

Storie di Formazione 2025

DATA NETWORK CONSULTING S.R.L.

Politiche Attive

**CULTURA DELLA FORMAZIONE NELLA REALTA' DELLA
CONSULENZA INFORMATICA – IL CASO DNC**

Storie di Formazione 2025

Autore: Tobia Rossi

Codice Piano Formativo: 343560

Titolo del Piano Formativo: SAP Employability

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	6
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	8
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	9
2.4 – Considerazioni riepilogative.....	10
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	11
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	11
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	12
3.3 – Considerazioni riepilogative.....	14
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	15
4.1 – L'impatto della formazione	15
4.2 – Considerazioni riepilogative.....	17
Capitolo 5 – Conclusioni	18
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	18
5.2 – Le buone prassi formative aziendali	20
5.3 – Conclusioni.....	22
Bibliografia e Sitografia.....	23
Allegato A - Scheda Sintetica	24

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Data Network Consulting è un'azienda operativa nel settore IT con sede a Torino. Con il ruolo di System Integrator, si occupa di aiutare i propri clienti a realizzare e gestire programmi di digital transformation aziendale. L'azienda nasce nel 2006 come uno spin-off da una realtà precedente, grazie all'idea della fondatrice e di un nutrito gruppo di consulenti informatici. Ciò che ha contraddistinto DNC sin dalla sua costituzione è senza dubbio la sua abilità manageriale, collegata ad una spiccata capacità di innovazione continua e strutturale, portando la propria attenzione sugli ultimi sviluppi tecnologici e di processo IT. Grazie ad un'esperienza più che ventennale, oggi DNC è un'importante società di consulenza, impegnata in servizi di System Integration e Process Consulting. Contraddistintasi per un team molto ampio di esperti del settore e in costante sinergia con i propri clienti e le loro diverse esigenze, l'azienda valuta la formazione interna dei propri dipendenti come essenziale, in quanto viene richiesto loro di provvedere soluzioni e servizi all'avanguardia che spaziano dall'analisi tecnica e lo sviluppo di nuove funzionalità, fino al Reverse Engineering, controllo e revisione di parti terze (Factory Offshore) e integrazione SAP con HTML. Essendo il settore IT in cui opera l'azienda estremamente dinamico, DNC è costantemente impegnata nell'innovazione di servizi e dei propri prodotti. Ciò implica anche un forte investimento sulla formazione, soprattutto in casi, come il presente piano, di azioni per il reclutamento di nuovo personale. È specialmente per questo motivo che si è ritenuto necessario intervenire strutturalmente con un piano formativo ad hoc, con l'obiettivo di reclutare e formare persone, al momento del piano disoccupate o inoccupate, destinate alla mansione di analista funzionale e programmatore in ambito SAP. Facendo ciò, l'azienda si è prefissata di a) favorire lo sviluppo di skills tecniche e professionali per il nuovo personale in entrata; b) favorire l'inserimento in azienda come consulenti SAP Funzionali Junior e, come conseguenza, di c) rafforzare l'occupabilità nella propria area lavorativa di riferimento. L'azienda si è avvalsa di un'analisi dei fabbisogni formativi pragmatica, mirata e ben strutturata, e che ha portato ad una progettazione e implementazione di tre azioni formative molto coerente ed efficace. Avvalendosi di un approccio squisitamente top-down e con un Accademy interna di comprovata esperienza, l'azienda ha potuto sviluppare interventi dettagliati ed erogare corsi di alto livello, sia per ciò che riguarda il mondo SAP in dettaglio, sia per ciò che riguarda l'acquisizione di tutta una serie di skills correlate, soprattutto a livello relazionale con i clienti. Per garantire un apprendimento concreto, i corsi sono stati caratterizzati da un ottimo connubio di pratica e teoria. Soprattutto l'adozione del Training on the job ha potuto garantire un apprendimento sul campo e interattivo. Il processo di monitoraggio del piano formativo è stato certamente efficace nel controllare i progressi ed eventuali criticità riguardanti l'erogazione delle azioni formative. Il Piano SAP Employability ha avuto un impatto molto significativo sulla formazione dei dipendenti. Supportando concretamente le politiche di inclusione lavorativa. I beneficiari hanno acquisito le competenze e conoscenze necessarie per esercitare la funzione di consulente informatico in ambito SAP. Questa formazione ha senz'altro beneficiato l'azienda stessa, che con anni di Accademy interna è riuscita a creare un ambiente lavorativo fatto di persone altamente qualificate e attente ai propri clienti, i quali riconoscono direttamente l'eccellenza dei servizi forniti. Sebbene i partecipanti alla formazione provenissero da contesti lavorativi e scolastici diversi tra loro e dall'ambito SAP in sé, la formazione è riuscita a superare ogni criticità dovuta a quest'aspetto, favorendo e incoraggiando, con percorsi personalizzati in fase di Training on the job, lo sviluppo delle capacità e attitudini del singolo partecipante. La formazione dettagliata dei docenti ha reso le lezioni altamente interattive e coinvolgenti. Complessivamente, sia il team aziendale che i partecipanti stessi sono rimasti entusiasti dei risultati ottenuti, a testimonianza di una progettazione eccellente, basata su evidenze pragmatiche e aspettative che, sebbene con una giusta dose di ambizione, sono state perfettamente rispettate. Nell'analizzare questo Piano, siamo riusciti ad evincere quattro buone pratiche: i) la ricerca di personalizzazione della formazione per i partecipanti, in modo da far risaltare le potenzialità del singolo discente; ii) la realizzazione di attività formative con un blend didattico teorico-pratico che si focalizzasse sui contesti reali dell'azienda; iii) l'impiego di docenti interni all'azienda esperti e in grado di accompagnare i discenti nell'acquisizione di contenuti specifici e

Storie di Formazione 2025

nell'acquisizione di soft skills utili al corretto inserimento in azienda; infine, iv) il metodo di monitoraggio interno sulla efficacia dei propri corsi dell'Accademy, che ha portato negli anni l'azienda ad avere azioni formative sempre più efficienti ed apprezzate.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo azione	Tematica	Ore corso
Introduzione al mondo SAP: processi aziendali, sistemi integrati, database relazionali	Informatica	108
Approfondimento moduli SAP: SD/MM/PP/QM/FI/CO/EMW	Informatica	112
Formazione Pratica: customizzazione in ambiente SAP	Informatica	100

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Data Network Consulting (DNC) è una realtà imprenditoriale con sede a Torino e operante nel settore IT. Il suo ruolo è quello di System Integrator,¹ aiutando i propri clienti a realizzare e gestire tutti quei programmi per la digital transformation aziendale. DNC può ormai vantare una storia quasi ventennale, sebbene la sua esperienza nel campo dell'Information Technology venga da ancor più lontano, prima degli anni 2000. L'azienda nasce infatti nel 2006 come uno spin-off da una realtà precedente, grazie all'idea della fondatrice e di un nutrito gruppo di consulenti informatici. Ciò che ha contraddistinto DNC sin dalla sua costituzione è senza dubbio la sua abilità manageriale, collegata ad una spiccata capacità di innovazione continua e strutturale, portando la propria attenzione sugli ultimi sviluppi tecnologici e di processo IT. Con il primo cambio di sede già nel 2008, sempre a Torino, l'azienda si è impegnata nell'implementazione dei propri servizi offerti e, nel 2009, avviene la creazione della divisione process e application technology per capitalizzare su tutte le prime esperienze progettuali che l'azienda aveva portato avanti – e oggi DNC può contare su più di 150 progetti erogati a clienti in tutto il mondo. Nel 2012 vi è l'apertura della divisione Security per progetti in ambito di sicurezza informatica nell'applicativo SAP, e di outsourcing del MES nell'ambito security. In uno scenario internazionale che nell'ultimo decennio ha visto ingenti investimenti strutturali sull'IT, le innovazioni sono il pane quotidiano dell'azienda e, nel 2015, viene aperta la divisione software factory per lo sviluppo personalizzato di quelle che sono le esigenze specifiche dei clienti. Nel 2018 l'azienda apre la supply chain smart solution, riguardante la verticalizzazione delle competenze in ambito industria 4.0 e, in aggiunta, vi è lo sviluppo di un MES proprietario, aprendo così varie partnership nell'ambito di Industria 4.0. Gli ultimi anni sono stati molto intensi per l'azienda. Nel 2020 viene avviato il progetto di certificazione SAP su larga scala e anche il processo di certificazioni per partnership SAP. Nel 2021, si assiste all'importante tappa della nascita della divisione MES per tutte le aree SAP, e non solo quelle relative alla security. Infine, nel 2023, grazie all'espansione aziendale, DNC cambia ulteriormente la propria sede nell'area di Torino. Oggi DNC è dunque un'importante società di consulenza SAP, contraddistinta per un team molto ampio di esperti del settore e in costante sinergia con i propri clienti e le loro diverse esigenze, garantendo una personalizzazione dei servizi che, come vedremo, spazia per molti settori chiave. Come vedremo in dettaglio, uno dei fattori vincenti dell'azienda è la sua estrema attenzione alla formazione interna dei propri dipendenti, in quanto viene richiesto loro di provvedere a soluzioni e servizi all'avanguardia che spaziano dall'analisi tecnica e lo sviluppo di nuove funzionalità, fino al Reverse Engineering, controllo e revisione di parti terze (Factory Offshore) e integrazione SAP con HTML. Grazie ad investimenti mirati, l'azienda è riuscita ad aumentare notevolmente il numero di servizi offerti, creando varie divisioni operative e sviluppando nuovi prodotti. Ad oggi, DNC è impegnata per il 51% in servizi di System Integration, 25% in ambito Solution e il 24% in Process Consulting. Andiamo a vederli ora più nel dettaglio.

1. Process e Consulting

Attraverso servizi di consulenza di 1.1) processo, 1.2) applicativa e 1.3) tecnologica, DNC aiuta i propri clienti nel miglioramento delle proprie performance aziendali, velocizzando i loro processi innovativi in ambito IT.

¹ Il ruolo di System Integrator consiste principalmente nell'integrare sistemi informatici, anche molto diversi tra loro, in un ambiente informatico unificato. Scopo principale di questa attività consiste dunque nel far dialogare correttamente tra loro diversi apparati, soprattutto software e hardware, per far sì che l'azienda interessata abbia una piattaforma unica per il proprio business.

Storie di Formazione 2025

1.1) Per consulenze di processo (o Business Process Management – BPM) si intendono tutte le attività di riprogettazione dei processi per migliorare gli indicatori efficienza, di qualità e servizio seguendo le singole esigenze e obiettivi strategici aziendali. Ciò consiste soprattutto in attività di analisi e di formalizzazione dei processi per una gestione completa del business aziendale, tramite una mappatura dei processi aziendali stessi e identificando soluzioni personalizzate alle criticità riscontrate negli stessi.

1.2) La consulenza applicativa si riferisce invece alla selezione dei migliori programmi software per le aziende. Anche in questo caso DNC opera tramite analisi e verifica delle soluzioni proposte, personalizzando quest'ultime il più possibile in base alle richieste dei clienti. L'azienda opera anche tramite successivo supporto alla gestione delle applicazioni, aiutando i clienti nell'affrontare ogni eventuale criticità.

1.3) Infine, la consulenza tecnica consiste nel monitoraggio e mantenimento dei sistemi aggiornati, sempre in vista di prevenire criticità e sviluppare nuove funzionalità grazie al team di analisti sviluppatori altamente qualificati. I vari ambiti interessati da queste attività sono: ABAP Factory, Sviluppi Web e Sviluppi Mobile. Il primo di questi è il fiore all'occhiello dell'azienda, potendo vantare una lunga esperienza maturata negli anni in questo preciso settore.

2. PM e Governance

Questi servizi consistono nella realizzazione di progetti upgrade e deployment di sistemi e applicazioni varie. Grazie a persone in un team dedicato al singolo progetto, l'azienda riesce a garantire il rilascio di un sistema software grazie al quale i clienti riescono a monitorare e ottenere preziose informazioni sulle attività dei propri clienti e proteggere informazioni sensibili.

3. Outsourcing

Detto anche 'esternalizzazione', DNC offre questo servizio soprattutto per la gestione dei processi di realtà industriali molto complesse e strutturate. L'azienda è specializzata in servizi di Business Process Outsourcing, riguardanti l'esternalizzazione di interi processi aziendali, ma anche per servizi più mirati e specifici di Outtasking, Selective Outsourcing e Application Maintenance (AMS).

La grande forza di DNC sta anche nella capacità di erogare il proprio expertise attraverso una vasta gamma dei settori in cui questi servizi sono offerti. L'azienda è infatti fortemente attiva nell'ambito i) automotive, dove riesce a garantire, tra i tanti, la progettazione e realizzazione di portali integrati e soluzioni per la gestione del portfolio dei veicoli in produzione, sviluppo di progetti di integrazione B2B e servizi per la tracciabilità della catena logistica; ii) nel settore areospace, tramite analisi ed implementazione di soluzioni per la produzione e manutenzione di veicoli aerospaziali; iii) nel settore delle utilities, in cui fornisce servizi per la tracciabilità dei pagamenti con CIG e per la gestione delle commesse operative; iv) nell'ambito dell'automazione, o Industrial Automation, in cui aiuta i propri clienti tramite integrazione con i sistemi di progettazione avanzata, l'ottimizzazione dell'efficienza e il monitoraggio dei controlli qualità; v) nell'ambito dei beni di consumo, fornendo alle aziende interessate servizi per l'analisi della distribuzione su larga scala, la gestione di campagne di marketing, l'integrazione con gli impianti industriali e la corretta manutenzione degli stessi; infine, vi) nel settore farmaceutico e di food and beverage, aiutando i clienti con l'approvvigionamento delle materie prime e del packaging, la tracciabilità del prodotto, e la gestione della produzione. I successi strategici dell'azienda le hanno garantito negli anni una crescita esponenziale di fatturato, andando di pari passo con l'aumento dei propri dipendenti. Ciò va in concomitanza con la generale crescita del settore IT in Piemonte e dell'Italia in generale. Come riportato da alcuni studi,² il 2023 ha fatto registrare una crescita del 5,8% rispetto all'anno

² Vedi, soprattutto, <https://www.anitec-assinform.it/media/comunicati-stampa/nel-2023-il-mercato-digitale-italiano-e-cresciuto-piu-del-pil.kl>;

Storie di Formazione 2025

precedente, grazie a complessivi investimenti in ambito di tecnologie software (al contrario di quelle hardware). Anche il 2024 ha rispettato le stime attese di una crescita generale delle aziende impegnate nell'ambito IT, come riportato da Anitec-Assinform, l'Associazione di Confindustria che raggruppa le principali aziende del settore ICT. Per ciò che riguarda le stime del breve e medio termine, il quadro è ancora più incoraggiante, soprattutto grazie anche agli investimenti presenti per via del PNRR. Per ciò che riguarda Data Network Consulting in particolare, essendo una PMI, l'azienda riesce a competere con successo, soprattutto nel Nord Italia, dove la concorrenza, sebbene molto competitiva, è gestita efficacemente. Anche il periodo pandemico nel biennio 2020-2021 non ha impattato pesantemente sull'azienda e il periodo post-pandemico ha apportato notevoli cambiamenti sia a livello organizzativo interno, garantendo ai propri dipendenti il lavoro in smart working, che commerciale e di relazione con i clienti, favorendo uno scambio da remoto con essi.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Il settore dell'IT è ovviamente uno dei più dinamici nel panorama italiano – e non solo – degli ultimi anni, con ingenti investimenti sia da parte di privati che enti pubblici. La necessità di innovazione è letteralmente il pane quotidiano di aziende come Data Network Consulting, dovendo aggiornare costantemente alcune metodologie per la pianificazione e realizzazione di programmi specifici per i propri clienti. La storia ormai quasi ventennale dell'azienda lo dimostra chiaramente. Con oltre vent'anni di esperienza in ambito ERP (Enterprise Resource Planning) e grazie alla scelta della tecnologia SAP sin dagli inizi, Data Network Consulting ha potuto seguirne tutti gli sviluppi, dalle tecnologie 3.0 fino alle implementazioni più recenti. Ovviamente, per rimanere competitiva nel proprio settore, l'azienda ha adottato una serie di strategie focalizzate principalmente sulla qualità dei servizi erogati, l'innovazione tecnologica dei propri prodotti offerti e, infine, sulla formazione del proprio personale in entrata, come vedremo nei capitoli successivi.

Per ciò che riguarda l'offerta dei propri servizi, gli ultimi anni hanno portato l'azienda ad implementare nuove soluzioni nelle quattro grandi macro-aree di assistenza con programmi Microsoft, programmazione Java, HTML e, per ciò che riguarda la mobile experience, Android e iOS. Per ciò che riguarda l'ambiente Microsoft e la programmazione Java, l'azienda si è sempre più consolidata in ambito security, vantando ormai un expertise decennale. Anche per ciò che riguarda il web design, DNC può vantare una lunga esperienza che ha portato a proficue collaborazioni con importanti realtà imprenditoriali internazionali. Infine, in ambito Android e iOS, la cui rilevanza è esplosa soprattutto nell'ultimo decennio, l'azienda si è concentrata sullo sviluppo di applicazioni per smartphone.

Ma ciò che ha davvero distinto l'azienda negli ultimi anni è stata certamente la propria divisione prodotti, con servizi messi sul mercato e utilizzati dalle maggiori aziende italiane ed internazionali. Uno dei più importanti, già accennato nel paragrafo precedente, è proprio il sistema di Industria 4.0, MES, che aiuta le aziende beneficiarie nella gestione integrata del ciclo di produzione, occupandosi dell'intero flusso produttivo e qualitativo del prodotto. In aggiunta a questo, DNC ha sviluppato negli ultimi anni altre importanti applicazioni e programmi utilizzati nei vari settori citati nel paragrafo precedente, quali SMW Retail, per la gestione dei magazzini dei punti vendita nella distribuzione retail e, in ambito di data storage, il portale SMART SENSOR, in grado di raccogliere e analizzare dati qualitativi e utili al controllo dei processi produttivi e logistici di un'azienda. Questi prodotti offerti vengono da anni di lavoro con clienti specifici con cui l'azienda ha potuto

<https://it.fi-group.com/il-settore-ict-in-italia-risultati-chiave-e-prospettive/> e <https://magazine.datasys.it/il-settore-it-in-italia-come-e-andato-il-2023-come-andra-il-2024/>.

Storie di Formazione 2025

collaborare e raccogliere dati utili alla creazione di soluzioni ad hoc o non presenti in maniera soddisfacente nel mercato internazionale. Per ciò che riguarda la propria clientela, infatti, DNC può annoverare tra i propri beneficiari multinazionali di rilevanza globale quali Ferrero (con cui ha collaborato nelle proprie divisioni del Sud e Nord America, Asia, Sud Africa e Australia), Stellantis (per le divisioni europee e statunitensi), CNH Industrial (in Europa, Sud e Nord America e Asia) e Lavazza per la propria sede in Svezia. Queste e altre importanti collaborazioni hanno portato l'azienda alla considerazione dell'apertura di una nuova sede nel Mezzogiorno, oltre l'headquarter Torinese. DNC è ultimamente molto impegnata nell'acquisizione di nuovi segmenti di mercato, soprattutto a livello nazionale. Come riportato durante l'intervista, l'azienda sta considerando sempre più massicciamente di spostare il proprio focus dalla zona piemontese (da sempre dipendente dalle sorti dell'ex FIAT) verso clienti della Lombardia, Toscana e Veneto. Queste ultime si sono dimostrate essere dei mercati più soddisfacenti rispetto a quello piemontese, il quale, negli ultimi anni, non ha dato gli output commerciali sperati.

Infine, per ciò che riguarda futuri investimenti a livello strutturale, Data Network Consulting sta considerando di realizzare partnership con aziende esperte in AI, consapevole che questo ambito sarà sempre più preponderante nello scenario IT dei prossimi anni.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Le continue innovazioni di servizi e prodotti aziendali ha portato DNC a richiedere un personale sempre più ampio (cresciuto esponenzialmente nell'ultimo decennio) e, soprattutto, preparato in ambito di consulenza SAP. Nonostante i chiari e continui successi aziendali da una parte e, dall'altra, le cifre positive di crescita del settore che, a parere degli esperti, perdurerà per i prossimi anni, è quasi paradossale riscontrare come siano ancora poche le figure competenti da immettere in aziende IT. Il bisogno di personale specializzato è un problema di base della crisi occupazionale regionale piemontese, e anche DNC ha dovuto fare i conti con un disallineamento tra domanda delle competenze richieste dall'azienda per la consulenza SAP e l'offerta di giovani diplomati e laureati con esperienze base in ambito IT. È stato fatto notare da Data Network Consulting quanto il bacino torinese sia scarso di personale da formare da zero, nonostante l'eccellente polo universitario, poiché molti dei neolaureati vengono attratti prima di tutto da offerte lavorative di paesi esteri quali la Germania, i Paesi Bassi o addirittura il Regno Unito. È specialmente per questo motivo che si è ritenuto necessario intervenire strutturalmente con un piano formativo ad hoc, con l'obiettivo finale dell'inserimento dei formandi in azienda. Cercando così di favorire l'incrocio tra domanda dell'azienda proponente e l'offerta attuale del mercato, DNC si è prefissata l'obiettivo di reclutare e formare persone, al momento del piano disoccupate o inoccupate, destinate alla mansione di analista funzionale e programmatore in ambito SAP. Gli obiettivi correlati a quello principale, ed oggetto del presente piano che andremo ad analizzare più in dettaglio, erano dunque quelli di a) favorire lo sviluppo di skills tecniche e professionali per il nuovo personale in entrata; di conseguenza, b) favorire l'inserimento in azienda come consulenti SAP Funzionali Junior e, correlato a ciò, c) rafforzare l'occupabilità nel mercato del lavoro torinese e piemontese più in generale. Per fare ciò, Data Network Consulting si è avvalsa anche delle risorse interne alla propria Accademy, dove il personale già in loco è intervenuto per potenziare il processo formativo grazie alle conoscenze pregresse e maturate da anni nel mondo SAP. Come ampiamente dimostrato negli anni, l'azienda valuta la formazione, continua e in entrata per il personale, come un driver fondamentale della propria crescita, riuscendo così ad intercettare tutte le novità del mercato IT, il quale, come spiegato poc'anzi, è uno dei settori più dinamici dell'ultimo decennio e in cui soprattutto le PMI come Data Network Consulting devono costantemente aggiornarsi.

Storie di Formazione 2025

Adottando le soluzioni di questo piano, l'azienda si prospettava certamente di guadagnarci in ambito organizzativo. L'immissione di nuove risorse avrebbe infatti allargato il repertorio di competenze all'interno dell'azienda, rafforzando le proprie divisioni con nuovo personale specializzato.

Inoltre, come riscontrato dall'azienda stessa, il piano formativo avrebbe garantito notevoli vantaggi anche in ambito commerciale e di rapporto con il proprio cliente. La formazione in DNC è stata infatti positivamente accolta con feedback molto incoraggianti dai clienti dell'azienda, i quali hanno registrato un alto grado di soddisfazione per i servizi offerti. Ampliando la propria 'squadra lavorativa', l'azienda si era infatti preposta di migliorare i propri processi comunicativi e logistici con i clienti, fornendo loro un servizio ancora più elevato e votato alla personalizzazione più mirata possibile delle scelte commerciali di questi ultimi.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Data Network Consulting è un'azienda operativa nel settore IT con sede a Torino, con il ruolo di System Integrator. Essa si occupa di aiutare i propri clienti a realizzare e gestire tutti quei programmi per la digital transformation aziendale. Nata nel 2006 come uno spin-off da una realtà precedente, grazie all'idea della fondatrice e di un nutrito gruppo di consulenti informatici, ciò che ha contraddistinto DNC sin dalla sua costituzione è senza dubbio la sua abilità manageriale, collegata ad una spiccata capacità di innovazione continua e strutturale, portando la propria attenzione sugli ultimi sviluppi tecnologici e di processo IT. Grazie ad un'esperienza più che ventennale, oggi DNC è un'importante società di consulenza, impegnata in servizi di System Integration e Process Consulting. Contraddistintasi per un team molto ampio di esperti del settore e in costante sinergia con i propri clienti e le loro diverse esigenze, l'azienda valuta la formazione interna dei propri dipendenti come essenziale, in quanto viene richiesto loro di provvedere soluzioni e servizi all'avanguardia che spaziano dall'analisi tecnica e lo sviluppo di nuove funzionalità, fino al Reverse Engineering, controllo e revisione di parti terze (Factory Offshore) e integrazione SAP con HTML. Essendo il settore IT in cui opera l'azienda estremamente dinamico, DNC è costantemente impegnata nell'innovazione di servizi e dei propri prodotti. Ciò implica anche un forte investimento sulla formazione, soprattutto in casi, come il presente piano, di azioni per il reclutamento di nuovo personale. È specialmente per questo motivo che si è ritenuto necessario intervenire strutturalmente con un piano formativo ad hoc, con l'obiettivo di reclutare e formare persone, al momento del piano disoccupate o inoccupate, destinate alla mansione di analista funzionale e programmatore in ambito SAP. Facendo ciò, l'azienda si è prefissata di a) favorire lo sviluppo di skills tecniche e professionali per il nuovo personale in entrata; b) favorire l'inserimento in azienda come consulenti SAP Funzionali Junior e, come conseguenza, di c) rafforzare l'occupabilità nella propria area lavorativa di riferimento.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Data Network Consulting è pienamente consapevole di quanto l'analisi dei fabbisogni formativi sia un aspetto cruciale per la pianificazione efficace e proficua di ogni piano formativo. L'azienda non è nuova a questo genere di progettazione, grazie anche ad una Accademy interna, dimostrando un approccio molto metodico e, soprattutto, sistematico al fine di conseguire con successo gli obiettivi prefissati. In questo caso specifico, DNC ha fatto ricorso ad un approccio top-down molto dettagliato, nato da esigenze specifiche dell'azienda per l'ambito di programmazione SAP e per il reclutamento di personale in precedenza disoccupato o inoccupato. Come già detto nel capitolo precedente, il presente piano è stato progettato con lo scopo di immettere in azienda nuovo personale qualificato e specializzato per le singole divisioni dell'azienda e in tutti gli ambiti dei processi gestiti da SAP.

L'analisi dei fabbisogni a tal riguardo è passata dunque attraverso l'azienda stessa con il proprio Team imprenditoriale e i docenti. Con l'apporto di ciascuno delle proprie competenze e conoscenze in ambito SAP, DNC è riuscita a delineare un quadro d'insieme, evidenziando gli outcomes sperati, mettendo a fuoco l'organizzazione degli interventi necessari al loro raggiungimento e, soprattutto, rilevando i probabili gap di competenze dei formandi. Abbiamo notato nel capitolo precedente come molte aziende, in svariati settori, abbiano il bisogno di una ridefinizione del proprio modello di business, e ciò implica anche una ridefinizione dell'aspetto 'informatico' del business process management, dovendo ottimizzare i propri processi gestionali. Ciò richiede la presenza di consulenti informatici qualificati per l'implementazione e la personalizzazione del software gestionale SAP. È su questa base che Data Network Consulting si è mossa per la ricerca di nuove risorse da formare ed è stato rilevato lo scarto di apprendimento, o training gap, da cui partire con le successive azioni formative.

Come riportato dall'azienda stessa, la selezione è stata sì molto attenta ma non *rigida*. Le persone coinvolte nella formazione sono state scelte a prescindere dal loro iter (scolastico, professionale) di provenienza, valutando piuttosto le attitudini, skills e conoscenze già acquisite in esperienze precedenti e cercando di armonizzarle con le esigenze specifiche dell'azienda, sapendo che la formazione, sebbene molto ampia, avrebbe permesso di individuare profili adatti per delle specifiche divisioni aziendali. Non va dimenticato che il presente piano rientra nelle importanti Politiche del Lavoro Attivo, e uno screening approfondito del territorio di riferimento è dunque cruciale. Le PAL, essendo interventi finalizzati a favorire l'occupazione e l'inserimento lavorativo dei cittadini, hanno come obiettivo principale la promozione di una maggiore efficienza ed equità nel mercato del lavoro. Anche per questo piano rientrante in tale ambito, l'azienda si era proposta di fornire alle persone in formazione gli strumenti e le risorse necessarie per accedere al mondo lavorativo e, ancora più nello specifico, fornirle di un bagaglio di competenze e skills altamente ricercato nell'attuale mercato del lavoro.

In generale, dunque, le metodologie adottate per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi per il Piano SAP Employability ha certamente consentito di sviluppare una mappatura dettagliata e sistematica sia dei fabbisogni formativi dell'azienda, sia degli effettivi destinatari della formazione. L'analisi è stata dunque in questo caso uno step essenziale nel processo di progettazione delle azioni formative necessarie alla crescita professionale, pressoché *in toto*, delle persone interessate ad un futuro da consulente informatico.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Essendo SAP Employability principalmente un piano gestito all'interno dell'azienda, DNC ha adottato un approccio estremamente pragmatico, considerando attentamente i vari fattori organizzativi e logistici, soprattutto a livello di docenza. E grazie a ciò che l'azienda è riuscita a ideare e realizzare progetti formativi mirati. È stato notato in precedenza come DNC valuti la formazione continua o in entrata del personale come uno dei suoi elementi vincenti per rimanere competitiva nel mercato. Basti pensare, infatti, che ben l'80% del proprio personale proviene dalla formazione all'interno dell'azienda stessa, soprattutto tramite la collaudata Accademy aziendale.

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, la stessa analisi dei fabbisogni formativi è stato un momento essenziale e basato sull'acquisizione di evidenze concrete. Il Team imprenditoriale è riuscito infatti ad individuare molto efficacemente quale know-how e skills avrebbero richiesto azioni formative dedicate, così da adeguare il personale in entrata nelle dinamiche aziendali a pieno titolo. Ancora più importante, ai fini del successo del programma, è stata la definizione di obiettivi misurabili. Le azioni formative avrebbero infatti dato output concreti e i risultati sarebbero stati determinati anche sul campo, grazie alle ore di Training on the Job. Uno dei punti di forza di questo di SAP Employability è stato soprattutto il fatto di essere incentrato su attività di facile riscontro pratico, oltre che teorico, permettendo così al Team aziendale di monitorare con efficacia i progressi e l'acquisizione di skills dei partecipanti. In questo caso specifico è stato molto utile poter contare sin da subito sui docenti, ovvero personale interno all'azienda che, ovviamente, conosceva benissimo le dinamiche e aspettative del Team imprenditoriale. Essi hanno potuto collaborare sin dalle primissime fasi dell'analisi dei fabbisogni, definendo i contenuti e il cronoprogramma delle specifiche azioni formative.

In concomitanza con questo aspetto direzionale, va assolutamente notato l'approccio riguardo la selezione e introduzione delle persone scelte all'interno dell'Accademy. Data Network Consulting ha più volte rimarcato come la priorità aziendale sia formare persone incoraggiando e sviluppando le attitudini del singolo che, per svariati motivi a partire dall'iter professionale e di istruzione, sono spesso diverse. Ciò non è affatto un fattore negativo per l'azienda. Anzi, gran parte della filosofia aziendale è incoraggiare tale diversità così da capire meglio dove il singolo può prosperare all'interno dell'azienda. Dopo l'analisi dei fabbisogni formativi e la selezione del personale in formazione, ad ogni singolo partecipante sono stati mostrati in dettaglio i vari reparti e processi aziendali e, durante il percorso formativo, in base alle caratteristiche attitudinali e le conoscenze del formando, la persona è stata indirizzata e accompagnata verso le mansioni a lei più congeniali, anche in base alle necessità aziendali del momento. Questo aspetto è fondamentale per un motivo: la fidelizzazione dei propri dipendenti. È stato infatti notato come questa ricerca della personalizzazione e attenzione alle esigenze del singolo permettano una maggiore coesione e fiducia all'interno dell'ambiente lavorativo già dai primi livelli junior. Pertanto, la personalizzazione ha rappresentato un approccio progettuale e didattico chiave, che ha accompagnato la scelta delle metodologie didattiche da adottare in modo molto coerente. Inizialmente, i training gap rilevati sono stati affrontati tramite una fase preliminare di pre-Accademy, in cui le lacune riscontrate riguardavano temi 'esterni' alla programmazione SAP in sé, quali conoscenze del mondo di gestione aziendale, logica di base e funzioni specifiche di Microsoft Excel.

Tenendo presente gli obiettivi specifici del piano, miranti soprattutto a formare persone qualificate nella consulenza SAP, le metodologie didattiche si sono concentrate su una giusta distribuzione di parte teorica e parte pratica. Su un percorso complessivo di 320 ore, due terzi sono stati dedicati a lezioni frontali in aula e 100 ore si sono concentrate su azioni Training on the Job. Va notato come le azioni formative non si siano focalizzate semplicemente sul mondo SAP, ma come abbiano anche riguardato l'acquisizione di skills collaterali, come quelle di stampo squisitamente più relazionale per l'interazione con i propri clienti.

Per ciò che riguarda il mondo SAP, invece, le tre azioni formative, di cui le prime due in aula, si sono incentrate principalmente su introdurre i partecipanti a tali tematiche, ovvero quali sono i processi aziendali interessati, cosa sono i sistemi integrati e i database relazionali. Vi è stato poi un ulteriore approfondimento del mondo

Storie di Formazione 2025

SAP, con lo studio dei vari moduli (SD, Sales & Distribution; MM, Materials Management; PP, Pianificazione della Produzione; QM, Quality Management; FI, Financial Accounting; CO, Controlling e, infine, EWM, Extended Warehouse Management). Per concludere, la parte pratica di Training on the Job ha permesso ad ogni partecipante di esercitarsi con la customizzazione in ambiente SAP.

Per l'acquisizione delle competenze pratiche, la formazione on the job ha giocato un ruolo chiave. Questa metodologia ha infatti garantito che tutti i partecipanti, partendo da background conoscitivi diversi, apprendessero direttamente sul campo le skills tecniche in ambito SAP. I partecipanti hanno beneficiato della supervisione di mentori esperti con anni di esperienza nel mondo della consulenza informatica, ricevendo feedback immediati e perfezionando così le loro abilità in un contesto reale. La terza azione formativa di stampo pratico ha dunque permesso ai formandi di familiarizzare e interiorizzare concretamente le nozioni del mondo SAP, rendendoli altamente competenti e già in grado di gestire operazioni di elevata complessità. Per concludere questa disamina della fase di apprendimento, un punto di forza è stata anche la calendarizzazione e attenzione alle esigenze cognitive dei formandi. Da feedback ricevuti da precedenti azioni formative, l'azienda ha potuto infatti progettare dei corsi efficaci e che non risultassero troppo pesanti per i beneficiari. Si è così realizzato un percorso coerente e il più interattivo possibile, con un ottimo connubio di teoria e pratica, suddivise nel corso della giornata di lezioni in modo che i partecipanti riuscissero ad apprendere i contenuti in maniera efficace. È fondamentale che la formazione segua una sequenza logica e graduale, consentendo ai partecipanti di acquisire e consolidare le competenze necessarie in modo adeguato. La calendarizzazione ben pianificata dall'azienda ha facilitato la strutturazione delle tre azioni formative in modo regolare e costante, facilitando decisamente l'apprendimento progressivo delle skills necessarie, il consolidamento delle conoscenze acquisite man mano. Dovendo assimilare contenuti complessi, è importante programmare corsi di formazione in modo equilibrato, distribuendo le sessioni nel tempo senza troppo oberare i destinatari.

Infine, riteniamo utile riportare le metodologie di monitoraggio che sono state utilizzate per la progettazione e implementazione delle attività formative. Il monitoraggio è stato concepito da DNC come un insieme di attività finalizzate a controllare i progressi e criticità del progetto e, soprattutto, la qualità delle tre azioni formative. L'analisi delle informazioni concernenti tutte le fasi del Piano (ex ante, in itinere ed ex post) è stata svolta tramite l'utilizzo di dati quantitativi e qualitativi. Come riportato durante l'intervista, questo approccio ha fatto sì che l'azienda potesse contare su una rilevazione puntuale e tempestiva dei dati, e che le consentisse di raggiungere gli obiettivi previsti nei tempi stabiliti. Il monitoraggio è consistito in tre fasi. La fase ex ante, precedente alla presentazione del Piano stesso, ha incluso le dovute valutazioni sulla fattibilità organizzativa e didattica del progetto. Come già notato nel paragrafo 3.1, questa fase ha permesso di pianificare tempi di realizzazione e valutare le risorse da impegnare nella formazione, soprattutto a livello di docenza.

La fase in itinere ha investito, invece, la parte attuativa vera e propria del Piano, concentrandosi sugli aspetti logistici e procedurali, con particolare attenzione all'erogazione delle attività formative. Queste azioni di controllo sono state essenziali per individuare eventuali scostamenti dal Piano e per agire di conseguenza tramite interventi correttivi mirati. Fortunatamente, non vi è stato motivo o necessità di intervenire a tal proposito. Infine, la parte qualitativa di monitoraggio è stata fondamentale nella fase ex post, avvenuta a conclusione del Piano. Essa si è concentrata sulla somministrazione di questionari e analisi di follow-up al fine di verificare l'efficacia delle attività svolte (azioni formative incluse). Si è potuto così valutare e positivamente constatare il pieno raggiungimento degli obiettivi strategici e didattici. Tutte e tre le fasi hanno dunque permesso di valutare la buona progettazione ed efficacia delle azioni proposte affinché l'azienda potesse assumere nuovo personale qualificato.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Per riassumere, il SAP Employability si è avvalso di un'analisi dei fabbisogni formativi pragmatica, mirata e ben strutturata, e che ha portato ad una progettazione e implementazione di tre azioni formative molto coerente ed efficace. Avvalendosi di un approccio squisitamente top-down e con un Accademy interna di comprovata esperienza, l'azienda ha potuto sviluppare interventi dettagliati ed erogare corsi di alto livello, sia per ciò che riguarda il mondo SAP in dettaglio, sia per ciò che riguarda l'acquisizione di tutta una serie di skills correlate, soprattutto a livello relazionale con i clienti. Per garantire un apprendimento concreto, i corsi sono stati caratterizzati da un ottimo connubio di pratica e teoria. Soprattutto l'adozione del Training on the job ha potuto garantire un apprendimento sul campo e interattivo. Le lezioni e la loro calendarizzazione hanno sicuramente giocato a favore dell'azienda nel creare un ambiente stimolante per i partecipanti, puntando molto sulla personalizzazione e attenzione alle esigenze del singolo. Il processo di monitoraggio del piano formativo è stato certamente efficace nel controllare i progressi ed eventuali criticità riguardanti l'erogazione delle azioni formative. Come rilevato, non v'è stata necessità di interventi strutturali per il cambiamento del Piano, e l'azienda si è assicurata il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

Prima di tutto, è importante puntualizzare ancora una volta come il Piano SAP Employability realizzato da Data Network Consulting rientri nelle iniziative di politiche attive del lavoro, con il fine di favorire non solo l’occupazione, ma anche di migliorare le skills e conoscenze dei partecipanti, immettendoli nel mercato come forza lavoro competente e qualificata. Già partendo da questo presupposto possiamo notare come il piano formativo abbia avuto impatti molto importanti e sistemici. Dal punto di vista più generale del mercato del lavoro piemontese, il Piano è decisamente servito a ridurre il divario tra le competenze richieste dal settore IT e quelle in entrata dei partecipanti. Sono stati prima di tutto l’analisi dei fabbisogni formativi prima, e l’implementazione dei singoli corsi poi, a garantire questo effettivo allineamento. Questi due processi analizzati nel capitolo precedente hanno garantito che i partecipanti fossero preparati al meglio per gestire le varie mansioni e sfide lavorative all’interno di DNC.

È dunque con grande soddisfazione dell’azienda stessa che questo piano formativo ha concretamente supportato le politiche di inclusione lavorativa, grazie all’opportunità di crescita professionale offerta ad individui con poca familiarità con il mondo SAP. Data Network Consulting, adottando un approccio comprendente l’accurata, ma non rigida, selezione dei potenziali lavoratori e lavoratrici basata sulle competenze pregresse e iter lavorativi/scolastici, ha saputo creare delle azioni formative che, sebbene richiedessero dei percorsi standard su alcune tematiche, non sacrificassero comunque l’attenzione alle capacità e attitudini del singolo partecipante. Questo aspetto è stato particolarmente apprezzato dai partecipati stessi, i quali hanno percepito fattivamente come la formazione fosse il più possibile cucita sulle esigenze del singolo, promuovendo la crescita personale di persona competente e responsabile, oltretutto professionale.

Come anticipato nel capitolo precedente, le azioni formative, oltre a programmi standard e di stampo squisitamente teorico riguardante il mondo SAP, si sono concentrate anche sul favorire l’acquisizione di skills trasversali e utili per le varie mansioni in azienda. Scopo principale era ovviamente far sì che tutti i partecipanti si impadronissero delle competenze da consulente SAP, con particolare attenzione alla fase di customizzazione software SAP per la gestione dei processi aziendali. Ma i corsi non si sono limitati a questo. Le competenze richieste dal personale in formazione hanno spaziato anche sugli ambiti finanziari, l’acquisizione di soft skills per analizzare i processi aziendali correnti, per interagire con le svariate figure interne all’azienda cliente, fino all’acquisizione di skills comunicative per la sezione degli acquisti, delle risorse umane e della fase logistica. In aggiunta a questi aspetti gravitanti intorno il core business dell’azienda, la formazione è andata ad intervenire anche su altri training gap e lacune dei partecipanti. Fondamentale per DNC è infatti poter contare su un personale con buone competenze di problem solving, capacità relazionali tra i vari team all’interno dell’azienda e, sempre più richiesto, un’ottima conoscenza della lingua inglese.

Se il punto critico rilevato durante l’analisi dei fabbisogni e la successiva progettazione era quello della diversa provenienza di iter scolastici e lavorativi delle figure in entrata da formare e che esulassero dal contesto aziendale, ciò è stato pienamente superato grazie ai corsi. Certamente, il risultato primario, ovvero, la completa assunzione di tutte le persone alla fine della formazione, è la prova migliore a testimonianza dell’eccellenza del Piano.

La qualità dei corsi offerti all’interno dell’Accademy è stata tale che i propri risultati potessero essere constatati dai clienti stessi, con una customer satisfaction elevata proprio riguardo le figure formate in azienda. Durante l’intervista siamo riusciti a raccogliere le esperienze del personale direttamente interessato da queste attività formative e riportiamo ora gli elementi principali che, anche a detta loro, ha reso questa opportunità un’esperienza di grande valore professionale.

Storie di Formazione 2025

Prima di tutto, venendo da contesti che non riguardavano nel dettaglio l'utilizzo di programmi SAP, i corsi hanno avuto come primo impatto l'acquisizione di una consapevolezza maggiore del settore IT e sul ruolo che hanno aziende come DNC per i vari settori del mercato del lavoro. Le semplici conoscenze iniziali, magari nozionistiche e scollegate da una vera applicazione sul campo, si sono estese a conoscenze più strutturali – elemento che in molti casi solo l'effettivo inserimento in un contesto lavorativo, fatto anche di colleghi e reparti vari, può fare veramente apprezzare. Oltre a ciò, la formazione è intervenuta su tutta una serie di skills in ambito relazionale e organizzativo che, come abbiamo detto, sono difficilmente acquisibili se non attraverso queste opportunità. Molte persone partivano infatti con un background da perito informatico, ma con poche esperienze lavorative che garantissero una loro reale implementazione, mancando quasi *in toto* di tutta una serie di conoscenze più dettagliate sui processi aziendali, logistici e organizzativi. La formazione, intervenendo su questi aspetti, ha fatto sì che tutti i formandi potessero interfacciarsi con successo con i clienti DNC, anche a livello internazionale, in ambiti molto specializzati quali la cyber security.

Uno degli impatti maggiori della formazione è stata senza dubbio la fidelizzazione creata tra i formandi e l'azienda, e questo è un aspetto che Data Network Consulting può vantare da anni, a riprova di una formazione di qualità eccellente ma, soprattutto, dedicata il più possibile al singolo. L'attenzione è così ben strutturata che il personale in formazione ha riportato positivamente come le competenze e conoscenze acquisite abbia permesso loro già di operare in autonomia poco dopo la conclusione delle azioni formative. Ancora più importante da rilevare a tal proposito è il fatto della collaborazione venutasi a creare tra i formandi, nonostante alla fine delle azioni formative non tutte e tutti siano stati assegnati alle stesse divisioni aziendali. Il team aziendale è infatti molto unito, collaborando a vicenda, come nel caso dell'intervistato. L'effetto di tale sinergia è senza dubbio una velocizzazione dei processi, contando su problem-solving aziendali tempestivi ed efficaci.

Sicuramente, uno dei punti di forza di questo piano è stata la scelta di docenti esperti del settore e che non si limitassero alla semplice trasmissione di contenuti teorici, ma che sapessero trasfondere anche la filosofia aziendale generale. Tutti i docenti, con lunghe esperienze in ambito SAP, venendo dall'interno dell'azienda, sono riusciti a favorire un passaggio di informazioni il più possibile cucito al contesto lavorativo. Non solo, questo aspetto ha decisamente agevolato la conoscenza tra colleghi, junior e senior, e facilitato l'ingresso in aziende del nuovo personale. La competenza e professionalità dei docenti hanno reso le azioni formative ancora più stimolanti e significative per i beneficiari, riuscendo a guidarli efficacemente nel mondo SAP tramite soprattutto consigli pratici per affrontare le sfide specifiche che si presentano durante una consulenza informatica. Per quel che riguarda in particolare la fase pratica di Training on the Job, i beneficiari hanno apprezzato notevolmente l'affiancamento attento e costante, sapendo di poter contare sull'aiuto nella risoluzione di problematiche specifiche riscontrate sia durante che a formazione conclusa. Avendo più volte rimarcato come il settore IT sia in costante cambiamento, è senza dubbio prezioso avvalersi di un team di docenti ed un ambiente aziendale in generale che sostengono i formandi passo dopo passo nell'acquisizione di tutte le competenze necessarie. È sempre a tal proposito che la fase di monitoraggio, sia in itinere che a fine corsi, ha permesso di rilevare le specifiche esigenze segnalate dai partecipanti, anche in vista di un miglioramento dei servizi formativi offerti all'interno dell'Accademy di DNC.

In conclusione, dunque, sia i destinatari delle attività formative che il team aziendale sono stati pienamente soddisfatti dei risultati ottenuti. Tramite la formazione, i partecipanti hanno sviluppato una consapevolezza della mission aziendale, acquisendo competenze teoriche e pratiche che hanno permesso a tutti loro di entrare in azienda come consulenti SAP, grazie soprattutto ad una formazione dettagliata e gestita da docenti esperti.

4.2 – Considerazioni riepilogative

In conclusione, il Piano SAP Employability ha avuto un impatto molto significativo sulla formazione dei discenti. Supportando concretamente le politiche di inclusione lavorativa, esso si è concluso positivamente con l'assunzione di tutti i partecipanti alle azioni formative. I beneficiari hanno acquisito le competenze e conoscenze necessarie per esercitare la funzione di consulente informatico in ambito SAP. Le azioni formative, oltre a programmi standard e di stampo squisitamente teorico, si sono concentrate anche sul favorire l'acquisizione di soft skills relazionali e organizzative, formando un personale con buone capacità di problem solving aziendale, capacità relazionali tra i vari team all'interno dell'azienda, e conoscenza della lingua inglese. Questa formazione ha senz'altro beneficiato l'azienda stessa, che con anni di Accademy riesce a creare un ambiente lavorativo fatto di persone altamente qualificate e attente ai propri clienti, i quali riconoscono direttamente l'eccellenza dei servizi forniti. Sebbene i partecipanti alla formazione provenissero da contesti lavorativi e scolastici diversi tra loro e dall'ambito SAP, la formazione è riuscita a superare ogni criticità dovuta a quest'aspetto, favorendo e incoraggiando con percorsi, personalizzati in fase di Training on the job, lo sviluppo delle capacità e attitudini del singolo partecipante. La formazione dettagliata dei docenti ha reso le lezioni altamente interattive e coinvolgenti. Complessivamente, sia il team aziendale che i partecipanti stessi sono rimasti entusiasti dei risultati ottenuti, a testimonianza di una progettazione eccellente, basata su evidenze pragmatiche e aspettative che, sebbene con una giusta dose di ambizione, sono state perfettamente rispettate.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

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

I fattori che hanno influito positivamente sulla formazione in Data Network Consulting comprendono diverse componenti. Ciò che ha veramente contribuito al successo del Piano è come questi elementi si siano intrecciati tra loro, dando vita ad una proficua sinergia all'interno dell'azienda in vista dell'obiettivo finale di inserire tutti i beneficiari della formazione.

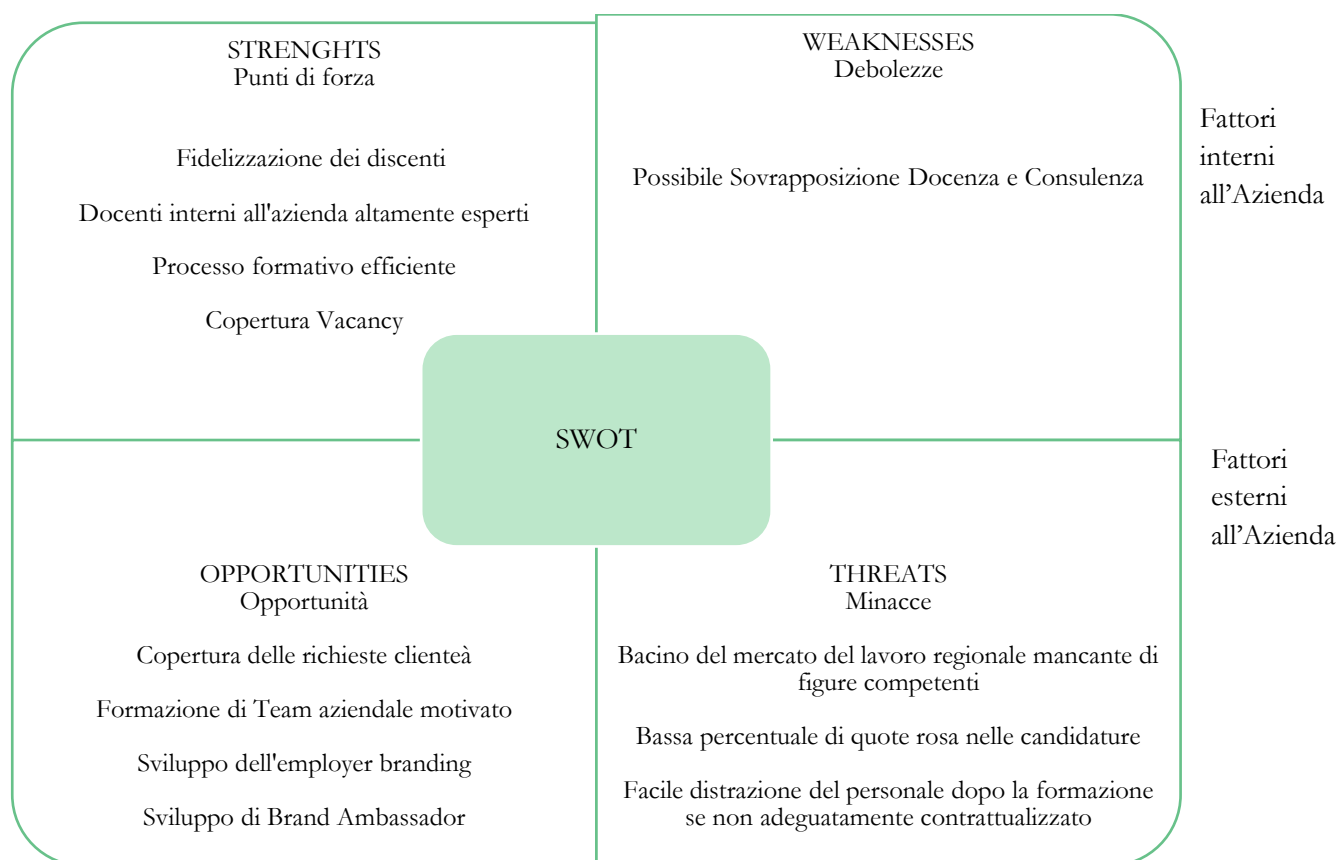
- Prima di tutto, un punto di forza assodato è stata l'analisi dei fabbisogni formativi. Svoltesi in modo dettagliato e sistematico, essa è stata fondamentale in quanto la formazione è avvenuta tramite l'Accademy stessa dell'azienda, ed era dunque essenziale che ogni aspetto venisse valutato con attenzione nei minimi dettagli. L'analisi (e i successivi interventi formativi che ne sono derivati) hanno avuto un impatto significativo sulla formazione, in quanto ha permesso che quest'ultima si allineasse perfettamente agli obiettivi strategici aziendali e, soprattutto, sapesse fornire tutte le competenze richieste da DNC affinché alla fine del percorso si avessero consulenti informatici preparati. Già sin dalla fase esplorativa, l'azienda ha dimostrato di avere una panoramica completa della situazione del mercato del lavoro nel contesto piemontese. Ciò ha portato ad una definizione degli obiettivi ed un piano strategico per il loro soddisfacimento estremamente particolareggiati. Durante la definizione dei primi, l'analisi dei fabbisogni ha infatti permesso di progettare delle azioni formative che, sebbene rispettassero dei requisiti minimi di apprendimento standardizzato, sono state il più possibile cucite in base alle attitudini e capacità riscontrare durante lo screening iniziale dei partecipanti. È soprattutto questo aspetto che ha rafforzato notevolmente l'efficacia della formazione, garantendo che quest'ultima fosse percepita effettivamente come utile sul posto di lavoro dal primo giorno. In generale, dunque, l'analisi dei fabbisogni formativi ha permesso di avere un quadro iniziale molto specifico che ha portato alla definizione di obiettivi chiari e strategicamente vincenti per l'azienda. Ciò ha indubbiamente permesso anche di avvalersi di un sistema di monitoraggio efficiente con cui l'azienda avrebbe potuto tempestivamente intervenire, qualora si riscontrassero discostamenti al piano iniziale. Tale sistema ha dunque mantenuto il piano formativo costantemente passibile di aggiornamenti, in vista di un'erogazione della formazione sempre attenta alle esigenze del singolo beneficiario.
- Secondo punto di forza è sicuramente la selezione estremamente accurata dei partecipanti. Come abbiamo visto – e durante l'intervista l'azienda ha tenuto a rimarcare questo aspetto che anche noi riteniamo molto interessante – la selezione è stata molto dettagliata ma, al contrario di più grandi e spesso 'anonime' realtà imprenditoriali, ciò non ha significato una rigidità a priori nella scelta, qualora il profilo non combaciassero perfettamente con alcune esigenze aziendali in fatto di consulenza SAP. Al contrario, la fase di selezione è stata molto attenta alle esperienze pregresse della candidata e del candidato, valutando vari aspetti quali competenze attuali, motivazioni e ambizioni lavorative e iter di provenienza, il quale poteva positivamente esulare da rigidi criteri di esperienze unicamente in ambito IT. La selezione è stata progettata con la stessa filosofia che avrebbe poi caratterizzato la formazione, ovvero come il primo step ad un'opportunità di crescita professionale e personale il quale, come abbiamo visto, si è tradotta in un'attenzione alle attitudini dei beneficiari durante le azioni formative. Questo approccio ha permesso di avere formandi motivati, sia rispetto ai propri docenti che tra colleghi, favorendo ancora di più la crescita professionale del singolo.
- Soprattutto in fase di Training on the Job, l'affiancamento dei docenti (i quali erano, a loro volta, consulenti senior all'interno di Data Network Consulting) e il supporto continuo hanno decisamente saputo consolidare le competenze e conoscenze apprese dai formandi. La formazione 'sul campo' ha infatti permesso ad ogni beneficiario di mettere in pratica, coadiuvati da un esperto al loro fianco, ciò che è stato

Storie di Formazione 2025

appreso nelle lezioni in aula, ampliando notevolmente la loro consapevolezza dei processi aziendali, andando nel dettaglio delle varie divisioni all'interno di DNC. Non solo; la metodologia del Training on the Job, basandosi su esercitazioni e studio di casi concretamente legati all'azienda, ha ancorato le conoscenze apprese in aula alla realtà lavorativa di tutti i giorni in azienda, preparando così il singolo beneficiario alle sfide del consulente informatico.

- Da ultimo, è importante rilevare come la formazione non si sia focalizzata sulla semplice acquisizione di hard skills e nozioni teoriche, in questo caso dell'ambito SAP per consulenti informatici. L'azienda ha giustamente rimarcato come la propria Accademy sia un'eccellenza formativa proprio in quanto interessata a formare a tutto tondo consulenti con solide soft skills, relazionali e organizzative in particolare. Ciò ha interessato soprattutto tutte quelle abilità che afferiscono al problem solving, puntando fortemente sulla risoluzione di gruppo di problemi che spesso si interconnettono tra i vari reparti aziendali. Ma un focus significativo è stato fatto anche sulle capacità comunicative dei formandi, dovendo interagire pressoché quotidianamente con clienti, sia nazionali che internazionali. Questa attenzione della formazione sulle soft skills è stata fondamentale nel creare un ambiente collaborativo, in primis tra i beneficiari che hanno condiviso un percorso comune di formazione, in secundis tra beneficiari e docenti e, a cascata, una volta inseriti con successo in azienda, con i colleghi stessi.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Di pari passo con questi fattori appena delineati, siamo riusciti ad evincere diverse buone prassi che hanno contribuito a rendere il Piano SAP Employability di DNC un esempio eccellente di impegno per la formazione di nuovi dipendenti. Le buone pratiche che andremo ora ad analizzare, attuate grazie agli approcci che abbiamo evidenziato poc'anzi, sono state quelle che hanno effettivamente garantito l'efficacia del processo formativo e il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati.

La prima buona pratica, già più volte intravista nei capitoli precedenti, è sicuramente l'approccio di ricerca di personalizzazione della formazione. Quest'attenzione costante dell'azienda può essere riassunta da una filosofia che ha contraddistinto tutto l'arco temporale del piano, dalla sua progettazione fino alla fase conclusiva: tutte le candidate e i candidati in formazione, attraverso il percorso delle tre azioni formative, devono essere in grado di esprimere il proprio potenziale in azienda, riscontrato già attraverso lo screening iniziale. Venendo da background in molti casi differenti ma con assodate e incoraggianti capacità di apprendimento, ogni lacuna iniziale è stata affrontata nel percorso di pre-accademy all'interno dell'azienda, e sono state realizzate lezioni propedeutiche per alcuni casi specifici, qualora l'iter e CV del candidato indicassero degli elementi non combacianti con alcune esigenze dell'azienda. Lungi dal rappresentare un aspetto negativo, questo elemento è stato percepito come un'attenzione molto gradita verso il partecipante. La ricerca di personalizzazione, avvenuta soprattutto in fase di Training on the Job ha sicuramente accresciuto la partecipazione e l'engagement dei beneficiari. Ognuno di loro, infatti, ha ricevuto una formazione mirata e focalizzata sull'iniziale superamento dei gap conoscitivi, via via fino a sviluppare potenzialità e conoscenze pregresse che sarebbero tornate utili all'azienda per i vari reparti. Il risultato principale di questo approccio è stato certamente il mantenimento costante del livello di motivazione dei beneficiari. Grazie all'attenzione alle singole esigenze mostratasi per tutta la durata delle azioni formative, tutte e tutti i partecipanti hanno constatato con mano l'importanza della formazione, potendo vedere come quest'ultima di applicasse direttamente sul contesto lavorativo di DNC, e rendendola ancora più pertinente e significativa per il proprio sviluppo personale e professionale. Infine, come più volte riscontrato, l'effetto di questa attenzione alla personalizzazione ha influito direttamente sul favorire la creazione di un ambiente collaborativo, riscontratosi sia nelle ore di lezioni frontali e teoriche (dove è stata favorita la condivisione di expertise e conoscenze pregresse tra partecipanti e docenti) sia, in particolare, durante le lezioni di Training on the Job. Come riscontrato anche durante l'intervista ai partecipanti stessi, uno dei migliori risultati è stata appunto la creazione di un team di neo-assunti molto solido e coeso, dove la collaborazione, anche tra i vari reparti dell'azienda è all'ordine del giorno e fortemente incoraggiata a tutti i livelli aziendali.

La seconda buona prassi è certamente quella di aver realizzato le attività formative con un blend didattico teorico-pratico che si focalizzasse sui contesti reali dell'azienda e sui propri progetti definiti negli anni nei vari reparti. Questo approccio è altamente efficace in quanto i formandi, 'situati' sin da subito nel contesto SAP e i relativi servizi che l'azienda svolge (anche proponendo i propri prodotti innovativi), hanno potuto sviluppare competenze che si ancorassero subito alla vita quotidiana lavorativa, non perdendosi in nozioni o conoscenze astruse. Questo approccio ad una formazione 'situata' beneficia non solo l'acquisizione delle hard skills necessariamente richieste per le mansioni di consulenza SAP, ma anche le soft skills relazionali e organizzative del singolo. È soprattutto quest'ultimo aspetto ad essere stato uno dei punti di forza dell'Accademy di Data Network Consulting. La formazione è infatti intervenuta in modo mirato per far sì che i partecipanti si 'scontrassero' fin da subito con le sfide e le varie dinamiche interne all'azienda per le mansioni di consulenza. Queste simulazioni, sempre monitorate con l'occhio esperto di docenti e consulenti senior di DNC, lungi dall'essere semplici esempi affrontati tramite scalette e istruzioni standardizzate, hanno richiesto una forte capacità di problem solving dei partecipanti, spingendoli a trovare soluzioni che potessero soddisfare

Storie di Formazione 2025

l'ipotetico cliente. La teoria acquisita durante le lezioni frontali in aula è stata dunque messa alla prova molto velocemente, dovendo ogni partecipante trovare il modo più efficace ed appropriato di applicarla a casi concreti nel proprio contesto lavorativo. Come già intravisto nei capitoli precedenti riguardanti altri punti di forza di questo piano formativo, questa buona pratica va di pari passo con l'aver agevolato un proficuo lavoro di squadra tra i vari partecipanti e tra partecipanti e docenti. Lavorare su situazioni realistiche, che richiedono soluzioni possibilmente tempestive e sicuramente efficaci, richiedono anche una gestione corretta delle dinamiche relazionali tra colleghi, specialmente in progetti aziendali in cui più reparti devono comunicare tra loro. L'apprendimento simulato ha dunque un doppio beneficio, in quanto, prima di tutto, va a migliorare notevolmente il senso di agency e la fiducia in sé dei partecipanti, vedendo con i propri occhi i risultati positivi delle proprie scelte; in aggiunta a ciò, c'è l'indubbio beneficio di creare un ambiente collaborativo qualora le soluzioni richiedano un brainstorming collettivo, simulando il reale svolgimento di alcune mansioni in azienda. Da ultimo, va considerato come concentrarsi sull'aspetto pratico e situato della formazione aiuti il partecipante a gestire meglio situazioni di crisi e relativo cambiamento, in caso si necessiti di rimodellamenti strutturali a certe mansioni. Infatti, ciò a cui la formazione sul campo prepara è anche la necessità di essere flessibili e il più possibile adattabili a certi cambiamenti – una skill tanto più richiesta in un settore altamente dinamico e votato all'innovazione di servizi e prodotti. Anche in vista di alcuni obiettivi strategici di DNC, questa capacità sarà essenziale, soprattutto considerando cambiamenti strutturali riguardanti il tema dell'intelligenza artificiale, che richiederà plausibilmente un vasto riaggiornamento di conoscenze e competenze di molti dipendenti.

Il successo della buona pratica appena citata è dovuto ad una terza, ovvero l'utilizzo figura di docenti interni, che in questo piano formativo hanno rappresentato un asset dal valore immenso per l'azienda. Sia intervistati che responsabili aziendali hanno rimarcato più volte durante l'intervista come i docenti siano stati essenziali. Partendo dal contesto DNC, e conoscendo perfettamente tutte le esigenze aziendali, la formazione è stata grazie a loro un momento di crescita professionale assai apprezzato da tutti i partecipanti. Sin dall'analisi dei fabbisogni formativi, e con la delineazione dei training gap da colmare, i docenti hanno saputo sviluppare dei percorsi di alto livello teorico, caratterizzandoli, allo stesso tempo, con una giusta dose di interattività che favorisse un apprendimento coinvolgente. È sempre grazie a loro che tutte le esigenze dell'azienda sono state perfettamente rispettate e, contemporaneamente, ogni singola esigenza formativa dei partecipanti è stata accolta in modo da armonizzarla con il piano generale. Se abbiamo più volte fatto notare l'importante aspetto della personalizzazione e incoraggiamento a sviluppare le capacità del singolo partecipante, ovviamente il merito principale per questo va alla professionalità degli insegnanti, altamente competenti sia a livello teorico che, soprattutto, pratico, affiancando e stimolando continuamente i discenti. I docenti, provenendo dal contesto DNC e forti di una decennale esperienza nel settore, sono stati utilissimi nel far capire le dinamiche aziendali, preparando concretamente i partecipanti alle reali sfide ed esigenze dell'azienda. È dunque grazie a loro che la formazione è stata percepita come un'opportunità sia di arricchimento professionale che personale, essendosi anche concentrati su aspetti relazionali e organizzativi che esulassero dalle hard skills tecniche. Uno dei maggiori risultati di questa buona pratica è stato infatti l'aver formato un personale competente e consapevole del proprio ruolo in DNC, preparato a dare il suo contributo per una crescita comune all'interno dell'azienda.

Infine, la quarta buona prassi che riteniamo utile riportare è il metodo di survey impiegato dall'azienda per monitorare i successi o criticità dei propri piani formativi. Essendo stato un progetto di formazione gestito pressoché esclusivamente all'interno della propria Accademy, questo è un aspetto essenziale per capire possibili margini di miglioramento. L'azienda ha dunque implementato un sistema di feedback molto preciso che va ad intervenire su ogni azione formativa erogata. Alla fine di ogni intervento, infatti, viene sottoposto un questionario riguardante la soddisfazione globale in termini di contenuti, metodologie didattiche e personale docente. Questo monitoraggio interno strutturato ha dato certamente i suoi frutti: negli anni, i feedback sono

Storie di Formazione 2025

sempre cresciuti positivamente. Ci teniamo a notare che è soprattutto grazie a questo aspetto che DNC ha potuto progettare una formazione che risultasse particolarmente apprezzata a livello organizzativo delle lezioni. La scelta di spezzare la giornata formativa in parte teorica la mattina, e parte pratica nel pomeriggio, è venuta da feedback interni e la scelta di proseguire in tal modo è stata positivamente accolta anche per il presente piano. L'importanza di questa buona pratica risiede nell'avere a disposizione informazioni di prima mano dal proprio personale che, rimanendo poi in azienda, è in grado di valutare anche da una prospettiva diversa il valore della formazione, potendo così suggerire eventuali cambiamenti ad attività formative future.

5.3 – Conclusioni

L'analisi del Piano SAP Employability e le interviste in DNC ci hanno permesso di constatare positivamente come questa serie di interventi formativi sia stata un caso di successo di politiche del lavoro attivo, riuscendo a formare ed inserire in azienda consulenti informatici preparati e competenti. Molti sono stati i fattori che hanno portato a ciò: l'analisi dei fabbisogni formativi, svoltasi in modo dettagliato e sistematico, avvenuta tramite l'Accademy stessa dell'azienda; la selezione accurata dei partecipanti con, allo stesso tempo, un'attenzione particolare alle attitudini personali di ciascuno di loro; affiancamento dei docenti e il loro supporto continuo per tutto l'arco temporale della formazione; formazione su hard e soft skills, essenziali per una corretta gestione delle mansioni di consulente informatico. Le quattro buone pratiche che abbiamo potuto evincere da questa analisi sono state, prima di tutto, la ricerca di personalizzazione della formazione per i partecipanti, in modo da far risaltare le potenzialità del singolo discente; in secondo luogo, la realizzazione di attività formative con un blend didattico teorico-pratico che si focalizzasse sui contesti reali dell'azienda; terzo, impiego di docenti interni all'azienda esperti e in grado di accompagnare i discenti nell'acquisizione di contenuti specifici e nell'acquisizione di soft skills utili al corretto inserimento in azienda; infine, il metodo di monitoraggio interno sulla efficacia dei propri corsi dell'Accademy, che ha portato negli anni l'azienda ad avere azioni formative sempre più efficienti ed apprezzate. Queste buone prassi hanno fatto sì che l'azienda raggiungesse tutti i suoi principali obiettivi strategici e, cosa più importante, riuscisse a creare un nuovo team di consulenti informatici che avrebbero contribuito alla crescita dell'azienda in vista delle nuove sfide dei prossimi anni nel proprio settore.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Company Website

<https://www.dncsrl.com/>

Anitec-Assinform

<https://www.anitec-assinform.it/media/comunicati-stampa/nel-2023-il-mercato-digitale-italiano-e-cresciuto-piu-del-pil.kl>

Fi Group

<https://it.fi-group.com/il-settore-ict-in-italia-risultati-chiave-e-prospettive/>

DATA SYS Network

<https://magazine.datasys.it/il-settore-it-in-italia-come-e-andato-il-2023-come-andra-il-2024/>

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	Data Network Consulting S.r.l.
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	PRODUZIONE SOFTWARE
Ambito tematico strategico	Politiche Attive
Piano Formativo	Conto Sistema, ID 343560, "SAP Employability"
Tematiche formative, principali	SAP per neoassunti. Informatica.
Modalità didattiche	Lezioni Frontali in aula, Training on the Job
Elementi di interesse	Analisi dei fabbisogni formativi avvenuta tramite Accademy interna all'azienda. Selezione accurata e attenzione particolare alle attitudini personali dei singoli partecipanti. Formazione combinata su hard e soft skills.
Risultati della formazione	Sviluppo di skills tecniche e professionali per il nuovo personale in entrata. Inserimento in azienda come consulenti SAP Funzionali Junior del nuovo personale. Rafforzamento dell'occupabilità nella propria area lavorativa di riferimento.
Buone Prassi Formative	Ricerca di personalizzazione della formazione per i partecipanti, in modo da far risaltare le potenzialità del singolo discente. Realizzazione di attività formative con un blend didattico teorico-pratico che si focalizzasse sui contesti reali dell'azienda. Impiego di docenti interni all'azienda esperti e in grado di accompagnare i discenti nell'acquisizione di contenuti specifici. Metodo di monitoraggio interno sull'efficacia dei propri corsi dell'Accademy.