

HS COMPANY SRL

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2024

Buone Prassi Formative

STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
1.1 Profilo dell'azienda e del settore	10
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	11
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua.....	13
1.4 Considerazioni riepilogative.....	13
2. IL PIANO FORMATIVO	15
2.1 L'analisi del fabbisogno	15
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	16
2.3 Considerazione riepilogative	19
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	21
3.1. L'impatto della formazione	21
3.2 Considerazioni riepilogative.....	22
4. CONCLUSIONI	23
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	23
4.2. Le buone prassi formative aziendali	23
4.3 Conclusioni	24

INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa introduce alcuni nuovi elementi di attenzione nel confermare anche per il 2024 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale da Fondimpresa e INAPP e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo; in Campania questa attività viene svolta dall'OBR Campania.

Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP ed estratto dall'insieme delle attività formative realizzate nella regione, escludendo quelle che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro.

Per il 2024 il campione tra cui individuare le buone prassi formative è ampio; è composto, infatti, da 2.870 aziende aderenti al Fondo; in questa base di dati rientrano 11.915 diverse azioni formative afferenti a 1.306 Piani formativi finanziati con i tre canali di finanziamento del Fondo: Conto Formazione, Contributo Aggiuntivo e Conto di Sistema. Nell'ambito del Conto Formazione rientrano i Piani del Fondo Nuove Competenze.

La ricerca delle buone prassi è focalizzata sugli ambiti strategici indicati dal Comitato di Indirizzo composto dai massimi rappresentanti dei soci di Fondimpresa (Confindustria, CGIL, CISL, UIL) che condividono la necessità che la formazione impatti prioritariamente su alcune aree di competenza da cui dipende lo sviluppo produttivo, tecnologico e sociale del nostro Paese, attribuendo con ciò una grande responsabilità al sistema e agli attori della formazione continua finanziata dal Fondo. Gli ambiti strategici per i quali in modo condiviso le parti assegnano rilevante alla formazione sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto**
- **Competenze di base e Trasversali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze.**
- **Transizione verde ed Economia Circolare**

Questi ambiti coprono i principali fabbisogni formativi legati allo sviluppo strategico e competitivo del nostro Paese e affiancano quel bisogno formativo essenziale, civile e sociale regolate dalle norme che impongono la formazione dei lavoratori per quanto riguarda la sicurezza e salute del lavoro che si affaccia anche in termini di sviluppo di una cultura e di soluzioni organizzative all'interno degli ambiti strategici, ma che non rientra se non con il Conto Formazione delle aziende nel quadro della Formazione finanziata.

Tra questi cinque ambiti vi sono delle intersezioni e i dati forniti da Fondimpresa consentono di rilevare che l'**innovazione tecnologica e digitale di prodotto e di processo** pervade e attraversa gli altri ambiti per i quali si registrano delle sovrapposizioni per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze. Combinando la ricerca semantica nei titoli delle azioni formative delle parole, dei lemmi e delle locuzioni più frequenti nel "dizionario" di **Industria 4.0**, la tipologia di Piano formativo e la **codifica tematica delle azioni formative**, il contenuto semantico dei titoli delle azioni formative riferito al **corpus linguistico dell'innovazione tecnologica e digitale** si rilevano le seguenti occorrenze nel campione per la ricerca delle Buone Prassi formative in Campania:

Ambito strategico “Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto”	n° Azioni Formative campionate	Lavoratori partecipanti	n° Aziende
A) Industria 4.0 (ricorrenza dei riferimenti semantici più frequenti nei titoli delle azioni formative)	670	3.368	336
B) Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (ricorrenza semantica univoca, non in A né in C)	2.489	13.442	835
C) Informatica (ricorrenza univoca della codifica standard delle azioni formative non incluse in altri ambiti)	639	2.688	306
Totale	3.798	19.498	1.477

Questi dati indicano che il 31,87% delle azioni formative realizzate nell’ambito del campione statistico considerato e il 51,46% delle aziende hanno realizzato azioni formative i cui contenuti e finalità attengono agli ambiti dell’innovazione tecnologica e digitale, includendo sia competenze evolute che competenze di base dell’informatica. È un risultato sorprendente, rispetto ai dati precedenti che non sono mai arrivati a lambire il 20% delle azioni formative. Ciò testimonia la tensione e l’attenzione del tessuto produttivo verso l’innovazione tecnologica, ancorché mediamente ampia sia la distanza dalle frontiere più avanzate dell’innovazione digitale.

Altri Ambiti Strategici (n° di azioni formative)	Intersezioni delle azioni formative con ambiti strategici/tematica		
	Industria 4.0 (A)	Innov. Tecnologica e digitale (B)	Informatica (tematica)
Informatica n.c.a. (639)	-	-	24,97%
Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (3.159)	21,20%	78,80%	40,65%
Transizione verde ed Economia Circolare (1.109)	5,5%	9,83%	7,03%
Competenze di base e Trasversali (1.483)	1,08%	17,06%	36,01%
Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze (956)	1,78%	38,81%	31,90%

La metodologia adottata dall’AT Campania per la ricerca di buone prassi formative integra la collocazione delle azioni formative per ambiti strategici, con una ricerca semantica che individua parole, lemmi, enunciati che afferiscono all’innovazione digitale, indipendentemente dalla classificazione a cui vengono attribuite le azioni formative in fase di progettazione che conferma ed estende le aree di intersezione tra i diversi insiemi a cui appartengono le azioni formative, confermando la pervasività dei contenuti e degli obiettivi della formazione informatica e digitale.

Si osserva che le azioni formative nell'ambito dell'*innovazione tecnologica e digitale*, solo per il 40,65% vengono classificate con la tematica dell'informatica, poiché queste tecnologie permeano altre tematiche¹.

Un'importante intersezione, pari al 18% circa, si realizza tra FNC e ambito della transizione verde, che conferma con le due transizioni epocali attraversino in modo significativo contenuti e obiettivi della formazione continua aziendale².

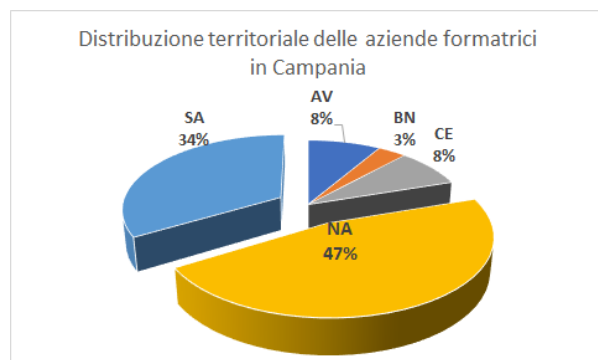
Nell'introdurre questo studio di caso è opportuno dichiarare quali elementi della formazione vengono considerati e concorrono ad identificare una buona prassi. Il concetto di buona prassi è legato alla scuola del Pragmatismo filosofico nord americano (C. Sanders Peirce, W. James, J. Dewey) e agli sviluppi che ha avuto nella scienza dell'Organizzazione con (Porter, Deming e altri). Questo approccio attribuisce significato e valore a un concetto, un'idea, un progetto, sulla base delle sue conseguenze pratiche – dei suoi impatti, come oggi usiamo dire - sulle persone, così come sul contesto reale e in quello organizzativo/aziendale. Trasferita alla formazione continua aziendale, la ricerca delle buone prassi mira a raccogliere elementi che consentano di valutare se e in che misura la formazione abbia contribuito allo sviluppo di competenze delle persone, contribuendo a risolvere un problema o realizzare un progetto. Una buona prassi è tale se costituisce un modello per le persone in un determinato contesto, ma anche in ambiti più estesi; ad esempio, per le altre aziende di uno o più settori o territori. Essa è tale se, dunque, risulta trasferibile, perché consente di raccogliere riscontri del “**se e quanto**” la formazione abbia prodotto degli impatti in quel determinato contesto, ma anche di attribuire senso e valore a questi risultati. Una buona prassi è tale e può essere consivisa perché la sua finalizzazione risulta chiara e funzionale a una determinata situazione e a obiettivi strategici: il “**cosa**” (cioè per sviluppare quali **competenze**); vi sono inoltre evidenze e consapevolezza che spiegano il **come** si sia arrivati a determinati e auspicati risultati della formazione: con quali metodologie didattiche, criteri di valutazione degli apprendimenti e dell'efficacia della formazione.

Lo studio di caso, partendo dalle **caratteristiche e dinamiche del contesto organizzativo, produttivo e professionale**, ha un focus centrale sulle modalità di **rilevazione dei fabbisogni formativi**, perché queste spiegano su quali basi sia stata sviluppata la **progettazione formativa**, per passare a identificare le **differenze qualitative, ma anche quantitative**, tra **quanto progettato e quanto realizzato**. Questa metodologia fa emergere **le relazioni di causa-effetto** che consentono la trasferibilità di una buona prassi di formazione continua in altre situazioni aziendali.

Nell'ambito del sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa, ciò avviene attraverso la metodologia dello *studio di caso*. Ogni anno, in ogni regione il Fondo dispone che venga realizzata una ricerca qualitativa, in profondità, che riguarda un circoscritto numero di aziende. Nell'individuare le aziende per le quali si può ipotizzare, sulla base dell'analisi on desk, che abbiano realizzato buone prassi, l'AT Campania, punta a comporre un panel dotato di senso, in modo da evidenziare buone prassi a cui possa guardare con interesse la rete più degli attori della formazione con Fondimpresa. La selezione delle aziende da *studiare* ruota, quindi, attorno agli ambiti strategici individuati dal Comitato di Indirizzo di Fondimpresa, ma per comporre il panel dei *casi di studio* è utile considerare anche dinamiche emergenti e fattori di contesto che possono incidere sull'evoluzione della formazione continua nelle aziende: localizzazione, dimensione, settore, tematiche e linguaggio della formazione.

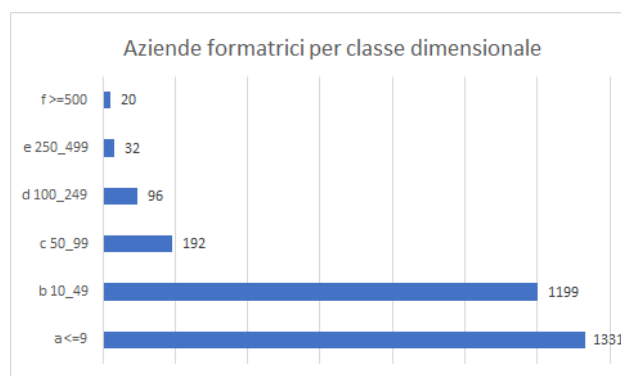
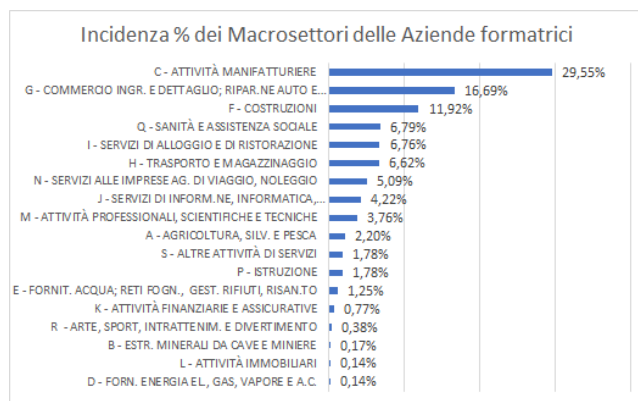
In una ricerca qualitativa come questa, il fatto che un territorio o un settore sia meno rappresentato non implica che debba essere escluso, anzi l'impegno nella individuazione delle buone prassi è

maggiore perché queste possono indurre un maggior coinvolgimento del territorio, anche se minore è la probabilità di riuscire a individuare casi che costituiscono buone prassi.



La distribuzione territoriale tra le province, nel campione statistico di riferimento indica la prevalenza di aziende dell'area di Napoli che sono circa la metà del totale; nel salernitano è localizzato oltre un terzo della formazione finanziata da Fondimpresa svolta in Campania nel periodo di riferimento; nelle province di Avellino, Benevento e Caserta è localizzato il 19% delle aziende formatrici.

Per quanto riguarda i settori produttivi, le *Attività Manifatturiere*, con circa il 30%, costituiscono il macrosettore più presente nel campione delle aziende che hanno fatto formazione con Fondimpresa; si conferma così il primato, storicamente consolidato, di questo settore nell'ambito del Fondo. *L'Edilizia e le Installazioni* occupano il 12% circa. Oltre la metà delle aziende formatrici è distribuita nei diversi settori dei servizi tra cui domina il *Commercio* con il 17% circa; tra la quarta e la sesta posizione, nel grafico, con percentuali molto ravvicinate, si trovano settori quali: *Sanità e Assistenza Sociale, Alberghiero e Ristorazione, Trasporto e magazzinaggio* che si dividono una quota del 20%. Segue il settore dei *Servizi alle Imprese*, in cui spicca la presenza di imprese controllate dalla Pubblica Amministrazione per attività di facility management e manutenzione di spazi e strutture pubbliche. Meno marcata rispetto agli scorsi anni è il peso delle aziende che operano in quei settori che vengono definiti di terziario avanzato o quaternario: *Comunicazione e Informatica, Consulenza, Ricerca e sviluppo*.



Se si considera la classe dimensionale delle aziende che hanno realizzato formazione con Fondimpresa nel periodo di riferimento, l'88% è rappresentato da aziende che hanno piccole dimensioni, cioè con meno di 50 dipendenti: 1.199 aziende tra i 10 e i 49 dipendenti e 1.331 aziende con meno di 10 dipendenti. Nel corso degli anni tuttavia è emerso che è possibile individuare buone prassi con maggior frequenza tra aziende di

medie o di grandi dimensioni. Questa situazione induce, da un lato, a svincolare la ricerca delle buone prassi dalla frequenza di una determinata classe dimensionale aziendale; d'altro si focalizza l'attenzione sui segnali di buone prassi che provengono da piccole e piccolissime aziende.

Questi dati, come si è detto orientano la scelta delle aziende per comporre il panel delle buone prassi e far sì che la sua rappresentazione possa "contaminare" territori e settori, tipologie aziendali ad esse prossime, ma come negli scorsi anni, per consuetudine etica e metodologica,

pragmaticamente si assume che: *"Il primo indicatore che identifica una buona prassi è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può inserirsi, se tra i propri valori vi è quello di contribuire alla crescita del tessuto produttivo e del contesto sociale e culturale. Come dimostrato da grandi industrie con processi delicati e protetti, o piccole aziende in crescita attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine"*. Si segnala purtroppo una diffusa e talvolta insospettabile reticenza che svalisce il ruolo delle aziende e degli Enti formativi. Tale reticenza si esprime soprattutto nell'indisponibilità a consentire il coinvolgimento nella rilevazione di lavoratori che abbiano partecipato alla formazione.

HS Company è stata prescelta in quanto nel Piano Formativo ID 300530 - con il titolo "HS Sviluppa Competenze" - ricorrono nei titoli delle azioni formative le denominazioni di profili che attengono all'area delle competenze digitali e dell'innovazione tecnologica. Ha concorso a determinarne la scelta, quale caso di studio, la tipologia del Piano formativo, realizzato con il Fondo Nuove Competenze, prima edizione, utilizzando per le attività formative le risorse del Conto Formazione Aziendale; questo elemento risulta caratterizzante, ma altrettanto lo sono state le evidenze relative al settore in cui opera l'azienda - *Realizzazione e Manutenzione di Computers e Sistemi Informatici* - alla localizzazione e alla dimensione aziendale come azienda di grandi dimensioni.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

HS Company è un'azienda che si è progressivamente affermata come leader nel settore dell'Information Communication Technology (ICT). Fondata nel 1994 come un modesto laboratorio, la società ha via via ampliato le proprie attività; dal 2007 è una Società a Responsabilità Limitata (SRL) a socio unico, che ha mantenuto una struttura societaria stabile, senza variazioni significative. Il suo quartier generale è il polo tecnologico di Pietradefusi (AV), nel cuore delle Aree Interne della Campania. La sua espansione sul territorio nazionale ha portato alla creazione di nuove sedi sul territorio nazionale dove sono localizzati tecnici e strutture a carattere residenziale: a Roma, dove sono localizzate principalmente attività logistiche per il Centro e il Nord Italia e a Cernusco sul Naviglio (MI) che ospita il polo commerciale e l'help desk. Queste sono le sedi di riferimento di una rete di operatori tecnici specializzati capillarmente diffusa su tutto il territorio nazionale che consente ad HS Company di assicurare con grande tempestività, o con forme di presenza stabile, l'assistenza tecnica on site, presso le sedi degli utenti business supportandoli. La rete del personale HS si struttura organizzativamente e operativamente attorno ai coordinatori territoriali e dispone di magazzini e laboratori di proprietà dell'azienda. Le squadre di lavoro sono dotate di vetture particolari in funzione delle diverse tipologie di intervento, nonché di strumenti di connessione per la geolocalizzazione, la supervisione e il supporto tecnico a distanza.

HS Company si è sviluppata a partire da un modesto laboratorio, – come sottolinea il CEO Giuseppe Pasquariello – fino ad essere un'impresa di grandi dimensioni, con oltre 250 dipendenti e un indotto che genera lavoro per altre 400 persone. Oggi, l'azienda è l'epicentro di un gruppo industriale che ha il suo spazio di mercato nel settore delle tecnologie digitali. Con un portafogli di clienti che attualmente conta oltre 120 clienti tra i principali player nazionali in vari settori dove HS supporta grandi imprese, tra cui Poste Italiane, FS, grandi gruppi bancari e aziende di grande prestigio e rilevanza in vari settori: Logistica, GDO, Automotive, di particolare rilievo è la partnership con Poste Italiane; sia per quanto riguarda l'assistenza ai device degli uffici, sia per quanto riguarda la rete telefonica fissa; altri importanti committenti di HS sono enti ed agenzie della Pubblica Amministrazione tra cui Poligrafico dello Stato, Consip,

Per descrivere l'organizzazione che produce questa grande mole di servizi, la dottoressa Nicole Maria Bruno evidenzia che l'80% del personale è costituito da tecnici; una quota analoga, tra operatori e coordinatori, opera disseminata sul territorio nazionale in prossimità dei clienti o più raramente con continuità nelle sedi dei clienti stessi, al di fuori comunque della sede di riferimento che è principalmente quella di Montemiletto-Pietradefusi. L'età media dei tecnici è attorno ai 47 anni poiché nel mercato del lavoro è più facile trovare queste figure tra i quarantenni e i cinquantenni, tuttavia la maggior parte dei dipendenti all'epoca della realizzazione del Piano formativo era di recente assunzione. Per il piano formativo oggetto di questo studio è stata coinvolta come Unità Produttiva unicamente la sede centrale, ma i dipendenti hanno residenza in 28 province, con maggiore concentrazione in quelle di Avellino, Milano e Torino. HS è un'azienda proiettata verso una crescita che continua a richiedere l'immissione di nuove risorse nell'organico. È una ricerca continua che trova risposte soprattutto da parte di persone di sesso maschile e con un discreto livello di maturità professionale e anagrafica. Le donne in HS trovano impiego nelle attività amministrative; recentemente ne sono state assunte 20, ma rappresentano una minoranza per la natura stessa del lavoro distribuito prevalentemente sul territorio e con imprevedibili esigenze di reperibilità.

Il polo tecnologico irpino si estende su **4000 mq** circa ed è diviso in tre strutture contenenti **laboratori per prove, prototipi e riparazioni**, oltre a **magazzini per logistica intelligente, tavoli operativi e server farm**. Il contesto rurale esterno concorre con quello tecnologico interno a creare un sereno clima di concentrazione e massima efficienza, con numerosi spazi relax diffusi all'interno del perimetro aziendale, espressione di una cultura dell'organizzazione e del lavoro rispettosa delle persone e delle esigenze di equilibrio dei tempi di lavoro e riposo dei propri collaboratori.

Le sedi operative sono dotate di sofisticati sistemi di videosorveglianza e sicurezza per il monitoraggio degli accessi, e la vigilanza dei depositi. La sede di Pietradefusi dispone di una server farm per centralizzare gestione, manutenzione e sicurezza dei software sui quali i clienti lavorano in remoto. Tra le dotazioni tecnologiche che assicurano gli elevati standard di servizio, vi è il **disaster recovery center** che nel caso si verificano blackout di alcuni server, ad esempio per calamità naturali, è in grado di trasferire il flusso di dati in **una sede di backup situata a 6 km dalla sede operativa**, ripristinando lì il servizio in un tempo massimo di quindici minuti.

I servizi offerti da HS Company comprendono:

- **PROGETTAZIONE** e sperimentazione di nuovi asset management IT rispondenti a esigenze e progetti del cliente. Il servizio comprende: ricognizione, testing ed inventario del parco HW e SW; rganizzazione per sottoinsiemi omogeni delle Postazioni di Lavoro , collaudo e attivazione del **servizio all'interno della rete del Cliente**. L'output di queste fasi di analisi e sperimentazione è l'accettazione formale del servizio/prodotti per procedere alla prima installazione degli agent SW e/o al supporto alle utenze.
- **ROLL-OUT E REFRESH TECNOLOGICO**, RIORGANIZZAZIONI, TRASLOCHI/ TRASFERIMENTI HW E SW. Questo servizio include: Pilot Test e Verifica durata attività, Pianificazione e Gestione del progetto, Installazione PdL / Stampanti / periferiche, Ritiro degli apparati obsoleti, Floorwalking/ Assistenza post installazione
- **IMAC** (Install, Move, Add, Change) con: installazione di nuovo HW e/o nuovo SW; riassegnazione risorse tra postazioni di lavoro (tra utenti) o tra servizi o tra host; aggiunta di hardware e software (nuove funzioni o moduli o componenti) ivi compresi gli aggiornamenti; cambiamento di sistema ovvero disinstallazione (o modifica nella configurazione) di software o modifica di hardware ivi compresa l'eliminazione.
- **SMALTIMENTO**, una nuova divisione aziendale operante dal 2014 cura per i clienti il servizio di smaltimento e riciclo dei RAEE da sistemi informatici anche complessi, secondo le norme di legge, dal tracciamento fino al recupero dei materiali riciclabili
- **HELP DESK MULTILIVELLO**, copre tutti i livelli di competenza richiesti per questo servizio: dal primo step (HD1) fino ai sistemisti senior (HD3). numerosi operatori base garantiscono un servizio h 24 per 365 giorni l'anno, In un mese vengono processate e risolte, in media, 21.000 chiamate,

HS Company si distingue per l'adozione di elevate norme di qualità e sicurezza. Ha implementato un Sistema di Gestione per la Qualità certificato ISO 9001:2015, garantendo standard di servizio all'avanguardia. Inoltre, dispone di certificazioni ambientali (ISO 14001:2015), di sicurezza informatica (ISO/IEC 27001:2013), e sulla gestione della salute e sicurezza sul lavoro (ISO 45001:2018).

L'azienda utilizza, inoltre, le best practice del framework ITIL e PRINCE2 per garantire la qualità e la razionalizzazione dei processi di servizio. Anche il Rating di Legalità conferma l'impegno di HS Company a operare nella massima trasparenza e responsabilità.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La continua ricerca e innovazione sono parte integrante della missione aziendale di HS Company. L'azienda investe costantemente in progetti innovativi questo consente di ampliare i confini del mercato con partnership in altri paesi europei.

Il servizio di assistenza helpdesk è il cuore tecnologico dell'azienda, molto evoluto assolve alla fondamentale funzione di connessione continua con i clienti e interconnessione interna tra le divisioni della HS Company e la rete di tecnici diffusa su tutto il territorio in cui opera. Questo sistema consente di effettuare interventi in real time su tutta la gamma dei device, con assistenza anche su nuove tecnologie (tablet, iPad, ecc.). Eventuali backlog sono gestiti da sistemi intelligenti, con valutazione delle criticità. Sono previsti investimenti per supportare l'attività di ticketing e di assistenza con soluzioni evolute di Intelligenza Artificiale che consentono di capitalizzare le informazioni tecniche e operative relative agli interventi tecnici realizzati per addestrare algoritmi generativi in grado di suggerire ai tecnici che intervengono direttamente su HW, SW e reti, nonché ai servizi di assistenza helpdesk le soluzioni ottimali.

Attualmente, le richieste di assistenza già vengono reperite dal sistema con un sistema automatico di assegnazione dell'incident direttamente all'ente di competenza (HD1, HD2, HD3) il quale provvederà alla verifica e risoluzione del problema. Qualora venisse riscontrato un problema hardware o non risolvibile da remoto, l'incident viene inoltrato al tecnico più vicino alla sede interessata. La gestione della grande mole di richieste di interventi tecnici che arrivano all'helpdesk di HS Company è affidata allo Spoc (Single Point Of Contact) al quale lavorano numerosi addetti in grado di ricevere, tramite un numero verde, tutte le segnalazioni di assistenza dei clienti di **HS**.

Con questo sistema, vengono lavorate in media circa 2000 istanze di intervento al giorno, provenienti da tutta Italia.

L'azienda struttura dunque la propria offerta e la propria organizzazione attorno a un articolato sistema di dotazioni tecnologiche mappate con il seguente schema in cui sono riportate le tecnologie abilitanti a Industria 4.0.

Tecnologie/tecnologie abilitanti
CAD/CAM
Macchine utensili controllate da computer
Sistemi robotizzati
PLC (Controllore Logico Programmabile)
Automazione magazzino
EDI (Scambio Elettronico di Dati)
ERP (Gestione Elettronica delle risorse)
MES (Manufacturing Execution System)
Stampa 3D
Pick to light/ Put to light
Internet of things (Internet delle cose)
Big Data
Cloud Manufacturing
Advanced Human Machine Interface (Advanced HMI)
Cyber security

Il **software** reperisce le informazioni **in automatico**, le elabora e, attraverso un GPS, **assegna** l'intervento al **tecnico automunito più vicino**. Questi, una volta conclusa l'operazione, comunica tramite un palmare la chiusura dell'intervento ed il suo esito allo Spoc.

Il sistema consente agli operatori dell'helpdesk di eseguire anche manualmente le azioni di riconoscimento del tecnico più vicino ed eventualmente di comunicare con essi in tempo reale. Con altre funzioni di geolocalizzazione, rintracciamento, comunicazione e assegnazione missione, il sistema supporta in modo intelligente l'efficienza e l'efficacia degli interventi presso i Clienti prevenendo eventuali disguidi e ritardi.

L'assistenza remota già di avvale della Realtà Aumentata, ma lo sviluppo delle piattaforme HS punta sull'Intelligenza generativa per sviluppare nuove soluzioni e servizi, creando tecnici virtuali che siano in grado di interagire da remoto con il cliente. HS è dotata di un evoluto sistema gestionale e di elaborazione di dati, nonché di potenti sistemi di cyber security a supporto di un servizi di manutenzione e ri generazione tecnologica che necessariamente conservano una dimensione fortemente tecnologica e una cura artigianale per la personalizzazione degli interventi.

Questa piattaforma software proprietaria è un elemento distintivo di HS Company. Essa non solo consente di gestire in tempo reale il flusso di dati da e verso i clienti, ma anche di monitorare l'intero ciclo di vita dei componenti IT dei clienti, dalla configurazione iniziale alla manutenzione nel corso degli anni.

In linea con le scelte strategiche e gli obblighi normativi, HS Company si avvia a dotarsi di un bilancio di sostenibilità GSE.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

L'azienda punta ad ampliare il suo raggio d'azione a scala europea, confermando il proprio modello industriale 4.0 e un'offerta di servizi che alle imprese clienti assicura continuità funzionale nell'uso dei device e delle reti ITC e valore aggiunto dalla rigenerazione e riuso di apparecchi che costituiscono parte significativa del patrimonio delle grandi imprese spesso ramificate sui territori target.

La formazione soprattutto sotto forma di auto formazione per l'aggiornamento dei tecnici è connaturata con il tipo di attività dell'azienda che deve restituire ai clienti SW e HW in grado di resistere e adeguarsi all'evoluzione dei sistemi informatici che includono o si interfacciano con sistemi caratterizzati da una crescente potenza di calcolo e/o la possibilità di connettersi in cloud alle maggiori centrali di raccolta ed elaborazione dei dati.

Il turn over del personale è alquanto elevato poiché in HS giovani risorse sviluppano competenze appetibili per la concorrenza, per gli stessi clienti e utili a supportare anche progettati di auto imprenditorialità. La formazione in HS ha tuttavia una sua specificità per le implicazioni e le competenze necessarie a utilizzare e interagire con i sistemi e le piattaforme di supporto proprie dell'azienda, il cui sviluppo e innovazione costituiscono non fattori di competitività e attrazione anche nel mercato del lavoro.

Attraverso le attività formative La formazione ha svolto anche la funzione di riannodare le file dell'organizzazione aziendale dopo la fase di stallo determinata dal Covid- Per dare un parametro, nel periodo dei lockdown (2020-2021) durante la crisi e il blocco delle attività dovute alla pandemia, dalle 1.000 richieste di installazione di telefoni PosteMobile che mediamente pervenivano quotidiana intervento al giorno si era scesi a 100-

Verso la fine del 2021, quando l'intervento formativo è stato realizzato, le attività andavano riprendendo con un significativo slancio.

1.4 Considerazioni riepilogative

HS Company è un'azienda leader sul mercato nazionale. Nata negli anni '90 come modesto

laboratorio è divenuta un'impresa di grandi dimensioni ramificata sul territorio nazionale con tre sedi di riferimento per una diffusa rete di professionisti e magazzini. Questa azienda ha dimostrato come le tecnologie e una visione imprenditoriale innovativa sono in grado di dare centralità alle Aree Interne, contrastando il grave fenomeno dello spopolamento e la perdita di ruolo della dorsale appenninica e sub appenninica

Specializzata nell'integrazione di sistemi ICT, questa azienda offre un'ampia gamma di servizi il cui core business è la manutenzione e rigenerazione di device e reti dell'informatica e delle telecomunicazioni e dei relativi software e sistemi di integrazione che ne fanno un'azienda leader nei servizi di supporto tecnico, manutenzione "multivendor", installazione apparati, presidi tecnici on site, help desk, servizi sistemistici e sviluppo software. HS Company ha i suoi punti di forza negli elevati standard qualitativi, a cui si accompagnano massima flessibilità, competitività, velocità di implementazione dei progetti, ottimizzazione e integrazione in relazione all'organizzazione e alle scelte tecnologiche dei clienti.

La formazione del personale assolve allo scopo di creare identità e omogeneità professionale e di dotare delle necessarie skill tecnologiche il personale che arriva ad HS Company nel suo processo di crescita e di costante innovazione tecnologica, integrando soluzioni digitali dotate di intelligenza e lavoro tecnico da svolgere con cura e tecniche di natura artigianale. La formazione ha inoltre un importante ruolo di raccordo e catalizzatore della coesione tra le risorse umane dell'azienda, di fondamentale rilievo strutturale in un'organizzazione a rete distribuita sul territorio nazionale, tale ruolo è emerso con forza nel periodo seguito alla fase più acuta della pandemia.

2. II PIANO FORMATIVO

Il Piano Formativo ID 300350 “*HS_Sviluppa_Competenze*” è stato realizzato con il Fondo Competenze prima edizione.

È stata coinvolta l’ Unità Produttiva della sede operativa centrale situata nell’area industriale tra Pietradefusi e Montemiletto.

La maggior parte del personale coinvolto era stato assunto nei due anni precedenti la devastante irruzione della pandemia Covid sulla scena mondiale, ma assunti anche nel primo anno in cui si accennava una ripresa.

La formazione è stata rivolta alle persone meno esperte nel loro ruolo, anche se occorre considerare che l’età media del personale di HS è piuttosto bassa attestandosi a ... anni.

2.1 L’analisi del fabbisogno

La rilevazione dei fabbisogni formativi è stata realizzata dall’area del personale dell’azienda con il supporto di Management House Italia (MHI ACADEMY), ente di formazione qualificato per la Campania da Fondimpresa . Son stati interpellati i responsabili delle due divisioni in cui si articola l’attività produttiva di HS per individuare figure di coordinamento e operatori tecnici di recente assunzioni dal cui profilo emergessero gap in termini di skill tecniche di base e in riferimento alle piattaforme e ai sistemi in uso presso HS. La descrizione delle Motivazioni e degli obiettivi di questo piano formativo, contenute nel formulario di Fondimpresa definisce molto chiaramente le indicazioni che sono pervenute la lavoro di analisi dei fabbisogni formativi:” *L’attività formativa pianificata è stata preceduta da una attenta analisi effettuata sul personale interno per la corretta definizione sia dei fabbisogni formativi da soddisfare che per la individuazione dei destinatari.*

La realizzazione del percorso formativo, scaturisce da un monitoraggio svolto sul personale e dall’analisi dei gap di competenza, ha come priorità il soddisfacimento di esigenze di formazione professionale dei lavoratori, quindi cerca di aggiornare e certificare le competenze di base e trasversali dei lavoratori ed orientare gli stessi verso “un approccio costruttivo” alle modifiche che intervengono nei processi operativi, all’evoluzione della professionalità e degli assetti normativi di riferimento e gli adeguamenti richiesti dal mercato.

In particolare l’obiettivo è quello di omogenizzare il più possibile i contenuti da trasmettere per lavorare sulla creazione di un vero e proprio “sapere aziendale condiviso” che rappresenti il segno distintivo azienda.

Per il raggiungimento di questo obiettivo si è partiti dall’analisi dei profili professionali dell’azienda HS, ovvero:

- *profilo tecnico (tecnico laboratorio, tecnico on site, tecnico specialista, tecnico installatore, operatore help desk)*
- *profilo tecnico di presidio e tecnico help desk,*
- *profilo amministrativo;*

per ciascun profilo è stato individuato il corso utile e comune allo sviluppo del sapere aziendale condiviso.

In questo periodo di delicata fase di ripresa, assumono ancora più importanza tutte le strategie aziendali tese a favorire la produttività del lavoro e a garantire i livelli occupazionali, con investimenti in formazione e ri – professionalizzazione dei lavoratori.

Per sviluppare e consolidare le competenze di queste figure sono stati progettati i seguenti corsi ...:

- *M_HS_Scheda corso Project Management HS*
- *ITSS_HS_Scheda corso IT Security Specialist HS*
- *TEC_HS_Scheda corso Tecnico Informatico HS*

L'analisi focalizzata su una singola unità di competenze "critica" i fabbisogni formativi delle tre tipologie di destinatari in riferimento a standard professionali del repertorio delle qualificazioni professionali della Regione Campania, secondo il seguente schema:

Percorso formativo	Profilo destinatari	Qualifica di riferimento	Unità di Competenza critica
<i>Project Management HS (PM – HM)</i>	Tecnico di presidio HS Tecnico helpdesk HS	Project manager	Esecuzione, controllo e chiusura del progetto
<i>IT Security Specialist HS</i>	Impiegato Amministrativo	Tecnico esperto di sicurezza informatica	Analisi dei rischi per la sicurezza dei sistemi hardware e software del percorso
<i>Tecnico Informatico HS</i>	Tecnico laboratorio, Tecnico on site, Tecnico specialista, Tecnico installatore, Operatore helpdesk	Tecnico hardware Tecnico software	Assemblaggio e installazione hardware e software Installazione, configurazione e personalizzazione di Sistemi Operativi e software applicativi del percorso “”

Per l'individuazione dei partecipanti stati realizzati incontri collettivi con il personale, in presenza o a distanza, nel corso dei quali i lavoratori hanno ricevuto una efficace presentazione con la quale si sollecitavano le iscrizioni al corso di proprio interesse e si comunicava il numero verde supporto e assistenza. Per gli operatori tecnici i progettisti non sono hanno trovato un univoco riferimento nel Repertorio della Regione Campania; questa distanza dai fabbisogni e dai profili reali presenti in questa azienda di successo, solleva delle riflessioni sull'ampio ventaglio di descrittori e standard regionali finora prodotti, tanto da indurre a una revisione.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

È utile rilevare che nell'avvio di questo importante asse di finanziamento la spinta istituzionale che ha aperto questa strada alle aziende in un delicato periodo di uscita dalla crisi pandemica del Covid 2019 ha lasciato molti spazi di libertà alle aziende e spesso si sono verificati episodi di dubbia credibilità. Non è questo il caso. Il progetto che inizialmente prevedeva la partecipazione di 123 lavoratori, a consuntivo ha documentato la partecipazione di 90 lavoratori. La riduzione del numero di lavoratori dovuta a ragioni organizzative e di produttività e alla particolare situazione post-pandemia hanno indotto l'azienda a realizzare le attività formative per un numero di dipendenti inferiore di circa un quarto rispetto alle previsioni iniziali. Quando il progetto di formazione è stato presentato all'ANPAL la valutazione del numero dei

partecipanti è stata dettata dal forte calo di attività dovuta ai lockdown e alla pandemia. La sua attuazione ha dovuto considerare le circostanze mutate.

La progettazione nei tre percorsi ha replicato in termini di ore e di impianto didattico un approccio mirato a massimizzare la richiesta di finanziamento in rapporto al numero di partecipanti: si è fatto ricorso alla formazione a distanza in auto apprendimento per il numero massimo di ore consentite dall'Avviso FNC della prima edizione, cioè 250 ore.

I tre corsi sono stati tarati su questa durata e suddivisi in 15 moduli oltre il modulo introduttivo comune. Non sono stati previsti momenti di incontro in presenza, in considerazione sia delle incertezze che ancora attraversavano il periodo che è andato dal 2 agosto 2021 al 21 novembre dello stesso anno, sia in considerazione della dispersione territoriale dei destinatari distribuiti su 28 province pur se afferenti alla stessa matricola INPS e alla stessa Unità Produttiva. Si rileva che non sono stati previsti nemmeno momenti di formazione sincrona a distanza. Momenti di confronto e incontro con i docenti e tra colleghi con le modalità della web conference non hanno fatto parte del percorso di apprendimento progettato,

La dottoressa Maria Megna e il dottor Francesco Ventola che hanno curato la progettazione e gestione di questo Piano Formativo, hanno motivato questa scelta didattica sulla base dei seguenti fattori:

- la dispersione territoriale dei lavoratori coinvolti nella formazione e i diversi tempi e ritmi di lavoro non favorivano i momenti di incontro collettivi, come rilevato e condiviso per l'analisi dei fabbisogni con i capi-divisione;
- Il personale tecnico coinvolto nella formazione ha una consuetudine consolidata all'apprendimento individuale in autoapprendimento per l'aggiornamento attraverso lo studio e la consultazione e non sempre è propenso a regolare i propri tempi di apprendimento ed elaborazione sui ritmi e le esigenze dei colleghi, soprattutto per una formazione massiva come quella realizzata con questo piano formativo;
- La piattaforma FAD che MHI ACADEMY ha fornito per la realizzazione del progetto è riconosciuta e abilitata dalla Regione Campania e risponde a uno standard che garantisce interattività e

Gli esperti di MHI ACADEMY nel presentare la piattaforma utilizzata per questo Piano Formativo, evidenziano che essa ha caratteristiche che ne hanno consentito l'accreditamento regionale, riferendosi sia alla **Modularità** che a una **Interattività** che impone agli utilizzatori di "esplorare" i materiali e i relativi contenuti. Il terzo pilastro dell'e-learning è la **flessibilità** che la piattaforma MHI ACADEMY garantisce in termini di libertà nei tempi di accesso durante i periodi programmati. L'**Interattività** è intesa come sequenza di adempimenti del discente, **tracciati**, per la consultazione dei contenuti che costituiscono gli **oggetti di apprendimento** (moduli). Il riconoscimento e il tracciamento della frequenza del discente al corso on-line è subordinata a una procedura di consultazione dei contenuti, ovvero dei materiali didattici, che richiede un'attiva interazione con il sistema mediante comandi che consentono lo scorrimento di slide e pagine, trascorso un tempo adeguato di permanenza sul monitor; per passare da un modulo a quello successivo, l'allievo deve superare un test. Questi elementi sono propri di uno standard SCORM¹ necessario per l'accreditamento regionale. L'architettura di questa piattaforma FAD risponde a un'accezione dell'**Interattività** come **esplorazione**, da parte dell'utente, dei contenuti offerti, l'altro approccio alla interattività di una piattaforma di e-learning è quello definito da Jensen (1999) come *"la misura della potenziale capacità di un mezzo di comunicazione di lasciare che l'utente eserciti un'influenza sul contenuto e/o sulla forma della comunicazione mediata"*.

La piattaforma ha offerto ai partecipanti la possibilità di collegamento da dispositivi come smartphone e tablet ed è stata supportata da un servizio di tutoraggio telefonico grazie al numero verde. Questi aspetti

¹ Shareable Content Object Reference Model

piattaforma sullo standard CMI5 e l'assistenza personalizzata a distanza sono all'altezza delle esigenze di una azienda a rete come HS Company e si configurano come elementi di una buona prassi.

Per quanto riguarda i contenuti, i corsi sono stati referenziati a tre profili del Repertorio dei titoli e delle Qualificazioni professionali della regione Campania: Project Manager, Tecnico Esperto di Sicurezza Informatica, Tecnico Hardware-Tecnico Software. La scelta dei profili risulta appropriata, si rileva che per questi profili lo standard formativo regionale prevede un minimo di 300 ore per insiemi che comprendono più unità di Unità di competenze come riportato nel seguente schema, in cui sono evidenziate in azzurro le Unità di competenza su cui per i progettisti si concentravano i gap di competenza del personale coinvolto in formazione.

Standard Professionale Regionale di riferimento	Unità di Competenze
Project Manager	- Esecuzione, controllo e chiusura del progetto - Pianificazione e avvio del progetto - Analisi del contesto ambientale e tecnico-organizzativo di progetto - Coordinamento del team di progetto e gestione delle relazioni con gli stakeholder
Tecnico esperto di sicurezza informatica	- Analisi dei rischi per la sicurezza dei sistemi hardware e software - Monitoraggio della sicurezza dei sistemi hardware e software - Progettazione e implementazione di soluzioni per la sicurezza dei sistemi di hardware e software
Tecnico hardware	- Assemblaggio e installazione hardware e software - Informazione e assistenza post-vendita per prodotti hardware - Manutenzione hardware e software - Riparazione hardware
Tecnico software	- Assistenza software a distanza - Interventi di back up e recupero dati - Procedure di virtualizzazione - Installazione, configurazione e personalizzazione di Sistemi Operativi e software applicativi - Monitoraggio di Sistemi Operativi e software applicativi - Supporto alla manutenzione/aggiornamento del software

I moduli formativi non sono etichettati da titoli dichiarativi dei contenuti, ma numerati da 1 a15 per ciascuno dei tre corsi che compongono questo piano formativo., ma il sistema di gestione dei contenuti e i contenuti stessi sono stati condivisi con l'azienda inserendo manuali e procedure che sono in uso presso l'azienda, funzionali in alcuni casi a software proprietari.

I contenuti dei moduli, più che sulle Unità di Competenze risultato articolati attorno alla declinazione delle Aree di Attività dell'Atlante del Lavoro in cui sono collocate, anche in termini di risultati:

Percorso formativo	Area di Attività	Attività	Risultati attesi
<i>Project Management</i> HS (PM – HM)	ADA.24.05.03 (ex ADA.25.219.706) Gestione dei progetti (Project management)	- Identificazione del team di progetto e degli stakeholders - Sviluppo del piano di progetto e definizione degli obiettivi e delle attività	Processi di esecuzione, controllo e chiusura del progetto

		– Stima delle risorse e definizione delle specifiche organizzative di progetto – Definizione operativa delle sequenze di attività e della stima dei tempi e dei costi – Identificazione e valutazione dei rischi (Threat modeling risk)	correttamente eseguiti
<i>IT Security Specialist HS</i>	ADA.14.01.07 (ex ADA.16.238.780) Implementazione di misure di sicurezza dei sistemi informativi	– Analisi degli accessi ai sistemi e gestione dei profili – Effettuazione di controlli sulla vulnerabilità e l'efficienza dei sistemi informativi – Definizione degli standard di sicurezza – Valutazione di rischi e minacce alla sicurezza – Gestione dei rischi operative – Adeguamento dei sistemi alla normativa vigente – Definizione dei piani di formazione/informazione al personale e a soggetti esterni sui sistemi di Sicurezza – Implementazione di metriche sulla sicurezza informatica – Identificazione dei security test da implementare per valutare l'efficacia della soluzione adottata	Rischi per la sicurezza dei sistemi hardware e software individuati ed analizzati
<i>Tecnico Informatico HS</i>	ADA.14.01.09 (ex ADA.16.239.782) Supporto operativo ai sistemi e alle reti informatiche	– Progettazione e implementazione di soluzioni per ottimizzare l'efficienza dei sistemi di rete e di telecomunicazione – Diagnosi e risoluzione dei problemi dell'infrastruttura – Manutenzione e ottimizzazione di reti informatiche – Manutenzione di sistemi di rete e di telecomunicazione – Gestione di servizi implementati su sistemi operativi server – Upgrade dell'infrastruttura fisica – Manutenzione ordinaria su dispositivi e terminali utente – Upgrade e packing di software di sistema e altri applicativi	Hardware correttamente assemblato e perfettamente funzionante Sistemi Operativi e software applicativi correttamente installati, configurati e personalizzati secondo le esigenze del cliente

Le prove di verifica sono state effettuate per mezzo di test in itinere e finale i cui esiti hanno portato al rilascio di attestazioni referenziate con i riferimenti sopra indicati.

2.3 Considerazione riepilogative

Il Piano formativo ha risposto pienamente alle esigenze di un'azienda di grandi dimensioni con una organizzazione a rete distribuita sul territorio nazionale e con personale "itinerante" grazie a una piattaforma FAD tecnologica appropriata raggiungibile anche con dispositivi mobili.

In questa esperienza emergono diversi elementi che possono concorrere a una buona prassi formativa. La rilevazione dei fabbisogni è stata curata con i responsabili di divisione e ha sollecitato un processo bottom up attraverso incontri preparatori con il personale a cui è stato chiesto di iscriversi al corso più appropriati.

Il processo di referenziazione agli standard professionali e formativi Regionali presenta alcune problematiche, ma ha consentito di rilasciare delle attestazioni che consentono di risalire alle abilità e alle competenze acquisite, sia tenendo conto delle competenze in ingresso dei lavoratori coinvolti in formazione, sia attraverso la rappresentazione dei contenuti delle Aree di Attività codificate dall'Atlante del Lavoro. È evidente che il processo di referenziazione e identificazione delle competenze e delle risorse necessarie a colmare i gap nella pratica degli enti formativi, anch'essi di quelli accreditati con un elevato livello di qualificazione come MHI ACADEMY deve maturare nella pratica dei processi di messa in trasparenza delle competenze, così come anche deve essere affinato e migliorato il sistema degli standard ufficiali di riferimento che presenta contraddizioni, ridondanze e carenze.

La programmazione dei tempi, la micro progettazione e le metodologie formative e la stessa gestione del piano formativo seguono criteri "industriali" - con poco o nessuno spazio per la personalizzazione. Si rileva, ad ogni modo, un approccio pragmatico e condiviso attivamente con l'azienda per la selezione e l'organizzazione dei contenuti, in funzione della formazione massiva dei dipendenti, considerando le grandi dimensioni del contesto organizzativo; questo approccio ha consentito di massimizzare la richiesta di finanziamento, pur nel pieno rispetto, in fase di monitoraggio e rendicontazione, delle effettive dinamiche di partecipazione alla formazione.

Nello sviluppo dei contenuti che ha avuto una considerevole componente ad hoc per l'azienda sono stati coinvolti docenti di elevato profilo. Del livello qualitativo dei materiali raccolti, si ha traccia dalle testimonianze raccolte.

Se si tiene conto delle dinamiche che hanno attraversato la prima fase del Fondo Nuove Competenze questa esperienza formativa si configura come una buona pratica per aspetti etici e procedurali a cui azienda ed Ente formativo hanno dedicato grande attenzione nella sua attuazione.

La struttura e la gestione del Piano formativo pur se hanno lasciato poco spazio alla personalizzazione possono essere apprezzati perché hanno consentito di realizzare un corposo piano formativo rivolto a un numero elevato di partecipanti nei tempi ristretti imposti dall'ANPAL. Sono stati di fatto concesse meno di 15 settimane, comprese quelle di agosto, per realizzare 250 ore di FAD e lasciare il tempo per la rendicontazione nei 150 giorni previsti. Mediamente, rispetto alle due ore al giorno di formazione necessaria, è stato necessario aumentare le ore di frequenza giornaliera alla piattaforma FAD. Lo sforzo organizzativo e gestionale dell'azienda e dell'Ente formativo è stato considerevole.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

La formazione realizzata con il FNC con il Piano "HS sviluppa competenze" sulla base delle testimonianze raccolte è risultata efficace, motivate e gratificante.

Sono stati intervistati un coordinatore e un tecnico operativo. Entrambi hanno espresso grande apprezzamento per l'attestazione ricevuta che costituisce un riconoscimento formale e un fattore di identità organizzativa e di ruolo, come è emerso dal confronto tra i colleghi.

La partecipazione e il confronto a distanza o durante le pause di lavoro sia secondo i partecipanti che secondo il CEO, dott. Ventola, e la dottoressa Bruno, responsabile delle Risorse Umane, arrivata l'azienda dopo la realizzazione di quel Piano formativo. ma in tempo per leggerne gli impatti è stato un collante di grande importanza in quella fase che ancora risentiva degli sfilacciamenti provocati dalla Pandemia. Sono state estese e consolidate le competenze del personale nei diversi ruoli colmando dei gap di competenza o rafforzando competenze funzionali allo sviluppo aziendale.

Dalle interviste sono emerse conferme convergenti sull'efficacia della formazione realizzata e sugli impatti che ne sono derivati

Nunzio Tammaro, assunto nel 2020 alla vigilia della pandemia per le competenze maturate nel campo dell'elettronica, riveste oggi il ruolo di Service manager in cui sono centrali la relazione e assistenza alla clientela per la gestione dei ticket e dell'offerta di servizi e prodotti al client. In particolare a lui è affidato il service per un cliente del calibro di Trenitalia che comporta la gestione di un considerevole magazzino, la formazione che ha realizzato col FNC per lui è stata particolarmente utile e ben finalizzata che gli hanno consentito una migliore organizzazione e gestione di competenze tecniche acquisite in passato. Sul proprio profilo LinkedIn ha pubblicato l'attestato ottenuto con la partecipazione al corso ed evidenzia le competenze nel problem solving. Nel corso dell'intervista ha riferito come il corso di Project Management di questo Piano formativo. Sia nell'intervista che sul proprio account conferma che questa esperienza formativa gli ha fornito strumenti concettuali per una migliore identificazione e analisi del problema come base per la ricerca di soluzioni efficaci nella gestione del progetto/ticket: quotidianamente il service sugli aspetti tecnici è strettamente connesso alla capacità di relazione e interazione con il cliente a partire dal quale è stato formulato il ticket. La sua è una ottima valutazione sull'utilità dei materiali didattici e dei contenuti che ha potuto assimilare attraverso la formazione a distanza. In particolare

Federico Pesa è Coordinatore di presidio ed ha seguito il corso per l'IT Security, poiché a lui fa capo il service per Lotteria Italia. In cui la sicurezza informatica è particolarmente importante. Giudica il corso "un po' lungo" a è un operatore tecnico che ha partecipato al svolge un ruolo di trait-d'union operativo tra amministrazione e operation; ha acquisito, inoltre conoscenze per operare con maggiore efficacia in relazione a un magazzino complesso come può esserlo quello di un cliente come FS, per relazionarsi al quale occorre capacità di archiviazione dei dati, accumulazione e ricerca mirata di informazioni; la formazione ha dato degli strumenti per costruire la storia degli interventi che l'azienda realizza per un determinato cliente e questo è fondamentale per ottimizzare e assicurare la massima efficacia agli interventi di assistenza, manutenzione e rigenerazione che vengono realizzati.

Come partecipante alla formazione del gruppo di operatori tecnici, Antonio Larizza, perito elettronico, entrato in azienda nel 2018,. Personalmente ritiene che il corso per *Tecnico informatico HS* abbia consolidato e ampliato le competenze sia nelle attività di manutenzione e rigenerazione dei device, anche in connessione alla gestione dei ticket che gli arrivano con gli ordini di lavoro.

Dalle testimonianze emerge che ciò che ha reso efficace il percorso di formazione a distanza è stata oltre alla qualità dei materiali didattici e la pertinenza con la loro attività, la possibilità dei partecipanti di partecipare a call periodiche con i tutor dell'Ente di formazione, anche se l'opinione sua, condivisa anche da altri colleghi è che sia stato un po' troppo lungo.

Carmelina Bonito, service delivery manager che per il suo ruolo si relaziona con altri colleghi che rivestono funzioni di coordinamento e che hanno seguito il corso sul Project Management. La sua è una testimonianza di un'evoluzione professionale che ha interessato non solo i partecipanti alla formazione ma anche chi non vi ha preso parte.

Complessivamente il CEO e tutti i responsabili dell'azienda segnalano un netto miglioramento dell'attività di reporting e delle pratiche

3.2 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo sulla base delle informazioni raccolte sul campo è risultato efficace, anche se è stato considerato alquanto lungo. L'impatto più rilevante è nella produzione di report da parte dei tecnici a tutti i livelli. Nei processi della HS, nella gestione dei big data, in funzione delle relazioni con i clienti, questi risultati sono fondamentali. L'altro significativo impatto è che questo Piano FNC ha accompagnato a superare la fase di sfilacciamento organizzativo e produttivo generato dalla crisi pandemica.

Sono emersi aspetti particolarmente positivi nell'ambito di questo Piano basato sulla formazione a distanza, che risulta importante per gli obiettivi, il numero di persone coinvolte e la durata, tanto da renderlo assimilabile a una MOOC circoscritta a una comunità relativamente ampia.

Sul piano didattico e metodologico assume rilievo il servizio di accompagnamento e assistenza telefonica ai partecipanti che l'Ente formativo MHI Academy ha messo a disposizione dei circa 100 lavoratori coinvolti nei tre percorsi formativi. Altro aspetto rilevante è la qualità dei materiali didattici attraverso cui sono stati sviluppati i contenuti da apprendere. Questi elementi qualitativamente forti unitamente alle attestazioni rilasciate costituiscono i punti di forza di questa esperienza.

Sicuramente da collocare come buona prassi è l'utilizzo che dipendenti e azienda fanno delle attestazioni di competenza che vengono utilizzate sia nella gestione delle relazioni con i clienti per garantire il livello di competenza professionale del personale che opera e interviene in situ, sia per il marketing aziendale.

Questo aspetto è un esempio da seguire e può essere utile quando sia l'azienda che l'Ente di formazione già vantano una buona reputazione.

4. CONCLUSIONI

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

Al successo di questo piano formativo hanno concorso diversi elementi: una buona metodologia di analisi e rappresentazione dei fabbisogni formativi. Una piattaforma FAD basata su standard SCORM evoluti per consentire l'accesso ai contenuti da dispositivi di ogni tipo; lo sviluppo di contenuti originali, su misura delle esigenze aziendali, con il coinvolgimento di esperti e docenti di alto livello, un sistema affidabile di tracciamento della frequentazione, basato sull'interattività intesa come esplorazione dei contenuti.

Questi punti di forza rappresentano un'ottima base per l'evoluzione della FAD verso forme di integrazione con altre modalità e un'architettura basata su un'interattività attraverso cui il discente possa lasciare il suo segno nella comunicazione mediata attraverso le tecnologie digitali, partecipando a percorsi di simulazione virtuale, serious gaming, forme di interazione maieutica.

Tra i punti di forza vi è senz'altro la capacità dell'azienda e dell'ente di formazione di gestire e di coinvolgere il personale in un percorso di formazione dai tempi forzati per contingenze esterne, assicurando un'effettiva fruizione dei contenuti e delle procedure della piattaforma SCORM, attraverso qualsiasi tipo di dispositivo (PC, tablet, smartphone..).

L'impianto metodologico ha impattato efficacemente su un contesto organizzativo che per le sue caratteristiche, ha sviluppato attitudini dei lavoratori ad interagire e apprendere a distanza. Questa particolare circostanza situazionale ha accresciuto l'efficacia e la sostenibilità metodologica della FAD asincrona.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Si riscontrano in questa esperienza elementi riconducibili alle buone prassi:

- Lo sviluppo dei contenuti della FAD ad hoc per rispondere alle effettive esigenze dell'azienda;
- Un'architettura sufficientemente evoluta della piattaforma FAD per assicurare adeguati livelli di accessibilità, interazione e di tracciabilità e assicurare un processo formativo che garantisca l'effettiva partecipazione dei destinatari anche se a distanza;
- Il fabbisogno formativo nato dall'esigenza aziendale di sviluppare in un esteso gruppo di destinatari di assunzione relativamente recente, una comune cultura informatica, procedure e pratiche professionali coerenti con una qualità e un'efficienza dei servizi che costituiscono fattori distintivi e richiedono di armonizzare l'organizzazione e gli standard qualitativi, attraverso un appropriato impiego delle risorse tecnologiche disponibili contraddistinguono l'azienda nel panorama dei servizi e delle produzioni per i sistemi digitali di importanti ed esigenze ;
- Il miglioramento rapido e diffuso della reportistica per alimentare il miglioramento continuo attraverso sistemi di analisi dei dati, che è derivato dalla diffuso trasferimento degli apprendimenti nella pratica lavorativa;
- Il miglioramento della cyber security per l'azienda e i clienti, ma anche per il personale nella vita professionale e privata;

4.3 Conclusioni

Il Piano formativo “HS sviluppa competenze” realizzato con il FNC offre numerosi elementi che indicano le prospettive e i cardini della Formazione continua a distanza; il principale dei quali è la sua adattabilità e flessibilità anche in situazioni realizzative critiche come lo sono state quelle del FNC prima edizione.

Emerge con grande evidenza l'utilità di sviluppare per la formazione a distanza asincrona contenuti formativi ad hoc per il contesto applicativo a cui le competenze oggetto di apprendimento sono destinate, in questo caso i sistemi tecnologicamente evoluti di gestione del rapporto del cliente attraverso un sistema intelligente di ticketing e di risposta basato sulla geolocalizzazione di una rete diffusa sul territorio di operatori tecnici itineranti e stanziali.

La formazione ha sviluppato consapevolezza nel nuovo personale, fornendo strumenti concettuali per gestire in modo efficace questi sistemi tecnologici e alimentarli attraverso dati e contenuti della reportistica. Inoltre la formazione ha introdotto pratiche di cyber security che sono diventate oggetto di attenzione e pratica professionale non solo per il personale che ha partecipato a quello specifico corso, ma per tutto il personale anche nella vita privata.

Dal piano formativo emergono segnali che indicano la direzione verso la quale può evolvere la formazione a distanza e ne fa emergere l'importanza nel quadro di mix metodologici che ne possono accrescere l'efficacia, ma che hanno bisogno di tempi di realizzazione non stressanti e commisurati al numero di persone coinvolte.

Il piano formativo sollecita inoltre una riflessione sulle esigenze di revisione degli standard formativi di riferimento, soprattutto in relazione allo scenario che vedrà impegnati i fondi interprofessionali nella validazione e certificazione delle micro credenziali di competenza che si innestano su profili professionali già strutturati, come sono quelli dei lavoratori in formazione continua. Ma sollecita anche una riflessione sulle logiche e sugli approcci ai descrittori di competenze utilizzati in sede di referenziazione della progettazione formativa.