



AT LOMBARDIA

RETI

Competenze di base e digitali

La formazione come asset strategico

Monica Giani

Piano formativo:

269962 “Costruzione e gestione delle politiche retributive e comunicazione”

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	7
2.4 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	11
3.3 Considerazione riepilogative.....	14
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	15
4.1 L'impatto della formazione.....	15
4.2 Considerazione riepilogative.....	16
CONCLUSIONI.....	17
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	17
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	17
5.3 Conclusioni.....	18
SITOGRAFIA	19
DOCUMENTAZIONE CONSULTATA	19

INTRODUZIONE

RETI è un'azienda specializzata nel supportare le imprese nell'ambito del processo di trasformazione digitale dei propri modelli organizzativi e di business, offrendo alla propria clientela soluzioni software e di infrastrutture IT personalizzate, nonché consulenza informatica specializzata.

Pur operando in un settore ad alto contenuto tecnologico, la formazione non può limitarsi ad accrescere le competenze strettamente tecniche maggiormente legate all'innovazione dei prodotti e servizi, ma deve necessariamente riguardare anche l'affinamento delle competenze relazionali, gestionali e di comunicazione, le cosiddette softskills.

Il piano formativo analizzato ha proprio come obiettivo prioritario quello di incrementare le competenze trasversali, in particolare la comunicazione e l'assertività, che assumono un ruolo decisivo nella relazione con i clienti e di conseguenza impattano sul miglioramento della competitività e quindi sul successo dell'azienda.

Sempre di più la formazione per RETI ha assunto la funzione di accompagnare il cambiamento necessario a supportare da un lato le scelte strategiche dell'azienda, dall'altra le condizioni di contesto relative allo sviluppo delle nuove tecnologie, soprattutto digitali.

In particolare si precisa che l'attività formativa oggetto di indagine si è svolta in pieno periodo pandemico, pertanto, oltre ad avere una funzione di accrescimento delle competenze, ha svolto anche un ruolo fondamentale e decisivo nel mantenere alta la motivazione e il coinvolgimento del personale durante un periodo di lontananza anche fisica dal luogo di lavoro.

Il piano di RETI oggetto di analisi ("Costruzione e gestione delle politiche retributive e comunicazione. Codice identificativo del piano: 269962) si inserisce nell'ambito dell'Ambito Strategico Tematico - Competenze tecnico-professionali.

Con la presente analisi si è voluto approfondire e indagare come fossero affrontati e integrati gli interventi formativi più di carattere trasversale in un contesto continuamente sollecitato dall'innovazione tecnologica e digitale.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

RETI, costituita nel **1994** da Bruno Paneghini, è tra i principali player italiani nel settore dell'IT Consulting specializzata nei servizi di System Integration. Fin dall'origine il fondatore prefigurava una nuova era digitale, interconnessa, interdipendente scegliendo per questo motivo un nome fortemente evocativo che a distanza di quasi 30 anni risulta assolutamente in linea con la realtà.

La Società, che ha sede a Busto Arsizio (VA), supporta le medie e grandi aziende nella trasformazione digitale, principalmente nei settori Finanziario, IT e Manufacturing; conta più di 150 clienti fidelizzati, oltre che una serie di consolidate partnership di lunga durata con i principali operatori IT internazionali (Microsoft, Apple, Cisco, Oracle e altre).

La crescita di RETI nel tempo è stata lineare con un consolidamento progressivo. Nell'esercizio 2021 RETI ha realizzato ricavi per Euro 24,9 milioni (Euro 21,8 milioni nel 2020) per la quasi totalità realizzati in Italia (94%). I dipendenti della Società sono circa 350.

La Società opera in un settore competitivo e dinamico, caratterizzato da un numero elevato di operatori, da un alto livello di concorrenza e da un elevato grado di specializzazione e competenza. Per questo motivo l'azienda opera affinché possa confrontarsi in modo efficiente con le strategie dei concorrenti e con l'ingresso di nuovi operatori per evitare la perdita di quote di mercato. I competitors di RETI sono diversificati e vanno dalle piccole aziende di consulenza IT ad aziende più strutturate, di dimensione anche internazionale, come REPLY e Accenture su target di clienti medio grandi.

Fattore di successo e di differenziazione di RETI risulta essere la qualità del servizio e l'affidabilità, il tutto accompagnato da una flessibilità operativa necessaria per rispondere in tempo reale alle richieste dei clienti.

L'emergenza pandemica Covid 19 ha cambiato l'operatività aziendale senza però stravolgerla. Il cambiamento si inserisce in un percorso di evoluzione lavorativa aziendale già in atto di tipo tecnologico e di processo. La pandemia ha sicuramente velocizzato l'utilizzo di procedure e tecnologie che già erano proprie di RETI e che prima di altri hanno portato all'implementazione di un modo di lavorare oggi consolidato, caratterizzato da smart working, flessibilità, rapporti in distance con colleghi e clienti, ...

E' evidente che l'esperienza di RETI nel settore IT abbia favorito il processo evolutivo.

L'azienda inizialmente ha sede presso una villa ottocentesca in centro a Busto Arsizio. La crescita costante e regolare del business impone nel **2006** l'aprirsi di una nuova fase: l'espansione attraverso l'acquisto e la riqualificazione dell'area abbandonata adiacente, un insediamento industriale storico della città, un cotonificio, con una superficie di 20 mila metri quadrati.

Seguono nel tempo eventi importanti quali nel **2013** la fase di avvio della realizzazione del **Campus Tecnologico "Campus Engineering Solutions & Technologies"**, un laboratorio tecnologico di 20.000 mq diviso in 6 Centri di competenza che risulta un asset strategico aziendale per la ricerca di soluzioni innovative sul mercato dell'IT, ma anche per favorire lo scambio di idee e conoscenze, per

consolidare le collaborazioni con i partner strategici e per permettere ai propri clienti di toccare con mano le nuove tecnologie. Nel corso del 2021 sono stati infatti organizzati 14 eventi in presenza di carattere formativo, divulgativo e culturale, che hanno coinvolto oltre 500 partecipanti.

Nel **2020** Reti viene **quotata presso EGM di Borsa Italiana** e sceglie di costituirsi come **Società Benefit**, diventando così la prima società benefit quotata.

Questa scelta è una naturale evoluzione del fatto che l'azienda crede in un sistema fondato sulla sostenibilità e sulla creazione di valore per la totalità degli stakeholders, andando oltre l'obiettivo del profitto e creando impatto positivo verso la società, l'ambiente ed il territorio.

RETI diventa così una società a scopo di lucro caratterizzata da un alto livello di trasparenza, che integra nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di equilibrio finanziario e profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, bilanciando l'interesse dei soci con quello degli stakeholders.

Elementi cardine di questo percorso sono:

- **Interdipendenza:** rafforzare il legame con il territorio e sostenere la formazione e l'ingresso nel mondo del lavoro di nuove generazioni e categorie svantaggiate, divenendo un ponte tra i giovani, il lavoro e il territorio,
- **Benessere e sviluppo delle persone:** realizzare un sistema che aumenti il benessere e la soddisfazione di tutte le persone di RETI, attraverso la valorizzazione e la facilitazione dello sviluppo delle competenze e l'attrazione di talenti,
- **Eccellenza Tecnologica:** generare un impatto positivo di carattere sociale e ambientale sui clienti e sui loro portatori di interesse, attraverso la creazione di soluzioni e servizi innovativi e sostenibili.
- **Sostenibilità Ambientale:** adozione di politiche di utilizzo responsabile delle risorse naturali e che riducano l'impatto ambientale delle attività della Società, attraverso un nuovo modo di interagire con il territorio e con gli stakeholders.

Il forte legame di RETI con il territorio si concretizza anche nelle iniziative di responsabilità sociale. RETI promuove infatti la cultura tecnica e scientifica in ambito regionale e nazionale, favorendo l'immissione nel mercato del lavoro di giovani talenti del settore informatico, attraverso la partecipazione agli ITS (istituto tecnico superiore) e dando vita a delle vere e proprie scuole di alta specializzazione tecnologica di livello post-diploma.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'innovazione è sicuramente un punto focale per un'azienda che basa il suo business sulla tecnologia, in un settore caratterizzato da forte competitività e continuo cambiamento. Per questo RETI ha individuato le seguenti linee strategiche per lo sviluppo:

1. **Infrastruttura - Campus tecnologico**

Potenziamento del Campus tecnologico, con l'obiettivo di creare e mantenere relazioni che favoriscano la partecipazione, collaborazione e cooperazione di tutti gli interlocutori dell'ecosistema di RETI: dipendenti, partner, clienti e territorio.

In particolare, il potenziamento e l'ampliamento del Campus tecnologico viene raggiunto tramite:

- lo sviluppo della RETI Academy che offre da un lato seminari, laboratori e percorsi formativi in ambito tecnico e manageriale e dall'altro workshop di settore con il coinvolgimento di esperti e potenziali clienti;
- lo sviluppo dei processi legati alle fasi di prototipazione di soluzioni tecnologiche personalizzate;
- l'ottimizzazione dei processi inerenti i test, il collaudo ed il rilascio delle soluzioni sviluppate;
- l'ampliamento di nuovi laboratori e sviluppo di ambienti ecosostenibili adatti alle continue mutazioni del modo di lavorare.

2. Sviluppo Strategie ESG (Environmental, Social, Governance)

Focalizzazione delle strategie ESG di impatto ambientale e sociale sui seguenti aspetti:

- aumentare il proprio impatto positivo sociale e culturale (attività di formazione ed eventi divulgativi) e nei confronti dei clienti, creando prodotti e servizi innovativi e sostenibili;
- favorire lo sviluppo professionale e personale creando un ambiente di lavoro idoneo ad alimentare lo sviluppo di competenze;
- minimizzare l'utilizzo di risorse e le emissioni.

3. Competenze & Recruiting

Attività finalizzate alla selezione e fidelizzazione di personale specializzato.

Tali obiettivi sono strettamente collegati allo sviluppo di iniziative a carico della Società a beneficio dei dipendenti: formazione di carattere tecnico/manageriale, partecipazione a percorsi volti al raggiungimento di certificazioni internazionali, welfare aziendale, sistema retributivo premiante.

4. Partnership

Individuazione di nuove partnership strategiche con i principali operatori del settore, con l'obiettivo di individuare e applicare nuove soluzioni tecnologiche, al fine di garantire offerte innovative.

5. Potenziamento della forza vendita

Introduzione di nuove figure dedicate all'attività di vendita da affiancare alle attuali risorse attraverso l'adozione di innovative modalità di predisposizione dell'offerta.

6. Crescita – linee interne e linee esterne. Fusioni ed acquisizioni

Sviluppo attraverso il potenziamento delle linee di business attuali con proprie risorse e tramite l'acquisizione di aziende di piccole e medie dimensioni, con il duplice obiettivo di incrementare i volumi e acquisire nuove conoscenze e competenze al fine di consolidare la propria leadership all'interno del settore.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

RETI crede fortemente nella formazione come asset per tenere costantemente aggiornato il personale sulle tecnologie più all'avanguardia e su tutte le competenze di carattere trasversale, per accrescere il livello di conoscenze, abilità e professionalità con l'obiettivo di offrire un bagaglio formativo da consolidare per lo sviluppo delle loro carriere.

A tal fine è stata costituita la “**RETI Academy**”, ambito formativo interno che offre seminari e corsi per l'apprendimento, anche in collaborazione con diversi istituti di formazione.

L'Academy nasce come proposta formativa rivolta ai propri dipendenti, una vera e propria scuola di formazione per sviluppare competenze richieste dal mercato e dai clienti. L'impatto positivo di questa iniziativa e la capacità formativa dei propri dipendenti, ha portato RETI all'ampliamento del progetto, aprendo l'Academy al mercato esterno offrendo, in particolare ai propri clienti, percorsi formativi in ambito tecnico e non tecnico (softskills).

Per fornire un ordine di grandezza si riporta che nel corso del 2021 l'82% del personale di RETI è stato coinvolto in attività formative e sono state erogate complessivamente 13.596 ore di formazione (60% formazione tecnica e 40% formazione softskills), per una media per ciascun dipendente che ha raggiunto le 41 ore annue. Tali ore comprendono non soltanto quelle relative a moduli di formazioni erogati in aula, ma anche le ore di formazione gestite in autonomia dai dipendenti e finalizzate allo studio del mercato, sviluppo del business e gestione delle commesse.

Nelle tabelle seguenti si riportano i dati relativi alle ore di formazione erogate nel triennio 2019 – 2021.

Ore Medie Formazione	2019			2020			2021		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	-	104	104	-	2	2	-	2	2
Impiegati - Quadri	55	71	68	40	44	43	32	45	42
Operai	-	-	-	-	5	5	-	-	-
Totale	55	71	68	40	43	43	32	44	41

Ore Totali Formazione	2019			2020			2021		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	-	312	312	-	4	4	0	5	5
Impiegati - Quadri	3.832	16.913	20.735	2.845	10.463	13.308	2.800	10.791	13.591
Operai	-	-	-	-	5	5	0	0	0
Totale	3.832	17.225	21.047	2.845	10.472	13.317	2.800	10.796	13.596

Tabella 1: ore di formazione erogate nel triennio 2019 – 2021

Le attività formative sono state erogate attraverso corsi interni, corsi ed esami esterni, giochi formativi e percorsi circolari. Nello specifico, la formazione del 2021 di RETI ha interessato la macrotematica manageriale, la formazione tecnica di base, la formazione tecnica specialistica, le softskills e crescita personale e la lingua inglese.

I corsi sono rivolti a tutto il personale, sono personalizzati anche in base alla seniority e sono concepiti per la massimizzazione dell'autonomia.

E' importante sottolineare come la formazione in RETI assuma un'importanza fondamentale non solo in termini di strategie progettuale, ma anche di identità e di valori. Infatti l'azienda è fortemente impegnata, non solo nella formazione continua dei lavoratori, come abbiamo sopra descritto, ma anche **nei programmi di formazione rivolti ai giovani** e proposti al mercato esterno. Particolare attenzione è rivolta infatti anche all'orientamento e alla formazione sul campo dei giovani laureati, diplomati e partecipanti ai corsi ITS, con reali possibilità di stage e tirocini operativi.

Alla formazione dei dipendenti si affianca così l'attività di docenza per i ragazzi che frequentano i corsi organizzati dalle due fondazioni ITS con cui l'azienda collabora, al fine di favorire l'inserimento di giovani talenti nell'organico di RETI. Per fornire una dimensione dell'impegno della Società nei confronti della crescita del mondo giovanile, per facilitare la costruzione di professionalità coerenti con le richieste dal mondo del lavoro, si riporta che nel 2021 l'azienda ha erogato più di 2.430 ore di docenza, che hanno portato all'attivazione di 42 stage nel corso dello stesso anno.

Altri interessanti progetti da menzionare che avvalorano ulteriormente la centralità della formazione per l'azienda sono:

Progetto Isola Formativa: RETI e Innovazione Apprendimento Lavoro Lombardia Srl hanno dato vita a questa iniziativa finalizzata all'integrazione lavorativa a favore di persone disabili.

HG Esports: RETI sponsorizza la squadra di gamers HG Esports, unendo il mondo tecnologico a una passione molto diffusa tra le proprie risorse. Si tratta di una relazione che si basa principalmente sulla condivisione di valori quali la centralità delle persone, lo sviluppo e la formazione dei giovani.

Progetto Alternanza Scuola Lavoro: RETI ospita iniziative volte alla formazione e all'orientamento al lavoro, finalizzate ad agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta e la sperimentazione di un ambito professionale.

Fondazione Tech Talent Factory: RETI è socio della Fondazione TTF, nata nel 2016 per sostenere l'integrazione tra i sistemi di Istruzione, Formazione e Lavoro. TTF opera nel comparto "Tecnologie della Comunicazione e dell'Informazione" per promuovere lo sviluppo di competenze specialistiche in ambito tecnologico per i giovani diplomati. La Fondazione attiva ogni anno nuovi e innovativi percorsi post diploma costruiti sulle esigenze delle aziende di settore, per favorire l'immissione nel mercato del lavoro di professionalità ICT.

2.4 Considerazioni riepilogative

In conclusione, dalla ricostruzione emerge distintamente come la formazione sia per RETI la via privilegiata per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici di valorizzazione del patrimonio umano e dell'accrescimento delle competenze tecniche, di base e trasversali dei suoi lavoratori.

In un settore dinamico ed in continua evoluzione come quello IT, RETI propone la formazione come un utile strumento aziendale per sviluppare il potenziale e le competenze (tecniche e trasversali), nonché per promuovere il miglioramento della performance lavorativa, favorendo la condivisione dei propri valori e della cultura aziendale e di conseguenza la fidelizzazione dei propri dipendenti

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo in RETI avviene secondo una logica multilaterale, ove vengono prese in considerazione le esigenze di tutti gli interlocutori: l'esigenza del lavoratore che propone i propri desiderata, l'esigenza dei responsabili che propongono piani formativi compatibili alle necessità dell'attività lavorativa ed infine le esigenze generali dell'azienda che offre percorsi standard formativi trasversali.

Un'attenta attività di supervisione, progettazione e validazione è indispensabile per fare in modo che la formazione erogata (tecnica e non) sia funzionale ad una crescita di ruolo e coerente con gli orientamenti strategici aziendali, permetta la valorizzazione delle persone nel loro lavoro quotidiano sia rispetto alla dimensione individuale che in team e supporti lo sviluppo di competenze utili per affrontare le sfide interne ed esterne all'azienda.

In un processo continuativo durante tutto il corso dell'anno e in un rapporto di continuo dialogo si individuano i fabbisogni, si valutano gli obiettivi, la coerenza, le strategie aziendali e si redige di conseguenza il piano formativo in modo congiunto. Nella maggior parte di casi, infatti, la storia aziendale dice che c'è un sostanziale allineamento tra quanto proposto dal collaboratore e quanto proposto dal responsabile.

Nell'ambito dell'analisi del fabbisogno formativo, tanto quanto in quella di progettazione della formazione, non è previsto un coinvolgimento delle parti sociali e delle rappresentanze sindacali.

Il Responsabile HR è il punto di riferimento del processo di analisi dei fabbisogni; allo stesso tempo le persone sono coinvolte e stimolate a segnalare le esigenze nel rapporto quotidiano con il loro responsabile. La policy è infatti orientata a rilevare le esigenze in contesti - formali e non formali - che l'azienda tende a creare tra il lavorare stesso, il responsabile e i referenti HR.

Le persone possono segnalare i loro interessi in merito ai corsi di formazione prendendo visione del catalogo formativo che ogni anno l'azienda predispone, che racchiude sia corsi ritenuti fondamentali e proposti in modo continuativo, sia corsi che rispondono a fabbisogni puntuali e specifici.

Altro momento cardine e formalizzato per raccogliere eventuali esigenze è il colloquio di valutazione annuale tra dipendente e responsabile.

Inoltre l'HR sviluppa, per ogni persona, un piano formativo predelineato funzionale allo sviluppo del ruolo (Es. corsi di onboarding), che può essere personalizzato in funzione delle esigenze.

Possiamo riassumere dicendo che ogni dipendente, consultando le opportunità formative, può segnalare liberamente i propri desiderata, il responsabile diretto esprime una valutazione in merito alla coerenza tra la richiesta e le esigenze di business e in ultimo la direzione risorse umane definisce il quadro complessivo.

Dall'analisi dei fabbisogni operata prima dell'avvio del piano oggetto di analisi è emersa una duplice necessità:

- intervenire in modo trasversale su diversi profili aziendali per migliorare e potenziare le competenze soft inerenti la comunicazione e l'assertività, al fine di migliorare le tecniche comunicative nei confronti di colleghi, clienti, fornitori. Nello specifico il personale, pur essendo prevalentemente profili tecnici, svolge un ruolo consulenziale nei confronti dei clienti e pertanto le competenze di comunicazione sono imprescindibili;
- rispondere ad un bisogno puntuale e specifico dell'area amministrativa di accrescere le competenze tecniche relative alla definizione di politiche retributive, per migliorare la capacità di impostare sistemi retributivi equi e competitivi nel mercato ed in linea con le strategie di business aziendali.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Dall'analisi del fabbisogno formativo è emersa l'esigenza da tutti riconosciuta di sviluppare – accanto alle esigenze tecniche - diversi aspetti legati alle capacità personali come la comunicazione efficace, le abilità linguistiche, la gestione del tempo ed altre capacità comunemente chiamate soft skills.

Ogni anno RETI predispone corsi standard continuativi su tematiche fondamentali sia di natura tecnica che non tecnica. Tra i corsi maggiormente proposti quello sulla Comunicazione risulta imprescindibile per chi svolge attività di consulenza, per relazionarsi al meglio con il cliente e lavorare in team. Altri corsi come team building, problem solving, gestione del tempo sono funzionali a tale scopo. Obiettivo primario è aiutare le persone a migliorare le competenze trasversali che annualmente i responsabili valutano per poter predisporre un piano di crescita e di sviluppo.

I docenti sono in prevalenza interni alla società, con particolare riferimento alla formazione tecnica specialistica; vi sono poi docenti esterni che lavorano con RETI in modo continuativo per favorire una sintonia di intenti necessaria per creare una riconosciuta cultura formativa aziendale.

Metodologicamente viene privilegiata una formazione “pratica”; aspetti teorici iniziali con successive esercitazioni, progetti, casi da sviluppare singolarmente o in gruppo, per facilitare il trasferimento nella quotidianità lavorativa di competenze e conoscenze. L'approccio pragmatico è molto apprezzato dai partecipanti, non solo perché facilita l'acquisizione di abilità e contenuti, ma anche perché rende più piacevole il corso.

Nel presente progetto sono state coinvolte 18 persone per quanto attiene ai corsi di comunicazione, afferenti a diverse funzioni aziendali, in prevalenza tecnici informatici. Nello specifico al corso comunicazione base hanno partecipato profili junior entrati da poco in azienda, mentre al corso comunicazione avanzata prevalentemente profili più senior.

Tra gli obiettivi del corso, oltre a fornire competenze soft a profili tecnici, vi è anche quello di favorire la conoscenza tra colleghi, proprio in virtù del fatto che i destinatari non appartengono alla stessa area e sono stati inseriti da poco tempo in azienda.

L'eterogeneità del gruppo classe può essere sicuramente considerata come valore aggiunto di crescita e favorisce momenti di confronto e analisi da diversi punti di vista, aumentando la reciproca conoscenza dell'attività svolta e di conseguenza delle specifiche esigenze.

Evidentemente le azioni formative sono state diversificate e personalizzate, sia nei contenuti che nella durata, a seconda delle esigenze emerse e riscontrate in ciascun lavoratore per ciascun livello.

I corsi di comunicazione base e avanzata sono dei percorsi formativi proposti periodicamente dall'azienda in quanto si pongono all'interno di un processo di riqualificazione delle competenze trasversali oggi necessario per una miglior interazione sia con la componente interna all'azienda, ma soprattutto con quella esterna. Pertanto il contenuto dei corsi è ormai consolidato, customizzato rispetto alle esigenze dell'azienda e non necessita di particolari interventi di micro-progettazione.

E' opportuno sottolineare però che nell'anno 2020, a causa della pandemia, il corso si è svolto in modalità on line sincrona, a differenza di tutte le precedenti edizioni che sono state erogate in presenza. Questa modalità, ha fatto sì che si siano rivisti parzialmente contenuti, metodologia didattica e struttura oraria, per non inficiare l'efficacia didattica.

La metodologia utilizzata favorisce sin da subito il confronto tra i partecipanti ed il docente rispetto ad alcuni aspetti base della comunicazione, permettendo così una maggiore efficacia comunicativa ed un confronto più aperto e costruttivo con gli altri.

Grazie a questo corso i partecipanti hanno potuto acquisire sensibilità sul tema della comunicazione, attivare, anche attraverso esercitazioni pratiche, giochi e dibattito in aula, intervallati da brevi spiegazioni teoriche, modalità volte a migliorare l'espressione di sé e la comunicazione interpersonale, in contesti personali e professionali.

Il corso di comunicazione avanzata persegue inoltre l'obiettivo di fare acquisire ai partecipanti una maggiore capacità comunicativa: si passa dagli aspetti verbali, a quelli paraverbali e al "meta-comunicato" (l'elemento più impalpabile e tuttavia di più rilevante importanza), senza trascurare un'efficace costruzione del discorso.

Grazie a questo corso i partecipanti hanno potuto acquisire maggiori capacità di coinvolgere, impattare ed influenzare il contesto di riferimento, con modalità efficaci per la comprensione dei diversi interlocutori e la proposizione delle proprie idee. L'approccio è stato pratico, con tante esercitazioni che si discostano dalla realtà lavorativa per favorire la partecipazione; ad esempio, hanno messo in atto un telegiornale nel quale i partecipanti si sono cimentati nel ruolo di presentatori.

Il corso sulla Costruzione e Gestione delle Politiche Retributive ha coinvolto un unico dipendente, una persona con profilo senior dell'area amministrativa, per esigenze specifiche emerse, al fine di approfondire le tematiche sulle politiche retributive, sul posizionamento dell'azienda nel mercato, sulle fluttuazioni del settore. Il tutto finalizzato a comprendere come meglio strutturare il piano retributivo aziendale in una prospettiva pluriennale, in un ambito particolarmente "vivace" come quello del settore IT.

Essendo un corso creato ad hoc, il processo di progettazione dei contenuti ha coinvolto il responsabile della persona e il docente esterno, che hanno lavorato a quattro mani per entrare nella concretezza dei

processi e delle esigenze aziendali. E' stato anch'esso erogato in modalità online sincrona, ma per i contenuti affrontati ed essendo un corso prevalentemente tecnico non si sono riscontrate criticità, anzi la modalità distance ha facilitato gli aspetti logistici (tempi, spazi e spostamenti).

Grazie al corso il partecipante ha potuto accrescere le competenze in merito alla progettazione ed implementazione di un sistema retributivo secondo l'approccio del «total reward»; tale approccio consiste nel non limitarsi a valutare agli aspetti di natura strettamente monetaria, bensì nel seguire una visione complessiva di sistemi di ricompensa del personale. In particolare il destinatario ha acquisito metodo e strumenti per definire politiche retributive coerenti con le strategie di business, gestire gli aspetti legali delle retribuzioni, impostare sistemi retributivi equi e competitivi nel mercato, attuare processi di gestione e comunicazione per massimizzare l'efficacia delle politiche retributive, implementare politiche retributive che stimolino le performance lavorative, governare i costi retributivi coniugando obiettivi strategici con vincoli di budget.

Al termine di ciascuna azione formativa RETI ha implementato specifiche procedure di monitoraggio e valutazione. In particolare ad ogni lavoratore partecipante è chiesto di compilare una scheda di valutazione che indaga le seguenti dimensioni: l'organizzazione del corso (soddisfazione rispetto alle aspettative, aspetti logistici, utilità del materiale didattico e della strumentazione), le docenze e i relatori (competenze sugli argomenti trattati, chiarezza di esposizione, capacità di coinvolgimento dei partecipanti, disponibilità) ed infine i contenuti affrontati (tematiche, l'applicabilità in azienda, l'efficacia teorica e pratica). Per ciascuna voce della valutazione, il lavoratore può esprimersi in modo anonimo con un voto da 1 a 4, con la possibilità di dare suggerimenti ed un giudizio complessivo.

I risultati della valutazione sono trasferiti al docente con l'obiettivo di rivedere o arricchire la progettazione dei contenuti in vista di una successiva riedizione del corso.

Con la medesima procedura, a distanza di 2 mesi dal termine dell'erogazione del corso, l'azienda ripropone un secondo questionario per confermare l'utilità di quanto appreso, applicato poi all'operatività del giorno per giorno, per valutare l'impatto della formazione sui processi lavorativi.

Con questo secondo questionario si vanno a indagare diverse dimensioni e fattori per cercare di valutare come la formazione sia riuscita a modificare positivamente comportamenti e processi. Nello specifico RETI chiede al singolo partecipante quanto i contenuti trattati durante il corso siano stati utili per l'attività lavorativa, se è riuscito a mettere in pratica gli strumenti proposti o le conoscenze acquisite e se la qualità del lavoro è migliorata.

Sicuramente è arduo trovare dei meccanismi oggettivi di misurazione (soprattutto nel breve periodo) e questo vale ancor di più quando si tratta di competenze soft. Si tratta di una valutazione qualitativa che permette però di comprendere al meglio gli ambiti di intervento e miglioramento.

3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione si può affermare che emerge un'attenzione rivolta al lavoratore in ciascuna fase del processo formativo:

- il fabbisogno nasce dalle esigenze espresse dal lavoratore condivise con il responsabile;
- i contenuti formativi sono orientati a sviluppare al meglio competenze e capacità tecniche e personali;
- la valutazione dell'efficacia della formazione offerta avviene tramite una procedura consolidata con la quale è possibile ottenere il giudizio del lavoratore e utili suggerimenti per migliorarne la progettazione.

In sintesi possiamo affermare che la formazione rappresenta senz'altro uno dei motivi per il quale le persone iniziano a lavorare in RETI e vi rimangono.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

I profili tecnici informatici sono il nodo cruciale per un'azienda come RETI che ha come core business l'implementazione di soluzioni software e infrastrutture IT personalizzate. Tali profili tecnici svolgono però un ruolo di consulenza e affiancamento ai clienti nella progettazione e realizzazione delle soluzioni digitali e pertanto nel loro bagaglio non possono mancare competenze soft quali la capacità di relazione e comunicazione. Per questo motivo l'azienda dà sempre inserisce nei percorsi di crescita e sviluppo corsi di formazione dedicati a queste skills, ma è indubbio che la misurazione dell'impatto nella vita lavorativa è di difficile misurazione. Come afferma il referente di piano non sono "corsi bacchetta magica", in quanto le persone solo nel tempo possono cambiare l'approccio al lavoro ed il loro *modus operandi*. E' nel medio lungo periodo che si possono osservare miglioramenti nell'agire e nel relazionarsi.

Al di là di queste considerazioni generali i risultati, in termini complessivi, sono più che positivi, infatti sia i lavoratori che i loro responsabili si sono dichiarati soddisfatti; il corso è risultato in linea con le aspettative e ha pienamente risposto agli obiettivi dichiarati in fase di progettazione.

In generale i partecipanti coinvolti nei corsi di comunicazione base e avanzata hanno dichiarato di aver acquisito nuove conoscenze e competenze e hanno iniziato a riscontrare un primo impatto positivo nella vita lavorativa.

E' stata apprezzata la possibilità di ampliare il loro bagaglio di competenze (essendo profili informatici di tipo tecnico) e sviluppare delle skills trasversali e soft che vanno a rendere più completo il loro ruolo. Grazie a questi corsi i partecipanti si sentono più sicuri con il cliente in una relazione sempre di più di tipo consulenziale; è migliorata anche la loro attitudine a rapportarsi con i colleghi, con una maggiore attenzione alle modalità comunicative e al confronto aperto e costruttivo. Hanno acquisito e consolidato modalità efficaci per la comprensione dei diversi interlocutori e per la valorizzazione di se stessi, delle proprie idee e dei propri progetti.

Questa maggior sicurezza ha un impatto positivo nell'agire nell'ambito del loro ruolo.

Per quanto attiene al percorso sulle politiche retributive, il partecipante si ritiene molto soddisfatto in quanto è stato un corso tecnico incentrato sulla definizione di procedure e logiche delle retribuzioni e dei passaggi di carriera. Nello specifico il discente ha avuto la possibilità di approfondire le tematiche inerenti l'implementazione di politiche retributive, ha analizzato il posizionamento di RETI nel mercato IT di riferimento, le fluttuazioni del settore al fine di comprendere come strutturare al meglio un piano di politiche retributive interno in un'ottica pluriennale, in un mercato economico delle retribuzioni IT in evoluzione e spesso in fibrillazione.

In particolare il partecipante dichiara di aver imparato a svolgere analisi di mercato, utilizzando metodologie innovative, utilizzando processi semplici ed efficaci:

- mappatura del mercato,
- analisi del posizionamento dell'azienda,
- individuazione di aziende con cui confrontarsi,
- scelta criteri di confronto – benchmark,

- analisi del mercato interno e mappatura del posizionamento dei dipendenti rispetto al mercato,
- analisi degli scostamenti,
- definizione del range retributivo.
- definizione del piano retributivo collegato alla valutazione delle performance.

Il corso ha avuto un impatto diretto e concreto sui processi aziendali, in quanto è stato possibile definire un nuovo piano retributivo e una nuova metodologia per i passaggi di carriera.

Ai fini dell'applicazione pratica è stato rilevante l'utilizzo del materiale didattico, ritenuto essere molto valido, consultato più volte non solo durante il corso, ma soprattutto successivamente nel momento in cui si sono messi a terra gli strumenti e le procedure nelle prassi aziendali.

Il rapporto con il docente è stato un altro fattore di successo, è stato proficuo durante il corso ed anche alla conclusione dello stesso, in quanto ha dato supporto al partecipante nel realizzare il nuovo piano retributivo a partire dai contenuti illustrati durante il percorso formativo.

Il partecipante ritiene che il corso sia stato indubbiamente utile per approfondire competenze professionali fondamentali per il lavoro e che costituisca un passo importante per la crescita professionale.

Inoltre è da segnalare come quanto appreso durante il corso sia stato messo a fattor comune – in una fase successiva - con altre persone nella quotidianità del day by day. In particolare con il Direttore HR e con il Direttore amministrazione finanza e controllo è stato possibile condividere e trasferire le competenze acquisite in una dinamica, da sempre apprezzata in RETI, del “Learning by doing”.

Complessivamente il corso è stato valutato positivamente, non solo per gli strumenti e le competenze acquisite, ma perché la tematica delle retribuzioni aziendali risulta un tema di continuo interesse; predisporre una struttura compensativa comune e metodologie di valutazione omogenee tra aziende dello stesso settore può essere indubbiamente utile, soprattutto nell'ambito IT, settore agguerrito e molto competitivo.

Spesso nelle PMI la gestione dell'aspetto retributivo è trattata in modo estemporaneo; per questo motivo si trovano tante differenze tra aziende ed aziende. Strutturare linee guida omogenee per imprese territorialmente vicine e che operano nel medesimo settore potrebbe essere un obiettivo di comune interesse.

4.2 Considerazione riepilogative

La valutazione complessiva dei percorsi formativi erogati è positiva. E' indubbio però che è stato di più facile valutazione misurare l'impatto sui processi indotti dal corso sulle politiche retributive, in quanto essendo incentrato su contenuti tecnici è risultato più immediato trasferire nel concreto delle prassi aziendali quanto appreso e anche il trasferimento di know how ai colleghi è stato facilitato nella quotidianità del lavoro.

Per quanto attiene al corso di comunicazione, trattandosi di soft skills, solo nel tempo si potrà apprezzare come comportamenti ed efficacia relazionale siano stati favoriti dalla partecipazione al percorso formativo. In conclusione, si può anche affermare che un altro impatto positivo dei corsi è stato il miglioramento della conoscenza e della relazione tra colleghi, soprattutto per i profili junior appena inseriti in azienda.

CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione vi è sicuramente la metodologia per la raccolta dei fabbisogni, che è solo parzialmente strutturata e favorisce, durante tutto l'arco dell'anno, la possibilità da parte dei singoli lavoratori di esprimere e proporre i propri desiderata, in un clima familiare e in un contesto informale.

La disponibilità all'ascolto da parte dei responsabili aziendali e da parte delle Risorse Umane, favorisce un dialogo costruttivo con i dipendenti, fa emergere le reali esigenze da parte del personale e crea una cultura per cui la formazione viene vista come un reale presupposto di sviluppo strategico individuale e aziendale.

In questo contesto pertanto la formazione non viene percepita come mera prassi burocratica, ma come elemento cardine per la crescita; a favorire questa visione è anche l'ambiente fisico nel quale sono immerse le persone; infatti il "Campus Tecnologico rappresenta un asset strategico che permette alla società di mantenere un time-to-market competitivo, un vero e proprio Centro di Innovazione nel quale hanno origine tutti i progetti sviluppati da Reti e che propone soluzioni innovative sul mercato dell'IT Consulting".

Altro fattore determinante è stato il coinvolgimento di persone Junior appartenenti a differenti funzioni aziendali ai Corsi base di Comunicazione; questa eterogeneità nella composizione dell'aula ha favorito la formazione di skill comuni e trasversali, una migliore conoscenza tra le persone e un forte impatto sulla motivazione e l'engagement, fattore da sempre importante, ma sicuramente decisivo durante il periodo pandemico.

Inoltre l'applicabilità sui processi di quanto appreso durante il corso e il rilascio di strumenti aziendali (soprattutto per il corso sulle politiche retributive) hanno avuto un impatto positivo sull'efficacia della formazione permettendo l'immediato "utilizzo" della teoria per la risoluzione di problemi concreti. Nello stesso tempo la trasferibilità ad altre persone delle tecniche apprese ha moltiplicato esponenzialmente i benefici derivanti dalla formazione.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Diversi sono i fattori riscontrati durante l'analisi del presente piano e che possiamo classificare come buone prassi formative replicabili in realtà aziendali simili a quelle di RETI.

Innanzitutto possiamo menzionare la metodologia integrata, snella, parzialmente destrutturata per la rilevazione dei fabbisogni, secondo una logica prevalentemente di tipo *bottom up*.

Non si rileva una centralizzazione dell'analisi e della definizione delle priorità formative calata dall'alto, ma un vero processo di condivisione con tutte le parti in causa: HR, responsabili aziendali e dipendenti.

Un'altra buona prassi è il tentativo di introdurre un sistema che permetta l'analisi dell'impatto della formazione sui processi e pratiche lavorative dopo alcuni mesi rispetto alla fine dell'erogazione del corso. E' risaputo che misurare in modo oggettivo il ritorno dell'investimento in formazione è di difficile attuazione, soprattutto quanto si tratta di competenze soft; pertanto è da valorizzare la volontà dell'azienda di costruire meccanismi di analisi nel tempo.

Fattore non ultimo, la qualità strategica delle azioni formative, soprattutto quella inerente la definizione delle politiche retributive; ha permesso di risolvere alcuni problemi pratici, quali la definizione di un piano retributivo coerente con gli andamenti del mercato e una metodologia per la definizione dei passaggi di carriera.

Le prassi elencate che hanno portato al successo del piano formativo possono essere replicate in altre realtà aziendali, anche di settori differenti, vista la trasversalità delle tematiche oggetto dei corsi e delle metodologie applicate.

Anche la composizione eterogenea dell'aula con persone appartenenti a diverse funzioni aziendali è una prassi replicabile; come evidenziato non solo permette di costruire una cultura comune, ma favorisce la conoscenza reciproca, con un impatto positivo sul clima aziendale.

5.3 Conclusioni

RETI è una realtà aziendale in forte crescita ed espansione, che in pochi anni è diventata un riferimento per il territorio.

Diversi sono i fattori che hanno contribuito a questo sviluppo: la responsabilità sociale nei confronti dei diversi stakeholders, l'impegno per la crescita dei giovani, il contributo alla costruzione del bene comune, la scelta di diventare Società Benefit, la costruzione di un Campus Tecnologico, l'implementazione di una Academy aziendale per formazione interna ed esterna

La formazione è il *fil rouge* che permea e dà supporto a tutte queste iniziative e contribuisce fattivamente al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo; non è un elemento aggiuntivo, ma perno sul quale costruire relazioni durature con il personale e con interlocutori esterni, al fine di favorire lo scambio di idee e di esperienze, nonché la creazione e il consolidamento di collaborazioni con controparti strategiche.

SITOGRAFIA

www.reti.it

DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

Corporate Profile Ottobre 2022

Bilancio Integrato 2021 Relazione Finanziaria Annuale