

## **MONITORAGGIO VALUTATIVO FONDIMPRESA 2024 AT LAZIO**

### *Storie di formazione*

**ERICSSON S.p.A.\_\_\_\_7**

**Roma**

#### **Ambito tematico strategico:**

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Codice piano: 302463

Titolo piano formativo: Innovation and ICT training for Ericsson

### **Sommario**

|                                                                                |          |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1.    <i>Introduzione</i> .....</b>                                         | <b>3</b> |
| <b>2.    <i>Strategie aziendali e ruolo della formazione continua</i>.....</b> | <b>3</b> |
| <b>2.1 Breve Profilo dell'azienda e del settore .....</b>                      | <b>3</b> |
| <b>2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione .....</b>             | <b>4</b> |
| <b>2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione .....</b>                  | <b>5</b> |

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4 Considerazioni riepilogative .....                                                 | 6         |
| <i>3. Il Piano Formativo.....</i>                                                      | <i>6</i>  |
| 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati .....                            | 6         |
| 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti .....       | 7         |
| 3.3 Considerazioni riepilogative .....                                                 | 8         |
| <i>4. L'impatto della formazione.....</i>                                              | <i>8</i>  |
| 4.1 L'impatto della formazione .....                                                   | 8         |
| 4.2 Considerazioni riepilogative .....                                                 | 10        |
| <i>5. Conclusioni.....</i>                                                             | <i>10</i> |
| 5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione ..... | 10        |
| 5.2. Le buoni prassi formative aziendali.....                                          | 11        |
| 5.3 Conclusioni .....                                                                  | 11        |

## **1. Introduzione**

La “storia di formazione” di Ericsson Spa è stata selezionata in quanto l'azienda, leader nella fornitura di tecnologie e servizi per gli operatori di telecomunicazioni e al contempo fortemente impegnata in attività di Ricerca e Sviluppo, percorre in parallelo un'attività formativa costante volta all'accrescimento continuo di competenze utili per il personale e strategiche per l'impresa. L'intervista con la Referente del piano formativo e con un dipendente fruitore della formazione si è svolta in data 24 luglio 2024 e ha permesso un confronto in merito al piano formativo oggetto d'analisi (“Innovation and ICT training for Ericsson” – codice 302463). Si tratta di un piano interaziendale multiregionale focalizzato sullo sviluppo di competenze tecniche in ambito ICT, sul (Regolamento generale sulla protezione dei dati (gdpr) e sulle metodologie di Project Management. Le nuove competenze raggiunte hanno introdotto significativi cambiamenti nelle tecniche e nelle procedure, producendo una riduzione del tempo di lavoro notevole.

Per Ericsson, lo sviluppo continuo del *know-how* interno è fondamentale per il mantenimento di alti livelli di competitività in un settore di mercato in continuo cambiamento come quello dell'ICT. La consapevolezza che sia la sinergia tra le attitudini personali e la predisposizione al business a generare valore aggiunto, ha portato l'azienda a porre particolare attenzione alla crescita e all'aggiornamento continuo delle proprie risorse umane, strutturando percorsi di formazione tarati sulle esigenze di sviluppo dell'azienda e dei singoli dipendenti.

## **2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua**

### **2.1 Breve Profilo dell'azienda e del settore**

Ericsson S.p.A., storica azienda svedese delle telecomunicazioni, fondata a Stoccolma nel 1876, vanta una capillare presenza globale in oltre 180 paesi e impiega circa 100.000 persone. Fornisce infrastrutture di rete, servizi e software per le telecomunicazioni. Ha contribuito significativamente alla standardizzazione e all'implementazione delle tecnologie di telecomunicazione, tra cui il GSM, il 3G, il 4G e, più recentemente, il 5G e il futuro 6G. È sostenuta da una rete di centri di ricerca e sviluppo (R&D) situati in diverse regioni, tra cui Nord America, Europa, Asia e Medio Oriente. Questi centri lavorano in sinergia per sviluppare soluzioni innovative e avanzate per le reti di telecomunicazione.

In Italia dal 1918, Ericsson Telecomunicazioni oggi impiega circa 2300 professionisti e si estende capillarmente su tutto il territorio nazionale con tre sedi principali a Roma, Milano, Napoli, e tre centri di Ricerca e Sviluppo a Genova, Paganini e Pisa. Circa un terzo della sua forza lavoro in Italia è composto da ricercatori che producono innovazione per oltre 800+ brevetti approvati negli ultimi venti anni, al ritmo oggi di uno a settimana. La sede di Roma è locata in via Anagnina 203.

L'azienda investe significativamente in Ricerca e Sviluppo per migliorare le sue

offerte di prodotti e servizi. Le principali aree di innovazione includono: l'implementazione delle reti 5G; infrastrutture di rete e soluzioni software che supportano velocità di connessione ultrarapide, bassa latenza e maggiore capacità di dati; soluzioni per l'IoT che consentono a dispositivi connessi di comunicare e operare in modo efficiente, migliorando l'automazione e l'analisi dei dati; le tecnologie AI e ML.

Ericsson è impegnata nella sostenibilità e nella responsabilità sociale d'impresa, concentrandosi principalmente sulla Riduzione delle Emissioni di Carbonio e l'Inclusione Digitale.

La longeva presenza sul mercato è frutto evidentemente di una solida cultura aziendale che si esplica nella capacità di ascolto dei propri clienti, nei valori fondamentali di professionalità, rispetto, perseveranza e integrità e in costanti relazioni con il territorio, con i grandi partner industriali, i protagonisti delle telecomunicazioni italiane e i principali centri accademici del Paese.

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

*“Immagina un mondo in cui connettività illimitata significa possibilità illimitate”*

La Vision di Ericsson, sintetizzata nella frase sopra citata e tratta dal sito web dell'azienda, si esplicita nel suo porsi come vettore di trasformazione del futuro. “Come industria e come società – si legge sempre nel sito – dobbiamo lavorare insieme per garantire un futuro sostenibile e connesso, perché ciò che facciamo oggi pone le basi per ciò che sarà possibile domani. Il nostro scopo e la nostra visione delineano il potere della connettività mobile per apportare un cambiamento positivo e il ruolo che Ericsson svolgerà nel plasmare tale cambiamento per creare un mondo migliore”. Come dice Börje Ekholm, CEO e Presidente di Ericsson: “creando connessioni che rendono possibile l'inimmaginabile, stiamo contribuendo a dare forma a un futuro entusiasmante e positivo. Un mondo in cui la connettività illimitata migliora la vita, ridefinisce il business e apre la strada a un futuro sostenibile”.

Si parla del futuro delle telecomunicazioni, ma ovviamente si intende in senso lato il futuro di un mondo di possibilità, in cui una connettività senza limiti possa appunto migliorare la qualità della vita in generale: “Plasmare il futuro una connessione alla volta. Creare tecnologie e servizi rivoluzionari che modellano il nostro futuro: questo è ciò che facciamo. Combinando creatività, competenza e tecnologia, apriamo per voi nuove possibilità di comunicazione. E insieme, supportiamo la risoluzione delle sfide globali, ad esempio mitigando il cambiamento climatico e collegando tutte le scuole del mondo”.

Il collegamento dalla vision alla strategia della formazione diventa quindi estremamente lineare e immediato nello scopo generale della azienda che è quello di definire il futuro. Tra gli obiettivi dichiarati si evince questa dimensione costruttiva: “Abbiamo creato la tecnologia che per prima ha connesso le persone e che presto

collegherà tutto. Ma il nostro ruolo di connettore e orchestratore significa anche di più: dall'essere un contributore chiave agli standard aperti che abilitano il nostro settore; dal fornire ambienti di innovazione per modellare e trovare nuove soluzioni; fino alla promozione di partenariati globali che aumentino l'impatto della tecnologia per un cambiamento positivo”.

[Le citazioni presenti in questo paragrafo sono tratte e tradotte dall'inglese dal sito internet di Ericsson (<https://www.ericsson.com/en/about-us/our-purpose>: consultato in data 25 luglio 2024.)]

## 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La strategia di crescita aziendale, implementata all'interno del business e nell'ottica di conservare la leadership nelle reti di telecomunicazioni e l'espansione nel mondo *enterprise*, si connette alle skill da implementare attraverso specifiche *academy* aziendali.

Per perseguire questa strategia, Ericsson Worldwide ha trapiantato al 2028 quelle che considera le competenze critiche (*critical skill*): partendo da quelle puramente tecniche e relative alle reti di telecomunicazioni quali *Cloud native & infrastructure* o la fondamentale Security, per seguire poi con l'*Enterprise*, l'Intelligenza Artificiale, includendo la GenAI (*Generative artificial intelligence*). Per arrivare poi alle *Power skill*, quelle comunemente definite *soft skill* (*Networking skill, presentation skill, change management*). Infine, la Sostenibilità ambientale e il settore Etica e Integrità, Salute, Sicurezza e Benessere (*Ethics & Integrity, Health, safety & wellbeing*).

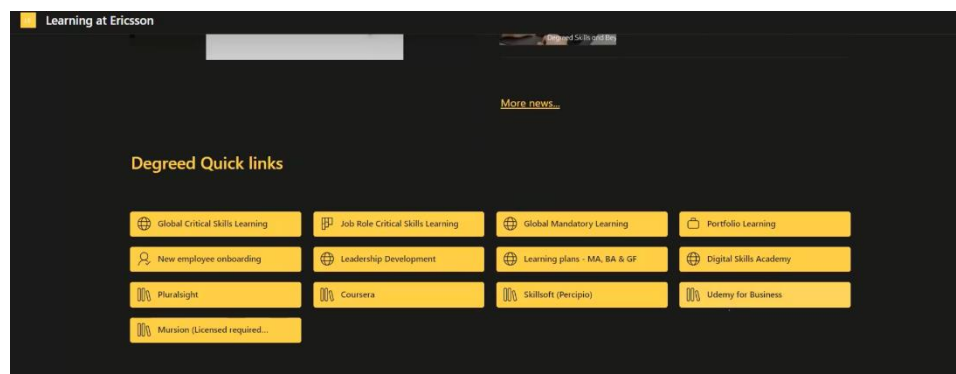


Figura n. 1 Learning at Ericsson

La Figura n. 1 mostra la sintesi dei contenuti offerti dalla Academy di Ericsson, spesso ritenuti addirittura troppo numerosi al punto da renderne difficile la fruizione. Sono presenti fondamentalmente *Degreed* e *tool* diretti ai contenuti accessibili 24 ore su 24. All'interno dei *Degreed* sono collegate piattaforme esterne in convenzione, come Pluralsight, Coursera, Skillsoft, Udemy. Ci sono poi corsi tecnici, sviluppati internamente, asincroni e sincroni, su tutto quello che riguarda la tecnologia Ericsson, e una piattaforma dedicata all'intelligenza artificiale, *Mursion*, che prevede una licenza di circa 150 € l'anno per l'utente che ne fa richiesta e dà

accesso a sessioni di pratica e simulazioni con degli *avatar* (ad esempio per la gestione della negoziazione del cliente) che permettono agli utenti la verifica di acquisizione delle competenze.

Il *tool* funziona come una specie di *social network* che propone, dopo l'inserimento delle competenze possedute o che si vogliono sviluppare, l'offerta automatica di un ventaglio di contenuti profilati sull'utente, ma anche un collegamento diretto con persone che hanno richiesto contenuti simili o sono in possesso di competenze superiori sempre dentro l'area richiesta.

Ci sono poi l'*Academy* delle lingue, le Competenze di *Sales* e il *Learning Next* che è un'iniziativa interna ad Ericsson prevedente l'implementazione della strumentazione per la realtà virtuale. Si tratta di una situazione particolarmente utile per i tecnici e che generalmente offre la possibilità sperimentale di seguire i corsi in aula in modalità *avatar*, con una presenza fisica virtuale.

Ma come vengono declinati gli orientamenti strategici di livello globale rispetto al livello locale? Volendo calare le esigenze formative dal piano macro a quello micro del business locale, l'azienda agisce attraverso una modalità mista *top-down* e *bottom-up*: Ericsson indica le competenze che serviranno entro il 2028 (*top-down*), si procede ad un'analisi dei progetti locali, a livello nazionale e regionale (*bottom-up*) e si cerca chiaramente di trovare il punto di congiunzione. Da questo ne deriva l'analisi dei bisogni formativi che viene svolta a livello di Risorse Umane, soltanto nel caso di fabbisogno specifico, per esempio per la formazione finanziata. La strategia sottesa considera e, infatti, ogni lavoratore responsabile e attore della propria formazione.

## **2.4 Considerazioni riepilogative**

La percentuale di piani finanziati direttamente da Ericsson S.p.A.\_\_\_\_7, considerando la quantità di formazione sin qui descritta e messa a disposizione dalla casa madre, è di circa il 50% in termini economici.

L'ambito tematico strategico del piano che si andrà ora ad analizzare ha riguardato l'Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, con interventi di qualificazione e riqualificazione dei dipendenti, ma anche di mantenimento e aggiornamento delle competenze tecnico-professionali. Il ruolo delle parti sociali si è praticato principalmente nella condivisione dei piani finanziati dai fondi e nel monitoraggio attivo del loro svolgimento.

## **3. Il Piano Formativo**

### **3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati**

A seguito di una dettagliata analisi dei fabbisogni formativi aziendali, Ericsson ha avviato una formazione specialistica tecnica per circa 263 dipendenti delle aziende Ericsson Telecomunicazioni ed Ericsson II Solutions & Services. Il comune

Il fabbisogno formativo espresso dalle due aziende ha spinto verso la presentazione di un Piano interaziendale multiregionale focalizzato sullo sviluppo di competenze tecniche in ambito ICT – settore fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di business aziendali – alle quali si aggiungono percorsi di formazione sulla GDPR e sulle metodologie di Project Management.

Il Piano "Innovation and ICT training for Ericsson" ha previsto 26 percorsi didattici (suddivisi in 35 edizioni) altamente specializzati e con fornitori molto qualificati, il che ha giustificato l'investimento in costi superiore alla media. I corsi sono stati i seguenti: Automation and Orchestration with Docker ed.1; Containerized Network Functions Architecture and Operations in 5G networks ed.1; Cassandra DB Administration; Machine Learning Engineer; Red Hat OpenShift I: Containers & Kubernetes (DO180) ed.1; Red Hat OpenShift Administration II: Operating a Production Kubernetes Cluster (DO280); IoT Security; Blockchain: la disruptive technology che abilita l'innovazione nel business ed.1; Big Data Analytics Introduction; Angular Foundation; System Infrastructure Specialist; VMware vRealize Automation: Install, Configure, Manage [V8]; Google Cloud Fundamentals: Core Infrastructure ed.1; Architecting with Google Compute Engine; Google Compute Engine Getting Started with Google Kubernetes Engine; Google Kubernetes Engine Introduction to Juniper Security; Security (IJSEC); GDPR Modulo I – Privacy Specialist ed.1; GDPR Modulo II - Privacy Manager ed.1; GDPR Modulo III – Data Protection Officer (DPO); Protection Officer (DPO); Prince2 Foundation; Prince2 Agile Practitioner; Practitioner Leading SAFe; SAFe Product Owner / Product Manager; Product Manager SAFe for Teams.

Il progetto formativo nasce dall'analisi *bottom-up*, di cui sopra, integrata con quella che è la strategia business sia locale che globale. I percorsi didattici sono stati pensati per rinnovare e accrescere le conoscenze e le competenze necessarie a favorire la capacità dell'azienda di affrontare un mercato sempre più competitivo. Nel complesso sono state 784 le ore di corso e 8.414 il monte ore allievo. La tipologia di lavoratori coinvolti ha riguardato, nel complesso, 253 impiegati e 10 quadri. Le attività formative hanno preso avvio il 20 settembre 2021 per concludersi il 19 settembre 2022.

### **3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti**

Le azioni formative sono state progettate per incrementare le competenze delle figure professionali assegnate allo sviluppo di servizi ICT e degli addetti al management. La formazione ha riguardato aree tecnico-specialistiche di competenza strategica per Ericsson, con il duplice obiettivo di accrescere la competitività aziendale e permettere ai dipendenti uno sviluppo individuale delle competenze spendibili nel mercato di riferimento.

La scelta delle figure professionali da inserire nel percorso formativo è stata fatta a livello manageriale, su indicazione dell'unità produttiva che ha segnalato le competenze necessarie ai progetti in corso di elaborazione. Sono stati quindi contattati i fornitori della formazione e ne è nata una progettazione congiunta. In

questo tipo di attività i docenti sono quasi sempre tutti esterni o provenienti da enti formativi qualificati, mentre per la parte relativa a Ricerca e Sviluppo si fa spesso ricorso a Università e Politecnici. I fornitori di mercato sono stati in questo caso, come sempre, di supporto anche per la rendicontazione del piano.

La fase di monitoraggio di un piano formativo così complesso ha previsto un'attenta verifica del processo che però è stata facilitata dalle pratiche imposte da Fondimpresa che prevedono il controllo delle presenze e delle aule virtuali, la stesura dei registri, e tutta quella che è la reportistica di sistema.

In termini di valutazione finale, c'è da segnalare che i corsi sono stati completati dalla quasi totalità dei corsisti (si segnalano solo 2/3 abbandoni). Al termine sono stati somministrati dei questionari di gradimento di fine corso che hanno registrato, nel range 1-5, una valutazione tra 4 e 4 e 1/2.

### **3.3 Considerazioni riepilogative**

In generale si può dire che le finalità del piano hanno riguardato il mantenimento dell'occupazione e l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori coinvolti. Il referente del Piano e un suo collaboratore interno sono stati i responsabili del coordinamento delle attività e hanno definito gli obiettivi delle azioni formative che sono state condivise con il fornitore e con i Responsabili organizzativi. La progettazione, il monitoraggio e il controllo procedurale per la valutazione dell'intero progetto sono sempre stati seguiti dal responsabile.

La formazione si è svolta con autoapprendimento con formazione a distanza in orario di lavoro. La modalità si inserisce nell'alto grado di *smartworking* attuato da Ericsson, dove il contratto dei lavoratori prevede la possibilità di svolgere attività da remoto fino a un massimo di dodici giorni al mese. Tra parentesi, sembra opportuno sottolineare come l'azienda si fosse organizzata in tal senso già prima della pandemia da Covid-19 con sei giorni al mese. Cosa che ha favorito, non poco, l'efficienza di Ericsson nel periodo di chiusura da *lockdown*.

## **4. L'impatto della formazione**

### **4.1 L'impatto della formazione**

L'efficacia della formazione erogata si evince dagli ottimi risultati ottenuti in termini di competenze acquisite e di valori ottimali tra capitale investito e profitto aziendale realizzato, spiegando il perché quella presentata sia ragionevolmente una buona pratica. Tali osservazioni nascono dallo sguardo incrociato tra la percezione dei responsabili aziendali e di coloro che hanno invece beneficiato della formazione.

Secondo l'ufficio delle risorse umane la sensazione di avere sempre “la coda fuori dalla porta” per l'ottimo impatto che questa formazione, certo senza oneri finanziari, ha sui lavoratori si riflette nella buona percezione da parte

dell'organizzazione, dei manager e dell'azienda in generale. La richiesta di partecipazione molto alta - al punto di dover replicare un singolo corso in due moduli uguali e distinti - fa sì che l'azienda, per rispettare il numero limitato di corsisti, è stata costretta spesso a negare l'accesso, laddove se potesse avere a disposizione il doppio dei fondi sicuramente riuscirebbe ad usarli interamente.

In termini di qualità della formazione fornita, a parte la misurazione della soddisfazione elevata, l'efficacia viene misurata direttamente dal manager che per primo decide di assegnare una persona a un corso e di farsi responsabile dello sviluppo progettuale aziendale tramite la crescita di competenze del singolo lavoratore. I *feedback* interni rilevano poi che la persona coinvolta è stata in grado di deliberare il progetto con soddisfazione, anche da parte del *project manager* in prima persona. Tutto questo sottolinea di converso un ritorno qualitativo sull'investimento.

Ericsson sta cercando con questa formazione finanziata, ma anche per altri corsi, di avviare una pratica strutturata per identificare il ROI (*Return On Investment*) come rapporto tra capitale investito e profitto realizzato, soprattutto perché l'investimento non si misura solo in termini economici, ma anche come tempo di ore di lavoro impiegate. Questa ricognizione è un processo difficile da attivare, ma che sta impegnando l'azienda, al momento, con verifiche mirate su specifici progetti per capire, quantitativamente, quanto la competenza acquisita si traduca in riduzione di ore di lavoro per mansione. Per esempio, si può analizzare quanto un lavoratore, che ha fatto un corso sul *Machine Learning*, sull'Automazione o sulla Intelligenza Artificiale, sia riuscito a diminuire i suoi tempi di intervento: se prima a far qualcosa impiegava una settimana, adesso impiega un solo giorno. Questa riduzione di tempo di quattro giorni può quantificare il ritorno sull'investimento effettuato in termini di acquisizione di competenze.

Questo è sicuramente un elemento degno di valore per Ericsson, rispetto alla perdita strutturale in capacità produttiva che invece vive il *sistema paese*, dove il numero degli occupati aumenta, ma il PIL non cresce impattando negativamente sul valore delle unità lavorative annue. I target di produttività dei lavoratori sono ben stabiliti e fissati sulla base del monte ore disponibili. Questo è un target ben preciso per ogni impiegato e per ogni manager e negli ultimi anni si è mantenuto invariato.

Altro punto di valore e di efficienza, come riscontrato dai lavoratori coinvolti, è la garanzia di continuità che serve per partecipare attivamente e con profitto alla formazione. I corsi servono appunto a migliorare e mantenere la propria produttività, racconta uno dei corsisti del piano oggetto d'analisi.

I corsi offerti dal piano in esame e seguiti hanno permesso un'immediata applicazione delle competenze acquisite in contesti anche fuori gli ambiti diretti dei lavoratori. Negli ultimi anni, per esempio nell'area *Consulting*, si è in continua formazione per andare a sopperire a tutte quelle che sono le novità dei trend di mercato. La formazione è risultata essere di estrema utilità anche perché ha permesso di muoversi oltre l'autoformazione disponibile in piattaforma e ha

favorito il confronto diretto con esperti del settore. Anche il materiale didattico in dotazione è stato utile come mappatura dei contenuti a cui attingere nella fase operativa della messa in azione delle conoscenze apprese.

#### **4.2 Considerazioni riepilogative**

Il sistema di crescita continua messo in atto dall'azienda fa sì che la formazione sia parte integrante della sua applicazione e viceversa. Il percorso formativo qui descritto ha “fortemente” contribuito a una crescita nel percorso di carriera dei lavoratori coinvolti, come da loro stessi dichiarato, sia nella selezione per nuovi ruoli all'interno di Ericsson, sia per le basi strumentali fornite.

Il progetto formativo è stato realizzato ed erogato con lo scopo di consolidare, incrementare ed accrescere le competenze dei lavoratori coinvolti. Nasce come riconoscimento generale di una formazione, strategica per l'azienda, ma che non cade dall'alto, e vede il lavoratore come agente responsabile di se stesso e della sua formazione, in un processo di formazione continua.

### **5. Conclusioni**

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

Un elemento che sta alla base e ne è evidente punto di forza di questo complesso e articolato piano formativo lo si può collocare sicuramente nella visione sottesa di Ericsson che fa della formazione continua uno strumento strategico di cultura aziendale. Una formazione che non si ferma mai e che si proietta costantemente verso una direzione pratica. In Ericsson non si parla di “formazione somministrata” come fosse una indigesta medicina, ma di una formazione che nasce dalla consapevolezza e dalla responsabilità individuale dei lavoratori, artefici del proprio profilo professionale e al contempo attori dello sviluppo di Ericsson. Una formazione che quindi contribuisce positivamente al benessere dell'azienda, ma che può divenire anche patrimonio spendibile dai singoli per poter competere al rialzo nel mercato del lavoro in continua trasformazione. E questo è uno degli altri motivi che spiegano il successo della formazione erogata in termini di presenze e completamento dei corsi.

Un altro fattore che ha favorito il successo di questa formazione è l'aver contribuito e l'aver guidato quel grande processo di accompagnamento alla digitalizzazione e alla transizione ecologica, vettori di cambiamento che stanno indirizzando lo sviluppo tecnologico e socio-ambientale dell'Italia e dell'Europa, non a caso elementi strategici della politica e del business di Ericsson.

## **5.2. Le buone prassi formative aziendali**

Il Piano formativo "Innovation and ICT training for Ericsson" può essere considerato una buona pratica aziendale, per tre direzioni intrinseche che lo attraversano. Innanzitutto, la qualità strategica dei corsi attivati, in ambito ICT e di *Project Management*, i quali hanno pienamente raggiunto il risultato atteso, contribuendo fortemente alla crescita professionale dei lavoratori, permettendo ad Ericsson di partecipare al processo di digitalizzazione e transizione ecologica in corso a livello globale.

In secondo luogo, ma strettamente connesso al primo, le competenze acquisite hanno incrementato la produttività di un'area tecnica aziendale, come dimostrato dal ritorno dell'investimento calcolato sperimentalmente e misurato in termini di capitale investito e profitto realizzato con la conseguente riduzione di ore lavoro per mansione. Le attività lavorative post formazione e il parallelo monitoraggio della produttività del lavoro svolto registrano, come si è detto, valori positivi, in controtendenza con i dati nazionali.

Infine, la riproducibilità e la trasferibilità delle prassi formative attivate e ampiamente riscontrata, riflette la solida cultura formativa aziendale che colloca nello sviluppo continuo del *know-how* interno il fulcro della competitività di Ericsson a livello mondiale.

## **5.3 Conclusioni**

Volendo indicare qualche parola chiave per racchiudere questa storia di formazione possiamo indicare la formazione continua, l'essere costruttori di possibilità, la crescita professionale, il *self-engagement*, la produttività, la digitalizzazione.

Scheda sintetica

|                                       |                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impresa</b>                        | Ericsson Telecomunicazioni (aggregante) e Ericsson IT Solutions & Services (aggregata)                                                                                                |
| <b>Regione</b>                        | Lazio                                                                                                                                                                                 |
| <b>Settore di Attività Economica</b>  | Apparecchiature telefoniche sistema G                                                                                                                                                 |
| <b>Ambito tematico strategico</b>     | Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto.                                                                                                                        |
| <b>Piano Formativo</b>                | CF – ID piano 302463, “Innovation and ICT training for Ericsson”                                                                                                                      |
| <b>Tematiche formative principali</b> | Piano interaziendale multiregionale focalizzato sullo sviluppo di competenze tecniche in ambito ICT e su percorsi di formazione sulla GDPR e sulle metodologie di Project Management. |
| <b>Modalità didattiche</b>            | Autoapprendimento con FAD (Formazione a distanza) in orario di lavoro                                                                                                                 |
| <b>Elementi di interesse</b>          | Ottimi risultati in termini di competenze acquisite e di valori raggiunti tra capitale investito e profitto aziendale realizzato                                                      |
| <b>Risultati della formazione</b>     | Competenze ICT, crescita professionale e all’interno dell’azienda, produttività stabile                                                                                               |
| <b>Buone Prassi Formative</b>         | Corsi strategici per la vision aziendale; Return On Investment; riproducibilità e trasferibilità delle prassi formative attivate                                                      |