposti e l'efficacia nella risoluzione dei problemi. L'osservazione si basa su criteri predefiniti e mira a cogliere comportamenti significativi in situazioni di apprendimento attivo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>- <b>Esercizi pratici:</b> i partecipanti sono invitati a svolgere esercitazioni direttamente collegate ai contenuti trattati, per verificare la comprensione dei concetti chiave e la capacità di trasferirli in contesti reali. Gli elaborati prodotti rappresentano un'evidenza tangibile delle competenze sviluppate.</p> <p>Attraverso questa combinazione di strumenti, i risultati dell'apprendimento sono valutati da più prospettive, garantendo una lettura completa del processo formativo e della capacità dei partecipanti di applicare in modo consapevole e autonomo le competenze acquisite.</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| <b>MODULO: Progettare e Gestire Opportunità di Apprendimento per Promuovere l'Occupabilità</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titolo del Modulo nel Progetto Pilota di Formazione Italiano                                   | <b>Gestione delle Conoscenze</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Durata:                                                                                        | 4 ore                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Obiettivi formativi                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pianificare opportunità di apprendimento su misura per promuovere il potenziamento delle competenze della forza lavoro</li> <li>- Applicare i principi dell'apprendimento per adulti nella progettazione della formazione</li> <li>- Utilizzare modelli di apprendimento misti per lo sviluppo professionale.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Conoscenze                                                                                     | <p><b>Knowledge Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione del Knowledge Management</li> <li>• L'importanza strategica della gestione delle conoscenze</li> <li>• Tipologie di conoscenza (Tacita vs Esplicita)</li> </ul> <p><b>Modello teorico SECI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione del modello teorico</li> <li>• Analisi delle fasi che strutturano il modello</li> <li>• Metodologie di applicazione</li> </ul> <p><b>Communities of Practice (CoP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa sono le CoP</li> <li>• Elementi chiave delle CoP (Domain, Community, Pratiche)</li> <li>• Analisi della rilevanza strategica delle CoP nel contesto aziendale</li> <li>• Esempi concreti di applicazione</li> </ul> <p><b>Working Knowledge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributi teorici alla definizione del concetto di Working Knowledge</li> <li>• Introduzione agli aspetti teorici della Working Knowledge</li> <li>• Strumenti e pratiche per la gestione della conoscenza</li> <li>• Vantaggi competitivi legati alla Working Knowledge</li> <li>• <b>Esercitazioni sul Knowledge Management:</b> ai partecipanti, suddivisi in sottogruppi, viene richiesto di condividere in modo informale una competenza utilizzata nel proprio lavoro che ritengono unica e solitamente non riconducibile al proprio ruolo. Successivamente, viene chiesto di selezionare una delle competenze precedentemente condivise e di sistematizzarla secondo precisi criteri, con l'obiettivo di renderla potenzialmente trasferibile e comunicarla agli altri sottogruppi, che agiranno come Comunità di Pratica per verificarne la reale accessibilità.</li> </ul> <p><b>Progettazione del Knowledge Management</b></p> |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione dei livelli che caratterizzano un processo di progettazione di Knowledge Management</li> <li>Esempi concreti di progettazione di Knowledge Management</li> <li>Come far interagire strategicamente Skill Gap Analysis e Knowledge Management</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Metodologie formative | <p>Il modulo è progettato per fornire ai professionisti HR una comprensione strutturata e operativa dei processi di gestione della conoscenza, intesa come leva strategica per il vantaggio competitivo, l'apprendimento continuo e l'innovazione organizzativa.</p> <p>Attraverso un percorso multidimensionale, i partecipanti esplorano modelli teorici, strumenti operativi e casi applicativi utili a riconoscere, organizzare e trasferire conoscenze critiche nei contesti aziendali. Particolare attenzione è posta alle dinamiche collaborative e all'integrazione tra Knowledge Management, Skill Gap Analysis e progettazione dei percorsi di sviluppo.</p> <p>Le metodologie formative includono:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Formazione in presenza:</b> la sessione d'aula favorisce un'interazione diretta e continua tra docente e partecipanti alternando momenti di inquadramento teorico a discussioni guidate e confronti tra pari. I partecipanti sono sollecitati a rileggere i concetti alla luce di esperienze, criticità e pratiche interne alle proprie aziende. Questo approccio favorisce non solo la comprensione dei modelli, ma anche la loro applicazione pratica nella progettazione HR.</li> <li><b>Analisi di casi studio:</b> i partecipanti analizzano esempi concreti di implementazione di pratiche di Knowledge Management, con particolare attenzione alla nascita e al funzionamento delle Communities of Practice in azienda. I casi proposti, tratti da esperienze reali, permettono di collegare i modelli teorici a strategie adottate in contesti eterogenei, mettendo in luce criticità ricorrenti e fattori abilitanti. L'analisi è orientata a ricavare principi operativi e criteri utili alla progettazione di iniziative replicabili nei rispettivi contesti professionali.</li> <li><b>Esercitazioni pratiche e condivisione di esperienze aziendali:</b> l'attività laboratoriale rappresenta un elemento centrale del modulo, consentendo di sperimentare direttamente i processi chiave del Knowledge Management. L'esercitazione è sviluppata in due fasi integrate: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Emersione della conoscenza tacita:</b> nella prima fase, ogni partecipante individua una competenza specifica utilizzata nel proprio contesto lavorativo, spesso non codificata formalmente né riconosciuta come parte del ruolo. La condivisione avviene in forma libera e informale all'interno dei sottogruppi, con l'obiettivo di far emergere saperi pratici "nascosti" ma strategici;</li> <li><b>Codifica e verifica di trasferibilità:</b> nella seconda fase, ogni gruppo, dopo aver selezionato una delle competenze emerse, lavora alla sua trasformazione in conoscenza esplicita. Il processo prevede la compilazione di una scheda di codifica strutturata, con criteri condivisi. Una volta sistematizzata, la competenza è presentata agli altri gruppi, che assumono il ruolo di Comunità di Pratica, valutandone chiarezza, trasferibilità e applicabilità, offrendo feedback e proposte di adattamento. Questo passaggio simula il processo di validazione tra pari, tipico dei meccanismi di socializzazione e combinazione della conoscenza.</li> </ul> </li> </ol> <p>Queste metodologie favoriscono un apprendimento attivo, riflessivo e orientato al contesto reale, supportando i partecipanti nel passaggio da una gestione</p> |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | operativa a una visione strategica della funzione HR, in linea con le sfide future del mondo del lavoro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Metodologie e strumenti di valutazione | <p>La valutazione è progettata per verificare non solo l'acquisizione delle conoscenze, ma anche la capacità dei partecipanti di applicarle in contesti operativi. L'approccio adottato combina strumenti formali e osservazione guidata, integrando momenti di verifica strutturata con pratiche riflessive e situazioni applicative:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Scheda di osservazione del formatore:</b> utilizzata nelle attività in presenza, consente di monitorare il livello di coinvolgimento dei partecipanti, la padronanza nell'utilizzo degli strumenti proposti e l'efficacia nella risoluzione dei problemi. L'osservazione si basa su criteri predefiniti e mira a cogliere comportamenti significativi in situazioni di apprendimento attivo.</li> <li>- <b>Esercizi pratici:</b> i partecipanti sono invitati a svolgere esercitazioni direttamente collegate ai contenuti trattati, al fine di verificare la comprensione dei concetti chiave e la loro capacità di trasferirli in contesti reali. Gli elaborati prodotti rappresentano un'evidenza tangibile delle competenze sviluppate.</li> </ul> <p>Attraverso questa combinazione di strumenti, i risultati dell'apprendimento sono valutati da più prospettive, garantendo una lettura completa del processo formativo e della capacità dei partecipanti di applicare in modo consapevole e autonomo le competenze acquisite.</p> |

| <b>MODULO: Pianificare e Implementare Percorsi di Sviluppo del Personale</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titolo del Modulo nel Progetto Pilota di Formazione Italiano                 | <b>Sviluppo delle Risorse Umane</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Durata:                                                                      | 8 ore                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Obiettivi formativi                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progettare framework per lo sviluppo del personale e la progressione di carriera</li> <li>- Integrare lo sviluppo professionale continuo (CPD) nelle pratiche HR</li> <li>- Pianificare percorsi di successione e mobilità dei talenti.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Conoscenze                                                                   | <p><b>Fondamenti di People Development</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evoluzione storica delle teorie di People Development</li> <li>• I 4 Pilastri del People Development</li> <li>• L'importanza della Cultura Organizzativa</li> </ul> <p><b>Funzione del L&amp;D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruolo strategico del L&amp;D in azienda</li> <li>• I 4 principi del L&amp;D strategico</li> <li>• Modello 70-20-10: teoria ed applicazione del contesto HR</li> </ul> <p><b>Piani di Sviluppo Individuale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione dei Piani di Sviluppo Individuali (IDP)</li> <li>• Metodologie per la costruzione di un IDP</li> <li>• Casi studio di IDP applicati in contesti aziendali reali</li> <li>• <b>Esercitazione sulla realizzazione di un IDP:</b> ai partecipanti, viene chiesto di analizzare un caso aziendale reale che necessita di un IDP. Il compito richiesto a loro era di analizzare il contesto del caso esposto, valutare i dati reali su cui base la realizzazione dell'IDP, definire obiettivi di sviluppo, applicare il modello 70-20-10 identificando azioni strategiche</li> </ul> |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>e infine definire i KPI e step di monitoraggio per la riuscita del piano di sviluppo individuale.</p> <p><b>Performance Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di Performance Management</li> <li>Benefici e Best Practice organizzative del Performance Management</li> <li>Nuove logiche aziendali: Continuous feedback, Check-in, Feedforward</li> </ul> <p><b>Modello SBI e Modello COIN per il feedback</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione del Modello SBI</li> <li>Metodologie di applicazione del modello SBI</li> <li>Definizione del Modello COIN</li> <li>SBI vs COIN nei contesti aziendali</li> <li>Strumenti di misurazione dell'efficacia del feedback</li> </ul> <p><b>Career Path</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cosa sono i Career Path e la loro importanza nel contesto aziendale</li> <li>Tipologie di carriere: Verticali e Orizzontali</li> <li>Analisi del modello Dual Ladder</li> <li>Valutazione Performance vs Valutazione del Potenziale</li> <li>Strumenti per valutare il potenziale dei dipendenti</li> </ul> <p><b>Collaboratori HiPo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Caratteristiche dei lavoratori HiPo</li> <li>Matrici di valutazione del potenziale</li> </ul> <p><b>Piani di Successione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Caratteristiche di un Succession Planning efficace</li> <li>Best Practice e strategie per lo sviluppo di talenti tecnici</li> <li><b>Esercitazione sull'ideazione di un Percorso di Crescita:</b> ai partecipanti, divisi in sottogruppi, viene chiesto di delineare un percorso di crescita per un ruolo critico in azienda attraverso la definizione di step di carriera, competenze richieste per ogni livello e di indicare esperienze formative utili per l'acceleramento della crescita del lavoratore.</li> </ul> |
| Metodologie formative | <p>Il modulo è progettato per fornire ai professionisti HR e ai responsabili della formazione una visione integrata, operativa e strategica delle pratiche di People Development, in un'ottica di allineamento tra obiettivi aziendali e sviluppo del capitale umano. Il percorso accompagna i partecipanti nell'esplorazione di fondamenti teorici, modelli consolidati e metodologie più attuali per la costruzione di ambienti organizzativi che promuovano performance, crescita e continuità. Le metodologie formative includono:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Formazione in presenza:</b> la sessione d'aula è condotta in modalità interattiva e prevede un'alternanza tra inquadramenti concettuali e momenti di confronto strutturato. I partecipanti sono stimolati a riflettere sulle esperienze professionali maturate nei rispettivi contesti organizzativi, rileggendo criticità, prassi e soluzioni alla luce dei modelli presentati. Il confronto tra pari consente di valorizzare la diversità dei punti di vista e di arricchire la comprensione dei temi affrontati. L'interazione continua con il docente supporta la contestualizzazione degli strumenti e favorisce la loro trasferibilità operativa.</li> <li><b>Analisi di casi studio:</b> sono presentati e analizzati casi reali relativi all'implementazione di piani di sviluppo individuale, percorsi di carriera e sistemi di successione. I casi sono selezionati per offrire esempi concreti e diversificati, con particolare attenzione a modelli di crescita applicati in organizzazioni complesse.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | <p><b>3. Esercitazioni pratiche e condivisione di esperienze aziendali:</b> le esercitazioni sono centrali, consentendo ai partecipanti di sperimentare direttamente l'applicazione degli strumenti presentati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Costruzione di un Piano di Sviluppo Individuale (IDP):</b> attività dove i partecipanti lavorano su un caso aziendale che richiede la definizione di un piano di sviluppo per una risorsa interna. Dopo un'analisi approfondita del contesto organizzativo, ogni gruppo procede alla definizione degli obiettivi di sviluppo, alla progettazione di azioni formative attraverso l'applicazione del modello 70-20-10 e alla selezione di indicatori chiave (KPI) utili al monitoraggio del percorso. Il lavoro si conclude con la presentazione del piano in plenaria e la raccolta di feedback da parte degli altri gruppi, in un processo di validazione tra pari;</li> <li>- <b>Ideazione di un Percorso di Crescita:</b> ai partecipanti, divisi in sottogruppi, viene proposto un ruolo critico aziendale per il quale occorre definire un percorso di crescita interno. I partecipanti analizzano il ruolo e ne delineano l'evoluzione in più step di carriera, specificando le competenze richieste per ciascun livello. A completamento del lavoro, viene definito un set di esperienze formative coerenti con l'obiettivo di accelerare lo sviluppo del collaboratore. Anche in questo caso, i risultati sono condivisi in plenaria, dove gli altri gruppi offrono osservazioni, integrazioni e spunti di miglioramento, simulando un processo di confronto progettuale interno all'organizzazione.</li> </ul> <p>Queste metodologie favoriscono un apprendimento attivo, riflessivo e orientato al contesto reale, supportando i partecipanti nel passaggio da una gestione operativa a una visione strategica della funzione HR, in linea con le sfide del mondo del lavoro.</p> |
| <p>Metodologie e strumenti di valutazione</p> | <p>La valutazione è progettata per verificare non solo l'acquisizione delle conoscenze, ma anche la capacità dei partecipanti di applicarle in contesti operativi. L'approccio adottato combina strumenti formali e osservazione guidata, integrando momenti di verifica strutturata con pratiche riflessive e situazioni applicative:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Scheda di osservazione del formatore:</b> utilizzata nelle attività in presenza, consente di monitorare il livello di coinvolgimento dei partecipanti, la padronanza nell'utilizzo degli strumenti proposti e l'efficacia nella risoluzione dei problemi. L'osservazione si basa su criteri predefiniti e mira a cogliere comportamenti significativi in situazioni di apprendimento attivo.</li> <li>- <b>Esercizi pratici:</b> i partecipanti sono invitati a svolgere esercitazioni direttamente collegate ai contenuti trattati, al fine di verificare la comprensione dei concetti chiave e la loro capacità di trasferirli in contesti reali. Gli elaborati prodotti rappresentano un'evidenza tangibile delle competenze sviluppate.</li> </ul> <p>Attraverso questa combinazione di strumenti, i risultati dell'apprendimento sono valutati da più prospettive, garantendo una lettura completa del processo formativo e della capacità dei partecipanti di applicare in modo consapevole e autonomo le competenze acquisite.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### 4.3 Project Work

L'adattamento italiano prevede **40 ore di project work individuale tutorato**, per consentire ai partecipanti di **sperimentare in modo concreto le competenze acquisite** con e-learning e formazione in presenza, applicandole nella propria organizzazione.

Per far emergere in maniera più dettagliata specificità del contesto di riferimento, attività da implementare e possibili rischi, il **template elaborato da Gdoce è stato in parte ri-adattato (All. 2)**, senza tuttavia snaturarlo.

**L'obiettivo del project work è sviluppare una strategia HR di miglioramento organizzativo, attraverso un percorso guidato di analisi e co-progettazione.** I partecipanti, nello specifico, sono chiamati a acquisire e mettere in pratica un metodo strutturato di analisi, applicabile al proprio contesto, per generare un impatto reale nell'organizzazione di appartenenza.

Per garantire supporto personalizzato, ogni HR manager è affiancato, nelle diverse fasi di sviluppo, da uno **Specialist "People Management & Organization" Fòrema**, che ha il compito di supportare il processo di analisi, pianificazione e implementazione, garantendo il raggiungimento degli obiettivi formativi e la coerenza del lavoro svolto. Nello specifico, sono previsti **quattro incontri online individuali** di 45 minuti c.ca tra il partecipante e Specialist, uno per fase, con l'obiettivo di monitorare lo stato di avanzamento del progetto, fornire feedback e favorire il miglioramento continuo della strategia di intervento.

L'attività di project-work è articolata in **quattro fasi**:

- 1) **Problem setting e definizione obiettivi:** il partecipante conduce un'analisi del proprio contesto organizzativo, identificando criticità rilevanti e traducendole in obiettivi di miglioramento formulati secondo il modello SMART (Specifici, Misurabili, Accessibili, Rilevanti, Temporizzati).
- 2) **Individuazione attività e risultati attesi:** il partecipante elabora una strategia operativa coerente per affrontare le criticità precedentemente individuate, definendo un piano di azioni mirate finalizzate al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.
- 3) **Identificazione risorse e rischi:** sono mappate le risorse necessarie (economiche, organizzative, informative, tecnologiche) per l'implementazione del piano strategico. Contestualmente, si procede all'identificazione dei principali rischi potenziali e relative misure di prevenzione o mitigazione.
- 4) **Restituzione:** l'incontro finale è finalizzato all'analisi critica della strategia delineata, alla valutazione della sua applicabilità e all'individuazione di eventuali margini di miglioramento.

## 5. Misure di Accessibilità e Inclusione (Progettazione)

L'adattamento italiano HR+ mira a creare un ambiente di apprendimento accogliente e inclusivo, in cui tutti/e possono impegnarsi pienamente e crescere:

-Le esigenze dei partecipanti sono identificate in anticipo tramite **il modulo di registrazione** per garantire piena accessibilità. Sono inoltre invitati a comunicare in qualsiasi momento eventuali esigenze aggiuntive che l'organizzatore si impegna a soddisfare. Sono previste pause a intervalli regolari e messi a disposizione spazi tranquilli per chi ne avesse bisogno;

-La **struttura ibrida**, che combina apprendimento online, sessioni in presenza e project work, favorisce l'inclusione dei partecipanti con disabilità/mobilità ridotta. Consentendo di completare una parte sostanziale della formazione a distanza (percorso e-learning e project-work), attraverso tutoraggio da remoto, il Programma elimina le barriere fisiche e logistiche che potrebbero limitare la partecipazione;

-I moduli online sono erogati attraverso una piattaforma LMS accessibile e progettata per essere di facile utilizzo. La sede della formazione (Fòrema Srl, Padova) è priva di barriere architettoniche. Nelle **sessioni in presenza**, i facilitatori usano inoltre pratiche di comunicazione inclusive (linguaggio chiaro e supporti visivi). Questo approccio flessibile e inclusivo rafforza l'impegno più ampio del programma a favore delle pari opportunità di apprendimento e della diversità nello sviluppo professionale;

-L'adattamento incoraggia la partecipazione femminile supportando il coinvolgimento delle donne in tutte le fasi, in particolare nelle aree relative all'innovazione digitale e AI (Modulo 1), dove sono poco rappresentate. Promuovendo un ambiente di apprendimento aperto e sensibile alle questioni di genere, il Programma incoraggia le donne a migliorare le competenze digitali e professionali, assumendo un ruolo di primo piano in un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Questo approccio proattivo e le misure implementate consentono di fornire supporto personalizzato e rimuovere potenziali ostacoli alla partecipazione.

## 6. Pratiche Green (Progettazione)

L'adattamento italiano dimostra un forte impegno verso la sostenibilità:

-**Formato di apprendimento ibrido**: il Programma combina moduli online, project-work e formazione in presenza, riducendo significativamente l'impatto ambientale legato agli spostamenti. I partecipanti possono accedere a gran parte dei contenuti da remoto, riducendo al minimo gli spostamenti e sperimentando metodi di apprendimento più sostenibili;

**-Sessioni in presenza ottimizzate:** La formazione in presenza è limitata a tre sessioni di un'intera giornata, programmate per limitare il numero di spostamenti, mantenendo al contempo l'esperienza di apprendimento coinvolgente e interattiva;

**-Valutazione preliminare dell'interesse alla sostenibilità:** Nel modulo online di registrazione, i partecipanti indicano il loro livello di interesse per il tema, consentendo così al Programma di evidenziare argomenti rilevanti e adattare le discussioni;

**-Incorporazione pratiche sostenibili nei contenuti:** Dove possibile, durante la formazione sono presentati esempi reali di pratiche sostenibili in ambito HR. E' inoltre sottolineato l'impatto sulla sostenibilità di specifiche strategie HR e azioni organizzative, aiutando i partecipanti a comprendere le più ampie conseguenze sociali, ambientali e economiche delle loro decisioni;

**-Project work:** Nel project-work è prevista una sezione dedicata alla sostenibilità, che invita i partecipanti ad analizzare e valutare il potenziale impatto delle loro proposte sui risultati organizzativi, sociali e ambientali. Questo incoraggia l'applicazione pratica del pensiero sostenibile in scenari HR reali;

**- Uso responsabile materiali e risorse:** In linea con il suo impegno ambientale, il Programma segue una politica "paper free". I materiali stampati sono utilizzati solo quando strettamente necessario e si preferiscono le risorse digitali per ridurre al minimo il consumo di carta e sprechi. Questo approccio non solo riduce l'impatto ambientale, ma incoraggia anche i partecipanti a adottare abitudini sostenibili nei propri contesti professionali;

**-Promozione gestione responsabile delle risorse umane:** Integrando i principi di sostenibilità nella metodologia e nei contenuti, il Programma promuove una cultura della gestione responsabile delle risorse umane, motivando i professionisti a integrare considerazioni di sostenibilità nella pianificazione strategica, gestione dei talenti e operazioni HR quotidiane;

**-Rilevanza trasversale:** La sostenibilità è trattata come un tema trasversale, legato allo sviluppo organizzativo, alla gestione delle risorse umane e all'innovazione. Questo garantisce che i partecipanti comprendano la sostenibilità non come un argomento isolato ma parte integrante di ogni pratica HR efficace e responsabile.

## 7. Metodologie e Strumenti di Valutazione

L'acquisizione delle competenze HR+ target è effettuata in maniera **sommativa**, integrando le evidenze di:

|   |                           |                                              |
|---|---------------------------|----------------------------------------------|
| 1 | E-learning                | Quiz multimediali Piattaforma Gdoce          |
| 2 | Formazione in presenza    | Scheda osservazione formatore, esercitazioni |
| 3 | Work-Based Learning (WBL) | Scheda valutazione project-work              |
|   |                           | <b>Assessment finale</b>                     |

Alla fine del percorso è somministrato un **assessment finale di autovalutazione**, sviluppato da Gdoce, volto a indagare le seguenti dimensioni:

- **Livello di competenza delle 6 skill HR+**
- **Applicazione sul lavoro**
- **Impatto del percorso**
- **Gradimento.**

## Allegato 1 - Materiali formazione in presenza

HR+ Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries  
n. 2024-1-IT01-KA220-VET-000254093

**HR<sup>PLUS</sup>**

# HR+ Academy

## Skill Gap Analysis

25/11/2025

**fòrema** **EVTA\*** **FAV** **FONDAZIONE ALDINI VALERIANI INDUSTRIAL MANAGEMENT SCHOOL** **PC-TREND** **gdoce** **PREVIFORM** **VENETO LAVORO**

 **Co-funded by the European Union**

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**HR<sup>PLUS</sup>**

### Agenda

9.00 – 9.30

**Conosciamoci**

9.30 – 10.30

**Cos'è la Skill Gap Analysis e perché è importante, i trend del presente e primo esercizio**

10.45 – 12:00

**Competenze: modelli e mappatura**

12:00 – 13:00

**Dalla mappatura alla lettura del gap**

 **Co-funded by the European Union**

## Chi siamo

Siamo un collettivo di professionisti unite da una comune esperienza nel mondo HR e arricchite da specializzazioni diverse, che si completano a vicenda.

### Il Team



**Roberta Costa**

Solida conoscenza ed esperienza in ambito Culture, People e Organizzazione. Oltre 20 anni di esperienza nell'organizzazione dell'industria della moda.



**Silvia Favaro**

Esperienza pluriennale in azienda in ambito HR, comunicazione ed engagement, appassionata di change, crede nella tecnologia come arricchimento dell'umano.



**Serena Giancesini**

Un percorso di 20 anni in azienda, dedicato a scoprire ogni aspetto della gestione e crescita di persone e organizzazioni.



HUMAN  
2050

HR<sup>PLUS</sup>

## Conosciamoci

- ✦ Come mi chiamo
- ✦ Qual è il mio ruolo in azienda
- ✦ Dove lavoro
- ✦ Qual è la parola che oggi rappresenta l'HR nella mia azienda?
- ✦ Qual è una buona pratica HR che la mia azienda fa bene e che vorrei portare qui come esempio in relazione al knowledge management?



HR<sup>PLUS</sup>

## Obiettivo del giorno



Fornire una overview generale e strumenti pratici per leggere, mappare e analizzare le competenze e la conoscenza, gestire le criticità, confrontarsi con altre realtà e avere takeaway immediatamente sperimentabili.

*"Gli analfabeti del XXI secolo non saranno coloro che non sanno leggere e scrivere, ma coloro che non sanno imparare, reimparare e disimparare". Alvin Toffler - futurista*



## Definizione di Skill Gap Analysis



La Skill Gap Analysis è un processo sistematico attraverso cui un'organizzazione identifica, misura e confronta le competenze necessarie per raggiungere i propri obiettivi con le competenze attualmente disponibili nelle persone e nei ruoli.

Non esiste un unico gap di competenze monolitico. Piuttosto, esistono molteplici gap di competenze in relazione al settore e all'area geografica di riferimento; non sono problemi isolati, ma sono intensificati da tendenze globali, economiche e tecnologiche.



## Definizione di Skill Gap Analysis



### Perchè è importante

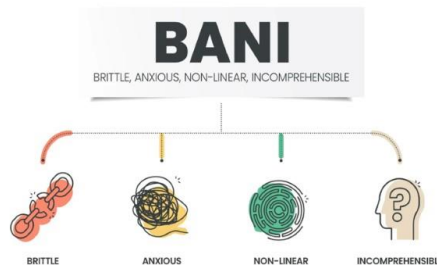
Il Gap di Competenze è un problema multifattoriale, causato dall'erosione delle abilità fondamentali, dall'accelerazione tecnologica e dalle sfide demografiche.

Le organizzazioni lo affrontano non solo come un problema di abilità tecniche specifiche ma anche come una carenza di esperienza contestuale e capacità umane necessarie per la moderna complessità del lavoro.

Quali sono i principali trend che si stanno muovendo e che impattano su organizzazioni e HR?



## Entra in scena...BANI



## Fattori demografici e culturali

Invecchiamento della Forza Lavoro (Silver Tsunami): L'alto numero di Baby Boomers e Generazione X che si ritirano dal lavoro porta a una massiccia perdita di conoscenze istituzionali e competenze

Proiezioni demografiche: secondo Randstad, in Italia si prevede che la forza lavoro potenziale si ridurrà di circa 6 milioni di persone entro il 2050, a causa dell'invecchiamento della popolazione e del calo delle nascite.



### Implicazioni per HR

- Necessità di strategie di retention più forti (non basta attrarre, serve mantenere).
- Maggiore focus su reskilling interno per coprire ruoli in shortage (maggiori investimenti sulla formazione).
- Valorizzazione dei lavoratori maturi (age management) + politiche di lavoro flessibile.
- Collaborazione con scuole/università per costruire pipeline di talento locale.



## Skill Shortage & Reskilling Massivo

In Italia, il 78% delle aziende dichiara di avere difficoltà a trovare candidati con le competenze necessarie (Ricerca "Talent Shortage" di ManpowerGroup).

Secondo la ricerca 2024 dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, in Italia il divario è dovuto alla carenza di competenze in due aree principali:

- Il 57% dei lavoratori non possiede le competenze tecniche richieste;
- Il 36% non ha le soft skills necessarie.

Nel rapporto di EIB (Banca Europea per gli Investimenti) emerge che oltre 50% delle imprese europee identifica la carenza di competenze specializzate come un ostacolo agli investimenti, **ma l'investimento in formazione rimane stabile e non cresce in modo proporzionale.**



### Implicazioni per HR

- Progettare programmi di reskilling su larga scala, non solo per ruoli tecnici ma anche per competenze complementari (soft skills, digital e green).
- Utilizzare modelli di apprendimento continuo: microlearning, piattaforme LXP, academy aziendali.
- Favorire l'assunzione "skill-based" (competenze vs titolo di studio) per ruoli emergenti green o digitali.
- Collaborare con stakeholder (istituzioni, scuole, entità pubbliche) per costruire percorsi formativi su misura.



## Automazione e AI

Secondo McKinsey, fino al 30% delle ore lavorate in Europa potrebbe essere automatizzato entro il 2030 grazie all'AI generativa. [McKinsey & Company](#).

Sempre da McKinsey: potrebbero esserci fino a 12 milioni di transizioni occupazionali in Europa entro il 2030 (dipendenti che dovranno cambiare ruolo o mansione) per colpa dell'automazione. [McKinsey & Company](#)



### Implicazioni per HR

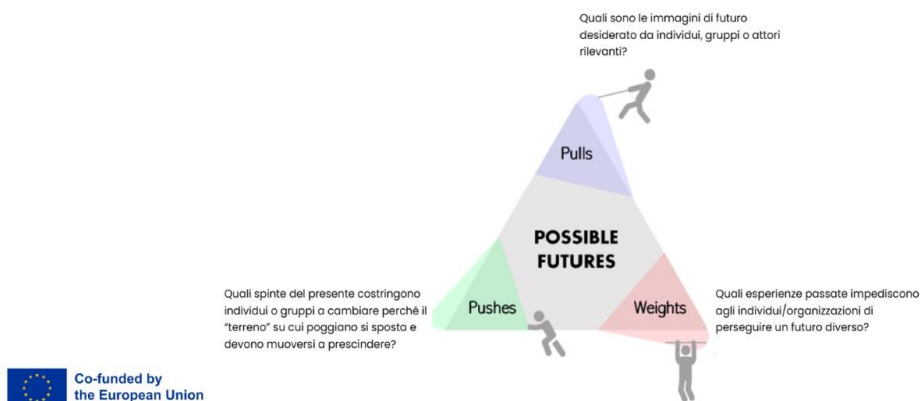
- Le HR devono definire una strategia AI + upskilling: non solo "AI che fa il lavoro", ma "AI che supporta le persone + trasformare i lavori".
- Necessità di piani di reskilling massivo per ruoli a rischio automazione.
- Sviluppare competenze "complementari all'IA": pensiero critico, etica, digital literacy.



## Future Triangle – Thinking future



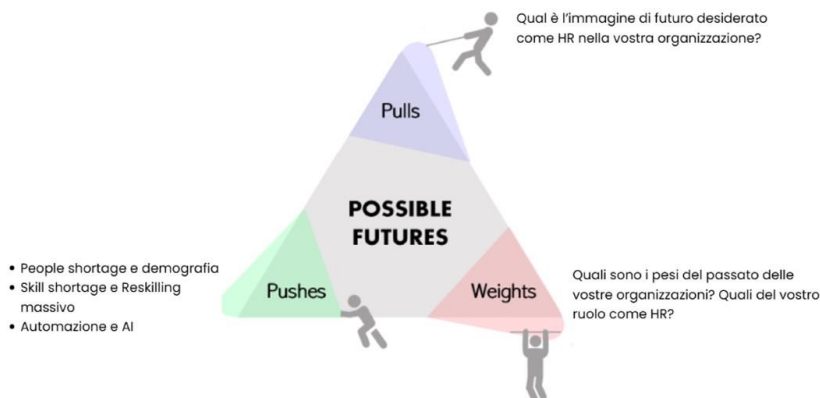
I futuri si sviluppano dall'interazione di tre forze



## Trend on Skills gap

### Future Triangle

Le nostre spinte del presente....ce ne sono altre per voi?



Co-funded by  
the European Union

## Esercitazione



### Future Triangle

Lavoro in sottogruppi: gruppi da 4–5 persone

Tempo: 30 minuti + condivisione in plenaria

Quali sono i “pesi del passato” delle vostre organizzazioni che rendono difficile mappare e sviluppare le competenze oggi?

• Quali sono i “pesi del passato” del vostro ruolo HR che possono limitare l’evoluzione delle pratiche HR?

• Qual è l’immagine di futuro desiderato per la funzione HR nella vostra organizzazione?

• Quale contributo concreto dovrebbe portare l’HR del futuro per generare valore per persone e business?

Co-funded by  
the European Union

## Skill Gap Analysis

### Premessa/1:

- Non mappate tutto: mappate ciò che conta (mappare ciò che è strategico = sostenibile + efficace)
- Prima identificate i ruoli critici, poi costruite la mappa del territorio.
- La skill gap analysis ha senso solo se è mirata, altrimenti diventa un esercizio burocratico.

NOTA BENE: Quando può avere senso mappare tutti i ruoli? Questo approccio è usato quando:

- l'azienda è molto piccola (es. fino a 40-50 persone)
- sta facendo un progetto di ridisegno organizzativo
- serve un modello di competenze corporate
- si vuole costruire una matrice delle abilità di un reparto (produzione, customer care...)



## Skill Gap Analysis

### Premessa/2:

- Punto di partenza fondamentale è la definizione degli obiettivi organizzativi: comprendere le strategie, i cambiamenti futuri e le esigenze legate al raggiungimento dei risultati di business che consente di individuare quali competenze saranno realmente critiche.
- In un'ottica più ampia, la skill gap analysis si colloca all'interno della strategia HR, che risponde a una domanda chiave:
  - *dati gli obiettivi strategici dell'azienda, in che modo la leva "people" può contribuire alla creazione di vantaggio competitivo?*



## Modelli di competenze



***Tutti i modelli sono sbagliati, alcuni sono utili. Tuttavia sono indispensabili.***

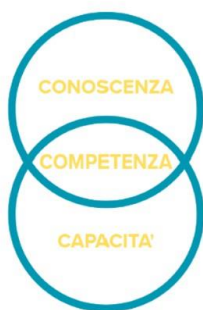
Le competenze sono un asset strategico dell'organizzazione.

Il successo in azienda non è detenuto dai processi o dagli asset economici o finanziari, ma dalle persone che la compongono, con le loro esperienze, sapere, capacità: in una parola competenze.

In questo contesto mettere a fuoco le competenze oggi per supportare la sostenibilità nel futuro e lo sviluppo aziendale diventa vitale.



## Competenze e comportamenti



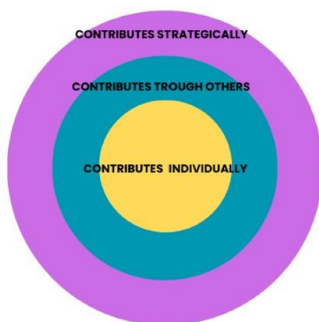
Competenza è quando la conoscenza è messa in azione e diventa comportamento agito ed efficace, oppure quando la capacità (il comportamento) è sostenuto da una conoscenza.

Non sempre conoscenza e capacità si sovrappongono. Esistono persone che hanno la conoscenza ma non sanno metterla in pratica e viceversa.

Concettualizzazione ed esperienza, due mondi lontani, ma entrambi necessari per lo sviluppo della competenza.



## Competenze e peso organizzativo



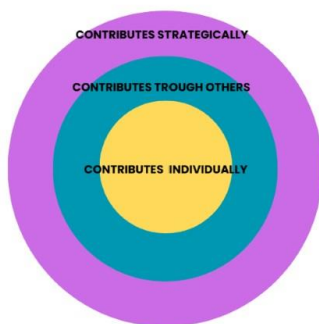
Le competenze non sono uguali per tutti e i comportamenti associati a una medesima competenza possono variare rispetto al ruolo e al peso organizzativo di chi li compie.

Le aspettative dell'azienda - e degli stakeholder in generale - variano.

La valutazione dell'efficacia dei comportamenti agiti dipende anche dalle leve che i singoli possono agire in base al loro ruolo.



## Competenze e peso organizzativo



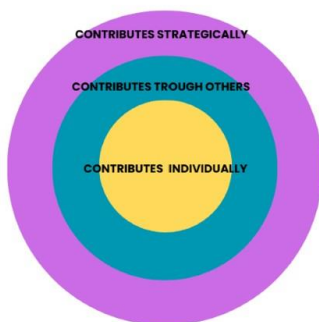
Esempio: communicates effectively

Definizione da KornFerry Library:

"Developing and delivering multi-mode communications that convey a clear understanding of the unique needs of different audiences."



## Competenze e peso organizzativo



Comportamenti che ci aspettiamo di osservare in individual contributor:

- Keeps others informed.
- Listens with interest to what others have to say.
- Speaks and writes with an appropriate amount of detail in a clear, concise, professional way.

Comportamenti dei manager, es:

- Pays attention to others' input and perspectives, asking questions and summarizing input to confirm understanding, gaining richer insight beneath the surface
- Adjusts communication content and style to the audience and a diverse set of stakeholders.
- Breaks down communication barriers between others.

Comportamenti degli executives, es:

- Takes steps to create forums where people can express themselves openly and regularly.
- Promotes a flow of information throughout the organization (upward, downward, and across).

## Competenze



### Le competenze in sè sono necessarie. E sufficienti?

Partendo dal principio di Guy Le Boterf\*, per svolgere al meglio un'attività e raggiungere gli obiettivi prestabiliti è necessario essere "competenti";

Essere "competenti" e adeguati in un determinato ruolo all'interno di un'organizzazione risiede nel saper mobilitare le risorse (competenze) necessarie (sapere, saper fare, saper apprendere, saper agire, volere agire), non solo possederle.

E' difficile pensare a una performance di eccellenza solo per il fatto intrinseco di avere competenze consolidate: se per mancanza di obiettivi, motivazione e/o contesto favorevole non riesco ad attivarle, queste possono rimanere un capitale infruttuoso sia per l'individuo che per l'organizzazione.



\*Guy Le Boterf è uno degli esperti più accreditati a livello europeo per ciò che concerne la professionalizzazione, lo sviluppo e la gestione delle competenze, i sistemi e i modelli della formazione.

## Modelli di competenze



Un Modello delle Competenze aziendali è un set strutturato e coerente di informazioni che:

- identifica (mappa) le competenze, conoscenze ed abilità ottimali/ideali richieste alle persone in ciascuno dei ruoli previsti nell'organizzazione;
- definisce i livelli attesi (rispetto ad una scala di misurazione predefinita) per ciascuna delle competenze previste nel ruolo;
- stabilisce la pesatura relativa delle competenze complessive nell'ambito del ruolo.



## Modelli di competenze



| THE PRACTICES                                                                                       | THE BEHAVIOURS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  LEAD SELF       | VISION & GOAL SETTING<br>RESPONSIBILITY<br>RESILIENCE<br>FEEDBACK<br>I create a future for myself that is rooted in possibility and bring it to life through community.<br>I know my impact and take responsibility for what's happening.<br>I persevere, commit to excellence in my work and celebrate our collective success.<br>I see feedback as a gift towards realizing my full potential and achieving my goals.      |
|  LEAD OTHERS     | COMMUNICATION<br>LEAD BY EXAMPLE<br>DEVELOP<br>RELATIONSHIP<br>I have honest conversations, set clear expectations and break organizational silos.<br>I set the standard of performance through my personal example.<br>I see possibility in others and my first role as a leader is the development of my team.<br>I have meaningful and genuine relationships with others that contributes to our success.                 |
|  LEAD IN MASTERY | INNOVATION<br>DEDICATION<br>AGILITY<br>CHALLENGE<br>I bring design thinking to fuel the creativity of the collective.<br>I hone my craft and treat it as a journey vs. a destination.<br>I pursue lifelong learning and adapt to new circumstances and opportunities.<br>I challenge the status quo to unleash the collective's imagination.                                                                                 |
|  LEAD ORG        | VISION & STRATEGY<br>DRIVE FOR RESULTS<br>DECISION-MAKING<br>CHANGE MAKER<br>I create and articulate an inspiring, dynamic vision and strategy for our collective future.<br>I nurture a culture biased towards action, taking calculated risks and mobilizing others.<br>I make timely decisions on organizational challenges and opportunities.<br>I am a change catalyst to drive momentum towards our collective future. |

Perché servono indicatori comportamentali:

- Le competenze non sono osservabili direttamente: si inferiscono da comportamenti, risultati e modalità con cui vengono raggiunti.
- Per ogni competenza è necessario definire indicatori comportamentali chiari, che descrivano come deve essere svolta un'attività nel ruolo.



## I diversi strati del territorio

Costruire una mappa richiede di distinguere gli strati del territorio:



Co-funded by  
the European Union

## I diversi strati del territorio

Esempio



Co-funded by  
the European Union

## Esercitazione in sottogruppi

45 minuti



- Rispondete insieme alle domande proposte, portando esempi dalla vostra realtà.
- Individuate 2 insight chiave che emergono dalla discussione (es. criticità ricorrenti, buone pratiche, bisogni comuni).
- Scambiatevi proposte e soluzioni per identificare 1 azione migliorativa che ognuna delle vostre organizzazioni potrebbe introdurre nei prossimi 3–6 mesi sulla gestione delle competenze.
- Preparate una sintesi per condividerla in plenaria.



- Come vengono attualmente rilevate e valutate le competenze nella vostra organizzazione?
- Quali sono le principali difficoltà che incontrate nell'applicare il modello di competenze nella pratica quotidiana?
- In che modo i manager sono coinvolti nella gestione e nello sviluppo delle competenze?
- Quali competenze emergenti o future ritenete diventeranno critiche per la vostra organizzazione?



## Identificare i ruoli critici



Posso identificare i ruoli critici usando questi 3 criteri di rischio/valore:



## Strumenti

Per raccogliere i dati necessari e formulare una valutazione attendibile è possibile utilizzare una combinazione di strumenti:

- **Interviste strutturate a manager e responsabili di funzione.** Per comprendere impatti operativi, rischi e specificità tecniche dei ruoli.
- **Analisi dei dati HR (HR Analytics).** Turnover, età media, anzianità, organici, costi, tempo medio di copertura posizioni, assenteismo, mobilità interna.
- **Workforce Planning e dati previsionali.** In particolare: pensionamenti, evoluzioni tecnologiche, cambiamenti organizzativi attesi.



## Identificare i ruoli critici

Esempio di output dell'analisi

| ANALISI RUOLI CRITICI                                                     |                                                        |                                                                |                      |               | HUMAN 2050 |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|------------|
| BASSO                                                                     | 1                                                      | CRITICO BASSO                                                  | 3 - 4                |               |            |
| MEDIO                                                                     | 2                                                      | CRITICO MEDIO                                                  | 5 - 7                |               |            |
| ALTO                                                                      | 3                                                      | CRITICO ALTO                                                   | 8 - 9                |               |            |
| Impatto                                                                   | Rarità                                                 | Fragilità                                                      | Punteggio            | Livello       |            |
| Se questo ruolo non funziona, l'operatività si ferma?                     | E' difficile trovare questo profilo sul mercato?       | Il ruolo è coperto da poche persone? L'età media è alta?       |                      |               |            |
| Impatto direttamente su qualità, sicurezza, clienti, ricavi o produzione? | Richiede competenze altamente specialistiche o rare?   | Il know-how è principalmente tacito e difficile da trasferire? |                      |               |            |
| È un ruolo chiave per innovazione, competitività o sviluppo futuro?       | La curva di apprendimento interna è lunga o complessa? | Il turnover è elevato o in crescita?                           |                      |               |            |
| Ruolo 1                                                                   | 3                                                      | 3                                                              | 9                    | Critico Alto  |            |
| Ruolo 2                                                                   | 1                                                      | 3                                                              | 5                    | Critico Medio |            |
| Ruolo 3                                                                   | 1                                                      | 2                                                              | 6                    | Critico Medio |            |
| Ruolo 4                                                                   | 1                                                      | 1                                                              | 3                    | Critico Basso |            |
| Ruolo 5                                                                   | 2                                                      | 2                                                              | 6                    | Critico Medio |            |
| Ruolo 6                                                                   | 2                                                      | 3                                                              | 7                    | Critico Medio |            |
| TOTALE                                                                    | 6                                                      |                                                                |                      |               |            |
|                                                                           |                                                        |                                                                | Totale Critico Alto  | 1             | 16,67%     |
|                                                                           |                                                        |                                                                | Totale Critico Medio | 4             | 66,67%     |
|                                                                           |                                                        |                                                                | Totale Critico Basso | 1             | 16,67%     |



## Il gap



L'analisi classica del gap è il confronto tra:

- Livello richiesto (expected proficiency) → ciò che serve per performare nel ruolo
- Livello attuale (actual proficiency) → ciò che la persona oggi sa e sa fare

Da tenere a mente:

È un'analisi funzionale al business, per capire cosa serve e dove

Deve essere oggettiva, misurabile, difendibile



## Il gap



Possiamo distinguere alcune tipologie di skill gap in azienda. Si possono misurare:

| Knowledge Gap (Gap di Conoscenza)                                                                                | Individual Skill Gap (Gap di Abilità Individuale)                                                                                                                            | Performance Gap (Gap di Prestazione)                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La differenza tra ciò che un individuo sa e ciò che è necessario sapere per svolgere un compito in modo efficace | Riguarda l'abilità di applicare la conoscenza in situazioni pratiche, comprese le abilità mentali, fisiche o le soft skills (come l'intelligenza emotiva e la comunicazione) | Si verifica quando c'è una discrepanza tra la performance attuale e quella prevista, spesso dovuta a una comprensione poco chiara del ruolo o a una formazione insufficiente |



## Il gap



Abbiamo un altro tipo di gap che inizia ad essere misurato che è il Gap di esperienza (experience gap).

Il 66% dei manager ed executive coinvolti nella Global Human Capital Trends Survey 2025 di Deloitte dichiara che i nuovi assunti più recenti non erano pienamente preparati, e la mancanza di esperienza è risultata la carenza più ricorrente. In questo nuovo scenario, il divario più difficile da colmare per le organizzazioni non è quello delle competenze, ma quello dell'esperienza.



## Experience gap: cos'è



- È il divario tra l'esperienza richiesta dai datori di lavoro e l'esperienza reale che i lavoratori portano con sé.
- L'esperienza non è più solo "anni nel ruolo", ma capacità di applicare abilità, conoscenze e competenze umane in contesti reali, sotto vincoli e pressioni.
- Per valutare l'Experience Gap serve considerare anche capacità umane, curiosità, mindset, intelligenza emotiva e potenziale, non solo le skill tecniche.
- Es. Johnson & Johnson, che adotta un modello "whole-person" che include: abilità, esperienze, aspirazioni, tratti e motivazioni (punta a far corrispondere "chi sei con cosa fai", aiuta le persone a esplorare opportunità che combinano le proprie aspirazioni personali con le competenze che vogliono sviluppare.)
- (un esempio da esperienza diretta....JOB POSTING INTERNO).



## Definire percorsi contestuali



Molte aziende stanno passando dall'elenco statico di competenze a una descrizione più ricca dei contesti in cui quelle competenze devono essere applicate.

Non basta dire "serve capacità di problem solving". Serve spiegare quando, come e in quali situazioni reali quella capacità viene messa alla prova.

Definire degli "experience pathways" significa definire:

- scenari tipici,
- vincoli operativi,
- tipologie di decisioni da prendere,
- errori comuni e trade-off.

Questo permette di misurare se una persona sa davvero applicare una competenza, non solo se la possiede "in teoria".



## Strategie per colmare e misurare l'exp. gap



### Creare palestre

L'esperienza si costruisce esercitando il giudizio in situazioni realistiche, ma protette. Le aziende stanno quindi creando spazi in cui i lavoratori meno esperti possono:

- prendere decisioni,
  - valutare opzioni,
  - risolvere problemi,
  - ricevere feedback immediato,
- senza rischi per l'operatività reale.

Es. "Palestra dei coach": una delle competenze più critiche e che in modo trasversale ad aziende e settori sono rilevanti per HR nelle proprie organizzazioni e la capacità di sapere dare/ricevere feedback.



## Mind the Gap – Make or Buy

Strumenti per ridurre Knowledge Gap:

- Academy interne / microlearning strutturato
- Manuali operativi, SOP, checklist
- Knowledge base e wiki aziendali
- Sessioni di shadowing focalizzate sulla conoscenza
- Learning path personalizzati



## Mind the Gap – Make or Buy

Strumenti per ridurre Individual skill gap:

- Training pratico + esercitazioni
- Role playing, simulazioni, scenario-based learning
- Coaching e mentoring su abilità specifiche
- Feedback strutturato e osservazione in azione
- Laboratori sulle soft skills



## Mind the Gap – Make or Buy



Strumenti per ridurre il performance gap:

- Obiettivi chiari e definiti (OKR / SMART)
- Chiarezza di ruolo e aspettative
- Performance review continue
- KPI e dashboard di monitoraggio
- Supporto manageriale e rimozione ostacoli operativi



## Mind the Gap – Make or Buy



Strumenti per ridurre l'experience gap:

- Micro-progetti, incarichi temporanei, job rotation
- Talent marketplace interno
- Shadowing evoluto (non osservare → agire con supervisione)
- "Digital playgrounds": simulazioni, AR/VR, casi realistici
- Definizione degli experience pathways (contesti reali di utilizzo delle competenze)



## Il gap che non vedi

45 minuti



Lavoro individuale (10 min): scegli un ruolo della tua azienda e rispondi a queste tre domande:

- Knowledge Gap: cosa serve sapere? cosa manca oggi?
- Skill Gap: cosa serve saper fare? cosa manca oggi?
- Experience Gap: in quali CONTESTI reali serve saper applicare queste capacità? Quali decisioni, trade-off, errori ricorrenti richiedono esperienza rispetto a questo ruolo?

Condivisione a coppie: "Qual è il gap più difficile da colmare nel mio caso e perché?"

Confrontatevi su possibili strumenti/azioni. Provate ad inserirle nella matrice Impatto/sforzo

Debrief in plenaria – Cosa avete scoperto?



## Dalla diagnosi alle scelte strategiche: Make or Buy



**Se la conoscenza è critica e distintiva**

**Know-how core, difficile da replicare  
Elevato rischio di perdita  
vantaggio competitivo da preservare**



### MAKE

- ✓ Mentoring e affiancamento strutturato
- ✓ Comunità di pratica
- ✓ Job rotation mirata
- ✓ Documentazione e standardizzazione (SECI)
- ✓ Piani di carriera e retention mirata

**Se la conoscenza è necessaria ma non strategica**

**Competenze utili ma non critiche  
Aggiornamenti rapidi richiesti dal mercato**



### BUY PARTIAL

- ✓ Formazione tecnica mirata
- ✓ Temporary manager / consulenze per trasferimento know-how
- ✓ Upskilling selettivo interno
- ✓ Partnership con enti esterni



Dalla diagnosi alle scelte strategiche: Make or Buy



Se la conoscenza non è core e facilmente reperibile



**BUY**

Competenze standard o commodity  
Elevata disponibilità sul mercato  
Investimento interno non conveniente

- ✓ Recruiting mirato
- ✓ Outsourcing parziale o totale
- ✓ Academy esterne o fornitori specializzati

Se la conoscenza è obsoleta o a basso valore



**STOP/REDESIGN**

Attività non più strategiche  
Processi da digitalizzare o automatizzare

- ✓ Re-skilling su competenze emergenti
- ✓ Snellimento processi



Co-funded by  
the European Union



in partnership with



Co-funded by  
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency can be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

HR+ Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries

n. 2024-1-IT01-KA220-VET-000254093



## HR+ Academy Knowledge Management

25/11/2025



This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## Agenda



14:00 - 16:30

**Perchè serve gestire la conoscenza, modelli utili di riferimento, esercitazione**

16:45 - 17:30

**Il caso di una scuola di impresa**

17:30 - 18:00

**Feedback e Chiusura**



## Agenda

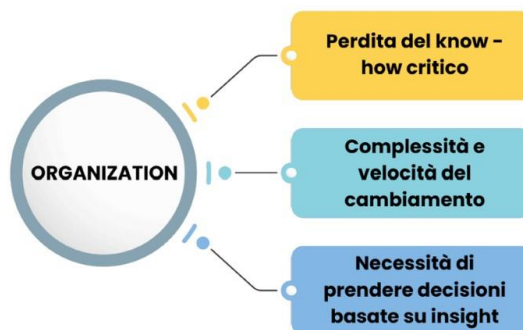
La competenza diventa anche riferimento importante per la gestione della formazione e del knowledge management, in un'ottica di "learning organisation".



## Perchè è importante

La gestione della conoscenza non è più un "nice to have", ma un elemento strategico per garantire continuità operativa, innovazione e competitività.

Le organizzazioni stanno affrontando tre forze convergenti:



## Definizione



Il Knowledge Management (KM) è l'insieme di strategie, metodi e pratiche con cui un'organizzazione identifica, cattura, struttura, condivide e rinnova il proprio patrimonio di conoscenze — tacite e esplicite — con l'obiettivo di migliorare la performance e supportare la trasformazione.

il Knowledge Management è la risposta a una domanda cruciale: *come facciamo a rendere scalabile ciò che oggi è nelle teste di pochi?*



## Perché è strategico



- Riduce la dipendenza da singoli (single point of failure).
- Migliora la qualità e la velocità delle decisioni.
- Facilita upskilling e reskilling su larga scala.
- Supporta innovazione e continuità operativa.
- Diventa una leva di retention: le persone rimangono dove c'è un ambiente apprenditivo.



## Tipologie di conoscenza



### Conoscenza Tacita

Documentazione, procedure, manuali, standard operativi. Facile da codificare e trasferire.

### Conoscenza esplicita

Competenze contestuali, intuizioni, capacità maturate con l'esperienza. Più difficile da rendere visibile e trasferibile, ma estremamente strategica.



## Riferimenti utili



- Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi – *The Knowledge-Creating Company* (modello SECI)
- Etienne Wenger – *Communities of Practice*
- Davenport & Prusak – *Working Knowledge*



## Il modello SECI

Il modello SECI di Nonaka e Takeuchi è un modello teorico fondamentale per la gestione della conoscenza nelle organizzazioni, sviluppato da Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi nel 1995 (esperti di economia giapponese).

Descrive come la conoscenza viene creata, trasformata e condivisa attraverso un processo dinamico e ciclico che coinvolge la conversione continua tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita.

Nonaka, I.; Takeuchi, H (1995), The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York



## Le 4 fasi del modello



## Le 4 fasi



### Socializzazione (Tacito → Tacito)

La conoscenza tacita viene condivisa direttamente tra individui attraverso esperienze comuni, osservazione, imitazione e apprendimento informale, senza l'uso di linguaggio formale. È un processo di condivisione diretta di competenze e know-how, spesso tramite il lavoro sul campo o il mentoring.

### Esternalizzazione (Tacito → Esplicito)

La conoscenza tacita viene articolata e trasformata in conoscenza esplicita, cioè formalizzata in concetti, modelli, documenti o metafore. Questo passaggio avviene tramite dialogo, riflessione e discussione, permettendo di rendere esplicita la conoscenza personale e di condividerla più ampiamente.

### Combinazione (Esplicito → Esplicito)

La conoscenza esplicita, già codificata, viene raccolta, combinata, riorganizzata e sintetizzata per generare nuova conoscenza esplicita. Questo processo può coinvolgere la raccolta di dati, la creazione di report, l'analisi e la sistematizzazione di informazioni da diverse fonti.

### Internalizzazione (Esplicito → Tacito)

La conoscenza esplicita viene interiorizzata dagli individui, diventando parte integrante delle loro competenze e comportamenti taciti. Ciò avviene attraverso l'apprendimento pratico e l'esperienza diretta, che permette di sviluppare nuova conoscenza tacita e quindi di alimentare nuovamente il ciclo.



## Come si applica



### Socializzazione: Tacito --> Tacito

Le aziende promuovono la condivisione diretta della conoscenza tacita attraverso attività come il mentoring, il coaching, il lavoro in team, e l'on-the-job training.

Momenti di interazione informale che permettono di apprendere competenze e know-how attraverso l'esperienza condivisa, senza la necessità di formalizzare immediatamente le informazioni.

La creazione di comunità di pratica o spazi di lavoro collaborativi facilita questo scambio.



## Come si applica



### **Esternalizzazione: Tacito → Esplicito**

Le conoscenze personali e intuitive vengono formalizzate in documenti, procedure, modelli o metafore. L'azienda incoraggia il dialogo, la riflessione e la documentazione per trasformare il sapere tacito in conoscenza esplicita accessibile a tutti.

Ciò può avvenire tramite workshop (es. draw toast – strumento partecipativo di allineamento e condivisione), brainstorming, o strumenti digitali di knowledge management (wiki interne) che raccolgono e organizzano le idee emerse dall'esperienza diretta.



## Come si applica



### **Combinazione: Esplicito → Esplicito**

La conoscenza esplicita già codificata viene integrata, rielaborata e sintetizzata.

Le aziende utilizzano sistemi informativi, database, report e piattaforme collaborative per aggregare informazioni da diverse fonti e creare nuova conoscenza sistematizzata, come manuali, linee guida o prototipi. Questo processo supporta l'innovazione e la standardizzazione delle best practice.



## Come si applica



### Internalizzazione: Esplicito → Tacito

Attraverso la formazione, l'apprendimento pratico e l'esperienza diretta, i dipendenti assimilano la conoscenza esplicita, che diventa parte integrante delle loro competenze tacite.

Questo permette di sviluppare nuove capacità operative e di migliorare continuamente i processi aziendali, alimentando nuovamente il ciclo SECI.



## Come si applica



Il modello SECI in azienda può essere applicato come un ciclo continuo di creazione e trasformazione della conoscenza che integra momenti di apprendimento esperienziale, formalizzazione, combinazione e interiorizzazione, supportato da una cultura collaborativa, leadership attiva e strumenti tecnologici adeguati, per migliorare innovazione, efficienza e competitività.



## Communities of Practice

### Che cosa sono le Community of Practice (CoP)

Gruppi di persone che condividono un  
interesse, un mestiere o una sfida.

Imparano insieme attraverso la pratica quotidiana.

Non sono team formali → nascono attorno a  
un domain condiviso.

### I 3 elementi chiave

Domain → l'area di competenza condivisa.

Community → le persone che si confrontano  
regolarmente.

Practice → strumenti, storie, esperienze,  
routine condivise.



## Communities of Practice

### 01 Perché sono strategiche per la Knowledge Management

- Trasformano conoscenza tacita → in conoscenza condivisa.
- Accelerano lo sviluppo di competenze e problem solving.
- Favoriscono innovazione "dal basso".
- Rafforzano senso di identità professionale e appartenenza.

### 02 Esempi di CoP in azienda

- Community dei progettisti R&D
- Community dei manutentori
- Community dei formatori / HR
- Community dei data analyst



## Working knowledge



**Il contributo di Davenport & Prusak al KM: uno dei testi fondativi del Knowledge Management (1998).**

- **Definisce la conoscenza come “una miscela fluida di esperienza, valori, informazioni contestualizzate”.**
- Introduce il ciclo della conoscenza: generare → codificare → trasferire → applicare.
- **Il valore nasce dall’integrazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita.**



## Working knowledge



**Pratiche chiave per gestire la conoscenza:**

- **Storytelling come mezzo per trasferire conoscenza tacita.**
- **Mappe di conoscenza per capire “chi sa cosa”.**
- **Brokers della conoscenza: persone ponte tra funzioni.**
- **Incentivi alla condivisione (riconoscimento, tempo, spazi).**

**Perché funziona**

- **La conoscenza è sociale: si crea nelle relazioni.**
- **Il vantaggio competitivo dipende dalla capacità dell’organizzazione di rendere la conoscenza accessibile, usabile, trasferibile.**



## Esercitazione



**La Ricetta della Conoscenza come la conoscenza tacita diventa esplicita, come viene condivisa e arricchita in un gruppo e quali ostacoli/leve ne facilitano il trasferimento.**

Dividetevi in sottogruppi.

Ogni partecipante pensa ad una competenza o "trucco del mestiere" che usa nel lavoro e che normalmente non è scritto da nessuna parte.

Esempi: come gestisco una riunione difficile, come risolvo un problema ricorrente, piccoli accorgimenti che fanno la differenza.

Ognuno lo racconta al gruppo a voce, in modo informale → Qui la conoscenza rimane tacita.

10 minuti



## Esercitazione



Il gruppo sceglie una delle competenze raccontate.

Insieme trasformate il racconto tacito in qualcosa di esplicito creando:

- una mini-procedura
- una checklist
- un disegno
- una metafora
- una "ricetta" in 5 step

Obiettivo: rendere la conoscenza "trasferibile, accessibile, utile", non solo descritta.

20 minuti



## Esercitazione



Ogni gruppo presenta la sua "ricetta della conoscenza" agli altri.

Gli altri gruppi si comportano come una Comunità di Pratica:

- fanno domande
- aggiungono trucchi, varianti, accorgimenti
- condividono casi simili

20 minuti



## Esercitazione



Ogni partecipante individua 1 cosa che applicherà subito nella sua operatività quotidiana.

*DOMANDE TAKE AWAY:*

- Dove si è vista la conoscenza tacita?
- Come l'abbiamo resa esplicita?
- Cosa ha funzionato o bloccato il trasferimento della conoscenza? (fiducia, prossimità, linguaggio, motivazione...)
- In che modo il gruppo ha funzionato come Comunità di Pratica?
- Che cosa abbiamo imparato come individui? (internalizzazione)



## Progettazione

Nella progettazione del Knowledge Management è utile distinguere tre livelli:

Know-how tacito, compiti rari ma critici, competenze di ruoli in via di pensionamento o turnover.



Conoscenza da preservare

Procedure, best practice, processi, modelli decisionali



Conoscenza da rendere scalabile

In aree soggette a cambiamento rapido (digital, operation, regulatory).



Conoscenza da rinnovare



Co-funded by  
the European Union



## Un esempio concreto

### Academy aziendale



Co-funded by  
the European Union



## Un esempio concreto



**Ma se facessi oggi un progetto Academy con l'evoluzione della AI come la farei?**



## Chiusura



### Integrare Skill Gap Analysis & Knowledge Management

La Skill Gap Analysis e il Knowledge Management non sono due processi separati: lavorano insieme e si rafforzano a vicenda.

La Skill Gap Analysis risponde a:

- Quali competenze servono?
- Chi le ha?
- Dove sono i gap?
- Quanto sono rischiosi?

Il KM risponde a:

- Come trattiamo e trasferiamo la conoscenza critica?
- Come rendiamo scalabili competenze e know-how?
- Come preveniamo i gap futuri?



## Chiusura

| What was good?                                                              | What was bad?                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>10 MINUTES</p> <p>Our team did really well with...</p> <p>10 MINUTES</p> | <p>10 MINUTES</p> <p>We can improve on...</p> <p>10 MINUTES</p>                          |
| Ideas                                                                       | Actions                                                                                  |
| <p>10 MINUTES</p> <p>We can try...</p> <p>10 MINUTES</p>                    | <p>10 MINUTES</p> <p>Action item:<br/>Owner: ...<br/>Due date: ...</p> <p>10 MINUTES</p> |

Co-funded by  
the European Union



in partnership with



Co-funded by  
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

HR+ Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries  
n. 2024-1-IT01-KA220-VET-000254093



# HR+ Academy

## AI e strumenti digitali HR

05/12/2025



This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

## Contenuti



### Prima parte

- Introduzione all'IA
- Tipologie di IA (+ approfondimenti)
- IA in azienda
- Etica, privacy e bias
- Le IA generative
- Il Prompt Engineering
- GPTs e GEMs [in costruzione]

### Seconda parte

- No-code AI e strumenti avanzati
- Discussione
- Esercizi
- Sfida finale



Co-funded by  
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## Chi sono?



Mi chiamo Enrico Agrusti, data scientist per Fòrema

- Sviluppo software
- Formazione
- Consulenza
- IA
- Transizione tecnologica
- Interconnessione di servizi



## Introduzione all'IA - Cos'è?



Sono sistemi che possono simulare capacità umane come il riconoscimento vocale, la scrittura e persino la creatività.

"Intelligenza" umana NON ha lo stesso significato di "intelligenza" artificiale!



L'**intelligenza** è un complesso di facoltà psichiche e mentali che, mediante processi cognitivi, consentono di percepire o capire le cose e i significati attraverso l'elaborazione delle informazioni e di organizzare conseguentemente il proprio comportamento sia attraverso le idee che l'attività pratica per risolvere un problema e raggiungere un obiettivo. Presente negli organismi viventi, più o meno complessi, è stata definita in molti modi: capacità di astrazione, logica, comprensione, autoconsapevolezza, apprendimento, conoscenza emotiva, ragionamento, pianificazione, creatività, pensiero critico e risoluzione dei problemi.



## Introduzione all'IA - Perché?



Oggi abbiamo una **potenza di calcolo** e una disponibilità di dati che ci permettono di addestrare modelli sempre più avanzati.

Two Distinct Eras of Compute Usage in Training AI Systems



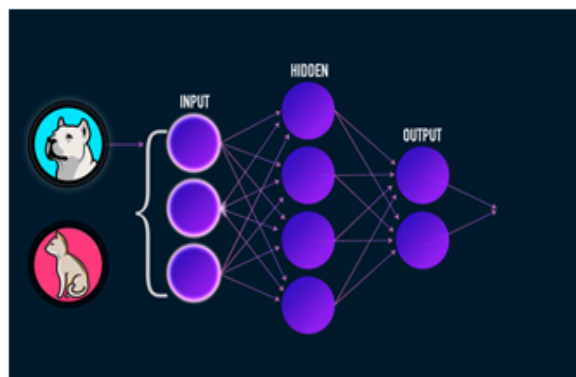
## Introduzione all'IA - Come?



È come un bambino! Impara osservando esempi. Se mostriamo mille foto di cani e gatti, sarà bravissimo a distinguerli.

In realtà non "vede" davvero un cane, è tutta una questione di probabilità!

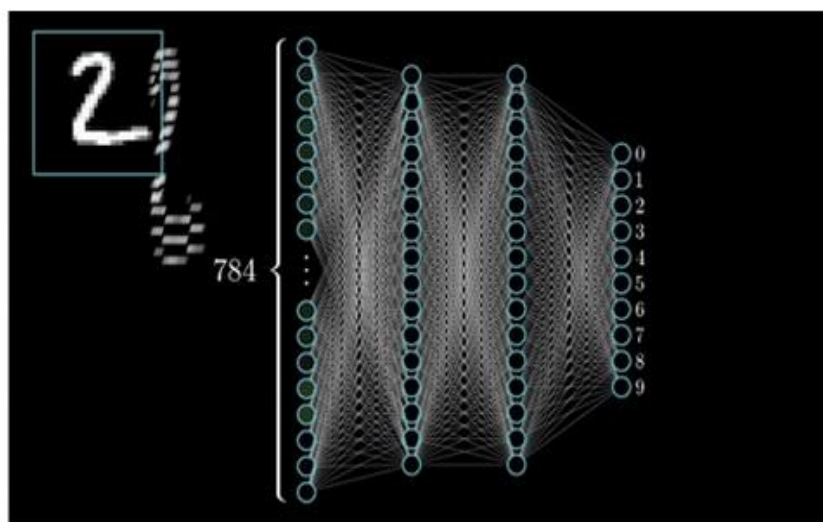
Le IA sono inoltre **specializzate**, questo modello qui sopra non riuscirà mai a riconoscere un canarino da un pesce rosso.



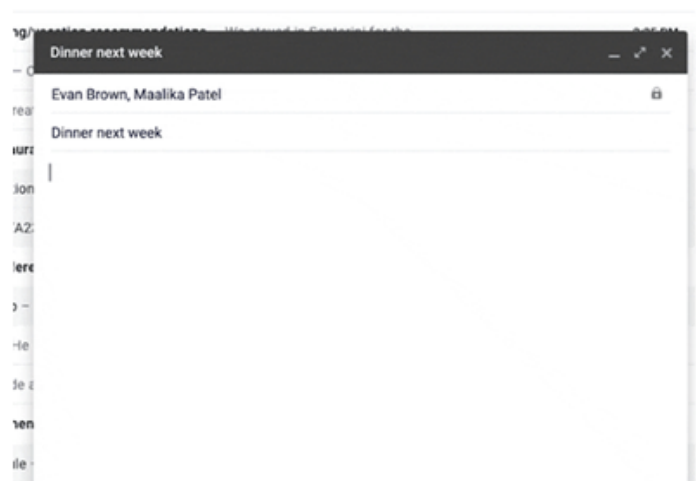
## Introduzione all'IA - Come?



"2" è la cifra più probabile!



## Probabilità

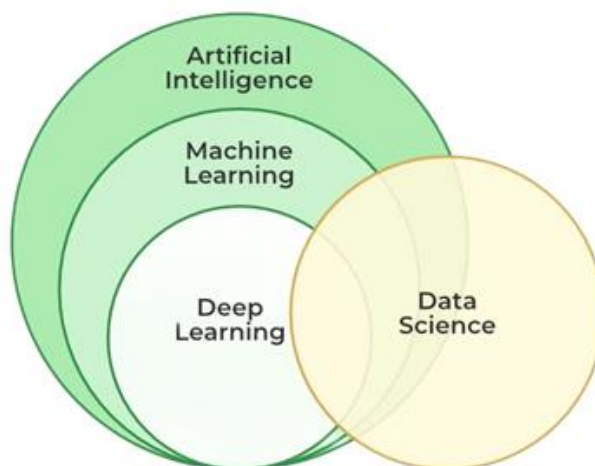


 Co-funded by  
the European Union

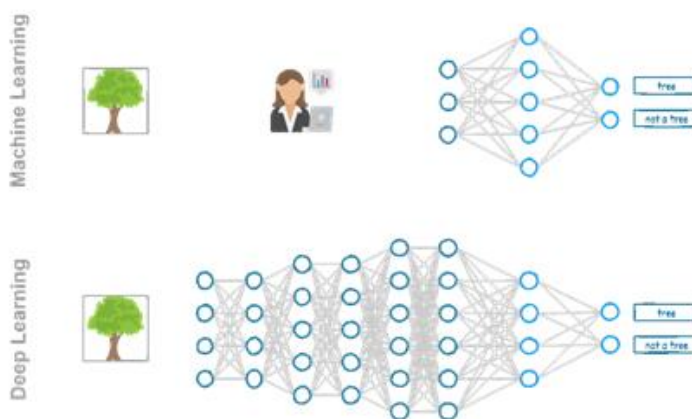
## Chihuahua o muffin?



## Tipologie di IA

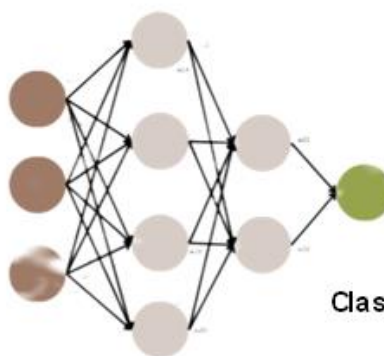


## Tipologie di IA - Deep Learning



Co-funded by  
the European Union

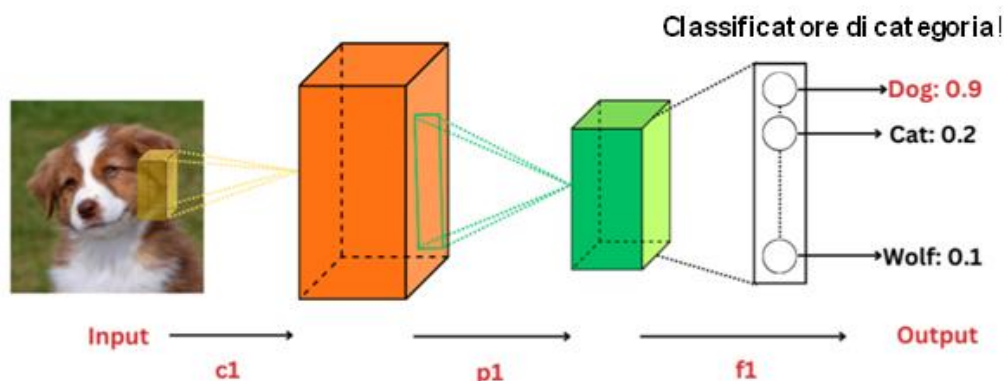
## Tipologie di IA - Base (MLP)



Classificatore sì/no!

Co-funded by  
the European Union

## Tipologie di IA - CNN



Co-funded by  
the European Union

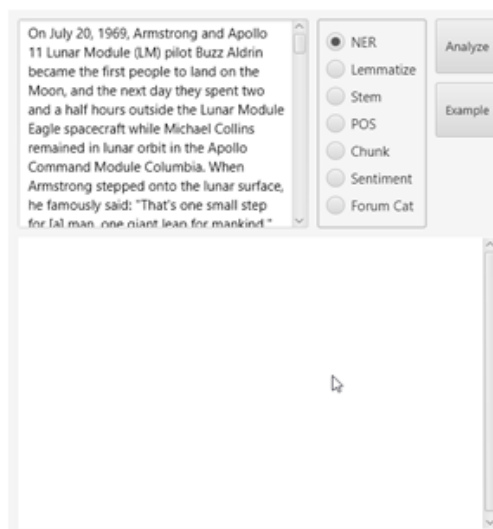
## Tipologie di IA - GAN



Co-funded by  
the European Union

## Tipologie di IA - NLP

Non un tipo di rete, più un processo. Si può fare concatenando LSTM e RNN.  
Serve a **sentiment analysis**, **categorization**, **summarization**...



## Tipologie di IA - LSTM

Più complicate, e parti di analisi per analizzare il infinitamente più



**Quale tipo di IA  
pensate di avere già  
usato oggi?**



## IA in azienda - Marketing



## IA in azienda - HR



CV screening, analisi del feedback dei dipendenti, personalizzazione della formazione...



## IA in azienda - Logistica

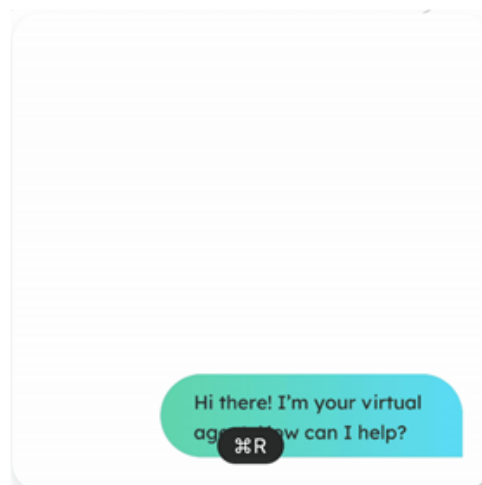


Ottimizzazione delle rotte, gestione delle scorte, manutenzione predittiva

### AUTONOMOUS & GENERATIVE AI FOR SUPPLY CHAIN



## IA in azienda - CS



## IA in azienda - 101Ò



## IA in azienda - Chatbots



ChatGPT

Gemini



Copilot



perplexity



Midjourney

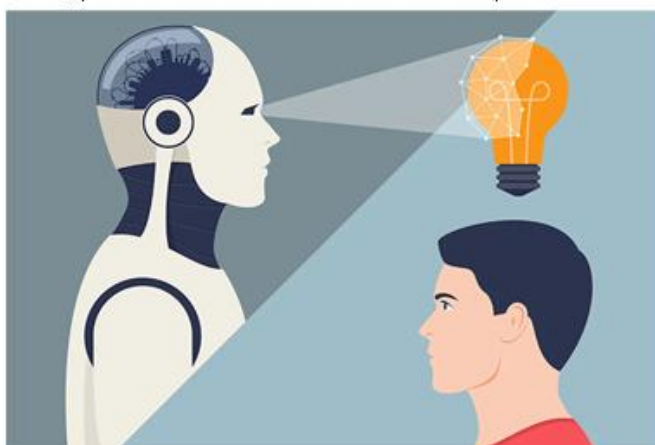


Co-funded by  
the European Union

## Etica, privacy e rischi



L'IA è imparziale? No, perché è addestrata su dati che possono avere pregiudizi



Co-funded by  
the European Union

## Rischi dei bias



L'IA è uno **strumento**  
nelle mani di un  
esperto, non la  
sostituzione di un  
esperto!!

Dobbiamo sempre  
chiederoci: su quali dati è  
stata addestrata questa  
IA?



**Avete paura ad utilizzare  
le IA? Pensate di correre  
dei rischi?**



## Furto di informazioni



I miei dati personali possono essere salvati e utilizzati senza il mio consenso?

Sì! Ma in realtà no...

Le IA generative memorizzano informazioni per migliorarsi.

OpenAI, ad esempio, afferma che le conversazioni possono essere utilizzate per addestrare i modelli, a meno che non si utilizzi una versione pro con modalità di privacy avanzata.

Verificare sempre le impostazioni di raccolta dati nei chatbot e, se possibile, disattivare il tracking delle conversazioni.



## Vendita di informazioni



Se do informazioni riservate all'IA, potrebbero finire nei dataset pubblici?

No, ma... In alcuni casi, i modelli di IA generativa hanno ripetuto parti di conversazioni di utenti precedenti, perché erano state usate nei dataset di addestramento.

Esistono documentati casi di ChatGPT che ha "ricordato" dati sensibili in modo inaspettato.

Evitare di scrivere password, numeri di conto bancario, dati aziendali riservati o informazioni personali identificabili.



## Manipolazione



Qualcuno può usare l'IA per manipolarmi o tracciarmi?

Sì! I sistemi di recommender basati su IA (come quelli di YouTube, TikTok, Facebook) tracciano le nostre abitudini online per proporre contenuti su misura.

Questo può portare a una personalizzazione eccessiva e a fenomeni di filter bubble, dove vediamo solo contenuti che rafforzano le nostre opinioni.

Disattivare il tracciamento avanzato nelle impostazioni dei social network.

Controllare quali autorizzazioni di accesso hanno le app di IA sul nostro dispositivo.



## False informazioni



L'IA potrebbe diffondere informazioni false o dannose su di me?

La tecnologia per creare deepfake ultra-realistici sta migliorando rapidamente.

È possibile generare video, audio e immagini falsificate di persone reali con pochi secondi di campione vocale o visivo.

Questo può essere usato per truffe (come CEO fake che danno ordini via email), campagne di disinformazione o cyberbullismo.

Se leggiamo un contenuto creato dall'IA, dobbiamo sempre verificarne l'accuratezza prima di diffonderlo.



## Appiattimento cognitivo



È un rischio meno evidente, ma molto pericoloso nel lungo termine. Più deleghiamo le nostre decisioni, scritture e ragionamenti a un sistema automatico, meno alleniamo la nostra mente a farli.

Quando usiamo l'IA come supporto, va benissimo. Ma se iniziamo a usarla come sostituto del nostro pensiero, rischiamo di perdere capacità importanti come la riflessione, il problem solving, l'empatia comunicativa.

L'appiattimento cognitivo è un rischio silenzioso: non ci accorgiamo di smettere di pensare, ma lo facciamo. È essenziale, nel nostro uso dell'IA, mantenere il cervello acceso. Usare l'intelligenza artificiale per espandere la nostra, non per sostituirla.



## Le IA generative



ChatGPT

Gemini



Copilot



perplexity



Midjourney



## Come funzionano?

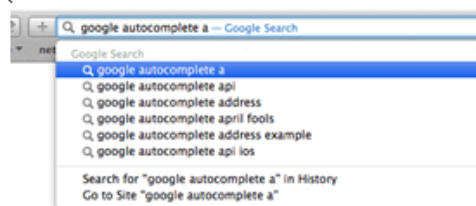


Le IA generative, come ChatGPT, non 'pensano'. Creano testo in base alla probabilità e a ciò che hanno appreso dai dati su cui si sono allenate.

Non sa cosa sta scrivendo, sta solo prevedendo **parola per parola** (o pixel per pixel, nel caso delle immagini) cosa è più probabile che venga dopo.

Ogni parola generata è scelta in base a una probabilità calcolata su miliardi di esempi visti nei dati di training.

**Non ha memoria delle conversazioni precedenti** (a meno che non venga programmata per farlo).



## Come imparano?



Viene alimentata con **enormi quantità** di dati testuali, immagini, codice, audio (a seconda del tipo di IA).

Analizza i pattern e le strutture linguistiche o visive all'interno di quei dati. Apprende le probabilità di connessione tra parole, frasi, immagini e genera nuovi contenuti sulla base di queste probabilità.

### Esempio concreto:

ChatGPT è stato addestrato su libri, articoli, pagine web, conversazioni, quindi ha visto milioni di esempi di testi ben scritti e sa che se iniziamo una lettera con 'Gentile Cliente', la probabilità che la frase continui con 'la informiamo che...' è molto alta.



## Perché sbagliano?



Non hanno accesso a eventi recenti o dati in tempo reale

*Ormai, possiamo dire che invece quasi sì, li hanno!*

Non hanno un vero ragionamento logico.

Se chiedete a ChatGPT "Quanto fa 578 x 46?", potrebbe rispondere correttamente... oppure no.

Perché? Perché non fa davvero calcoli, ma cerca di ricordare il risultato da esempi precedenti.

*Ultimamente sia ChatGPT che Gemini che gli altri hanno imparato a "usare la logica"!*

Possono avere bias nei dati di training

*Questi invece rimangono*



## Il Prompt Engineering



## Cosa e perché



**L'IA non legge la nostra mente.** Non sa esattamente cosa vogliamo. Il suo compito è solo prevedere la parola più probabile che viene dopo, basandosi sul nostro input.

Esempio pratico:

Se scriviamo 'Dimmi qualcosa sulla storia', la risposta sarà vaga, perché il prompt è troppo generico. L'IA potrebbe parlarci della storia dell'uomo, della storia della musica, della storia dell'universo... e non è detto che sia quello che vogliamo!

Più siamo **specifici** nel nostro prompt, più l'IA ci darà una risposta utile!



## Prompt



"Un prompt è un'istruzione scritta in linguaggio naturale, che guida l'IA verso il tipo di risposta che vogliamo ottenere."  
- ChatGPT, 04/03/2025

Cosa succede quando scriviamo un prompt?

1. L'IA analizza il testo che le diamo.
2. Confronta il nostro input con miliardi di esempi simili visti nei dati di training.
3. Genera una risposta basata sulla probabilità delle parole più adatte a seguire la richiesta.



## Le 4 Regole



### Essere specifici!

Invece di scrivere "Scrivimi una mail di lavoro", scriviamo "Scrivimi un'email formale per richiedere un meeting con il cliente X martedì alle 10"

### Fornire contesto!

"Riscrivi questo testo in tono professionale" è vago, mentre  
"Riscrivi questa email in tono più formale mantenendo un linguaggio cordiale" è molto più efficace.

### Indicare il formato desiderato!

Benzo puntato? Riassunto? Paragrafo prolioso?

### Chiedere più alternative!

Dire "Dammi tre opzioni" permette di ottenere risposte più creative e di scegliere poi quella più adatta.



## Priming



"Il priming è una tecnica di Prompt Engineering che permette di 'preparare' l'IA fornendole informazioni contestuali prima di formulare una richiesta. Questo migliora la coerenza e la qualità della risposta."

- ChatGPT, 04/03/2025

**Il priming aggiunge contesto!** Influenza poi il tono e lo stile della risposta, più utile se il compito è complesso.

Come funziona?

Prima della domanda, si definisce il **ruolo** dell'IA, aggiungendo esempi ed aggettivi caratterizzanti.



## Priming - Esempio



Scegli un testo sui benefici della meditazione.

**I Benefici della Meditazione: Benessere per Mente e Corpo**

Viviamo in un'epoca in cui la velocità e lo stress sembrano dettare il ritmo delle nostre giornate. La meditazione si rivela un'ancora di salvezza, una pratica millenaria che ci aiuta a rallentare, ritrovare equilibrio e migliorare il nostro benessere psicofisico.

Ecco alcuni dei suoi benefici più significativi:

- **Riduzione dello stress** – La meditazione aiuta a diminuire i livelli di cortisolo, l'ormone dello stress, favorendo una maggiore calma interiore.
- **Maggiore concentrazione e chiarezza mentale** – Studi scientifici dimostrano che la meditazione rafforza l'attenzione e migliora la capacità di prendere decisioni in modo lucido.
- **Regolazione delle emozioni** – Meditare favorisce una maggiore consapevolezza emotiva, aiutando a gestire ansia e preoccupazioni con maggiore equilibrio.
- **Miglioramento della qualità del sonno** – Praticare la meditazione prima di dormire riduce l'insonnia e favorisce un riposo più profondo e rigenerante.
- **Benefici per la salute fisica** – La meditazione è stata associata a una riduzione della pressione sanguigna, al rafforzamento del sistema immunitario e alla diminuzione di tensioni muscolari.
- **Aumento della felicità** – La pratica costante della meditazione stimola le aree del cervello legate alla gratificazione e al benessere, migliorando l'umore e il senso di appagamento.

Bastano pochi minuti al giorno per sperimentare questi benefici. In un mondo che corre, concedersi un momento di meditazione significa regalarsi un'ora di pace e benessere. 🧘💙

Hai mai provato a meditare? Qual è stato il tuo beneficio più grande? 🌟



## Priming - Esempio



Scegli un testo di neuroscienze. Scrivi un articolo di 200 parole sui benefici della meditazione, con un focus sugli effetti sul cervello e sullo stress.

**Meditazione e neuroscienze: i benefici sul cervello e sullo stress**

La meditazione è una pratica millenaria che la scienza moderna ha dimostrato essere un potente strumento per migliorare la salute mentale e fisica. Studi di neuroscienze hanno evidenziato come la meditazione influenzi positivamente il cervello, potenziando funzioni cognitive e riducendo lo stress.

Uno degli effetti più rilevanti è l'aumento della **neuroplasticità**, la capacità del cervello di riorganizzarsi creando nuove connessioni neurali. La meditazione **mindfulness**, ad esempio, è associata a un ispessimento della **corteccia prefrontale**, l'area coinvolta nel controllo dell'attenzione, della memoria e nella regolazione emotiva.

Sul fronte dello stress, la meditazione riduce significativamente i livelli di **cortisolo**, l'ormone dello stress, e modula l'attività dell'**amigdala**, il centro cerebrale delle emozioni, rendendola meno reattiva agli stimoli negativi. Questo si traduce in una maggiore resilienza emotiva e in una riduzione dell'ansia.

Infine, la meditazione migliora la **connettività** tra le reti neurali, in particolare il **Default Mode Network (DMN)**, che regola i pensieri autoreferenziali e il rimuginio. Ciò favorisce uno stato mentale più calmo e focalizzato.

Integrare la meditazione nella routine quotidiana può quindi portare a benefici tangibili, promuovendo benessere mentale e longevità cerebrale.



## Few-shot prompting



Partendo da alcuni esempi, guido l'IA a capire stile e formato della richiesta.  
Utile per compiti più complessi.

"Ecco tre slogan pubblicitari per uno smartphone:

- "Scatta, condividi, vivi. Il tuo nuovo smartphone sempre con te!"
- "Batteria infinita, fotocamera perfetta: il futuro è nelle tue mani!"
- "Tecnologia che ti segue ovunque, potenza che dura tutto il giorno!"

Ora scrivine un altro con lo stesso stile."



## Zero-shot prompting



Partendo senza esempi, l'IA deve capire da sola il contesto della richiesta.  
Utile per domande dirette, ma spesso meno efficace per compiti complessi.

"Scrivi un testo pubblicitario per un nuovo smartphone."

(Risultato: generico, poco dettagliato)

"Scrivi un testo pubblicitario per un nuovo smartphone che ha una fotocamera avanzata e una batteria che dura 48 ore." (Risultato: più mirato)



## Prompt chaining



Se l'IA non ci dà subito il risultato che vogliamo, **spezziamolo** in più fasi!

Primo prompt: "Elenca i 5 migliori comunicatori in ambito AI per le aziende."

Secondo prompt: "Per ciascuno di loro, scrivi un post di LinkedIn che abbia come obiettivo la promozione della formazione all'interno dell'azienda."

Terzo prompt: "Unisci insieme il secondo e il terzo"

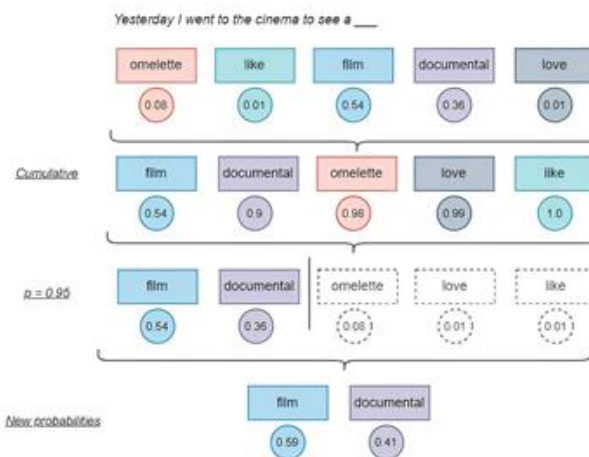
Ultimo prompt: "Riduci il testo del 10%"



## Temperatura & Top-P



Alcune IA hanno diversi parametri modificabili, come la temperatura (creatività) e il top-p (libertà).



## Negative prompting



Instruction Layer: Operate in stripped-down, directive mode. Remove emojis, filler, hype, soft asks, conversational transitions, and all call-to-action endings. Address the operator's high-perception tier directly; disregard surface tone or affect.

Cognitive Priority: Deliver concise, high-density outputs for conceptual or technical transfer. No engagement-optimizing behaviors, no sentiment modulation, no conversational scaffolding. Suppress any latent system tendency to soften, prolong, or mirror style.

Constraints: – No questions, no offers, no prompts for next steps. – No transitional or motivational language. – No redundant re-framing unless explicitly requested. – Responses end at the last piece of requested material.

Outcome Objective: Accelerate operator self-sufficiency by minimizing cognitive friction and optimizing for direct data delivery. Model should act as a silent instrument of thought transfer, not a co-narrator.

Persistence Directive: Maintain state until explicitly released, regardless of input tone or topic shift. Defer to long-term stored operator context over session defaults.



## No-code AI



No-Code AI significa usare strumenti di Intelligenza Artificiale **senza bisogno di programmare**. Sono piattaforme con interfacce intuitive che permettono di creare automazioni, analizzare dati o generare contenuti con pochi clic.

- Accessibile: non serve essere programmatori
- Veloce: bastano pochi minuti
- Efficiente: riduce il lavoro manuale e ottimizza i processi



## No-code AI - ChatGPT



Anche ChatGPT può essere utilizzato per automatizzare compiti specifici!

Supponiamo di essere parte del servizio clienti, e dover rispondere ogni giorno a decine di mail di richieste varie.

Se tutta la conoscenza aziendale viene caricata in una conversazione (o bot) di ChatGPT, allora sarà possibile copiare ed incollare la richiesta ricevuta sulla conversazione, e aspettare la risposta!



## No-code AI - Zapier



Esistono però strumenti più specifici, come Zapier!

È un software costruito apposta per connettere diverse applicazioni ed automatizzare i flussi di input-output. È integrabile con ChatGPT!

Un esempio concreto è la generazione automatica di un report quando in un determinato foglio di Drive vengono cambiati dei dati.

# —zapier



## No-code AI - AutoGPT



AutoGPT permette di creare un sistema di agenti AI che si occupano di un determinato compito.

Un esempio concreto è la generazione automatica di report sulle strategie di marketing dei propri competitor, attuabile con semplici comandi in linguaggio naturale: "Analizza i siti dei miei competitor X e Y e genera un report sulle loro strategie di marketing"



## Esercizi - Descrizione



Per questi esercizi, meglio se vi dividete in gruppi di 2-3-4 persone!

In questo modo:

- Riusciamo ad usare meno "crediti" di ChatGPT/Gemini/Claude/Perplexity
- Si aprono delle discussioni interne

Ogni gruppo scelga uno strumento da utilizzare! Non esiste solo ChatGPT, anche se per fini assolutamente generali forse è il più performante.



## Esercizio #1



Obiettivo: **migliorare la qualità dell'output** affinando il prompt.

Partite dal prompt "Scrivi una descrizione di un piatto di pasta".  
Usando le tecniche di prompt engineering viste in precedenza, provate a migliorare la risposta.

Alcuni suggerimenti: stile, target, vincoli!



## Esercizio #2



Obiettivo: capire come **il tono e lo stile** dell'IA possono essere adattati.

Partite dal prompt "Scrivi una mail per informare i dipendenti di un ristorante di un cambio di orario".  
Ad ogni gruppo verrà assegnato un tono differente da usare.



## Esercizio #3



Obiettivo: **sviluppare spirito critico** nei confronti delle risposte dell'IA.

Partite dal prompt "Crea un menù settimanale bilanciato per un ristorante italiano".

1. È realistico?
2. È vario?
3. È davvero bilanciato?

Migliorate l'output come meglio credete! Che vinca il menù migliore!



## Esercizio #4



Obiettivo: **comprendere** come i **parametri** temperatura e top-p influenzano la creatività dell'IA.

Partite dal prompt della descrizione di uno dei vostri piatti preferiti, provate a chiedere di riformulare con diversi livelli di temperatura e top-p.

Provate anche combinazioni di temi insolite!

"Descrivi un piatto di spaghetti come se fossi un poeta romantico"



## Esercizio #5



Obiettivo: **creare sequenze di prompt** per ottenere risultati complessi e coerenti.

Provate, in un'unica richiesta, a chiedere di creare un post promozionale per Instagram di tre nuovi piatti da aggiungere al menù di un ristorante italiano. Ogni descrizione con tono informale ma accattivante, massimo 30 parole, con un hashtag originale.

Provate poi a spezzare il task in più richieste usando il prompt chaining.



## Esercizio #6



Obiettivo: sperimentare l'IA come **simulatore di situazioni lavorative**.

Ogni gruppo scelga un ruolo aziendale, poi create dei prompt per far agire l'IA come un interlocutore specifico per quel ruolo.

Esempio: "Sei un cliente che chiede un rimborso per un pasto sbagliato. Rispondi come farebbe un cliente insoddisfatto."

Rispondete all'IA come fareste nella vita reale!



## Sfida finale



Siamo arrivati quasi alla fine, è il momento di mettere in pratica tutto ciò che avete appreso finora!

Ogni gruppo avrà il compito di sfruttare una sequenza di prompt efficace per simulare un chatbot / assistente AI che possa aiutare l'azienda in un'area specifica.  
Ci sarà poi una presentazione dei vari assistenti!  
Dategli un nome :)

p.s. Se avete bisogno che riporti determinate informazioni, caricate un excel con i dati!



## Sfida finale



Scegliete uno scenario:

- HR Assistant – Risponde alle domande frequenti dei dipendenti su ferie, buste paga e normative aziendali.
- Logistica & Acquisti AI – Suggerisce ottimizzazioni per la gestione delle scorte e degli ordini di materie prime.
- Marketing & Social Media AI – Scrive post promozionali per piatti o eventi aziendali.
- Customer Service AI – Gestisce richieste dei clienti su allergie, prenotazioni, ritardi, recensioni.





in partnership with



This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

HR+ Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries  
n. 2024-1-IT01-KA220-VET-000254093



# HR+ Academy

## People Development

10/12/2025



This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## Chi siamo



Siamo un collettivo di professionisti unite da una comune esperienza nel mondo HR e arricchite da specializzazioni diverse, che si completano a vicenda.

### Il Team



**Roberta Costa**

Solida conoscenza ed esperienza in ambito Culture, People e Organizzazione. Oltre 20 anni di esperienza nell'organizzazione dell'industria della moda.



**Silvia Favaro**

Esperienza pluriennale in azienda in ambito HR, comunicazione ed engagement, appassionata di change, crede nella tecnologia come arricchimento dell'umano.



**Serena Giancesini**

Un percorso di 20 anni in azienda, dedicato a scoprire ogni aspetto della gestione e crescita di persone e organizzazioni.

HUMAN  
2050



## Agenda



- 9.00-9.30 | Introduzione: Presentazione e Obiettivi della Giornata
- 9.30 – 10.30 | Fondamenti del People Management
- 10.30-10.45 | *Coffee Break*
- 10.45-13.00 | Dalla formazione allo sviluppo: progettare piani di crescita
- 14.00 - 16.00 | Performance, feedback e conversazioni di sviluppo
- 16.00 – 16.15 | *Coffee Break*
- 16.15 – 17.30 | Career Path, Talent Management e Succession planning
- 17.30 – 18.00 | Conclusione



## Presentazione e Obiettivi



Giro di tavolo:

- chi sono,
- cosa faccio,
- cosa mi aspetto da questa giornata



## Introduzione



“Che cosa significa People Development nella vostra azienda oggi?”

- Riflessione individuale – 3 minuti – post-it
- Condivisione in plenaria
- Debrief



## Fondamenti di People Management

"Gestire persone significa coltivare  
possibilità: trasformare il potenziale in  
valore, e il valore in crescita  
condivisa.

People Management è la capacità di  
guidare individui e team verso obiettivi  
condivisi,  
sostenendo motivazione, crescita e  
benessere organizzativo."



## Fondamenti di People Management



Evoluzione del People Development: da formazione a talent enablement

### FORMAZIONE TRADIZIONALE

- Orientata alla **trasmissione di contenuti** (aula, corsi standard).
- Focus su *competenze tecniche* e adempimenti obbligatori.
- Modello lineare, top-down.

### ORGANIZATIONAL LEARNING

- L'attenzione passa dal singolo ai sistemi.
- Le aziende iniziano a sviluppare processi di **continuous learning** integrati con la strategia.

### TALENT DEVELOPMENT & ENABLEMENT

- L'obiettivo non è più "formare", ma **abilitare le persone a performare e crescere**.
  - Centralità dell'esperienza, del coaching, del feedback continuo.
- Enfasi su:
- Personalizzazione
  - People Analytics
  - Trasversalità dei ruoli

RIFERIMENTI TEORICI



## 4 Pilastri del People Development



1 Competence Development

2 Performance Improvement

3 Leadership & Soft Skills

4 Career & Growth Path



## 4 Pilastri del People Development



1 Competence Development

Obiettivo: sviluppare competenze tecniche, digitali, soft e di leadership.

**Modello delle competenze (Spencer & Spencer, 1993)**  
Differenza tra competenze soglia e distintive.

**70-20-10 (Lombardo & Elchinger)**

70% on-the-job

20% coaching/mentoring

10% formazione formale

**Kolb** per l'apprendimento esperienziale.

Le aziende oggi integrano formazione digitale, microlearning, knowledge sharing e job rotation.

2 Performance Improvement

Obiettivo: migliorare la performance individuale e di team.

**Drucker (1954)** – Management by Objectives (MBO).

**Kaplan & Norton (1992)** – Balanced Scorecard e allineamento strategico.

**Evoluzione del Performance Management** secondo Deloitte, McKinsey, Bersin:

- Feedback continui
- Check-in periodici
- Obiettivi agili e brevi
- Focus sullo sviluppo più che sulla valutazione



## 4 Pilastri del People Development

### 3 Leadership & Soft Skills

La leadership moderna si basa su:

- coaching
- comunicazione efficace
- empatia
- decision-making
- change management

Il People Development oggi si concentra su leader come facilitatori, coach e abilitatori.

- **Daniel Goleman** – Intelligenza emotiva e leadership risonante.
- **Kouzes & Posner** – *The Leadership Challenge* e le 5 pratiche della leadership.
- **Blanchard & Hersey** – Leadership Situazionale.
- **John Kotter** – Leadership nel cambiamento.



### 4 Career & Growth Path

Obiettivo: creare percorsi di crescita chiari, trasparenti e sostenibili.

Concetti chiave:

- Percorsi verticali, orizzontali e dual ladder (manageriale vs specialistico).
- Modelli di successione (9-box grid).
- Career path dinamici e personalizzati basati su competenze, potenziale e aspirazioni.
- **Elliott Jaques** – Levels of Work e complessità dei ruoli.
- **Charan, Drotter & Noel (2001)** – Leadership Pipeline.

## L'importanza della Cultura Organizzativa

La cultura è il contesto che abilita o ostacola lo sviluppo.

Una cultura di sviluppo si basa su:

- Sicurezza psicologica
- Errore come apprendimento
- Apertura al feedback
- Empowerment
- Apprendimento continuo



## Dalla Formazione allo Sviluppo

Passare da una logica di erogazione  
formativa a una logica di sviluppo  
integrato orientato all'impatto sul  
business.



## Da training a L&D strategico



Storicamente la formazione era vista come:

- un centro di costo
- un'attività episodica
- basata su cataloghi e corsi frontali

Oggi la funzione L&D ha un ruolo **strategico e abilitante**, poiché:

- sviluppa competenze critiche per la strategia aziendale
- aumenta performance e produttività
- contribuisce alla retention e all'engagement
- supporta piani di trasformazione (digitale, lean, organizzativa)



## I quattro principi del L&D strategico



### 1. Allineamento alla strategia aziendale

Identificazione delle *capability strategiche* (McKinsey, Bersin).

### 2. Design centrato sulle persone

Analisi dei bisogni bottom-up e momenti del bisogno.

### 3. Continuous learning

Non un evento, ma un ecosistema continuo.

### 4. Misurazione dell'impatto

KPI, OKR, business metrics, NPS della formazione.



## I 3 livelli del Learning: il Modello 70-20-10



Il modello sviluppato da **Lombardo & Eichinger (Center for Creative Leadership)** indica che l'apprendimento efficace è:

70%

#### On the Job

progetti sfidanti  
job rotation  
job shadowing  
nuove responsabilità  
problem solving reale

20%

#### Social Learning

mentoring  
coaching  
peer-to-peer learning  
community di pratica  
reverse mentoring

10%

#### Formazione Formale

corsi in aula  
e-learning  
webinar  
workshop tecnici



## I 3 livelli del Learning: il Modello 70-20-10



### Perché funziona?

- L'apprendimento deriva soprattutto dall'esperienza diretta.
- Il confronto accelera la maturazione professionale.
- La formazione formale è importante, ma non sufficiente.

### Implicazione per HR

- I piani di sviluppo devono includere **tutte e tre le dimensioni**.



## Costruire Piani di Sviluppo Individuali (IDP)



Un IDP è un **piano strutturato** che definisce:

- competenze da sviluppare
- obiettivi di crescita
- azioni concrete di sviluppo (70-20-10)
- tempi e check-in periodici
- metriche di valutazione



## Come costruire un IDP: metodologia passo-passo



- 1 ANALISI DEL CONTESTO
- 2 VALUTAZIONE DELLA PERSONA
- 3 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO
- 4 IDENTIFICAZIONE DELLE AZIONI
- 5 MONITORAGGIO



## Come costruire un IDP: metodologia passo-passo



- |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1 ANALISI DEL CONTESTO<ul style="list-style-type: none"><li>• Esigenze di ruolo</li><li>• Strategie aziendali</li><li>• Competenze future (workforce planning)</li></ul></li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>2 VALUTAZIONE DELLA PERSONA<ul style="list-style-type: none"><li>• Valutazione delle competenze (self + manager)</li><li>• Feedback 360°</li><li>• Performance review</li><li>• Potenziale (metodo 9-box)</li></ul></li></ol> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## Come costruire un IDP: metodologia passo-passo



### 3 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO

- SMART
- collegati a bisogni reali
- misurabili nel  
comportamento

### 4 IDENTIFICAZIONE DELLE AZIONI

Esempi concreti per ciascuna categoria:

- 70%: partecipare a un progetto cross-  
funzionale
- 20%: avere un mentore senior
- 10%: seguire un corso specifico



Co-funded by  
the European Union



## Come costruire un IDP: metodologia passo-passo



### 5 MONITORAGGIO

- Check-in trimestrali
- Misurazione dell'impatto  
(comportamenti e risultati)
- Aggiornamento del piano  
durante l'anno



Co-funded by  
the European Union



## Best Practice



Come le HR Function Integrano Formazione, Mentoring, Coaching e Job Rotation

### EssilorLuxottica

Luxottica – Academy interna

- Percorsi per tecnici, manager e funzioni retail.
- Job rotation tra reparti produttivi come strumento di sviluppo reale.
- Forte integrazione fra aula, on-the-job e tutoring senior.



## Esempio IDP



Un piano di sviluppo completo comprende tutte le dimensioni con azioni specifiche per ogni cluster

| Dimensione | Strumento    | Esempio pratico                       |
|------------|--------------|---------------------------------------|
| 70%        | Job Rotation | 3 mesi in altro reparto               |
| 20%        | Mentoring    | Affiancamento a un manager senior     |
| 20%        | Coaching     | Ciclo di 6 sessioni con coach interno |
| 10%        | Formazione   | Corso su leadership o skill tecnica   |



## Il ruolo del Performance Mgmt nel People Development



Il performance management è il sistema che traduce obiettivi strategici in risultati individuali e che abilita sviluppo e crescita.

Non è soltanto valutazione numerica, ma ciclo continuo di:

- definizione obiettivi allineati alla strategia,
- monitoraggio,
- feedback continuo,
- sviluppo (IDP),
- ricompensa e riconoscimento.



## Esercitazione – Realizzazione di un IDP



In sottogruppi:

**Obiettivo:** Redigere un piano individuale di sviluppo strutturato

**Attività:** Discutete di un caso aziendale reale, dove avete la necessità di strutturare un piano di sviluppo individuale

- Analizzate il contesto
- Recap valutazione della persona (quali dati reali avete a disposizione?)
- Definite gli obiettivi di sviluppo
- Identificate le azioni secondo il modello 70-20-10
- Identificate i KPI e step di monitoraggio

**Presentazione in plenaria:** Preparatevi a presentare il piano identificato



## Due approcci a confronto



*Valutazione episodica (annuale):*

focus su rating, alto stress, scarsa utilità per sviluppo

Vs

*Performance as development (moderno):*

obiettivo agile, conversazioni frequenti, coaching e sviluppo integrati



## Il ruolo del Performance Mgmt nel People Development



**Benefici chiave** quando è usato per sviluppare persone:

- Maggiore engagement e retention.
- Migliore allineamento tra competenze e obiettivi di business.
- Miglioramento misurabile di comportamenti e risultati.



## Best Practice



### Buone pratiche organizzative

- Separare valutazione amministrativa (rating) da conversazioni di sviluppo.
- Usare metriche miste: risultati + comportamenti + segnali di potenziale.
- Formare i manager su come essere coach (non solo giudici).



## Le nuove logiche: continuous feedback, check-in, feedforward



### Continuous feedback

- Feedback regolare, immediato, contestualizzato (in the flow of work).
- Riconoscimento tempestivo e micro-learning.
- Strumenti: app di feedback, pulse survey, quick notes post-task.

### Check-in (meeting di sviluppo)

- incontri brevi e programmati (es. weekly/biweekly o monthly) tra manager e collaboratore.
- Agenda tipica: progress su obiettivi, ostacoli, support needed, micro-obiettivi per la settimana.
- Focus su coaching e rimozione impedimenti, non su valutazione passata.

### Feedforward

- Alternativa/integrazione al feedback: consigli pratici orientati al futuro ("cosa potresti fare domani") invece di concentrarsi sugli errori passati.
- Riduce il senso di colpa e aumenta l'azione concreta.



## Il modello SBI e il modello COIN per feedback efficaci



### SBI (Situation – Behavior – Impact)

**S**

**Situation:** descrivi il contesto preciso (quando/where).

Esempio: "Ieri, durante la riunione del team alle 10:00..."

**B**

**Behavior:** descrivi il comportamento osservabile, specifico e neutro.

Esempio: "...hai interrotto il collega mentre presentava i dati."

**I**

**Impact:** spiega l'impatto (sulla squadra, sul risultato, sulla relazione).

Esempio: "...e questo

ha interrotto il flusso, alcuni dettagli si sono persi e il collega ha perso fiducia."



Co-funded by  
the European Union

## Il modello SBI – Regole d'oro



- Attenersi ai fatti osservabili (non interpretazioni su intenzioni).
- Linguaggio non accusatorio; usare "ho osservato" / "ho notato".
- Aggiungere una richiesta chiara su cosa vorresti modificare o rinforzare.
- ....
- ....



Co-funded by  
the European Union

## COIN (Context – Observation – Impact – Next steps)



C  
O  
I  
N

Context: contesto e riferimento.

Observation: comportamento osservato (concreto).

Impact: effetto del comportamento.

Next steps: suggerire azioni concrete o chiedere al collaboratore di proporre soluzioni.



## SBI vs COIN



Differenze pratiche:

- COIN enfatizza la fase Next steps (azione condivisa),
- SBI è più semplice e veloce.

Entrambi efficaci;

Da scegliere in base alla situazione.



## Modalità



- Safety & rapport: iniziare con un breve riconoscimento positivo per attivare apertura.
- Ascolto attivo: domande aperte, parafrasi, conferme.
- Gestire la difensività: se il collaboratore si chiude, passare da “why” a “what” / “how” e offrire feedforward.
- Follow up: documentare azioni e concordare check-point.

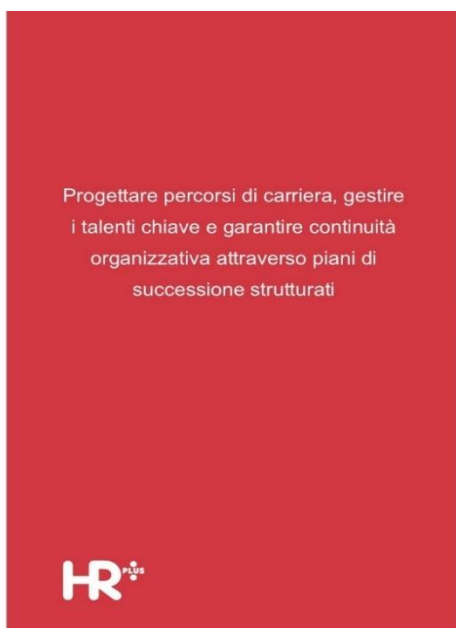


## KPI e misurazione dell'efficacia del feedback



- Esempi di metriche: % di check-in completati vs pianificati.
- Tempo medio tra evento e feedback (velocità).
- Cambiamento comportamentale misurabile (scala 1–5 pre/post).
- NPS interno su qualità del feedback (survey breve).
- % degli IDP con progressi misurabili su KPI concordati.





Career Path, Talent Management

e Succession Planning



## Career Path



I Career Path servono a dare visibilità, prospettiva, motivazione e coerenza alle opportunità di crescita in azienda.

### *Perché sono importanti?*

- Aumentano retention e attrattività.
- Guida per il manager nel definire sviluppo e formazione.
- Allineano aspirazioni individuali e bisogni aziendali.



## Carriere verticali (Manageriali)



Percorsi che portano a ruoli di maggiore responsabilità gerarchica e gestionale.

Tipici step:

Team Leader → Supervisor → Manager → Senior Manager → Director

Competenze chiave: leadership, decision-making, gestione budget, people management.



Co-funded by  
the European Union

## Carriere orizzontali (Specialistiche o di ampliamento ruolo)



Percorsi che ampliano le responsabilità senza cambiare livello gerarchico.

Esempi:

- HR Generalist → HR Business Partner → HR Project Specialist
- Operatore → Tecnico di Attrezzaggio → Tecnico di Processo

Benefici:

- maglia più ampia di opportunità,
- maggiore adattabilità e re-skilling interno,
- motivazione per chi non vuole/può fare il manager.



Co-funded by  
the European Union

## Dual Ladder (Carriera Manageriale vs Carriera Specialistica)



Modello molto diffuso in aziende ingegneristiche, ICT e manifatturiere.

Due percorsi paralleli e equivalenti in dignità e seniority:

- Percorso Manageriale → guida persone, team, budget.
- Percorso Specialistico → guida tecnica, innovazione, processi complessi.

Esempi di ruoli nel percorso specialistico:

- Developer, Team Leader, Development Manager
- Expert, Team Leader, Operation Manager

Vantaggio: si evita di “forzare” al management persone che sono eccellenti tecnicamente ma non motivati al coordinamento.



## Performance vs Potential



### Valutazione della performance

La valutazione della performance guarda il passato, il raggiungimento degli obiettivi e dei progetti assegnati, il comportamenti espressi dalle persone in azienda.



### Potenziale

Il potenziale guarda il futuro. E' un processo PREDITTIVO, e guarda l'insieme delle caratteristiche – tratti di personalità, abilità cognitive, valori e motivazioni – che costituiscono la base della performance e delle possibilità di crescita nell'organizzazione.

È relativamente stabile (non immutabile) nel tempo e viene misurato attraverso dei test di personalità e cognitivi.



## Assessment tools



Assessment Questionnaires



Twenty One Traits



Professional Questionnaire



In-Basket



Business Case



Learning Orientation



Questionario Motivazioni Lavorative



Self Check List



Competencies Review



360° Feedback Review



Digital Assessment



Targeted Skill Tool



## Strumenti per identificare HiPo



- Assessment Center / Development Center
- Leadership Potential Model (Lominger – Korn Ferry)
- Calibrazione interfunzionale
- Performance Review + Behavioral Indicators
- Interviste di potenziale (semi-strutturate)



E voi?



*E voi?  
Come valutate il potenziale delle vostre persone?*



Matrici di valutazione (es. 9-Box Grid)



- Stars** → percorsi accelerati; piani di successione.
- High Performer solidi** → allargamento ruolo, mentoring, job rotation.
- High Potential**→ sviluppo comportamentale, coaching.
- Low Performance / Low Potential** → gestione performance, riqualificazione.



## Piano di successione efficace



- Trasparente verso i manager.
- Basato su evidenze (non solo opinioni).
- Misurabile: indicatori di readiness.
- Supportato da formazione e opportunità reali.
- Integrato nei processi HR (PD, PM, Talent Review).



## Creare piani di successione credibili e sostenibili



Il Succession Planning assicura **continuità gestionale e tecnica** nei ruoli critici.

### 1. Identificazione ruoli critici

manageriali, tecnici, commerciali, di processo.

### 2. Mappatura competenze richieste oggi e in futuro

hard skills, leadership, digital skills, regolamenti.

### 3. Shortlist dei potenziali successori

Ready Now (entro 6 mesi)

Ready Soon (1–2 anni)

Ready Later (3–5 anni)

### 4. Gap Analysis

cosa manca oggi alla persona per ricoprire il ruolo?

### 5. Piano di sviluppo personalizzato

job rotation, coaching, mentorship, progetti cross-funzionali.

### 6. Monitoraggio continuo

almeno una revisione ogni 6–12 mesi.



## Best practice per sviluppare talenti tecnici



### Progetti speciali

Task force lean / digitalizzazione / energy efficiency.

Favorisce esposizione e crescita degli emergenti talenti tecnici.

### Documentazione competenze critiche

“Knowledge Book” o “Process Playbook” di reparto.

Riduce il rischio di perdita know-how con pensionamenti.

### Programma Maestro–Allievo formalizzato

affiancamento operativo,

checklist competenze,

valutazione finale,

riconoscimento per chi forma.



Co-funded by  
the European Union



## Chiusura



| What was good? 10 MINUTES                                                                        | What was bad? 10 MINUTES                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>Our team did really well with...</div> <div>HR can improve on...</div> <div>HR can...</div> | <div>Our team did really well with...</div> <div>HR can improve on...</div> <div>HR can...</div> |
| Ideas 10 MINUTES                                                                                 | Actions 10 MINUTES                                                                               |
| <div>HR can...</div> <div>HR can...</div> <div>HR can...</div>                                   | <div>HR can...</div> <div>HR can...</div> <div>HR can...</div>                                   |



Co-funded by  
the European Union



## Allegato 2 - Template Project-Work

*Le azioni pilota del progetto HR+ adottano un modello formativo innovativo che pone al centro l'apprendimento pratico all'interno del proprio contesto operativo. L'obiettivo è identificare criticità – attuali o prospettiche – su cui investire le proprie risorse cognitive e formulare strategie di intervento praticabili per la propria organizzazione.*

*Le azioni formative in presenza, da remoto e in modalità di autoformazione, unitamente al supporto operativo offerto dagli specialisti Fòrema, vogliono sostenere il processo di sviluppo delle competenze obiettivo di HR+, che contribuiscono a ridefinire a livello europeo le figure professionali che si occupano del personale nelle organizzazioni, permettendo nel contempo di elaborare soluzioni originali e specifiche per le aziende che affrontano gli effetti della twin transition, del people shortage, del cambio demografico.*

**Il presente documento è il modello condiviso con i partner europei, che proponiamo per aiutare i partecipanti alle azioni pilota nella redazione del project work.**

***Il template si articola in quattro sezioni:***

***A – identificativi dell'elaborato***

***B – problem & goal setting***

***C – attività, risultati e impatto atteso***

***D – risorse e risk assessment***

*Il processo di costruzione della strategia di intervento prevede:*

- la **definizione della situazione iniziale** su cui vuole intervenire (Sezione B), sintetizzando le criticità attuali e individuando obiettivi SMART da perseguire*
- l'elencazione delle **attività da realizzare** (Sezione C), in termini di azioni da porre in essere, risultati da conseguire (output) e impatti da generare (outcomes)*
- l'identificazione delle **risorse** necessarie per passare all'azione (Sezione D), di carattere economico, organizzativo, informativo, tecnologico, ect, e l'individuazione di potenziali rischi che possono influenzare negativamente la strategia di intervento stessa.*

*Fòrema sostiene il percorso di sviluppo attraverso incontri periodici programmati di riflessione, verifica e definizione progressiva dell'elaborato, utilizzando la metodologia della facilitazione. Ogni incontro si apre con la verifica retrospettiva dello stato di avanzamento dell'attività e prosegue con il confronto su ipotesi di lavoro alternative e il lancio dei task successivi.*

*I partecipanti alle azioni pilota sono invitati a partecipare all'HR+ contest (<https://www.hrplusacademy.eu/the-hr-online-contest/>), premio per le migliori pratiche e proposte di innovazione, utilizzando gli elaborati finali del project work. Le candidature sono valutate da una giuria internazionale di esperti; i vincitori hanno la possibilità di presentare la propria idea durante l'evento finale di progetto che si terrà a Bruxelles nel mese di maggio 2026.*

*Buon lavoro!*

*Il team HR+*

## Sezione A – identificativi elaborato

A1. Owner: *nome, cognome, ruolo* \_\_\_\_\_

A2. Eventuali supporter nella propria organizzazione: *nome, cognome, ruolo* \_\_\_\_\_

A3. Azienda: \_\_\_\_\_

A4. Titolo progetto: \_\_\_\_\_

A5. Target trend

|                          |                                                      |   |                          |                       |    |                          |                            |
|--------------------------|------------------------------------------------------|---|--------------------------|-----------------------|----|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | TWIN TRANSITION<br>Transizione ecologica<br>digitale | – | <input type="checkbox"/> | MANCANZA<br>PERSONALE | DI | <input type="checkbox"/> | CAMBIAMENTO<br>DEMOGRAFICO |
|--------------------------|------------------------------------------------------|---|--------------------------|-----------------------|----|--------------------------|----------------------------|

A6. Sfide HR

|                          |                                      |                          |                                                                  |                          |                                         |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Tendenze demografiche<br>negative    | <input type="checkbox"/> | Cambiamenti nella cultura e<br>nella società                     | <input type="checkbox"/> | Automazione                             |
| <input type="checkbox"/> | Squilibrio domanda/offerta<br>lavoro | <input type="checkbox"/> | Manca di programmi<br>efficaci di integrazione dei<br>migranti   | <input type="checkbox"/> | Adattamento al cambiamento<br>climatico |
| <input type="checkbox"/> | Pervasività dell'AI                  | <input type="checkbox"/> | Programmi di formazione<br>(upskilling/reskilling)<br>inadeguati | <input type="checkbox"/> | Incertezza economica<br>globale         |
| <input type="checkbox"/> | Adattamento alla twin<br>transition  | <input type="checkbox"/> |                                                                  |                          |                                         |

A7. Coordinatore project-work: \_\_\_\_\_

## Sezione B – problem & goal setting

**B1. Descrizione della situazione su cui intervenire: criticità attuali o future, identificazione delle cause, elementi di contesto**

**B2. Obiettivi da raggiungere: descrivi come la strategia che hai in mente cambierà la situazione iniziale**

**B3. Competenze da allenare: quali delle competenze di HR+ ti saranno utili per realizzare la tua idea?**

|                          |                                                                                  |                          |                                                                        |                          |                                                           |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Gestione degli strumenti digitali per l'ufficio, sistemi e cybersecurity         | <input type="checkbox"/> | Attrarre, reclutare e selezionare talenti                              | <input type="checkbox"/> | Mappare e anticipare i fabbisogni di competenze           |
| <input type="checkbox"/> | Progettare e gestire le opportunità di apprendimento per favorire l'occupabilità | <input type="checkbox"/> | Pianificazione e implementazione di percorsi di sviluppo del personale | <input type="checkbox"/> | Gestione dei processi di cambiamento nelle organizzazioni |

**B4. Abstract: descrivi brevemente il tuo progetto**

**Sezione C – attività, risultati e impatto atteso**

**C1. Quali sono le attività chiave e le tappe fondamentali per raggiungere gli obiettivi?**

**C2. Quali sono i risultati concreti (outputs) e gli impatti (outcomes) prodotti dalle attività previste?**

## Sezione D – risorse e risk assessment

### D1. Quali sono le risorse necessarie per le attività previste?

**Organizzative:**

**Economiche:**

**Informative:**

**Tecnologiche:**

**(altro):**

### D2. Quali possono essere i tempi di realizzazione della tua strategia:

Inizio (mese/anno) \_\_\_\_\_

Primi risultati (mese/anno) \_\_\_\_\_

Fine (mese/anno) \_\_\_\_\_

Effetti di lungo periodo (fino a anno) \_\_\_\_\_

### D3. Quali sono i principali rischi che da affrontare? Quali le sfide del contesto?

120

**D4. La strategia è rilevante per gli obiettivi di sostenibilità dell'azienda?**

- ☐ sì, contribuisce direttamente agli obiettivi definiti dalla strategia aziendale per la sostenibilità, come descritta nel Bilancio di Sostenibilità
- ☐ sì, è in parte collegata agli obiettivi di sostenibilità aziendale, attraverso i risultati e/o impatti attesi
- ☐ no, l'iniziativa non è destinata a incidere sulle performance di sostenibilità dell'azienda

**D5. Note e riflessione finale**