



AT LOMBARDIA

Eolo S.p.A.

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Competenze “senza fili”: formazione e tecnologia in EOLO

Redazione del report a cura di Emmanuele Massagli

Codice identificativo del piano: 246367 (conto formazione)

Titolo: Sviluppo e aggiornamento delle competenze professionali in Eolo S.p.A.

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro.....	8
2.5 Considerazioni riepilogative	9
IL PIANO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazione riepilogative	11
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 L'impatto della formazione.....	13
4.2 Considerazioni riepilogative	13
CONCLUSIONI	14
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	14
4.2. Le buoni prassi formative aziendali	14
4.3 Conclusioni.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
SCHEDA DI SINTESI	14

INTRODUZIONE

Uno degli assi più importanti del Piano di Ripresa e Resilienza italiano è la digitalizzazione. L'emergenza pandemica ha obbligato milioni di persone a sperimentare la modalità di lavoro c.d. agile (legge 22 maggio 2017, n. 81, Capo II) e ha convinto le aziende, in particolare quelle di servizi, a reimpostare i propri processi organizzativi prevedendo la possibilità di lavorare a distanza anche dopo il periodo di allarme sanitario. Come è noto, la crisi economica conseguente alla pandemia ha indebolito il tessuto produttivo italiano, seppure in modo non uniforme: accanto a settori che hanno visto quasi dimezzarsi il numero delle imprese (ristorazione, turismo, cultura etc...), ve ne sono altri che sono cresciuti anche nel corso degli anni 2020 e 2021.

Tra questi vi è certamente quello dei fornitori di connessioni internet, degli internet provider. I circa 8 milioni di lavoratori che nel corso dei mesi centrali del 2020 hanno dovuto lavorare da casa hanno espresso una inaspettata e rilevante richiesta di connessioni veloci ed efficienti, spesso anche pagata dai datori di lavoro. L'Italia è ancora un Paese con forti differenziali territoriali a riguardo della diffusione del 5G e delle connessioni internet veloci (ADSL e fibra ottica). In diverse zone della Penisola non è presente alcun allacciamento ad Internet via cavo; non a caso nel PNRR è previsto un massiccio intervento di contrasto al digital divide. E' evidente che in un momento nel quale era necessaria una connessione stabile per poter lavorare, siano cresciuti i clienti dei provider di rete fissa e mobile o siano cambiati i piani tariffari di chi già accedeva alla rete da casa.

Eolo S.p.A., principale fornitore in Italia di connettività internet wireless, è tra gli operatori che hanno saputo leggere questo particolare momento di cambiamento, accelerando la sua diffusione sul territorio. Da più di un decennio la mission esplicita di Eolo è «garantire anche nelle zone più remote un accesso alla rete democratico e di qualità, a supporto di uno sviluppo sostenibile e inclusivo» (frase tratta dalla presentazione aziendale): si tratta quindi di una azienda che non poteva non impegnarsi a rispondere al disallineamento digitale emerso chiaramente nel corso del 2020.

Eolo stessa ha riorganizzato i propri processi per garantire ai propri dipendenti la possibilità di lavorare da casa anche dopo la fine del divieto di movimento. Conseguentemente, ha reimpostato i processi formativi (sempre attivi) e reinquadrato il fabbisogno di competenze.

L'interesse verso questa realtà nella nuova indagine di monitoraggio e valutazione di Fondimpresa è determinato proprio da questa seconda peculiarità: conoscere come (e se) è mutata l'esigenza di formazione nelle imprese maggiormente sollecitate dalla crisi del 2020 in termini di espansione e non contrazione del business, tanto più se attive in un ambito, quello della digitalizzazione, al centro delle priorità post-pandemiche.

Il piano formativo di Eolo S.p.A. oggetto di questo approfondimento ("Sviluppo e aggiornamento delle competenze professionali in Eolo S.p.A.", piano numero 246367) si inserisce nell'ambito del primo Ambito Strategico Tematico Prioritario (Innovazione digitale e tecnologica). Con la presente indagine si è voluto andare a verificare come fossero affrontati gli interventi formativi in un

contesto sempre sollecitato alla introduzione di nuovi prodotti e processi ed estremamente vocato alla innovazione tecnologica e digitale.

Il Piano è stato svolto usufruendo delle risorse del Conto Formazione aziendale e si inserisce in un ampio disegno di costante aggiornamento delle competenze del personale di Eolo, il cui fabbisogno è periodicamente monitorato dalle figure interne che si occupano miratamente di sviluppo delle risorse umane.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda è nata nel 1999 con il nome di NGI (Netgamers Italia), in origine una community dedicata ai videogiocatori. Dopo pochi anni, ha diversificato l'attività per iniziare ad offrire ai clienti performance online adeguate alla competizione ludica su internet, allora ancora embrionale in Italia, ma in forte crescita. In particolare, NGI forniva agli utenti connessioni strutturate e stabili via cavo, in grado di raggiungere bassi livelli di latenza (ritardo) nella risposta dei comandi impartiti dal videogiocatore. Dal 2002 queste connessioni sono state amministrate tramite cavo ADSL.

L'azienda per come è conosciuta ora nasce da un bisogno personale del fondatore Luca Spada che, non riuscendo a connettersi alla rete internet tradizionale dalla sua residenza, ipotizzò un sistema di connettività basato sulla trasmissione wireless di onde radio. Grazie a svariati test, che coinvolsero pure i vicini di casa (anch'essi vittime del *digital divide* del territorio), riuscì a garantire la connessione internet alla intera zona senza installare cablaggi con cavi. Decise allora di concentrarsi sullo sviluppo di reti senza fili per sopperire alla mancanza dei servizi tradizionali nelle zone a bassa densità abitativa o difficili da raggiungere per motivi morfologici.

Nel 2007 l'azienda iniziò a commercializzare questo servizio, facendolo diventare il proprio core business. Nasce allora il nome EOLO, con evidente richiamo al dio del vento, l'habitat proprio delle onde radio che in pochi mesi raggiunsero centinaia di utenti nella Provincia di Varese. La missione della azienda diventò proprio questa: l'abbattimento del digital divide.

Nel 2012 l'acquisto di un vero e proprio headquarter a Busto Arsizio (Varese) rese evidente il processo di crescita avviato e in pieno svolgimento di NGI. I dipendenti crebbero fino al centinaio e nel capitale sociale entrò il gruppo Elmec (società informatica/system integrator della provincia di Varese).

Nel 2014 il servizio EOLO è stato riconosciuto istituzionalmente: il Ministero dello Sviluppo Economico ha assegnato alla azienda quattro bandi di gara per l'abbattimento del *digital divide* in Liguria, Marche, Emilia-Romagna e Umbria.

I tempi erano maturi per il cambio nome: nel 2016 NGI SpA diventa EOLO SpA. La divisione di ricerca e sviluppo testa la nuova tecnologia "EOLOWaveG" che permette collegamenti a 100 Mega, volti a superare non più soltanto il *digital divide*, ma lo *speed divide* sempre più problematico per aziende e cittadini. L'infrastruttura continua a svilupparsi nel Nord e nel Centro Italia.

Dal 2019 EOLO è diventato operatore nazionale, raggiungendo anche il Sud e le Isole. In concomitanza con questo traguardo, è stato lanciato il Progetto "EOLO Missione Comune" che ancora racconta lo spopolamento dei piccoli comuni, aiutandoli a contrastarlo con la digitalizzazione.

Oggi i dipendenti di EOLO sono diventati 500, concentrati soprattutto negli uffici di Busto Arsizio (sedi minori, operative, a Padova e Roma). Solo nell'ultimo anno le assunzioni sono state 52. L'età media è di 32 anni.

Nell'estate del 2021 la stampa economica ha comunicato l'acquisto del 75% delle quote di EOLO da parte della società di investimenti svizzera Partners Group per un prezzo pari a circa 1,2 miliardi di euro. L'ultimo bilancio (31 marzo 2021) è stato chiuso con 187 milioni di euro di ricavi (+20,4%

rispetto ai 157 milioni del 31 marzo 2020) e un EBITDA pro-forma di 95 milioni (pari a un EBITDA margine del 50,8%, 74,2 milioni), in presenza di 122 milioni di euro di investimenti.

Nel settore delle telecomunicazioni EOLO compete con i “big” di mercato quali TIM, Vodafone, Wind Tre, Fastweb, Tiscali. Nomi certamente più noti, che però vendono un prodotto/servizio diverso tecnicamente: i player più riconoscibili, infatti, installano reti domestiche e aziendali via cavo, non wireless (tecnologia FWA, *fixed wireless access*). Questa seconda tipologia di servizio è l’elemento distintivo di EOLO, che in questa sottocategoria è certamente il leader di mercato. L’unico competitor paragonabile ad EOLO, ma certamente più piccolo per ampiezza di rete e affermazione commerciale, è LINKEM, in crescita da qualche anno. I due operatori coprono circa l’80% dell’intero mercato italiano.

Non a caso EOLO sta stringendo accordi commerciali con gli operatori tradizionali per affittare la propria rete a questi (da ultimo, TIM, ma anche Wind Tre) per coprire le c.d. aree bianche, non raggiunte dai cavi digitali.

La riconoscibilità di EOLO è certificata dai numeri: la sua rete è ora diffusa in oltre 6000 comuni grazie ad oltre 3000 ripetitori radio. Sono circa 1 milione e 200 mila persone connesse con banda ultra-larga (fino a 100 Mega per i clienti residenziali e fino a 1 Giga per le imprese).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L’obiettivo inevitabile dell’azienda è l’espansione del proprio mercato e della infrastruttura di rete che la caratterizza. Nello specifico, è in particolare al Sud e alle Isole che va concentrandosi l’espansione, essendo le zone del Nord sufficientemente coperte negli anni. Ad oggi non sono noti disegni di partecipazione a mercati esteri, se non la verifica della possibilità di unificare gli standard presenti in Europa.

L’alleanza con Partners Group immette nelle disponibilità economiche riservate ai piani di ampliamento circa 850 milioni da spendersi entro il 2025 per il consolidamento e la stabilizzazione della copertura di rete proprietaria basata su una banda a onde millimetriche; l’affitto della rete ad altri operatori, come già accaduto con Wind Tre e TIM; l’avvio di un progetto per la realizzazione di una piattaforma per l’offerta di connettività Fwa a livello europeo.

L’innovazione di prodotto è sicuramente un punto centrale per una azienda che basa tutto il business sulla tecnologia delle telecomunicazioni, un settore con esigenza costante di innovazione ed estremamente competitivo. Per questo l’investimento in ricerca e sviluppo è imponente: si tratta di una materia molto tecnica, che deve essere presidiata da figure diverse, quali ingegneri, tecnici e operai specializzati, venditori esperti nelle caratteristiche del servizio, customer care preparata ed esperta.

In questo quadro la formazione diventa una importante leva per “mettere a terra” il costante processo di evoluzione e rinnovamento che interessa l’azienda.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La crescita costante della azienda nell'ultimo quindicennio e l'esigenza di non fermare questo processo di rafforzamento, pena il superamento da parte dei concorrenti, hanno determinato la moltiplicazione dei dipendenti, nonché delle scadenze, degli oneri e degli adempimenti.

In una situazione come quella descritta, lo scollamento tra le divisioni aziendali, la demotivazione delle persone che si vedono sempre più parte di un meccanismo molto più grande di loro, nonché la perdita dei valori iniziali sono rischi assai frequenti, spesso descritti dalla letteratura economica e manageriale che studia i processi di crescita delle imprese, soprattutto tecnologiche.

ELO S.p.A. vuole coscientemente evitare una deriva "industrialista" e per questo ha perfezionato negli anni un sistema di costante rilevazione del fabbisogno formativo. Tale censimento è funzionale a dettagliare i contenuti delle molte ore di formazione continua che vengono ogni anno proposte ai dipendenti, solo per una minore parte pagate da risorse esterne, tanta è la centralità che le competenze hanno assunto negli anni per ELO.

In particolare, la coerenza tra la proposta formativa e gli obiettivi aziendali si osserva nella esigenza di allineare i nuovi assunti ai valori della azienda (gli stessi fin dalla origine); allenare e fare emergere (poiché si tratta di dimensione non "formabili" ex novo) le capacità delle persone nella gestione dello stress (tipico dei settori ad elevata competizione) e nella organizzazione del tempo (esigenza emersa con ancora più forza durante la crisi pandemica); offrire una formazione di base a tutti i dipendenti, di qualsiasi settore (anche non tecnico), in merito alle peculiarità tecnologiche della offerta di servizi di ELO; affinare l'utilizzo di software produttivi di base, quali Excel, perché vengano sfruttati in tutte le potenzialità; mantenere pronta la lingua inglese, non tanto per la partecipazione a mercati esteri, quanto per i tanti scambi con i fornitori di tecnologia, con i competitors e con le autorità regolatorie che sovente si esprimono in inglese.

Non è da escludersi che il coinvolgimento di Partners Group comporti nuovi obiettivi non soltanto per l'impresa, ma, necessariamente, anche per chi si occupa di sviluppo del personale.

I lavoratori sono direttamente coinvolti nella costruzione dei propri percorsi formativi, in accordo con i propri referenti diretti. Non potrebbe essere altrimenti, soprattutto per l'adesione a moduli formativi di natura tecnica che non possono che essere suggeriti dai responsabili di attività, non potendo essere conosciuti dai responsabili delle risorse umane.

Più sfumato è invece il coinvolgimento delle parti sociali, non essendoci RSU elette ed essendo relativamente basso il tasso di sindacalizzazione.

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

Il Piano oggetto di questo monitoraggio è stato avviato prima dello scoppio improvviso della pandemia (18 settembre 2019) e si è concluso, rendicontazione compresa, dopo i mesi peggiori della diffusione del virus SARS-CoV-2 (17 ottobre 2020).

L'emergenza epidemiologica ha inevitabilmente modificato molti processi organizzativi ed esigito il lavoro a distanza per la larga parte del personale. Anche la formazione ha continuato a svolgersi online. Ad ogni modo, per le peculiarità del servizio offerto da ELO, la stessa pandemia non ha comportato una contrazione delle attività economiche, bensì una nuova accelerazione (comunque

in linea con quella degli anni precedenti). Si è trattato di un c.d. happy problem. Questa maggiore richiesta ha convinto il management a operare nuovi investimenti: durante i vari lockdown la mole di dati scambiati online è vertiginosamente aumentata, andando così a sforzare le strutture dell'azienda, che ha quindi dovuto prontamente agire per potenziarle. Per questo non soltanto è stata garantita a tutti la continuità lavorativa, ma sono continuate le assunzioni, anche effettuate totalmente a distanza. Le nuove immissioni hanno determinato esigenza di formazione in ingresso, operata con i neoassunti anche prima della pandemia con pillole formative asincrone erogate nel "processo di onboarding": video formativi/informativi sulla storia della azienda e sulla specificità della tecnologia usata. Accanto a questo canale, sono stati organizzati anche corsi online, in modalità prevalentemente sincrona.

Lo stesso Piano in commento ha condiviso questa sorte: iniziato con modalità frontali tradizionali (per quanto di taglio laboratoriale) in presenza, si è conclusa con momenti di confronto svolti online.

2.5 Considerazioni riepilogative

EOLO S.p.A. è una azienda che compete in un settore ad alto tasso di investimento in tecnologia e, conseguentemente, in competenze. Per questo ha delle figure aziendali dedicate allo sviluppo del personale e una infrastruttura oliata di individuazione del fabbisogno di competenze e di erogazione della formazione. L'esigenza non è tuttavia solo quella di aggiornare le competenze specialistiche delle figure tecniche, bensì anche di condividere i valori aziendali e uniformare la conoscenza della strumentazione informatica utilizzata trasversalmente (il riferimento è agli applicativi Microsoft, a livelli diversi) e della lingua inglese. Accanto a questo menù formativo, di natura tecnica, per quanto di base, EOLO S.p.A. reputa opportuno offrire anche un rilevante numero di ore rivolte all'incremento delle competenze personali di natura trasversale.

Questa seconda è una sensibilità non certamente ovvia e diffusa, assolutamente non estemporanea perché figlia di un ragionamento sullo sviluppo delle persone molto comunicato dalla azienda sui canali pubblici e in diverse occasioni.

Interessante è il nesso evidente tra le dinamiche del core business aziendale e le scelte formative attuate negli anni. Al crescere della azienda è corrisposta una crescita della divisione delle risorse umane dedicata alla valorizzazione del talento dei dipendenti oltre che a una strutturazione dei processi formativi e delle dinamiche per la rilevazione del fabbisogno di conoscenze e competenze.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

EOLO S.p.A. ha costruito negli anni un sistema piuttosto affidabile di analisi del fabbisogno formativo interno. I pivot di questa rilevazione sono i capi area, che una volta suggerivano ai sottoposti i corsi a catalogo (sempre forniti dalla impresa, a sue spese) ai quali iscriversi o chiedevano alla direzione del personale dei percorsi ad hoc. Oggi il meccanismo è mutato: ogni dipendente, consultando le opportunità formative, invia al proprio referente le proprie preferenze per la formazione. Spetta al responsabile diretto la valutazione della coerenza della richiesta e il suo inoltro alla direzione delle risorse umane che, raccolte le segnalazioni, assegna le persone ai singoli corsi tenendo conto della disponibilità economica complessiva e per direzioni aziendali.

Il catalogo formativo standard che consultano i lavoratori è clusterizzato per ruoli e inquadramento contrattuale. Non è tuttavia vietato comunicare alla amministrazione di EOLO l'esigenza di percorsi formativi molto "verticali", tecnico-specialistici, che vengono concessi dopo una valutazione di opportunità e una verifica del budget.

Una volta all'anno la direzione risorse umane scatta la fotografia del fabbisogno formativo complessivo, come risultante dalle comunicazioni dei capo area e dalle preferenze formative espresse dai singoli lavoratori.

Dalla analisi dei fabbisogni operata prima dell'avvio delle attività del Piano 246367 è emersa la necessità dell'azienda di rafforzare le competenze del proprio personale in diverse aree, in particolare quella informatica (utilizzo di Excel, a tre diversi livelli), quella linguistica (facilità di comunicazione in inglese per chi ha a che fare con controparti straniere), quella delle abilità personali (gestione dello stress e del tempo). Per questo il piano si è esplicitamente proposto di «trasferire le conoscenze e le competenze inerenti all'utilizzo delle funzionalità di Excel», «allenare le abilità comunicative in lingua inglese», «insegnare a gestire lo stress e sviluppare le capacità di gestione del tempo» (citazioni dal piano formativo presentato).

Nella intervista con la responsabile dello sviluppo delle competenze del personale è emerso come uno dei primi obiettivi aziendali sia il miglioramento delle competenze c.d. soft: è questa una dimensione sempre più rilevante con il passare degli anni, per la convinzione che vi sia un nesso diretto tra le caratteristiche non cognitive (*Non Cognitive Skills*, NCS) della persona e i risultati aziendali.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La rilevazione dei fabbisogni effettuata da EOLO S.p.A. non è direttamente correlata con la decisione di ricorrere al Conto Aziendale. Una volta raccolte le esigenze informatiche e linguistiche (competenze hard), nonché il bisogno di natura trasversale (competenze soft), è stato valutato dalla direzione aziendale il ricorso al proprio Conto Formazione per pagare le diverse attività progettate (nel complessivo 9 azioni, 96 ore di corso), frequentate da 68 persone (66 impiegati e 2 quadri) per un totale di 20.250 euro complessivi, di cui 13.230 euro per l'erogazione dei percorsi

(circa 195 euro per dipendente e 138 euro per singola ora). Per il Piano n. 246367 sono stati selezionati in particolare dipendenti in forza alla assistenza commerciale o impiegati dell'area amministrativa e contrattualistica. A nessuno di questi è stata imposta la frequenza al corso, da tutti i frequentanti scelta volontariamente.

Per la realizzazione delle attività formative l'azienda si è avvalsa di formatori esterni, professionisti qualificati e specializzati nelle materie oggetto dei corsi, già conosciuti dalla azienda e già positivamente valutati dalla stessa e dai corsisti in occasioni precedenti. EOLO si è anche avvalsa di una società esterna per la gestione operativa, amministrativa e burocratica del piano formativo, affidato a un responsabile/referente interno.

La qualità del piano, quantomeno quella percepita dai destinatari, è stata monitorata tramite questionari di feedback dei partecipanti. A quelli di Fondimpresa, anonimi, sono state affiancate le tradizionali rilevazioni di qualità organizzate dai responsabili della formazione e operate dai dipendenti, che hanno registrato riscontri tendenzialmente positivi. Gradimento buono che si esprime in un questionario online. Queste rilevazioni si svolgono direttamente sul software gestionale della impresa, che traccia tutte le attività formative svolte dal singolo dipendente e la loro valutazione. Ad inizio 2020 EOLO S.p.A. ha cambiato il fornitore del sistema informatico aziendale: durante questo cambiamento non è stato possibile importare nel nuovo sistema le vecchie schede di valutazione, ad oggi archiviate, ma non consultabili dai dipendenti. La direzione risorse umane sta inserendo nel nuovo software tutti i piani di sviluppo individuali che erano già stati caricati nel gestionale precedente. Tutta la formazione è stata svolta in orario di lavoro con lezioni frontali in aula e, a causa dello scoppio della pandemia, on-line.

Accanto al percepito dei lavoratori, l'azienda ha comunicato una propria valutazione di massima del percorso (o, meglio, delle nove azioni), giudicato soddisfacente e coerente con il fabbisogno rilevato che si voleva colmare. Durante l'intervista è stato esaminato il caso specifico di un lavoratore con scarsa conoscenza dell'applicativo Excel: dopo il percorso il suo livello è stato giudicato adeguato, decisamente migliorato rispetto alla situazione previgente.

Nel corso dei circa dieci mesi di durata del Piano (periodo comprensivo della pausa per COVID-19) l'azienda non ha riscontrato alcun problema nella gestione e nella esecuzione della formazione, svoltasi in piena coincidenza con la progettualità iniziale. In esito al percorso non è stato rilasciato alcun certificato, bensì un attestato che viene memorizzato nella pagina personale del dipendente del software di gestione delle risorse umane.

3.3 Considerazione riepilogative

I Piani formativi valutati non sono particolarmente significativi ed originali per costruzione delle competenze, metodi pedagogici, modalità di valutazione.

Le peculiarità del caso analizzato non sono quindi da ricercarsi nella progettazione o nella esecuzione, quanto nella confidenza con la formazione dell'intero contesto. EOLO S.p.A. non soltanto dichiara di credere molto nella formazione continua dei propri dipendenti, ma ha anche perfezionato negli anni un meccanismo tanto semplice quanto capillare di individuazione diretta (a

cura dell'ufficio HR e dei capi di area) e indiretta (derivante dalla libera scelta dei corsi da parte dei dipendenti) del fabbisogno formativo e, conseguentemente, delle soluzioni formative da proporre. Il doppio passaggio lavoratore-responsabile e responsabile-ufficio HR può risultare macchinoso teoricamente, ma pare essere piuttosto spontaneo nel funzionamento e, in particolare, abbastanza efficiente.

Si tratta di un flusso facilmente riproducibile anche in contesti aziendali dissimili per mole di formazione erogata o per tipologia di competenze e conoscenze riportate.

Funzionale alla valorizzazione dei percorsi di *upskilling* interno anche il riconoscimento automatico e informatizzato dei corsi seguiti dal singolo dipendente (una sorta di "portafoglio formativo" del singolo), nonché delle schede di valutazione sempre effettuate dai frequentanti per valutare la qualità del fornitore del corso e della organizzazione dei momenti didattici.

Nello specifico Piano analizzato, il processo descritto ha permesso l'attivazione in tempi relativamente brevi di quattro tipologie di corso estremamente connesse alla fotografia delle competenze presenti in azienda. I risultati di questi approfondimenti, piuttosto semplici in termini organizzativi e didattici, sono stati giudicati soddisfacenti sia dalla azienda che dai dipendenti.

4.1 L'impatto della formazione

La pressione indotta sugli impiegati dell'area commerciale può comportare diseconomie se non vere e proprie perdite o, più facilmente, mancati introiti. Non si tratta di un nodo organizzativo, né di efficienza della infrastruttura informatica, quanto della incapacità a gestire lo stress di chi è coinvolto in quell'area. Una delle azioni approvate è intervenuta in questa direzione, lavorando su questa competenza relazionale e non cognitiva della persona.

Allo stesso modo, l'inefficiente organizzazione del tempo operata dal singolo lavoratore così come dall'intero ufficio amministrativo e di contrattualistica può determinare la duplicazione delle attività, il mancato rispetto delle scadenze, inefficaci controlli sui documenti in entrata e in uscita, esponendo l'azienda a gravi perdite. Il corso sulla gestione del tempo non ha certo risolto questi problemi, ma ha posto alla attenzione di tutti queste criticità.

Diverso il caso del corso di inglese e dei moduli crescenti (livelli 1, 2 e 3) di esercitazione su Excel. In entrambi i casi sia la azienda, che i responsabili di area che i singoli lavoratori si sono detti soddisfatti di quanto appreso, evidentemente comprendendone i vantaggi già nel breve periodo. Queste ultime proposte formative, nella loro semplicità sono risultate le più efficaci da parte dei destinatari del percorso.

Certamente la costanza nella erogazione della formazione (abitudine non spiegata in EOLO da finanziamenti pubblici o dalle sole risorse del Fondo Interprofessionale) permette di osservare con maggiore contezza gli effetti dell'investimento in competenza. Nonostante la forte crescita dimensionale, EOLO non ha perso i valori della origine, che risultano subito chiari ai nuovi assunti. Allo stesso modo EOLO continua a competere con gli altri internet provider, dimostrando di possedere strutture tecniche e commerciali competenti e capaci.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il motivo del successo del Piano è da ricercarsi nella estrema coerenza tra il fabbisogno di competenze censito in azienda e le caratteristiche dei percorsi formativi finanziati. Il dialogo tra queste due dimensioni è reso possibile dalla organizzazione abituale dei percorsi di sviluppo del personale, costruiti attorno al confronto tra singolo dipendente e responsabile diretto. Questo secondo orienta il primo nella adesione alle frequenti proposte formative aziendali, a loro volta condizionate dai resoconti dei responsabili di area/divisione su quanto serve per essere più competitivi.

Essendo la formazione una attività irrinunciabile da parte di EOLO a tutti i livelli, è difficile monitorare gli esiti formativi intesi come accelerazione alle carriere indotta dalla partecipazione a una attività di formazione continua; non paiono esserci evidenze in questo senso. Si tratta di una azienda nella quale la frequenza di corsi di formazione di natura tecnico/specialistica è assai elevata, non perché foriera di maggiore opportunità di carriera, quanto perché necessaria per

garantire l'omogenea diffusione delle conoscenze e competenze che permettono alla azienda di distinguersi in un mercato in continua evoluzione e ad alto tasso di competizione.

CONCLUSIONI

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

La presenza nell'organigramma aziendale di una figura responsabile della crescita e dello sviluppo delle competenze dei dipendenti è certamente una prova della considerazione della formazione continua in EOLO, nonché un fattore di vantaggio per la costruzione di percorsi formativi compiuti e coerenti rispetto al fabbisogno di competenze trasversali e tecnico/specialistiche rilevato durante ogni anno.

La confidenza e la facilità nella organizzazione di momenti formativi più o meno estesi e più o meno complessi tecnicamente ha permesso di realizzare in tempi piuttosto brevi una serie di azioni mirate a colmare dei gap di competenze specifici rilevati dalla direzione risorse umane, poi usufruiti da 68 dipendenti.

L'affiancamento dei formatori con un sistema informativo aziendale capace di raccogliere i giudizi su ogni percorso svolto e di archiviare i contenuti di ogni ora frequentata è certamente un ulteriore fattore di forza.

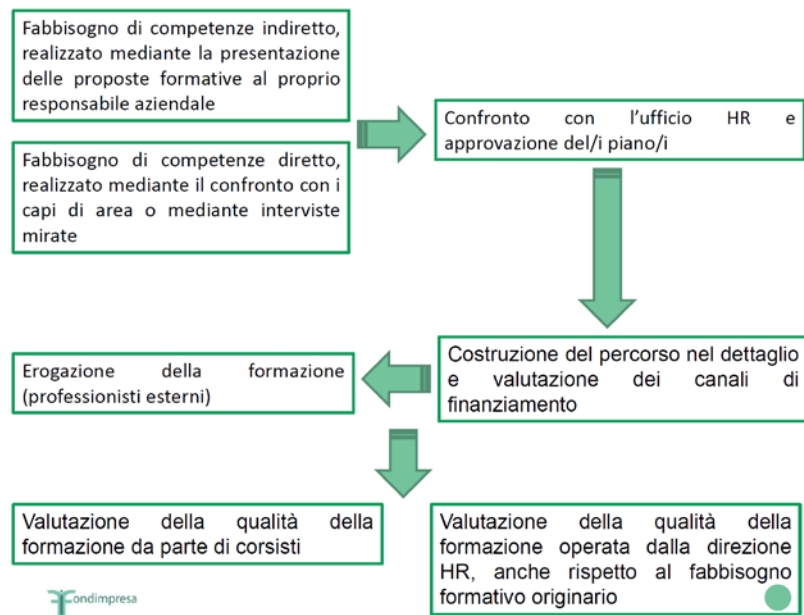
Al contrario, tra i fattori problematici si può segnalare l'assenza di una competente e rappresentativa controparte sindacale (non vi sono RSU in azienda), in grado di entrare nel merito dei contenuti dei percorsi, interloquendo per un miglioramento effettivo.

Più ardita, infine, potrebbe essere la progettualità della azienda in materia di formazione, soprattutto nella scelta dell'oggetto dei corsi e della loro spendibilità in prospettiva. Tale operazione risulterebbe necessaria per non colorare quanto spesso offerto sul mercato del lavoro come qualcosa di etnico.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Lo schema sottostante (grafico 1) riproduce sinteticamente le procedure formative attive in EOLO, a partire dalla lettura del fabbisogno (binaria) fino alla valutazione dell'intervento formativo (anch'essa binaria).

Il sistema, pure nella sua semplicità, si configura come una buona pratica per velocità di esecuzione (dalla decisione alla attivazione del corso) e per trasversalità effettiva: tutti i dipendenti sono interessati dalla offerta formativa compilata dalla divisione dell'ufficio del personale che si occupa di sviluppo del personale.



SCHEDA DI SINTESI

Impresa	EOLO S.p.A.
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Macro Settore ATECO K: attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di finanziamento: Conto Formazione Codice identificativo del piano: 246367 Titolo: Sviluppo e aggiornamento delle competenze professionali in Eolo S.p.A.
Tematiche formative, principali	Soft-skills Lingue straniere (inglese) Competenze informatiche di base e intermedie: Microsoft Excel
Modalità didattiche	Aula fisica Aula a distanza sincrona Pillole formative asincrone
Elementi di interesse	La costanza nella erogazione della formazione La confidenza della azienda nel valore nel valore della stessa, anche in termini competitivi
Elementi di successo della formazione	L'estrema correlazione con il fabbisogno formativo percepito dal singolo dipendente e dai suoi responsabili
Elementi di miglioramento	Le azioni formative potrebbero essere più raffinate nella progettazione e più ambiziose negli effetti
Buone Prassi Formative	L'azienda dispone di un sistema di aggiornamento costante del fabbisogno formativo, nonché di soluzioni accentrate (anche in forma anonima) per la rendicontazione e la valutazione dei percorsi formativi (anche quelli non finanziati).

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Il sito della azienda EOLO S.p.A. (sezione “Scopri chi siamo”)

Indagine Unioncamere su dati Excelsior in merito a formazione nelle imprese e tirocinio

INAPP la formazione continua in Italia

ISTAT

NCS Heckman