

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Percorsi di sviluppo di competenze trasversali in ONIT SpA

Ambito tematico strategico:

**Sviluppo organizzativo
Competenze gestionali e di processo**

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 366261

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Sommario

1. Introduzione.....	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. Il Piano Formativo.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	12
3.3 Considerazioni riepilogative	12
4. L'impatto della formazione.....	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
4.1 L'impatto della formazione	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
4.2 Considerazioni riepilogative	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
5. Conclusioni	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
5.2 Le buone prassi aziendali.....	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>
5.3 Conclusioni.....	<i>Errore. Il segnalibro non è definito.</i>

1. Introduzione

ONIT SpA è una vivace realtà aziendale del territorio cesenate in ambito informatico, attiva nella produzione di software per il settore sanitario, per la sicurezza informatica e nella consulenza alle aziende. Vanta 25 anni di esperienza e di presenza attiva nel territorio, cui si è rivolto non esclusivamente come fonte del proprio business, ma sviluppando un atteggiamento proattivo, in qualità di promotore di nuove attività imprenditoriali, sempre nel settore informatico, favorendo la nascita e la crescita di nuove aziende. In questo percorso ONIT SpA ha trasformato il proprio assetto organizzativo, trasformandosi da azienda unica in gruppo di aziende, e diversificato i propri ambiti di intervento, che spaziano dalla cybersicurezza ai sistemi di *data analysis* per le aziende, ai sistemi di gestione per il settore sanitario per arrivare fino a sistemi per la gestione della logistica aziendale.

Nel tempo ha diversificato le sue attività, mantenendo un forte radicamento nell'ambito dei servizi sanitari, allargando la sua sfera di intervento alla consulenza ad aziende di altri settori, sia nell'ambito industriale, sia nel terziario.

Nel gruppo ONIT operano oltre 250 persone, con una crescita costante nel tempo. A questo proposito è da sottolineare un dato interessante: il tasso di *retention* è significativamente superiore a quello del settore, caratterizzato da una più elevata mobilità del personale rispetto ad altri settori. Ciò segnala una significativa fidelizzazione del personale.

Per la propria formazione ONIT SpA ha sempre utilizzato i canali di Fondimpresa, realizzando notevoli volumi di attività formativa, nella convinzione che le persone, le loro competenze e i loro talenti costituiscano l'elemento strategico della propria tenuta e del proprio successo nel tempo. Anche grazie a questo ONIT ha potuto svilupparsi e crescere in dimensioni, numero di addetti e fatturato, con una crescita stabile.

Significativa anche la costruzione in seno all'azienda di una propria Academy, molto attiva e capace di realizzare una forte integrazione fra formazione finanziata, formazione realizzata con mezzi propri, per arrivare anche a offrire a tutte le persone del gruppo una formazione anche su temi di non diretta rilevanza per il business aziendale, fatto che mostra un interesse per le persone e per il loro benessere nell'operare in ONIT.

L'ampio portfolio di clienti mostra un forte radicamento territoriale in Romagna, per ampliarsi a livello nazionale, senza mancare di arrivare anche all'estero.

Il business principale di ONIT è nel sistema sanitario, cui offre servizi e consulenza specializzata per i sistemi gestionali, di data analysis, cybersicurezza e altro ancora. Da qui il range di attività si è allargato per arrivare alla consulenza anche nel settore industriale e dei servizi. Nota di sicuro interesse è anche l'impegno dell'azienda nell'accompagnare e nel sostenere la nascita di nuove realtà aziendali nel territorio e alla promozione del benessere nelle aziende, ambito sul quale ha dato vita a una specifica iniziativa all'interno stesso del gruppo.

L'interesse di ONIT SpA per il benessere aziendale è testimoniato anche dalla collaborazione consolidata con l'Istituto di Psicologia del Benessere di Ferrara¹, che si occupa di offrire metodi e strumenti che permettano di migliorare la qualità della vita aziendale, valorizzando il mondo emotivo delle persone, elemento che davvero può fare la differenza in direzione di significative prestazioni nel lavoro, nel business aziendale e nella vita quotidiana.

Ulteriore motivo di valore di ONIT è, come già accennato, è l'essere stata in grado di realizzare una fortissima integrazione formativa, connettendo fra loro diversi ambiti di organizzazione della formazione, sia nei contenuti, sia nella sua organizzazione. Ciò fa ritenere questa azienda una di quelle organizzazioni che sono "capaci di apprendere", secondo la fortunata metafora divulgata da Peter Senge², docente presso il Massachusetts Institute of Technology, già oltre trenta anni fa.

1 L'Istituto di Psicologia del Benessere è un network di professionisti, consulenti senior con competenze esperte in vari settori. La sua esperienza viene dal mondo dello sport e si è via via allargata alla consulenza aziendale e alla realizzazione di attività di formazione dedicate alla promozione del benessere personale e professionale, con propri percorsi "brevettati". Fondatori dell'Istituto sono Michela Nestori e Leonardo Milani, che ne è direttore dal 1989. Fra i clienti dell'istituto si possono annoverare la squadra acrobatica delle Frecce tricolori, la Ferrari, Tecbogym e vari istituti bancari.

2 P. Senge, *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, 1991

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Alla sua nascita ONIT, nel 2001, aveva una configurazione unitaria. Ha poi conosciuto una crescita costante negli anni e creando al proprio interno delle realtà settoriali (l'area sanitaria, l'area "operation" e l'area consulting). Tutto era all'interno di ONIT. Dal 2020, proprio nel bel mezzo dell'emergenza Covid 19, l'azienda ha cominciato a verticalizzarsi, attraverso la cessione di rami di azienda. Così sono nate una alla volta ONIT Sistemi, nell'ambito dell'hardware e della sicurezza informatica, ONIT Sanità, che nasce nel 2022, mentre nel 2023 nasce ONIT Smart, società benefit che si occupa di sviluppare soluzioni *mobile* e tecnologie per facilitare l'operato delle imprese e semplificare la vita delle persone, nel rispetto dell'ambiente. Da luglio 2025 è operativa ONIT Operation, specializzata nello sviluppo di soluzioni software per la logistica, dedicata ad aziende del comparto industriale e terziario.

Tutte le nuove società sono nate con la cessione di rami d'azienda della stessa società. La gestione commerciale e amministrativa sono unificate all'interno di ONIT SpA in una gestione unica, a partire dalla gestione dei principi di direzione del personale, di gestione dell'organizzazione e della formazione che vengono poi trasferiti nelle aziende del gruppo.

ONIT è sempre stata iscritta a Fondimpresa e lo stesso è accaduto per tutte le società del gruppo man mano che venivano create e per la realizzazione della propria formazione ONIT SpA ha sempre utilizzato i fondi di Fondimpresa. In una occasione si è fatto ricorso a Fondirigenti per l'unico dirigente presente in azienda, l'amministratore delegato.

ONIT SpA ritiene che la formazione rivesta una notevole importanza nella vita aziendale. Negli anni ha più volte realizzato piani formativi aziendali con il supporto di Fondimpresa, integrando l'attività così realizzata con la costituzione, da circa dieci anni, di una propria Academy interna, che offre formazione a tutto il gruppo. Inoltre realizza attività di formazione interne valorizzando le competenze presenti in azienda con docenti che sono lavoratori e lavoratrici e dipendenti di ONIT SpA. Ciò avviene in particolare quando si tratta di aggiornare il personale o parte di esso circa i progressi dell'informatica, progressi che nel tempo si sono fatti sempre più veloci e radicali. Una società che si occupa di informatica non può permettersi di perdere il passo con l'evoluzione del proprio ambiente, arena che conosce andamenti caratterizzati da una continua evoluzione, spesso repentini e dotati di un elevato grado di imprevedibilità.

ONIT SpA svolge la sua attività nel settore dell'Information Technology e nella consulenza mirata al management e alla gestione dei processi aziendali. L'azienda si propone in qualità di partner tecnologico affiancando aziende sanitarie, ospedali e strutture mediche, mettendo a disposizione conoscenze e competenze acquisite nel settore sanitario mediante una esperienza pluriennale nel rapporto con Regioni e importanti AUSL in tutta Italia, realizzando allo stesso tempo investimenti costanti di carattere tecnologico e di attenta e pronta formazione del proprio personale.

L'azienda è certificata ISO 9001 per la gestione della qualità e ISO 27001 per la gestione della sicurezza delle informazioni. È in grado di fornire ai propri clienti un avanzato know how tecnologico proponendo soluzioni tecnologiche e strumenti digitali per la gestione attuale e di prospettiva della complessità dei processi aziendali.

Fin dalla sua nascita ONIT sviluppa software in ambito sanitario per la gestione completa dei processi clinici delle organizzazioni sanitarie: anagrafe, CUP, consultori, cartelle cliniche, sale operatorie, ingegneria clinica e vaccinazioni. La sua scelta è quella di porre al centro dell'intero processo di cura a qualsiasi livello organizzativo la persona del paziente.

Per rispondere alle problematiche legate ai sistemi informativi nel mondo sanitario ONIT SpA ha creato al proprio interno una divisione di Business Analytics specializzata in servizi di Data Warehouse³, strumenti per il controllo di gestione (budgeting e planning) e per il controllo direzionale, come KPI e cruscotti direzionali.

Ulteriore terreno di attività di ONIT è l'implementazione di soluzioni software mirate alla logistica e ai trasporti.

3 Sistema centralizzato di raccolta, integrazione e organizzazione dati, finalizzato all'analisi e al reporting, spesso utilizzato a supporto delle decisioni manageriali.

ONIT ha costruito nel tempo un portfolio di oltre 500 clienti, fra i quali le Regioni Veneto e Sicilia, l'Istituto Ortopedico Rizzoli, la Marina Militare Italiana, l'AUSL della Romagna, START, l'azienda dei trasporti pubblici della Romagna, e aziende come TRIBOO, Amadori e Vignali Trasporti. Come si può ben vedere ha un forte radicamento nel territorio romagnolo con importanti clienti in tutto il territorio nazionale.

Il fatturato aziendale è in costante crescita dal 2019, come negli anni precedenti.

2019: € 8.793.000

2020: € 10.247.000

2021: € 12.006.000

2022: € 12.773.00

2023: € 14.754.000

Anche gli utili hanno visto una costante crescita dal 2019 al 2023, con leggero calo nel 2022:

2019: € 1.138.000

2020: € 1.485.000

2021: € 1.908.000

2022: € 1.723.000

2023: € 2.748.000

Il fatturato, contrariamente a quanto si è verificato per la grande maggioranza delle aziende, non ha visto una contrazione fra il 2020 e il 2021, gli anni dell'emergenza Covid 19. Anzi, in quel periodo l'azienda ha proseguito nel suo trend di crescita. Sono stati anni in cui ONIT ha creato una società, avviando il processo che l'ha portata a trasformarsi in un gruppo composito e integrato, arrivando anche ad ampliare gli spazi di lavoro. I motivi di questo andamento possono essere ritrovati sia nella specifica natura del business di ONIT, il mercato dei servizi e dei prodotti digitali per le aziende, e in particolare nel fatto che nel periodo pandemico l'azienda ha ulteriormente diversificato clienti e investimenti. Un settore rilevante come la sanità, nel periodo della pandemia da Covid 19, ha dovuto investire molto nella risposta all'emergenza pandemica come, per esempio, nella gestione delle campagne vaccinali, ambito su cui ONIT ha lavorato intensamente.

In azienda, considerando l'insieme di tutto il gruppo, operano 280 persone. L'azienda ha analizzato il tasso di fidelizzazione dei lavoratori in azienda, rilevando che è abbastanza elevato, considerando che il settore dell'informatica conosce quote di turn over più elevati che in altri settori.

Esistono attualmente nel gruppo quattro società partecipate, tre più strutturate e una di dimensioni inferiori. Hanno autonomia nella gestione del business, in maniera tale da acquisire una propria verticalità nell'azione imprenditoriale nel dare risposta al mercato di competenza.

Questa è la geografia del gruppo:

- ONIT SpA, la holding, si colloca al centro del sistema aziendale;
- ONIT Sistemi;
- ONIT Sanità;
- ONIT Smart, società benefit che si occupa di sistemi per la promozione, la partecipazione e il benessere di dipendenti e collaboratori dei clienti;
- ONIT Operation, società operativa a luglio 2025, si occupa di logistica.

La logistica è un settore che è stato profondamente toccato dalle conseguenze della pandemia. Ha infatti visto aziende che si sono fermate, mentre altre, al contrario e con lungimiranza hanno molto investito in quel periodo per affrontare la ripresa più preparate. Perciò ONIT ha avviato il suo percorso di diversificazione e ampliamento del proprio business. Un motivo rilevante di questo andamento aziendale probabilmente è da ricercare proprio nell'atteggiamento di ONIT nei confronti del proprio mercato, un atteggiamento fatto di attenzione al cliente e alla sua soddisfazione, in coerenza con lo slogan che corre in rete che recita "Tutti per ONIT, ONIT per tutti". Secondo l'AD, Fabio Piraccini, l'azienda lavora con onestà e trasparenza, con l'obiettivo di fornire servizi innovativi e di qualità, ed è per questo premiata dai clienti, anche nei momenti di difficoltà, in cui sono affrontate situazioni aziendali che lavorano su servizi e prodotti a più basso valore aggiunto per i clienti: ciò può accadere anche in un mercato che offre sempre meno certezze e può avere comportamenti non prevedibili.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Secondo l'Amministratore Delegato, ONIT SpA, fin dalla sua nascita nel 2001 da persone di estrazione tecnico-informatica, è sempre rimasta legata al "fare", orientata all'operatività: tutta l'organizzazione è volta a questo obiettivo generale. L'azienda ha sempre ricercato la costruzione della soddisfazione del cliente e, allo stesso tempo, delle persone lavorano al proprio interno. La persona è al centro del progetto dell'azienda. ONIT non è un'azienda finanziaria e non ha conosciuto i processi di crescita che altre aziende hanno conosciuto nel tempo. Nei suoi 25 anni di vita ONIT ha visto una crescita graduale, molto orientata al mercato e al cliente, oltre che ai dipendenti. ONIT non si è mai data limitazioni dimensionali, ponendo l'accento sulla propria capacità di sviluppare progetti e portare valore al mercato. È stata una crescita lenta, graduale e costante nel tempo, con un incremento del 15/20% annuo, incontrando tutti i problemi connessi alla crescita, in primis quello di reperire e formare le persone tendendo conto dei cambiamenti organizzativi legati alla dimensione aziendale. Quando quest'ultima cresce, cambiano le professionalità, si diversificano, crescono i ruoli e di conseguenza cambiano le esigenze connesse a questi. Una specificità di ONIT consiste nel fatto che i ruoli si sono cercati sul mercato, ma molto di più si è preferito svilupparli seguendo canali interni, costruendo carriere all'interno dell'azienda. Questi percorsi di crescita hanno potuto essere anche entusiasmanti in quanto le persone si possono sentire partecipi di un progetto. Allo stesso tempo, però, necessitano di momenti di riflessione, di condivisione e formazione. ONIT non realizza solo percorsi formativi esterni: si realizzano anche momenti di riflessione e condivisione interna sulle esperienze fatte.

L'AD evidenzia la necessità di tenere conto della notevole complessità del mondo del lavoro. In particolare, nel settore informatico vi è un dinamismo notevole, che spinge a cambiare, anche per la forte pressione che viene dai competitor sulle risorse umane. Magari si assume una persona e si investe su di essa e accade che se ne vada, seguendo offerte economiche più allettanti e/o cercando di soddisfare le proprie specifiche aspettative ed esigenze. In questo scenario, se il DNA di un'organizzazione aziendale è quello descritto, non si può prescindere dal tenere le persone motivate, formate, competenti: in questo la formazione ha un ruolo fondamentale. L'azienda vuole continuare a investire sui propri talenti e sulle persone, prima che su altro. L'Ufficio Personale è alla continua ricerca di persone da inserire in azienda proprio con questa attenzione.

Perciò in azienda, oltre a realizzare i piani formativi realizzati con Fondimpresa, si sono realizzati e si realizzano tanti altri momenti formativi. Alcuni interventi necessitano di una velocità particolare di realizzazione e sono realizzati interamente a carico dell'azienda. In altre situazioni, quando è possibile, si ricercano anche i finanziamenti, con Fondimpresa e altri canali.

L'Intelligenza Artificiale avrà poi un peso significativo sull'attività dell'azienda, così come sull'attività di chiunque. Tante figure professionali avranno la necessità di modificare il proprio lavoro per la pervasività e la diffusione sempre maggiore dell'IA. A questo proposito la direzione aziendale ha diffuso un suo comunicato sul corretto utilizzo dell'IA, anche nella programmazione informatica. Infatti, secondo l'AD scrivere un programma informatico è come scrivere un libro e con le varie applicazioni della IA occorrerà avere una grande attenzione.

A livello di holding un altro orientamento è che le competenze distintive di ciascuna società partecipata restino in un coordinamento di gruppo, così da rappresentare un valore aggiunto per i propri clienti. Per esempio, una delle società partecipate si occupa di cyber sicurezza. Quando si realizzano progetti nel settore sanitario con la società che si occupa di questa area (ONIT Sanità), il cliente può ricevere un servizio di maggior valore se è possibile fornirgli un servizio ulteriore di sicurezza nella gestione e nello stoccaggio dei dati. E questo non viene fatto con una persona dentro ogni progetto con il compito di sorvegliare i dati: lo si fa attraverso una società che svolge questa attività specifica. In tal modo lo standard di competenza diviene molto più significativo, e questo è un plus che si offre ai clienti, al punto che questi ultimi si affidano spesso alle società del gruppo in modo da avere un servizio "chiavi in mano" più ampio e integrato. Si rivolgono a una società del gruppo e le altre partecipate collaborano con questa per fornire un prodotto/servizio di maggior valore.

Questa è la visione propria dell'attività del gruppo e con questa visione il gruppo si presenta al mercato, contando di trovare risposta a una proposta di business così integrata.

La ragione d'essere del gruppo, la sua mission, può essere riassunta in alcuni concetti, continuamente presentati a tutti i dipendenti; infatti, lo sguardo deve rivolgersi sia al cliente, sia ai dipendenti. Al cliente bisogna offrire qualità e innovazione, i due pilastri fondamentali del settore di attività di ONIT SpA. L'innovazione, infatti, nel mondo digitale è estremamente veloce. La qualità perché i sistemi offerti ai clienti sono utilizzati da loro per gestire processi

strategici. All'interno invece è molto importante che si lavori sul gruppo, sul fatto che le persone lavorino con grande motivazione e con grande senso di partecipazione e anche con il coraggio di fare cose importanti. I due grandi poli di attenzione in azienda sono, da una parte, il benessere del cliente, fondato sulla qualità di quello che gli viene offerto e sullo stare al suo fianco in caso di difficoltà o problemi. Dall'altra parte, si opera in modo che chi lavora in ONIT SpA possa farlo al meglio delle sue capacità, all'interno di un gruppo in buona salute. L'esperienza maturata nel tempo mostra che quanto più l'azienda cresce, tanto più questi pilastri diventano complessi. ONIT, pur in crescita, si è trovata ad avere a che fare con competitor con oltre 10.000 dipendenti. Ma davanti alle grandi opportunità offerte al mercato nel settore del digitale c'è spesso scarsa attenzione alla qualità di quello che si realizza. L'AD lo ha notato in particolare nei bandi pubblici, con aziende che prendono più progetti di quanti poi riescano a realizzare, oppure incaricano giovani dipendenti di fare cose che in realtà non sono in grado di fare, creando problemi sia alla persona, che si sente inadeguata, sia al cliente, che si trova senza servizio. Per ONIT SpA, un simile comportamento costituirebbe un tradimento dei concetti chiave su cui si fonda l'azienda, col fondato rischio di perdere, nel medio e lungo periodo, credibilità e reputazione. Sempre secondo l'AD, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza non ha aiutato nel premiare comportamenti seri e virtuosi delle aziende, creando al contrario delle "bolle" di disservizio o di "bassa manovalanza", e portando così a un'offerta di servizi di bassa qualità e di scarso contenuto tecnologico e di innovazione.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Le attività di formazione sono calendarizzate durante il corso dell'anno e gestite dall'Ufficio del Personale. Sulla base delle segnalazioni che gli giungono si valuta se ricorrere o meno e in che misura al finanziamento di Fondimpresa, cercando di organizzare di preferenza corsi in aula o corsi FaD con voucher.

Il training on the job è talmente costante che non viene schedato nelle attività realizzate con il contributo di Fondimpresa per alleggerire un po' la burocrazia. È infatti scontato che con i corsi finanziati che ci siano adempimenti burocratici.

La formazione, finanziata e non, viene realizzata con la collaborazione di ASSOFORM, il "braccio formativo" di Confindustria a Cesena. ONIT aderisce a Confindustria e il gruppo ha sempre collaborato con ASSOFORM per tutti i vari Piani Formativi.

Lo strumento centrale per l'attività di formazione nel gruppo è l'Academy interna, che propone con continuità opportunità di formazione, sia quelle organizzate in proprio, sia quelle realizzate con il contributo di Fondimpresa. Il catalogo dell'Academy, oltre a proporre di default alcuni corsi, ogni anno ne propone di nuovi. Quelli che vengono riproposti sono quelli in cui l'azienda crede, che ritiene possano essere importanti e di supporto alle proprie strategie. Se ne aggiungono sempre di nuovi, segnalandoli grazie alla sua newsletter e sul suo sito, cui si accede direttamente dal sito aziendale. Si propongono anche corsi da realizzare fuori dall'orario di lavoro, nel tempo libero, che naturalmente non entrano nelle attività finanziate da Fondimpresa. Nel periodo di realizzazione dell'intervista, per esempio, è attivato un corso di *Guida Sicura*, un corso completamente estraneo al core business aziendale. L'azienda tiene al fatto che le persone che ci lavorano possano acquisire quegli strumenti che possano tornare utili alle persone e alla loro sicurezza personale. Si sono fornite informazioni sulle nuove normative e su alcuni inasprimenti delle stesse. I costi dei corsi sono sostenuti dall'azienda e si tengono nel tempo libero. A volte i corsi sono anche registrati in modo da poter essere fruiti liberamente.

L'azienda ritiene importante proporli e li realizza, ritenendo importanti il salute e il benessere delle persone che ci lavorano. È un segnale di attenzione al personale, che non si esaurisce esclusivamente nell'ambiente di lavoro.

Inizialmente la formazione organizzata dall'azienda non era così articolata. L'Academy è stata costruita da una decina d'anni. Si è strutturata nel tempo con l'esperienza, migliorando e crescendo anno dopo anno. Per le sue caratteristiche di azienda informatica ONIT usa a fondo la tecnologia ed è in continuo divenire, con persone che cambiano rapidamente e costituiscono la risorsa principale dell'azienda. Oggi l'Academy ha una sua email, una sua struttura e un proprio logo. Costituisce una realtà ben consolidata.

Una rilevazione dei fabbisogni formativi viene effettuata regolarmente, durante i primi mesi dell'anno sull'anno appena terminato. Si è costruito in azienda un programma specifico in cui sulla base del mansionario, ogni lavoratore ha una propria scheda di valutazione. La parte iniziale della scheda è uguale per tutti. Nella parte restante si valutano le singole skill, le competenze che ciascuno deve possedere in base al ruolo che ricopre in azienda. Al responsabile sono richieste determinate competenze, diverse da quelle di chi si occupa dell'assistenza ai clienti, per esempio. In primo luogo, ciascuno si autovaluta, con riferimento alle specifiche competenze connesse al proprio ruolo, esprimendo una valutazione circa la propria capacità di metterle in opera o realizzare determinati obiettivi. Successivamente il responsabile gerarchico fa una sua valutazione sui propri collaboratori. I dati di autovalutazione ed eterovalutazione così ottenuti vengono poi incrociati e presi in esame nel corso di un incontro fra il singolo lavoratore e il proprio responsabile, cui solitamente partecipa anche il capo del personale, compatibilmente con i propri impegni. In questa sede si prendono in considerazione le concordanze o le eventuali discordanze valutative per arrivare a compilare una scheda di formazione che viene redatta proprio in base a questo colloquio di valutazione. È un'attività abbastanza strutturata ed è assistita da uno strumento informatico, costruito in casa, naturalmente.

All'interno dell'azienda è stato anche costituita una unità definibile come *task force*, il *Gruppo Tecnologico Trasversale*, il GTT, che suggerisce eventuali tematiche di carattere tecnico. Il Gruppo si focalizza soprattutto sulle nuove tecnologie. ONIT è un'azienda informatica e deve essere al passo con l'evoluzione tecnologica. Il GTT, in maniera trasversale, informa delle novità presenti nell'ambiente delle tecnologie dell'informazione, ambiente quanto mai mobile e innovativo, e informare su quanto di nuovo e utile per l'azienda si muove, ipotizzando anche quali settori e persone possono essere più interessate e coinvolte dalle innovazioni e/o dagli aggiornamenti.

Accade perciò che il GTT eroghi direttamente formazione all'interno dell'azienda; quindi, alcuni corsi di formazione vengono tenuti direttamente in azienda da dipendenti di ONIT. Si tratta di corsi di carattere esclusivamente tecnico e informatico. Per esempio, si sono realizzate attività sui linguaggi di programmazione, sull'utilizzabilità di qualche programma costruito da ONIT o di altri programmi. È una formazione "a cascata", la diffusione di conoscenze specialistiche da colleghi a colleghi.

Il ruolo delle parti sociali nella formazione si esplicita a livello territoriale, non essendo presente nel gruppo una rappresentanza sindacale interna. Gli accordi relativi alla realizzazione dei piani formativi sono pertanto stipulati a livello territoriale con le organizzazioni di categoria di CGIL e CISL e UIL.

2.4 Considerazioni riepilogative

ONIT spinge molto sulla formazione, con una particolare attenzione alla vita dei team di progetto, che costituiscono la struttura fondamentale delle aziende del gruppo e su cui si punta molto con continue proposte di formazione. L'AD ritiene necessario insistere sulla formazione, poiché a volte si riscontrano cadute di tensione e non sempre quello che viene seminato viene poi raccolto a dovere.

L'Academy è un momento assolutamente centrale in questa attività: luogo di proposta formativa, di elaborazione e di verifica delle attività realizzate, capace anche di una forte integrazione fra diversi livelli di formazione, con un mix importante fra formazione diretta alle competenze soft e alle competenze di carattere più squisitamente tecnico, oltre a non mancare di promuovere attività "estemporanee", mirate alla crescita del benessere e alla qualità della vita di quanti operano nel gruppo.

Proprio la continua integrazione di diversi momenti formativi, dotati di diverse caratteristiche costituisce un sicuro elemento di pregio nella vita di ONIT e nel suo continuo lavoro di adeguamento all'innovazione e, perché no, di anticipazione.

3. Il Piano Formativo

Il Piano Formativo Aziendale realizzato da ONIT SpA fra il 2023 e il 2024 ha avuto un titolo magari non originale, ma che ha il pregio di indicare senza mediazioni l'intento e la natura della proposta: *Percorsi di sviluppo di competenze trasversali in ONIT SpA*.

Il Piano è stato presentato a Fondimpresa il 15 giugno 2023 ed è stato avviato anticipatamente dall'Azienda il 19 giugno. L'approvazione del Piano Formativo da parte di Fondimpresa è avvenuta il 21 luglio 2024.

La chiusura del monitoraggio aziendale sullo svolgimento del piano è del 12 febbraio 2024, cui è seguito il monitoraggio da parte di Fondimpresa il 21 marzo 2024. La rendicontazione è stata inviata dall'azienda il 4 giugno 2024 e l'approvazione conclusiva del rendiconto da Fondimpresa è del 12 settembre 2024.

ONIT SpA si è avvalsa in questo percorso dell'assistenza di ASSOFORM, società di formazione con cui ha un rapporto consolidato.

L'area di intervento del Piano era a riguardo delle *Competenze gestionali e di processo*. Motivato dall'intento aziendale di supportare la propria mission in direzione della creazione di valore aggiunto per le imprese clienti.

Gli obiettivi dell'intervento si sono sostanziati nell'acquisizione di competenze utili per guidare e gestire i processi di cambiamento e innovazione dell'impresa, agendo quindi in direzione di un concreto supporto alle strategie proprie di ONIT SpA.

Alle attività del Piano Formativo hanno partecipato 29 persone. In particolare, sono state coinvolte persone che ricoprono il ruolo di *team manager*, per contribuire a dotarle di competenze di carattere trasversale, utili per gestire la vita dei team di progetto, che costituiscono l'anima di ONIT SpA.

Nello svolgimento del Piano si sono realizzate in totale sei azioni formative, per un totale di 32 ore di formazione, tutte realizzate in presenza, per un totale di ore allievo di 176 ore.

Queste le azioni formative messe in opera:

- Corso *"Squadre vincenti"*, cui hanno partecipato 3 persone per 8 ore di formazione, realizzate in due tranches di 4 ore ciascuna a dicembre 2023;
- Corso *"Responsabilità e ruolo"*, con la partecipazione di 10 persone rispetto alle 5 previste, per una durata di 4 ore (giugno 2023);
- Corso *"Gestione dei conflitti 1"*, di cui sono state realizzate tre edizioni, cui hanno partecipato in totale 23 persone, rispetto alle 21 previste, per una durata di 4 ore (le tre edizioni sono state realizzate rispettivamente a settembre, ottobre e novembre 2023);
- Corso *"Il sistema magazzino"*, cui hanno partecipato 7 persone rispetto alle 4 previste, per una durata di 8 ore (giugno 2023, in una giornata unica).

È da notare che a tutte le azioni tranne una hanno partecipato più persone rispetto a quelle previste, segno dell'interesse che le attività hanno incontrato in azienda.

Tutte le attività di formazione sono state realizzate in un'aula corsi interna all'azienda.

ONIT SpA è stata supportata durante tutto il percorso, dalla progettazione e dalla presentazione del piano formativo fino alla realizzazione e alla rendicontazione da ASSOFORM, ente di formazione di Confindustria Cesena, che è da considerare un riferimento costante dell'azienda nello svolgimento delle proprie attività di formazione, insieme ad altri partner che vantano anch'essi una consolidata collaborazione con ONIT SpA.

Non essendo presenti in azienda rappresentanze sindacali, il Piano Formativo è stato sottoscritto dalle organizzazioni sindacali territoriali dei lavoratori, da ONIT SpA e da Confindustria della provincia di Forlì – Cesena.]

I corsi realizzati con Fondimpresa, in particolare in anni recenti, sono stati realizzati con formatori esterni di una certa rilevanza, come nel caso dell'Istituto di Psicologia del Benessere. Ciò è avvenuto in specifico nella realizzazione dei corsi sulla gestione dei conflitti e nel corso denominato *"Squadre vincenti"*. Queste attività hanno fatto riflettere a fondo sulla dinamica delle contrapposizioni che si possono verificare all'interno dei team. La consapevolezza di questi processi aiuta un team manager a gestirli in modo soddisfacente.

Una situazione conflittuale, quando rimane latente può arrivare a creare problemi significativi e a vanificare o rendere difficoltoso il raggiungimento degli obiettivi dei team e dell'azienda.

Da notare che il corso “Squadre vincenti”, realizzato in collaborazione con l’Istituto di Psicologia del Benessere, è un passaggio obbligato per quanti in azienda assumono il ruolo di team manager. Il ruolo implica infatti la gestione di un gruppo. È perciò importante che possa trovare supporto grazie a una formazione appositamente pensata. Il corso sulla gestione dei conflitti ha rappresentato una novità; infatti, è stato inserito a fine 2023. Anche in questo caso si è pensato a fornire supporto ai team manager. La conflittualità nei gruppi di lavoro è frequente che si verifichi, anzi, se in un gruppo non si verificano conflitti, allora bisogna preoccuparsi. Quest’anno si sono anche realizzati fuori dal Piano Formativo attività di formazione sulla gestione del tempo, altro tema fondamentale, realizzato insieme all’Istituto di Psicologia del Benessere, con cui ONIT ha ormai un rapporto costante. Questo corso è stato realizzato su tre edizioni per non avere aule troppo affollate, fatto questo che avrebbe potuto rendere meno efficace questo tipo di formazione.

Il corso “Sistema Magazzino” è stato realizzato a fine 2023. Contrariamente a quanto si possa ritenere, non è stato pensato per le classiche figure degli addetti al magazzino, ma per i “commerciali”, orientati come sono alla vendita dei SW realizzati da ONIT e a tenere i rapporti con i clienti, oltre che per i project manager, che è importante conoscano le dinamiche del magazzino. Il corso in specifico è stato realizzato con SIMCO⁴, società milanese di consulenza e formazione relativa alla logistica e alla progettazione del magazzino.

C’è uno stretto rapporto tra la formazione che viene proposta e realizzata e gli obiettivi aziendali, le sue strategie. La si realizza come investimento, sia per i nuovi ingressi, sia rivolgendosi a ruoli rilevanti in azienda, come i team manager e i project manager.

Tutte le attività realizzate nel corso del Piano Formativo sono state strettamente improntate alla mission e alla visione aziendale e sono state inserite nel catalogo dell’Academy. La connessione fra la formazione finanziata e l’Academy è un elemento specifico che rappresenta appieno la visione integrata che l’azienda ha della formazione: non insieme di interventi episodici, connessi all’emergere di problemi, ma intervento sistematico di costruzione di competenze e di una cultura aziendale originale e unica.

L’offerta formativa presentata dal catalogo dell’Academy rappresenta la “palestra” del gruppo ONIT per accrescere le caratteristiche individuali delle persone che vi operano come *leva dell’eccellenza*.

Gli spunti che vengono proposti sono la rapidità, la leggerezza, l’esattezza, la visibilità, la molteplicità. Si tratta di punti presenti anche nella scheda di valutazione.

Il processo di costruzione del catalogo dell’Academy parte proprio con la raccolta delle esigenze formative nel corso della compilazione delle schede individuali e dei colloqui cui si è già accennato. Sulla base delle risultanze della rilevazione l’offerta di corsi può venire confermata o integrata con nuove proposte di formazione.

3.1 L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il processo che conduce l’azienda a realizzare un piano formativo, parte dall’emergere delle esigenze di formazione, dalle schede della rilevazione annuale, illustrata più sopra. Viene sia dal “basso”, dai singoli lavoratori, sia “dall’alto”, dai responsabili, attraverso un percorso di auto ed etero valutazione. In questo processo è coinvolta la funzione aziendale Risorse Umane e l’Academy. Anzitutto si va a cercare il gruppo di interesse. Si vaglia se una determinata proposta possa rispondere alle esigenze di più persone. Una volta individuato il gruppo, si procede al contatto con i fornitori dei servizi formativi, cercando di individuare il fornitore o i fornitori più adatti alle esigenze dell’azienda. Se il riscontro è positivo, si procede con i fornitori abituali dell’azienda. Si va a ricercare il consulente, il professionista più adatto alle esigenze del gruppo e del contenuto individuati. L’intento è quello di personalizzare il più possibile la proposta formativa sulle esigenze aziendali e sulle esigenze delle persone. Se invece si tratta di un percorso specifico per una persona o per poche persone, per esempio un corso di negoziazione per un commerciale dell’azienda, si va a cercare cosa è presente, utilizzabile e valido sul mercato. In qualche situazione è capitato di procedere a una sorta di test, inviando un dipendente a uno specifico corso, verificandone e valutandone utilità e

4 SIMCO Consulting è una società leader nella consulenza relativa alla logistica, in particolare nella progettazione e nella gestione del magazzino. Ha sedi in Italia e in Francia e offre progettazione di soluzioni complete per la riorganizzazione del network distributivo, la logistica interna di stabilimento e i magazzini di distribuzione.

validità, per poi proporlo ad altre persone in azienda nell'anno successivo. Si tratta in questi casi di corsi di formazione più standardizzati, non personalizzati, non costruiti su misura per l'azienda e per le sue esigenze. Dopo l'istruttoria di analisi delle necessità si procede all'organizzazione dell'attività formativa o all'acquisto del corso on line di attività già approntate. Nel corso della realizzazione è presente un registro gestito dall'Ufficio del Personale, che certifica la partecipazione dei dipendenti alla formazione alla data specifica. Ciò consente a fine anno di verificare se le attività realizzate sono state quelle effettivamente previste. Può accadere infatti che si realizzino attività non previste a inizio anno, vuoi per qualche aggiornamento normativo o tecnico, che in pratica viene a configurarsi come attività obbligatoriamente da realizzare. In questo modo l'azienda ha a disposizione un report circa la formazione realizzata. Ciò permette anche di poter riproporre per l'anno successivo attività che per qualche motivo non ha potuto essere realizzata.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Per una valutazione effettiva del ritorno della formazione in azienda è di supporto la rilevazione annuale dei fabbisogni formativi, che consente di poter rilevare gli scarti, la presenza di un "delta", i cambiamenti che possono essersi verificati nei nuovi fabbisogni delle persone e nei loro profili di competenza. I percorsi di crescita dei dipendenti hanno una valutazione attraverso contatti fra il CEO e l'Ufficio del Personale, contatti che hanno luogo annualmente, con una certa costanza. Se una persona in azienda ha effettivamente realizzato un percorso di crescita delle proprie competenze e delle proprie capacità, è verificabile dalla rilevazione annuale. Perciò è in qualche modo attivo in azienda uno strumento che consente una valutazione del ritorno dell'investimento in formazione, il sistema ormai consolidato di rilevazione dei fabbisogni di formazione.

Analogamente l'Academy annualmente consegna alla direzione aziendale un report con i costi sostenuti per la formazione, le ore di formazione effettuate e il relativo costo del lavoro sostenuto. In qualche modo anche questo costituisce un indice suscettibile di suggerire elementi di valutazione della formazione come investimento.

Per una valutazione della soddisfazione circa la partecipazione ai corsi vengono somministrati questionari di gradimento. Di solito ciò avviene a cura dell'ente formativo che eroga il corso. Per esempio, in qualità di gestore del Piano Formativo, ASSOFORM lo fa sistematicamente. In alcuni corsi, oltre al questionario di gradimento, viene realizzata una prova finale, con domande poste direttamente dal docente dell'attività o con strumenti largamente disponibili in rete, come Google Form o altri strumenti ancora. Queste prove permettono di avere qualche valutazione non solo sul gradimento relativo al corso, ma sugli apprendimenti effettivamente realizzati.

Non sono state rilasciate certificazioni di competenze. All'interno della certificazione ISO 9001 sulla gestione della qualità è compresa la formazione. L'azienda eroga ai clienti la formazione sull'utilizzo dei software di propria produzione, pur non essendo un ente di formazione. Nell'erogazione della formazione è compresa la valutazione dei corsi effettuati. Questo rende sensibile ONIT a questa rilevante fase del processo formativo.

3.3 Considerazione riepilogative

Gli elementi di forza del Piano Formativo 2023-2024 sono individuabili nella qualità dei docenti che hanno realizzato i corsi. Sono stati capaci non solo di gestire al meglio le aule, ma anche di trasmettere correttamente e in modo esauriente i contenuti e i messaggi portanti della formazione realizzata. Sono state infatti proposte prove pratiche di team, mobilitando l'esperienza dei partecipanti in una formazione significativa, sotto l'egida della formazione esperienziale. I corsi sono stati molto apprezzati dalle persone che vi hanno preso parte, tanto da essere riproposti successivamente. Questo è stato un tratto vincente del Piano Formativo. Un elemento su cui operare per migliorare ulteriormente un'esperienza di successo è trovare soluzioni per "incastrare" le proposte di formazione all'interno del lavoro, per rendere ancora più agevole e proficua la partecipazione. Non è facile realizzare attività di 4 o di 8 ore di formazione nell'attività dell'azienda, che è davvero intensa. Tanto più che si tratta di attività che vengono realizzate in presenza e che quindi non consentono una fruizione in tempi scelti dai partecipanti compatibilmente con l'attività lavorativa corrente. L'opzione della formazione in presenza è stata adottata per poter ottenere una maggiore efficacia dei corsi, soprattutto per il fatto che si è trattato di attività tese

a lavorare intorno a competenze soft, di tipo relazionale e che arrivano a coinvolgere i partecipanti in una dimensione personale e anche intima.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

I principali cambiamenti che si sono potuti notare nelle persone che hanno preso parte alla formazione, per esempio, al corso sul Sistema Magazzino è stato un accrescimento del know how. L'azienda fornisce ai clienti soluzioni software proprio per la gestione del magazzino. Era perciò necessario che i partecipanti al corso potessero uscire dallo stesso con una maggiore conoscenza e consapevolezza del funzionamento del magazzino in un'azienda e le relative dinamiche. Questo costituisce sicuramente una carta in più per i commerciali, che quando si trovano a interloquire con i clienti in relazione alla fornitura di soluzioni informatiche per la gestione un sito di stoccaggio, di distribuzione o di un sito produttivo, che possono parlare la stessa lingua degli interlocutori. E questo è un primo aspetto. Anche i corsi sulla negoziazione, non compresi nel Piano Formativo 2023-2024 hanno una utilità pratica per i commerciali, aiutandoli a sviluppare skill adeguate alla gestione della relazione con i clienti, arrivando a “chiudere” la trattativa in modo soddisfacente per l'azienda e per il cliente. La partecipazione a questi corsi ha prodotto sicuramente una crescita in coloro che vi hanno preso parte. Questi risultati sono stati verificabili, per esempio, attraverso una valutazione dell'aumento delle commesse “portate a casa” e anche nella qualità delle relazioni costruite con i clienti, sia che si trattasse di responsabili IT, di direttori di stabilimento o di responsabili della logistica.

Anche la partecipazione a corsi come *Squadre vincenti* o sulla gestione dei conflitti ha portato allo sviluppo di una maggiore sensibilità al lavoro in gruppo e alla gestione dei conflitti, grazie all'apprendimento di tecniche specifiche da utilizzare per aiutare a non evitare il conflitto, ma per affrontarlo nei giusti termini e condurlo a soluzioni soddisfacenti. Nell'attività aziendale le relazioni interpersonali sono davvero molto importanti, soprattutto in un'azienda in cui si opera molto gomito a gomito e in team di progetto. Questi corsi sono stati molto utili. Un elemento di pregio insito nella realizzazione di questo tipo di attività di formazione è riuscire a trasferire gli apprendimenti da un contesto specifico di apprendimento, quello costituito dall'aula, ad altri contesti di apprendimento, cioè il proprio gruppo di lavoro, il proprio reparto, lo svolgimento del proprio ruolo. Spesso si dà per scontato che ciò possa avvenire automaticamente, mentre non è così. In ONIT e nel Piano Formativo realizzato questo aspetto ha potuto essere curato grazie alla realizzazione dei corsi in presenza e in azienda, con una cura specifica nella scelta dei docenti e nella gestione della relazione con loro, in particolare nella risposta il più aderente possibile agli obiettivi formativi individuati in azienda. Ma è lo stesso processo di rilevazione dei fabbisogni formativi a fornire supporto al trasferimento degli apprendimenti, grazie al mix di autovalutazione e di eterovalutazione di cui è composto: l'autovalutazione sollecita nelle persone la ricerca di una consapevolezza attraverso uno sguardo critico su di sé, sul proprio operare in un contesto organizzativo specifico. A ciò si aggiunge la valutazione dei responsabili, che, con le delicatezze dovute alla realizzazione di una relazione equilibrata laddove esistono dislivelli gerarchici nella organizzazione aziendale, è in grado di aggiungere all'analisi dei fabbisogni uno sguardo “altro”, un possibile arricchimento dell'analisi e anche l'apertura a una possibile negoziazione nell'individuazione dei fabbisogni di formazione. Ciò pone le condizioni per una risposta comune ed equilibrata nei contributi aziendale e personale. Si tratta potenzialmente di un ottimo punto di partenza per la costruzione di un processo formativo in grado di fornire risposte soddisfacenti sia alle esigenze aziendali, sia alle esigenze e alle aspirazioni dei singoli, nelle loro traiettorie lavorative, di carriera e di crescita personale e professionale.

Nel corso sulla gestione dei conflitti la ricontestualizzazione degli apprendimenti ha costituito un obiettivo proprio della persona intervistata a questo proposito, che nel suo vissuto aziendale e nel proprio gruppo, davanti a situazioni conflittuali aveva incontrato in precedenza qualche problema. La partecipazione al corso ha prodotto risultati interessanti: un cambio dell'organizzazione del team di lavoro e delle risorse disponibili al suo interno.

In pratica la partecipazione al corso ha risposto a esigenze concrete e sentite sia da parte dell'azienda, sia da parte della singola persona, producendo cambiamenti soddisfacenti nella presenza di una persona in azienda e nella sua attività.

Un'altra pratica interessante emersa nel corso delle interviste è stata la realizzazione di una *review* dopo il corso, con il coinvolgimento dell'Ufficio del personale, che ha lo scopo di “mettere a terra” le acquisizioni realizzate nel corso della formazione. Potrebbe sembrare una pratica scontata, ma spesso accade che una volta realizzata la formazione,

i partecipanti si portano a casa gli appunti o le slide del corso e le acquisizioni eventuali sono lasciate alla buona volontà del singolo. Questo sembra proprio non accadere in ONIT.

L'efficacia della formazione dal punto di vista dei partecipanti si è concretizzata in cambiamenti concreti nel modo di lavorare e di comunicare che dopo il corso ha cominciato a verificarsi. In particolare, il modo di comunicare è un terreno di grande delicatezza, un percorso che non ha in realtà mai fine e chiama le persone ad accrescere la propria attenzione a se stesse, valorizzando una dimensione anche più squisitamente personale della formazione in azienda.

Altro terreno di cambiamento lo si è potuto riscontrare in cambiamenti e aggiustamenti di carattere organizzativo, con variazioni nelle dimensioni dei gruppi di lavoro, in direzione di gruppi meno numerosi e anche nel cambiare la loro composizione, con nuovi inserimenti e trasferimenti di persone in altri gruppi.

In sintesi, alla formazione sono seguite anche azioni concrete per rendere operativo e reale il cambiamento, cioè rendere effettivi gli apprendimenti realizzati.

A ulteriore testimonianza dell'effettività della formazione realizzata le persone intervistate hanno affermato che la partecipazione ai corsi è stata utile per arricchire il proprio bagaglio professionale e gli specifici percorsi di carriera in azienda.

Hanno verificato un arricchimento personale e, di riflesso, anche per l'azienda. L'esempio chiaro di questo è venuto da parte del commerciale intervistato che, avendo partecipato a un corso sulla negoziazione, ne ha tratto giovamento anche nell'ambito della sua vita familiare, non solo nella sua pratica di commerciale in azienda. Il corso sulla negoziazione non era parte del Piano Formativo preso in esame, ma testimonia di un clima e di una pratica costante della formazione in ONIT. Nella formazione realizzata c'è anche un riscontro che va al di là dell'aspetto puramente lavorativo, ma anche il contrario: si migliora a livello personale e migliora anche il lavoro in azienda e, nel caso del corso "Sistema Magazzino", nel rapporto con un cliente, un responsabile della logistica, questi è in grado di capire se di fronte ha una persona che ha qualche competenza in materia di gestione del magazzino o meno. Questo giova all'azienda e, insieme, anche al partecipante, che si sente più sicuro in ciò che fa.

4.2 Considerazioni riepilogative

La disamina della realizzazione del Piano Formativo Aziendale di ONIT SpA 2023-2024 mette in evidenza diversi elementi di pregio. In primo luogo, conferma l'attenzione aziendale alla formazione, e a una formazione non "apparente". Infatti, la cura nel trasferimento degli apprendimenti dall'aula all'attività corrente arriva a soddisfare gli scopi sottostanti a qualsiasi intervento di formazione e ne valorizza la sua natura di contributo alla crescita delle competenze e dei talenti delle persone che operano nel contesto aziendale.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Diversi sono gli elementi che contribuiscono all'interno del gruppo ONIT alla costruzione di un sistema aziendale che senza esagerazioni può essere descritto nei termini di una organizzazione in grado di apprendere, crescere e cambiare, agendo e reagendo in modalità proattiva sia nelle relazioni con i clienti, che rappresentano un ventaglio di interlocutori davvero variegato e sfidante, sia nelle relazioni con il territorio, rispetto al quale si pone non solo come cercatore di opportunità per la propria esistenza, ma anche come catalizzatore di occasioni e momenti di crescita e di cambiamento del sistema-territorio.

Un primo elemento da sottolineare è la giovane età media dei dipendenti e dei partecipanti alla formazione, che si colloca al di sotto dei 30 anni. Dal sito dell'Academy aziendale si evince che il 75% dei dipendenti partecipa alle attività di formazione da questa promosse, con una età media dei partecipanti di 27 anni.

Va da sé che in azienda si spinge molto sulla formazione, sia sul versante delle competenze *hard*, sia sul piano delle competenze *soft*, dando vita ad attività di formazione più squisitamente tecnica, con un aggiornamento continuo sulle trasformazioni e sulle novità continuamente emergenti nel campo dell'informatica, sia offrendo formazione ai team leader e ai responsabili di progetto in tema di gestione dei gruppi e delle relazioni al loro interno, con una particolare attenzione alla gestione dei conflitti. Infatti, una scarsa attenzione alla vita dei team può portare a seri problemi nella vita dell'azienda e al raggiungimento degli standard qualitativi e di efficienza ed efficacia necessari e vitali per poter stare in un contesto di attività caratterizzato da grande vivacità, innovazione continua e veloce e notevole imprevedibilità. Perciò si “spinge” con costanza sulla formazione.

Un terzo elemento da mettere in valore è l'integrazione delle opportunità di formazione, con un ruolo *pivot* svolto dall'Academy, in grado di offrire formazione a tutto campo a tutti i dipendenti, con attenzione sia alla dimensione *soft* della formazione, sia alla sua dimensione *hard*, senza trascurare un'offerta di formazione estemporanea, orientata al benessere delle persone che operano in azienda. Area di interesse questa che ha condotto ONIT a costruire una unità dedicata alla promozione del benessere nelle aziende con cui ONIT ha relazioni più strette e da estendere nei contesti organizzativi aziendali con i quali entra in contatto.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Dover individuare e indicare una o più buone prassi formative aziendali nel gruppo ONIT non è operazione facile: c'è davvero l'imbarazzo della scelta. Si possono infatti indicare diverse prassi degne di interesse e di imitazione:

- la spinta continua alla formazione, in tutti i suoi aspetti;
- l'interesse per il benessere di lavoratrici e lavoratori presenti in azienda, tanto da far ritenere che il tasso di *retention* che si rileva in ONIT, significativamente più elevato rispetto a quello medio del settore informatico, caratterizzato da una elevata mobilità, sia in qualche modo connesso a questo impegno aziendale;
- l'attività dell'Academy, avviata da circa dieci anni e progressivamente sempre più presente e attiva nel proporre formazione, aggiornando costantemente la sua offerta di formazione, integrando nella propria attività le opportunità prestate da Fondimpresa;
- l'integrazione continua e proficua fra diversi segmenti di formazione, che svara dalle competenze tecniche a quelle relazionali e di gruppo, fino a terreni estemporanei, realizzati fuori dall'orario di lavoro, rappresenta un volano formativo davvero significativo per una organizzazione aziendale che agisce in un contesto turbolento e con elevati gradi di incertezza.

La buona prassi che emerge da questa breve e non esaustiva rassegna consiste proprio nella attività di integrazione delle attività di formazione perseguita con costanza da ONIT, con il ruolo centrale in questo sforzo svolto dall'Academy, che ormai è giunta a rappresentare uno degli organi pulsanti dell'azienda, in quanto luogo principale ed essenziale dell'integrazione formativa, arrivando a mettere insieme in una proposta progressivamente sempre più completa diverse opportunità e modalità di formazione.

È arrivata infatti a comprendere attività cofinanziate con Fondimpresa, proposte di formazione sempre più qualificate nell'ambito delle competenze relazionali e di gruppo, attivando un insieme di offerte formative autofinanziate, dal momento che il fabbisogno di formazione di ONIT non può essere soddisfatto dal solo ricorso alle opportunità prestate da Fondimpresa e, infine, una formazione tecnica realizzata all'interno dell'azienda, con i propri dipendenti in qualità di docenti in uno scambio proficuo di conoscenze, competenze e talenti fra colleghi. Senza trascurare le attività formative “fuori sacco”, con il loro significato di attenzione continua alla qualità della vita e del lavoro di dipendenti e collaboratori.

L'esportabilità di questa buona pratica può apparire difficoltosa, data la sua articolazione e complessità di significati e di intenti. Proprio gli intenti indicano una possibile via da seguire: l'attenzione al benessere di dipendenti e collaboratori, estesa anche alle aziende clienti, tanto da costituire al proprio interno una azienda che fa del benessere delle persone al lavoro la propria ragion d'essere. Come si suol dire, basta volerlo e volerlo perseguire, come ONIT ha fatto e continua a fare.

5.3 Conclusioni

Nella lettura delle dinamiche di formazione e di apprendimento, tipiche di qualsiasi contesto aziendale, presenti anche in qualsiasi contesto di apprendimento, si può leggere la sovrapposizione di tre diversi livelli e tipologie di indirizzamento degli apprendimenti⁵. Un primo livello è quello in cui l'apprendimento è indirizzato alla conformazione dei comportamenti. Senza conformità nei comportamenti e anche nella cultura materiale nessun gruppo, nessuna organizzazione può vivere a lungo. E questo è un primo livello di esame. Il livello superiore è quello in cui gli apprendimenti sono invece diretti alla performance, ad assicurare all'organizzazione o al contesto specifico di apprendimento la realizzazione di determinati risultati in termini di produzione, per esempio, di acquisizione di commesse, di risultati economici. È questo un ambito importante, che consente alle organizzazioni di crescere in forza e dimensioni.

Esiste anche un terzo livello, che è possibile denominare come “la scuola della vita”, in cui assume rilievo centrale invece l'apprendimento dei singoli, che può ricoprire una funzione molto rilevante non solo per il singolo, ma anche il contesto organizzativo di riferimento, nella sua qualità di “teatro” nel quale si rappresentano le traiettorie e gli incroci delle vicende personali dei singoli, mondi vitali in contatto complesso fra di loro. La storia di formazione di ONIT SpA consente di intravedere tutti i tre livelli di significazione e di orientamento che la formazione in quanto luogo specifico di apprendimento può assumere: la standardizzazione dei comportamenti, l'orientamento ai risultati e la crescita personale dei singoli, livelli che si intrecciano e che, se orchestrati con intelligenza, possono fornire significati plurimi alla formazione. E la formazione, concepita nell'intreccio di questi tre livelli, può diventare strumento di promozione del benessere dell'intera organizzazione aziendale e delle persone che vi operano.

Segnale interessante è che diverse aziende hanno cominciato a costruire al proprio interno una propria Academy per alimentare la formazione al proprio interno. Non si tratta solo di grandi imprese, ma anche di imprese di dimensioni medie, anche con 250-300 dipendenti. Ciò fa ben sperare per la crescita della consistenza e della qualità future della formazione nelle organizzazioni aziendali. È una buona pratica che si sta diffondendo e sta seminando consapevolezza e qualità della formazione e del suo ruolo nelle aziende.

Nel caso di ONIT i piani formativi sono strettamente integrati nelle proposte dell'Academy aziendale. In realtà i piani formativi diventano occasioni di investimento e di scommessa sul futuro.

Infine, sembra che stia maturando nei sistemi organizzativi aziendali una attenzione matura e consapevole della formazione come investimento in competenze. La formazione non finisce in aula. Prosegue nell'attività corrente dell'organizzazione aziendale. Si nota una inclinazione di interessanti imprese in direzione della *learning organization*, dell'organizzazione che si pone l'obiettivo di apprendere, di cambiare costantemente, di fronte a scenari sempre

5 Il riferimento è al volume di G.P. Quaglino, *La scuola della vita. Manifesto della terza formazione*, Raffaello Cortina, Milano, 2010.

più complessi e incerti. Una prospettiva ricca di spunti e di futuri possibili per le organizzazioni d'impresa. Questa è una prospettiva che può concretamente accompagnare la crescita delle aziende e il loro futuro.