



## **ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO 2020**

**AZIENDE:** Microdata Service Srl e Microdata Web Srl

**AMBITO TEMATICO STRATEGICO:**

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

**TITOLO DEL PIANO:** IT Department Training Plan

**TIPOLOGIA:** Piano interaziendale con contributo aggiuntivo

**CODICE IDENTIFICATIVO DEL PIANO:** 192077

## **TEAM DI MONITORAGGIO:**

Per OBR Fondimpresa Lombardia le attività di intervista e redazione report sono state realizzate da Fabrizio Carlo Giagoni.

Per Microdata Service Srl hanno partecipato alle interviste:

Carolina Cortellini - Dirigente

Monia Taraschi – Responsabile Risorse Umane

Massimiliano Pessina – Responsabile Reparto IT

## INDICE

<b>1   INTRODUZIONE</b> .....	4
<b>2   STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA</b> .....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore .....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	7
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata .....	8
2.3.1 Aspettative della formazione .....	9
2.3.2 Impatto della formazione .....	9
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro .....	10
2.5 Considerazioni riepilogative .....	10
<b>3   LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO</b> .....	11
3.1 L'analisi del fabbisogno .....	11
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione .....	12
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni .....	12
3.4 Considerazione riepilogative .....	14
<b>4   CONCLUSIONI</b> .....	14
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione .....	14
4.2. Le buoni prassi formative aziendali .....	15
4.3 Conclusioni.....	15

## 1 | INTRODUZIONE

I motivi che hanno portato alla scelta di Microdata, azienda che offre servizi di outsourcing e *document management*, per il Monitoraggio 2020 di Fondimpresa sono da ricercarsi nella specificità dell'azione formativa strategica legata all'ambito tematico dell'innovazione digitale e di processo. Il piano formativo preso in esame (n.192077), dedicato per la maggior parte delle sue azioni al comparto IT dell'azienda, è stato presentato con l'espressa finalità non solo di trasferire conoscenze e competenze bensì con l'intento di operare un profondo miglioramento in termini di processo. La formazione si è articolata infatti in diversi interventi mirati allo sviluppo di conoscenze specifiche nell'ambito IT (*SQL, Asp.net, Neteye, Ethical Hacking*) unitamente ad azioni dedicate alla normativa di protezione dei dati entrata in vigore il 25 maggio 2018 (GDPR) con lo scopo di poter intervenire in maniera puntuale, lato informatico e lato normativo, sul processo di gestione documentale. Infine, sono state svolte due azioni formative sulla gestione dei processi in Microdata (Corso procedure interne) e tre brevi azioni legate all'*awareness* aziendale, interventi questi di due ore ciascuno. Poiché si tratta di un piano interaziendale è doveroso specificare che nel gennaio 2019, Microdata Service Srl (azienda aggregante nel piano) acquisisce con incorporazione per fusione Microdata Web (azienda aggregata e di fatto già branch informatico del gruppo Microdata) consolidando servizi e *know how* e divenendo di fatto un'unica realtà con 311 dipendenti diretti. Ecco una sintesi delle azioni afferenti il piano con alcune note che ne permettono una comprensione ed una collocazione all'interno dell'impresa:

N. Azione	Titolo	N. Lavoratori	N. Ore	Descrizione
1	Corso SQL SW Base	3	16	SQL è un linguaggio standardizzato per la gestione dei database, il corso base ne fornisce una visione d'insieme
2	Corso SQL SW Avanzato (ed. 1)	3	16	La formazione avanzata su SQL permette un approccio tailor made sulle casistiche aziendali specie in presenza di database con grandi quantità di record.
3	Corso SQL SW Avanzato (ed. 2)	4	16	
4	Corso NETEYE	3	40	Neteye è uno strumento di monitoraggio utilizzato in presenza di server farm, generalmente in contesti aziendali ad alta tecnologia.
5	Corso Building web apps with ASP.NET - MVC Avanzato (ed. 1)	3	24	Costruzione di applicazioni web per la costituzione di un know how interno e per il miglioramento dell'offerta ai clienti
6	Corso Building web apps with ASP.NET - MVC Avanzato (ed. 2)	3	24	
7	Corso Ethical Hacking unlimited	6	16	Un corso di sicurezza informatica che ha come tema la messa alla prova dei sistemi in funzione anti-

				intrusione.
8	Corso Awarness per utenti (edizione 1)	8	2	Brevi azioni di diffusione della cultura aziendale.
9	Corso Awarness per utenti (edizione 2)	7	2	
10	Corso Awarness per management aziendale	13	2	
11	Corso Regolamento UE sulla protezione dei dati personali	7	24	Adeguamento al GDPR 2018.
12	Corso Procedure interne reparto Produzione	8	48	Azioni di diffusione delle procedure in azienda.
13	Corso Procedure interne reparto IT	8	48	

Tabella 1 Azioni e Contenuti

## 2 | STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Microdata Service srl è un'azienda cremonese fondata nel 1990 da Alfredo Lupi e Carolina Cortellini. Il *core business* dell'impresa è rappresentato dall'*outsourcing* dei processi documentali. Tale specifico settore è stato interessato negli ultimi decenni da cambi tecnologici radicali. Molta della tecnologia oggi presente in ogni ambito produttivo non era certamente fruibile nei primi anni Novanta, basti pensare che sebbene le reti locali si stessero diffondendo in quegli anni tra le aziende più avanzate, internet era una novità in Italia e la maggior parte dei documenti che oggi vengono digitalizzati, era prevalentemente elaborata su carta. Microdata si occupa da subito della gestione di processi per conto terzi con la tecnologia microfotografica: il *document management* era all'epoca una sorta di compattazione degli archivi all'interno dei microfilm in un periodo in cui erano poco conosciuti ed assimilati solo a specifici settori. Dai microfilm ad oggi, in 30 anni sono cambiate le organizzazioni, sono cambiati i servizi erogati alle aziende e di conseguenza ciò che rimane è la filosofia e la logica dell'*outsourcing*. In un processo di rapida evoluzione delle tecnologie e dei processi, operare dei cambi tecnologici è costoso ed impattante ma diviene indispensabile per rispondere alle esigenze di una domanda in rapida evoluzione. Diventa necessario quindi un cambio di *mindset* delle persone in azienda circa le loro professionalità: nuovi paradigmi che i soci fondatori hanno saputo accogliere ed interpretare permettendo all'azienda di cambiare pelle all'occorrenza e crescere di pari passo con la tecnologia. L'evoluzione, quindi, interesserà nel tempo macchine e collaboratori, chiamati a sviluppare nuove professionalità. L'azienda adotta nei primi anni il microfilm a 16 e 35 millimetri. Il mercato dei microfilm 35 mm si rivolgeva prevalentemente al settore dei beni culturali: quindi biblioteche e archivi di Stato. Il 16 mm invece si rivolgeva al settore dei documenti di tipo fiscale ed amministrativo. È di questi anni la prima di molte innovazioni tecnologiche, ispirata dal background informatico del fondatore, in passato già responsabile di data center: l'abbinamento delle chiavi di ricerca alla posizione del microfilm all'interno della bobina. La bobina con i microfilm veniva cioè messa in relazione ad un computer che individuava agilmente i documenti tramite database. Un'ingegnosa innovazione che poco differisce dai sistemi attuali pur con i limiti del tempo (il sistema infatti era informatizzato in

termini di database ma non dialogava in rete). La postazione di consultazione era unica in tutta l'azienda, da lì si accedeva ai progetti dei clienti: archiviazione di fatture e bolle di accompagnamento, note spese e fogli cassa. Tutta la documentazione classifica si organizzava per categoria creando un database informatico ma lavorando sempre sulle pellicole. L'attività di Microdata costituiva in quegli anni un cambiamento epocale per il mercato: un armadio di bobine poteva contenere l'equivalente di cinquanta armadi normali di carta. Inoltre, fin da subito il computer era entrato nella gestione sistematica dei documenti. Nei primi anni Novanta Microdata è composta dai due soci fondatori ed un dipendente. In dieci anni, l'azienda conta 15 dipendenti. Con il nuovo millennio viene creato un comparto informatico ed assunto personale specializzato suddiviso inizialmente nelle aree "sistemi" e "programmazione" a cui seguiranno le aree: *networking, hardware, internet e cybersecurity*. Vi è poi un comparto dedicato alla programmazione, una sorta di *software house* in cui avviene lo sviluppo interno unito a personalizzazioni software per i clienti. L'informatica diviene la *commodity* su cui Microdata fonda il suo servizio e fin da subito la volontà è quella di mantenere un *know how* interno senza dipendere da realtà terze. A Microdata Service si accostano quindi le nuove ragioni sociali Microdata Web e Prosint, quest'ultima focalizzata sul mercato bancario. In un'ottica di sviluppo e caduti i presupposti per una separazione degli ambiti, i soci operano una razionalizzazione delle ragioni sociali procedendo a fusione per incorporazione. Al momento Microdata Service racchiude tutto il mondo operation ed appartiene alla holding Microdata Group. Con i suoi 311 dipendenti, opera per il 74% con i mercati finanziari: banche, assicurazioni e società di prestito al consumo. Per la restante fetta, l'impresa si rivolge a GDO ed al comparto industriale. Microdata con le sue sedi di Cremona, Gadesco, San Felice e Milano lavora nel settore *operations* che identifica tutte quelle attività di *back office* un tempo associate con la digitalizzazione di documenti e ormai da diversi anni ascrivibili alla digitalizzazione sia di documenti che di processi. A questa attività si aggiunge il front-office della gestione dei clienti ed una parte dello sviluppo informatico per l'azienda e per i clienti stessi. Vi sono inoltre le attività di stoccaggio documentale (per cui Microdata è conservatore accreditato) che garantiscono ai *player* privati che si rivolgono all'azienda specifici livelli di sicurezza e di qualità nel rispetto di norme stringenti. I magazzini di stoccaggio documentale sono informatizzati e prevedono una speciale gestione logistica ed operatori dedicati. Il tema della responsabilità relativa alla conservazione e trasmissione telematica dei documenti ha comportato per l'azienda un necessario adeguamento per rispondere agli obblighi di legge dettati dal GDPR del 2018. Questo importante step, ottenuto tra l'altro tramite il supporto di formazione mirata, permette a Microdata di gestire tra le altre cose specifici back office come quelli sanitari. Tra i *player* partner di Microdata ci sono oggi diverse aziende del settore finanziario. È l'invisibile ma essenziale attività di questa azienda di Cremona, ad esempio, che supporta gli istituti bancari attraverso u attività documentale atta ad erogare i finanziamenti che sono seguiti al decreto Cura-Italia. Microdata è dotata di una *digital academy* che forma i suoi dipendenti: dalle competenze di base agli aggiornamenti ed approfondimenti specifici. I nuovi scenari per l'azienda sono rappresentati oggi dalla digitalizzazione della *customer experience* tramite l'intelligenza artificiale: il filo conduttore sono: i dati, i documenti, le informazioni. Il settore in cui opera Microdata conta molti *competitor* e negli anni l'azienda si è confrontata con numerosi *player* appartenenti spesso ad altri settori (aziende di consulenza o venditori di tecnologia ad esempio). Si è trattato di un confronto a volte difficile: il vantaggio competitivo è

stato rappresentato da un *know how* costruito “dal basso” in anni di attività. La competenza e la padronanza degli ambiti del proprio segmento (dai trattamenti cartacei ai processi più complessi) fa sì che oggi Microdata si collochi tra i primi cinque *player* a livello nazionale in un mercato interessante ed appetibile che ha ancora ampio margine di crescita.

## 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Di seguito sono riportati gli orientamenti strategici a cui Microdata fa riferimento in un’ottica di evoluzione ed innovazione del servizio.

Digitale – Il digitale è passato da essere un elemento di efficienza ad un elemento strategico: in questo senso il mercato è in crescita ed ha grande potenzialità di sviluppo a patto che cambi il modo di lavorare, cambino i processi e cambi la mentalità dei manager.

Sebbene tecnologia ed informatica abbiano sempre caratterizzato l’attività dell’azienda, oggi più che mai sarà necessario trasformare l’enorme difficoltà generata dall’emergenza sanitaria in opportunità. In questa direzione diventa cruciale investire su strumenti e tecnologie impattanti.

Capitale umano - Se è vero che la tecnologia si può acquisire dal mercato attraverso investimenti, è necessario invece trasformare di volta in volta il capitale umano, portandolo “a bordo” con una specifica formazione e permettendogli di evolvere. Da qui l’importanza strategica della formazione per l’azienda. La maggior parte dei dipendenti coglie con grande entusiasmo il processo di cambiamento, il processo di progressione culturale che loro stessi trasformano poi in processo lavorativo. Si è trattato di un grande cambio epocale quello attraversato dall’azienda ed un ruolo fondamentale l’ha avuto il valore della formazione attraverso varie formule dirette ed indirette: dalla classica esperienza d’aula alle attività on the job. Lo stimolo per la formazione è spesso arrivato dal mercato ma anche dalla frequentazione di *innovation hub*, dalle indicazioni dei vari incubatori e dalle aziende con le quali Microdata si è confrontata. Il confronto con clienti internazionali di alto livello ha rappresentato una sfida continua ma anche uno stimolo costante, orgoglio e prestigio per l’azienda che ha potuto cimentarsi con diverse professionalità e costruire un servizio in grado di generare fiducia. Per mantenere la competitività, l’azienda continua ad investire nel percorso di crescita dei dipendenti cercando di stimolarli con *webinar*, *workshop*, formazione canonica piuttosto che con esperienze presso i clienti. Tra i fattori di sviluppo e di crescita per Microdata troviamo: la capacità di gestire ed organizzare al meglio l’azienda oltre l’idea di *start up* e la forte professionalità del capitale umano. Il settore *operations* consta di attività a grandissimo impatto professionale e personale e Microdata può vantare numerosi feedback positivi sull’operato dei suoi dipendenti da parte di clienti che ogni giorno si affidano agli operatori dell’azienda. La strada da percorrere è quella della crescita personale che l’azienda indica con la locuzione anglosassone “*human-in-the-loop*”: è la persona che fa la differenza nel *loop* di processo dove la vera sfida consiste nell’applicare l’intelligenza artificiale ed avere processi ad intelligenza aumentata. In questo modello, il dipendente che prima lavorava il microfilm, passa dall’essere operatore (*document management*) all’essere controllore e supervisore di processo. L’intelligenza artificiale non sostituisce il lavoro delle persone ma fa crescere le risorse verso

processi sempre più evoluti ed al contempo edificanti, in grado di stimolare soddisfazione lasciando alla macchina solo il lavoro più automatico e ripetitivo. È necessaria la formazione tecnica ma anche suggestioni di valore legate alle soft skill che l'azienda porta avanti attraverso un training di competenze trasversali.

Value Proposition - Obiettivo fondante per Microdata è quello di crescere come realtà del settore. Questo si traduce in uno specifico posizionamento sul mercato con una modalità adattiva dei processi che si *customizzano* sulla base delle esigenze dei clienti e con un aumento della *value proposition* che rende l'azienda attraente per il suo segmento. La vera sfida consiste nell'intercettare i nuovi bisogni dei clienti per soddisfarli prima ancora che vengano richiesti.

Cyber-security - Fondamentale *asset* strategico dell'azienda è il tema della sicurezza delle informazioni. Ultimo in ordine di tempo è l'investimento su un sistema di *cyber-security* che consente di mettere al riparo i dati, i documenti, le informazioni dei clienti. Tutele analogiche da un lato ed informatiche dall'altro: la protezione del patrimonio informativo, infatti, non può prescindere dal connubio tra sicurezza fisica e cyber sicurezza in una logica di *risk management* continuo.

Business continuity e smart-working - Altro fattore strategico per Microdata è la *business continuity* non solo per quanto riguarda i sistemi informatici ma anche intesa come capacità di permettere alle persone di poter lavorare dalla propria abitazione. Questo elemento si è di fatto rilevato vitale nei momenti di chiusura dettati dall'emergenza sanitaria in un territorio come quello di Cremona, città particolarmente colpita dalle chiusure. Una tecnologia di riferimento per gli investimenti di Microdata è la *Virtual Desktop Infrastructure* (VDI, la cosiddetta virtualizzazione del desktop, ndr). Tecnologia che senz'altro facilita lo *smart-working* consentendo l'attività in maniera delocalizzata generando inoltre una serie di vantaggi organizzativi con le grandi reti di PC. Il tutto avviene in totale sicurezza con una gestione dei cosiddetti *thin client*. Si tratta di un concetto assimilabile agli storici terminali con i quali l'operatore interrogava una macchina centrale: Microdata lo fa attraverso un coordinamento centralizzato ed un presidio molto forte dei server e con terminali che consentono di lavorare da casa con lo stesso livello di sicurezza. Si tratta di un grande vantaggio competitivo su quei *player* che hanno deciso invece di scegliere la strada canonica del lavoro *on site*.

## **2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata**

Microdata ha scelto di essere indipendente da altre realtà per la costruzione dei processi e l'erogazione dei servizi che si tratti di creazione di *software* o di gestione dei *data center*. Questa decisione in controtendenza ed in un momento in cui il *data storage* viene affidato a grossi "big" informatici fa sì che l'azienda sia completamente responsabile dei servizi ai propri clienti.

Ad oggi Microdata detiene infatti due *data center* collegati, 6 dorsali in fibra con tutti i livelli di sicurezza ed una gestione del *disaster recovery* praticamente immediata. L'azienda è proprietaria dell'*hardware* della sua infrastruttura informatica e nello stesso tempo ha scelto di avere internamente le competenze di gestione: del *networking*, della sicurezza, dei programmi.



Microdata non è più solo un fornitore ma si pone col cliente in una relazione di partnership con una gestione condivisa anche dei problemi. In questa logica diventa fondamentale che tutti i processi siano strettamente sotto il controllo dell'azienda che gestendo tutto *in-house* ha una visione precisa e mai relativa di quanto accade. Microdata ha inoltre deciso di non delocalizzare le attività, di assumere direttamente i dipendenti dei propri magazzini, di avere programmatori che lavorano sulla personalizzazione dei documentali e sulla profilazione particolare dei programmi facendo dialogare i sistemi dei clienti con quelli dell'azienda. L'IT è un comparto fondato non solo sulle infrastrutture e sugli investimenti tecnici ma anche sulla professionalità delle persone; il nodo strategico è quello di avere personale preparato, aggiornato, competitivo, che permetta all'azienda di essere naturalmente veloce nella realizzazione dei servizi. La velocità di risposta che solitamente si associa alle infrastrutture ed alla tecnologia dipende spesso invece dai tempi di risposta umana. Anche l'assistenza ai partner diviene per Microdata un aspetto fondamentale nel riconoscere subito le esigenze delle parti. Queste importanti premesse si riverberano nelle scelte relative alla formazione. Il piano oggetto di monitoraggio è quasi esclusivamente dedicato al comparto IT. La scelta non è casuale e risponde al principale obiettivo già indicato di mantenere tutti i servizi in casa attraverso la costruzione di un *know how* altamente tecnico che permette l'implementazione di strumenti per l'azienda e per i clienti.

### **2.3.1 Aspettative della formazione**

Il piano formativo esaminato, con un mix di azioni su competenze informatiche e normative, risponde in termini di aspettative all'adeguamento di Microdata al noto GDPR del 25 maggio 2018. Il tema è più ampio per l'azienda poiché la sicurezza e la protezione dei dati sono elementi intrinseci del servizio offerto ai clienti. Ci si attende quindi che il piano soddisfi diversi bisogni connessi all'ambito tematico strategico a cui il piano afferisce. Obiettivo è senz'altro il livellamento delle competenze all'interno del dipartimento IT sui temi "*database*" e "*web apps*". Nondimeno diviene imperativo saper gestire il monitoraggio dei flussi di dati (azione: Neteye) e difendersi dall'hackeraggio dei sistemi (azione: Ethical hacking unlimited). Microdata è realtà attenta alla diffusione di cultura aziendale e procedure interne da cui derivano le specifiche formazioni (azioni: Awareness e Procedure Interne). Anche in questo caso ci si attende una diffusione delle competenze finalizzata ad omogeneizzare i livelli di conoscenza della popolazione aziendale.

### **2.3.2 Impatto della formazione**

Rispetto agli obiettivi previsti, la formazione erogata ha permesso a Microdata di raggiungere (1) un livello ulteriore di indipendenza da realtà terze: questo consente all'azienda di non affidare né delocalizzare i suoi servizi e di potenziare inoltre l'offerta e l'assistenza ai clienti. (2) Sul piano tecnico inoltre è stato implementato un sistema di monitoraggio dei flussi di dati in chiave cyber security (entrato a regime al termine della formazione) che costituisce, oltre ad innovazione tecnologica, la regolamentazione, come buona prassi, dei processi di monitoraggio anti-intrusione informatica. Il tutto ben si coniuga con l'assimilazione dei contenuti normativi espressi dal GDPR del 2018 a cui un'azione specifica del piano fa riferimento. Dalle interviste emerge infine una

rinnovata capacità di diffusione dei contenuti acquisiti da parte dei partecipanti, sia verticale che orizzontale tra i ruoli.

## **2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro**

Microdata è ben consapevole che l'attività relativa alla gestione dei documenti cartacei si ridurrà nel tempo. La pandemia ha velocizzato questo processo. Al contempo è stata dimostrata l'importanza di digitalizzazione ed informatizzazione all'interno dei comparti finanziari ed assicurativi, è questo un messaggio che l'azienda di Cremona veicola ormai da anni ai suoi partner. Nella prima fase dell'emergenza sanitaria, l'azienda è intervenuta fin da subito favorendo il lavoro da casa con *laptop* consegnati al personale. Nel giro di 15 giorni diventano 150 le persone che da casa svolgono attività operativa per Microdata. Il personale impiegato sui processi analogici viene organizzato in turni per garantire la sicurezza, con separatori, distanziamento ed un piano interno piuttosto articolato a garanzia di sicurezza dei lavoratori. A tutti vengono inoltre garantiti i presidi sanitari indispensabili. Microdata riesce in questo modo a mantenere i livelli di servizio. Anzi nonostante la fase delicata che tocca tutti i settori, l'azienda acquisisce nuovo personale incrementando i livelli occupazionali. Di pari passo, anche la formazione viene mantenuta. Da un lato si procede ad azioni rivolte ai neo-assunti (due nuovi gruppi di lavoro ai quali è dedicata formazione interna) dall'altro l'azienda si concentra sulle competenze trasversali. Microdata è resiliente e sperimenta la formazione a distanza, quella su piattaforma elettronica. Se da un lato si perde inevitabilmente la qualità di un approccio umano diretto, dall'altro l'approccio digitale è servito anche per mettere in moto meccanismi di cambiamento culturale all'interno della realtà cremonese. Dalle interviste in azienda emerge inoltre come certi temi salienti delle soft skills abbiano la capacità di "bucare lo schermo" ed essere efficaci sul piano formativo nonostante i vincoli della virtualità. Durante l'emergenza, l'azienda ha deciso di sperimentare anche nell'ambito "produzione" l'attività da remoto. I team leader sono diventati "smart leader" perché la comunicazione cambia e così Microdata dedica un piano formativo all'aggiornamento sia su tematiche di smart-working sia di gestione da remoto legata ai meccanismi del GDPR (anche gli spostamenti di postazione comportano uno spostamento di dati con tutti i necessari accorgimenti legati alla sicurezza). L'emergenza ha anche comportato la riassegnazione di personale dal settore del *document management* al *back office* con evidente esigenza di formazione per l'implementazione delle competenze. Il 2020 ha rappresentato, nonostante le fatiche ed i cambiamenti, un anno di crescita sul versante della cultura aziendale, della formazione di competenze, del management.

## **2.5 Considerazioni riepilogative**

Microdata è un'azienda cremonese che opera nel settore *operations*. Fin da subito il tratto distintivo dell'azienda è il potenziamento dell'ambito informatico basti pensare che il *document management* è gestito fin da subito attraverso il database di un computer che facilita l'individuazione dei microfilm sulle bobine, *ante litteram* rispetto ai tempi. L'evoluzione tecnologica e l'informatizzazione del personale dell'azienda procedono di pari passo con il rapido evolversi della cultura informatica nelle imprese. Inizialmente separata, Microdata Web che

costituisce l'anima informatica del gruppo Microdata, viene incorporata in Microdata Service nel 2019. Il piano oggetto di monitoraggio è di fatto un piano interaziendale la cui formazione (svoltasi nel 2018) coinvolge Microdata Service e Microdata Web sui temi dell'innovazione digitale, tecnologica e di processo. Insieme al digitale sono asset del gruppo: *la business continuity* (che Microdata offre grazie alla virtualizzazione dei desktop), il capitale umano impegnato in costante formazione, una attenta gestione del *disaster recovery* (e della cyber security), infine una *value proposition* che trova la sua migliore definizione nel privilegiato rapporto che Microdata intrattiene coi suoi clienti. L'impresa la chiama *business empathy*, una relazione significativa, in cui si trovano soluzioni condivise col cliente e si costruisce fiducia nel tempo. Questo ha permesso negli anni grande fidelizzazione dei clienti che sono anche partner dell'azienda. Nel quadro appena descritto, la formazione diviene vettore indispensabile di tutte quelle competenze che permettono ad un'impresa di restare tecnologicamente al passo coi tempi e risultare competitiva in un mercato appetibile e ricco di player provenienti anche da settori diversi. L'emergenza sanitaria richiede oggi soluzioni nuove per un mercato in evoluzione costante ed un continuo aggiornamento che porterà il settore *operations* verso la digitalizzazione della *customer experience* con l'ausilio dell'intelligenza artificiale e dell'IOT.

### **3 | LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**

#### **3.1 L'analisi del fabbisogno**

Il piano n. 192077 ha prevalentemente interessato il reparto IT su temi informatici e GDPR.

Il settore IT rappresenta come già detto un elemento strategico per Microdata, ed è formato da personale altamente specializzato con tecnici e diversi laureati in ingegneria informatica. La formazione ipotizzata è stata pertanto frutto di una precisa rilevazione del fabbisogno formativo.

Tale rilevazione avviene solitamente su base annuale. Gli specifici contenuti espressi nel piano in oggetto sono stati inoltre fortemente caldeggiati dal reparto informatico che ha espresso l'esigenza di diffondere e/o livellare specifiche competenze tra i dipendenti.

L'analisi del fabbisogno sostanzialmente consiste nel chiedere a tutti i team leader dell'azienda di segnalare, coinvolgendo anche i collaboratori, tutti i "desiderata" in merito alla formazione per l'anno a venire. Le segnalazioni vengono quindi esaminate e si identificano quali possano essere i corsi erogabili, cercando di capire il livello di affinità tra i temi proposti e i bisogni dell'azienda.

Su queste basi vengono stabilite delle priorità in termini di realizzazione. Nella progettazione del piano anche il team informatico è stato coinvolto: con i rapidi cambiamenti che interessano la tecnologia ed il settore della digitalizzazione era necessario, infatti, costruire un piano ad hoc.

Lo stimolo è arrivato senz'altro anche dal socio fondatore Alfredo Lupi, informatico ed appassionato di tecnologie che dialoga frequentemente con i team in azienda e che si è fatto promotore della diffusione di competenze tecnologiche innovative. Al suo fianco, Carolina Cortellini, che da sempre sostiene l'importanza dell'asset "capitale umano", ha anch'ella condiviso le linee innovative di un piano che guarda al futuro. La proposta formativa è stata ben accolta dal personale che, per usare le parole della responsabile delle risorse umane, ha "consumato" il piano

velocemente e con grande interesse grazie a contenuti interessanti ed inseribili nella pratica quotidiana.

### **3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione**

La volontà di Microdata è quella di far sentire il dipendente parte di un sistema in un processo costante di innovazione, in questo senso spesso la formazione si rivolge a settori al cui interno vi è eterogeneità di livelli per poter diffondere le competenze su tutta la popolazione aziendale. Rispetto al piano in oggetto, le azioni sono state rivolte prevalentemente al settore IT nei sotto-settori: “sistemi” e “sviluppo”. I corsi erogati hanno quindi visto la partecipazione di figure estremamente specializzate come ingegneri informatici assieme a figure tecniche del settore. Un’azione particolare (“Corso Regolamento UE sulla protezione dei dati personali” della durata di 24 ore su monte ore complessivo del piano di 278 ore) è stata rivolta ai team leader dei vari settori di Microdata coinvolgendo quindi anche l’ambito produzione, l’area commerciale, i project manager, l’area risorse umane e l’amministrazione (n.7 dipendente in totale, ndr). Infine vi sono alcune azioni nel piano di natura trasversale che contribuiscono alla costruzione di una cultura aziendale e favoriscono il raggiungimento degli obiettivi attraverso il consolidamento di contenuti e procedure che hanno coinvolto il personale dipendente dei settori IT e produzione e parte del management aziendale come indicato nella descrizione delle azioni (corso awareness per utenti – due azioni da 2 ore con 8 e 7 partecipanti, corso awareness per management aziendale – un’azione da 2 ore con 13 partecipanti, procedure interne reparto produzione – un’azione di 48 ore con 8 partecipanti, procedure interne reparto it – un’azione di 48 ore con 8 partecipanti, per un totale di 126 ore su 278).

### **3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni**

Il piano 192077 si inserisce nella proposta di una *digital academy* interna a Microdata che annualmente eroga ben 16.000 ore di formazione. Parte di questa formazione utilizza il canale di formazione di Fondimpresa, mentre per coprire completamente il fabbisogno formativo, l’azienda si avvale spesso di professionisti già presenti in azienda. Come da prassi, prima della partenza del piano sono stati svolti in Microdata degli incontri preliminari con i *team leader* per condividere obiettivi ed aspettative. Anche i formatori vengono coinvolti per fornire alcune informazioni sull’azienda e condividere le attese relative alla formazione. La scelta dei docenti avviene spesso su segnalazione dei reparti stessi che individuano persone di fiducia, vi è inoltre una buona sinergia con l’ente attuatore (Ecole, ndr) e con l’Associazione Industriali da cui provengono spesso le segnalazioni per docenti molto preparati come nel caso del piano in oggetto. I corsi sono stati erogati con modalità frontale in aula: di seguito si dà dettaglio delle azioni svolte:

- Corso “SQL SV” (una edizione base di 16 ore)

SQL è un linguaggio standardizzato per la creazione e gestione di database relazionali. Microdata ha deciso di diffondere ed affinare le competenze relative a questo linguaggio. L’azione base ha

vertuto sulle caratteristiche essenziali dello sviluppo in ambito database con l'intento di fornire una gamma di competenze specifiche ai soggetti junior del reparto.

- *Corso "SQL SV" (due edizioni avanzate di 16 ore entrambe)*

Due azioni hanno interessato l'erogazione di contenuti in materia di SQL ad un livello avanzato con l'analisi di situazioni tecniche specifiche riferibili ai database, specie quelli di grosse dimensioni con tabelle con elevato numero di record, fornendo strumenti per il miglioramento delle performance ed per l'ottimizzazione dei database stessi. Nel dettaglio una specifica azione delle due avanzate è stata dedicata ai sistemisti con moduli su installazione e configurazione in un database.

- *Corso "Neteye" (una edizione da 40 ore)*

Neteye è uno strumento utilizzato soprattutto dai sistemisti con funzione di monitoraggio di ambienti e sistemi. Questa speciale azione formativa impatta sull'offerta di *business continuity* che Microdata offre all'aziende poiché serve a gestire sale server anche tecnologicamente avanzate e macchine virtuali come quelle dell'azienda che con esse riesce a garantire ai partner una risposta "h24".

- *Corso "Building web apps with Asp.net" (due edizioni da 24 ore entrambe)*

L'azione formativa: "Building web apps with Asp.net" interessa lo sviluppo di applicazioni dedicate alla semplificazione dei servizi sia per l'azienda che per i clienti. Poiché la competenza specifica riferita al framework "asp.net" era presente solo in parte in azienda, la volontà è stata quella di uniformare i livelli di conoscenza all'interno del comparto IT.

- *Corso "Ethical Hacking unlimited" (una edizione della durata di 16 ore)*

È seguita quindi l'azione denominata: "Ethical hacking unlimited", formazione legata essenzialmente al tema della sicurezza informatica. L'inciso indispensabile è che un attacco hacker oggi può avvenire attraverso i canali più disparati, compresi quelli analogici tradizionali come il telefono a filo. La sicurezza diventa asset primario per un'azienda come Microdata che deve poter garantire ai suoi clienti la massima sicurezza nella gestione delle informazioni. Sul piano puramente informatico la conoscenza degli strumenti di intrusione dell'hackeraggio permette una maggiore attenzione alla fase di sviluppo software. In questa maniera le applicazioni ed i servizi offerti risulteranno meno vulnerabili. L'azione ben si collega all'intervento relativo a Neteye, in quanto quest'ultimo ha, tra le varie funzioni, lo scopo di individuare buchi nel sistema informatico.

- *Corso "Awareness" (tre azioni: due per utenti, una per management di 2 ore ciascuna)*

Le azioni Awareness hanno esplorato alcuni temi relativi alla cultura aziendale ed alla gestione delle risorse umane.

- *Corso Regolamento UE sulla protezione dei dati personali (una edizione di 24 ore)*

L'azione relativa all'implementazione del GDPR ha interessato trasversalmente tutti i settori di Microdata. Il docente ha *customizzato* l'intervento in itinere ritagliando la formazione sulle specifiche figure responsabili della compliance con un lavoro analitico e di dettaglio sui singoli

processi. Nota: la fiducia instaurata col formatore ha permesso ulteriori collaborazioni con l'impresa al termine dell'azione formativa.

- Corso "Procedure interne" (due edizioni di 48 ore ciascuna)

Le azioni legate alle "Procedure interne" esplorano tutte le attività soggette appunto alle procedure operative a cui il personale si attiene all'interno di Microdata per il raggiungimento dei rispettivi compiti. Le due azioni hanno interessato rispettivamente la produzione ed il settore IT di Microdata per un livellamento delle conoscenze del sistema aziendale. Queste specifiche azioni sono state erogate da formatori interni.

I formatori hanno costantemente fornito feedback durante la formazione. Un positivo ritorno è stato inoltre fornito dall'attività sul campo del personale informatico rispetto alle competenze apprese in formazione.

### **3.4 Considerazione riepilogative**

La volontà d'implementazione delle competenze del dipartimento IT e l'entrata in vigore del GDPR del 2018 sono state occasioni per proporre un piano formativo che mettesse insieme aspetti normativi ed informatici verso un'innovazione digitale e di processo. Gli stimoli allo sviluppo delle tematiche del piano sono arrivati da un Board da sempre attento all'innovazione ed in costante dialogo con i suoi dipendenti con l'ausilio dal dipartimento IT stesso, il cui ruolo si è rivelato centrale per la scelta dei temi. Il confronto coi docenti ha garantito una formazione *tailor made* e l'alto gradimento rilevato al termine delle azioni ha stimolato la richiesta di ulteriori interventi formativi sempre rivolti all'IT, possibilità che l'azienda considera di mettere in campo nel prossimo futuro.

## **4 | CONCLUSIONI**

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

L'alto impatto delle azioni formative del piano è sicuramente testimoniato dall'integrazione immediata dei contenuti erogati con le procedure già in essere in azienda. I cambiamenti riscontrati all'interno della popolazione interessata dalla formazione sono da ricercarsi, oltre che a livello di competenze, in una rinnovata attenzione e precisione del personale nel portare a termine i tasks nei comparti. Operativamente alcune azioni hanno permesso l'esecuzione di compiti estremamente tecnici (come la scrittura in SQL, ndr) utilizzando modalità corrette ed ottimizzate ed evitando così rallentamenti nel processo. Il materiale didattico ha sicuramente permesso a fine corso di riprendere eventuali contenuti. In merito alle azioni riguardanti la formazione SQL avanzata, i formatori esterni hanno approfondito con il dipartimento IT gli ambiti sui quali tarare l'intervento cercando di cogliere specifiche tematiche d'interesse per l'azienda. Sono state così presentate casistiche concrete su cui ritagliare gli incontri. Oltre a calare l'intervento sui temi propri dell'azienda, la curvatura della formazione ha favorito l'approccio al problem solving ed una partecipazione interessata da parte della popolazione aziendale. Di particolare interesse è risultata l'azione denominata: "Ethical hacking unlimited" grazie ad una visione non convenzionale

dell'*hackeraggio* in funzione difensiva. Di grande rilievo è stata inoltre l'azione relativa al Regolamento UE sulla protezione dei dati personali che ha permesso la correlazione tra le varie aree in azienda ed impattando sull'approccio alla sicurezza dei dati dei singoli settori dell'impresa. Ancora una volta, punto di forza del piano è da ricercarsi quindi nella formazione customizzata sulle aree e sui temi della realtà produttiva. L'impatto della formazione è rilevato da Microdata anche nella rinnovata capacità dei dipendenti di mettersi in gioco ed essere proattivi all'interno dell'azienda, sviluppando buone prassi dotate di trasferibilità.

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

Si individuano sostanzialmente due buone prassi aziendali ereditate dal piano: (1) l'inserimento di un nuovo processo di controllo tramite introduzione di nuova tecnologia informatica (*Neteye*) e (2) la diffusione di una rinnovata modalità di scrittura database all'interno del dipartimento IT unita ad un supporto delle figure *junior* in azienda.

### *1) Introduzione di Neteye in azienda*

*Neteye* è una piattaforma di monitoraggio delle infrastrutture IT: con l'evolvere delle tecnologie ed il crescente valore dei dati all'interno dell'economia, le tecniche di monitoraggio avanzate sono ormai necessarie per analizzare quantitativi di record sempre maggiori. L'introduzione di tale piattaforma permette a Microdata, che in primis gestisce i dati delle aziende, di raccogliere dati prestazionali provenienti dai suoi sistemi per poterli analizzare rapidamente anche tramite indicatori di performance aggregati. Poiché Microdata ha al suo interno una *farm* ad alta tecnologia, diviene fondamentale la possibilità di verificare falle nel sistema ed anomalie nei flussi di dati. Questa importante novità tecnologica ha introdotto un nuovo processo di monitoraggio all'interno del dipartimento IT che velocizza la capacità di risposta alle anomalie specialmente in un quadro di disaster recovery. Indirettamente l'applicazione del monitoraggio programmato favorisce la *business continuity* di Microdata permettendo all'azienda di offrire un servizio al cliente privo di significative interruzioni e quindi in linea con gli obiettivi strategici. Sul piano interno l'introduzione del monitoraggio permette di verificare anche le procedure solitamente automatizzate che in quanto tali rischierebbero di non essere verificate. Questo favorisce l'individuazione di anomalie in caso di blocchi.

### *2) Formalizzazione della scrittura relativa a SQL e diffusione delle competenze informatiche*

Con tre azioni dedicate alla scrittura SQL, una di base e due avanzate, Microdata ha voluto formalizzare regole e modalità di scrittura per i database che gestisce. Ne deriva una corretta esecuzione delle operazioni di database attraverso una scrittura più rispondente delle query e la minore necessità di intervenire a modifica del lavoro già svolto. Si tratta di un vantaggio competitivo in termini di efficacia con: (1) un miglior rendimento dell'azione rispetto agli obiettivi e (2) una migliore qualità metodologica del lavoro svolto presso il dipartimento IT. La diffusione delle corrette modalità di scrittura delle query (il trasferimento in generale delle skills informatiche più tecniche) è ormai una pratica costante del dipartimento IT che, in una logica di miglioramento continuo e di supporto alle attività, favorisce la circolarità delle competenze.

### 4.3 Conclusioni

Con la volontà di potenziare i suoi reparti e l'avvento del GDPR del 2018, Microdata, azienda del settore *operations* che fa della tecnologia la sua *commodity* di punta, ha presentato un piano formativo fortemente impattante su tecnologie e processi. L'adeguamento alla normativa è anche adeguamento tecnologico e potenziamento di specifiche competenze del capitale umano. Il piano ha permesso così di sistematizzare o introdurre *skills* informatiche di alto livello, sistemi di monitoraggio dei flussi digitali, un orientamento allineato al GDPR sulla gestione dei dati in azienda, una visione sull'hacking etico in funzione di protezione delle informazioni ed infine un allineamento legato alle procedure interne dell'azienda. Il piano risponde in questo senso agli obiettivi strategici messi in campo da Microdata, in particolare alla volontà di gestire e controllare tutti i processi al suo interno senza deleghe ad imprese terze, con un *know how* per così dire "in house". La formazione si colloca in una logica di miglioramento continuo delle competenze del personale in un ambizioso processo di trasformazione finalizzato a traghettare l'azienda dalla gestione documentale verso la digitalizzazione totale dei processi e della *user experience*.