



***XENIA PROGETTI srl***

***La centralità dei talenti digitali***





***A cura di***

*Valentina Campanella, Maria Modica*

*AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.*

***Avviso 3/2022 - Politiche Attive***

*Piano Formativo APA/017/22 “PAX Politiche Attive in Xenia”*

## Sommario

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUZIONE .....</b>                                                          | <b>5</b>  |
| <b>2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....</b>                  | <b>5</b>  |
| 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore .....                                   | 5         |
| 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione .....                          | 8         |
| 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione .....                               | 9         |
| <b>3 IL PIANO FORMATIVO.....</b>                                                     | <b>10</b> |
| 3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati.....                           | 10        |
| 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti .....     | 11        |
| 3.3 Considerazioni riepilogative .....                                               | 13        |
| <b>4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....</b>                                             | <b>14</b> |
| 4.1 L'impatto della formazione .....                                                 | 14        |
| 4.2 Considerazioni riepilogative .....                                               | 14        |
| 5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione ..... | 14        |
| 5.2 Le buone prassi formative aziendali .....                                        | 15        |
| 5.3 Conclusioni.....                                                                 | 15        |

## 1 INTRODUZIONE

Fondata nel 1990, Xenia Progetti S.r.l. si occupa di progettazione, consulenza e commercializzazione di beni e servizi nel settore dell'Information Technology.

La collaborazione con le grandi aziende manifatturiere nel settore industriale ha permesso all'azienda di posizionarsi come Partner preferenziale per l'Integrazione di Sistemi e di estendere il suo campo d'azione in Italia e all'estero anche in altri settori quali le Telecomunicazioni, la Sanità, la Pubblica Amministrazione, la Gestione Documentale.

Da questa premessa nasce l'interesse del team di ricerca dell'AT Sicilia di raccontare l'azienda e l'attenzione rivolta alla formazione continua. Anche per tale ragione il rapporto che segue analizza il piano formativo **PAX – “Politiche Attive in Xenia”** presentato nell'Ambito dell'avviso 3/2022 e il cui obiettivo è stato finanziare una formazione finalizzata alla qualificazione/riqualificazione e/o all'aggiornamento delle competenze, beneficiata da aziende che con risposta al fabbisogno di figure professionali difficilmente reperibili, procedano a formare disoccupati e/o inoccupati ai fini di una successiva assunzione. Nello specifico l'obiettivo del Piano è stato quello di rispondere alle esigenze espresse dall'azienda di riqualificare le competenze di soggetti, inoccupati o disoccupati, fornendo loro percorsi specializzati e tecnici, al fine di inserire gli stessi nel proprio processo produttivo, trasmettendo competenze e abilità tecniche fondamentali per lo sviluppo del business aziendale e per cavalcare le opportunità di crescita del settore dell'Information & Communications Technology (ICT).

Da sempre la ricerca dei “talenti digitali” occupa una posizione centrale in Xenia. Non per nulla, per superare le difficoltà di reperimento di figure ad hoc l'impresa ha instaurato diverse collaborazioni con le Università del territorio al fine di realizzare stage e tirocini formativi che contribuissero a ridurre il gap, tra le competenze aziendali e le competenze accademiche che (pur se sempre di più alto livello) sono considerate insufficienti per accedere al mercato del lavoro ICT, perché non adeguate alle specializzazione e certificazioni informatiche richieste da un mercato in continua evoluzione.

Di fatto, l'azienda opera in un settore in costante crescita, ma caratterizzato da un importante skill gap, ossia l'assenza di risorse dotate di competenze adeguate, evidenziato da tutti gli Osservatori delle Competenze Digitali delle principali associazioni di categoria che registrano lo scollamento domanda-offerta che pone un freno contemporaneamente all'accelerazione sulla digital transformation e alla crescita aziendale.

## 2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

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

Il Settore ICT, a seguito della pandemia, ha registrato nel 2021 una crescita del 4,1% rispetto al 2020, le PMI si sono, infatti, dimostrate del tutto impreparate ad affrontare l'emergenza pandemica e assenti di framework di continuità/resilienza per affrontare la crisi. Inoltre, la pandemia ha reso evidente le difficoltà di un processo decisionale basato su dati incerti, non tempestivi, non standardizzati, generati attraverso processi diffusi e non trasparenti con conseguente difficoltà di comunicazione delle decisioni intraprese, in particolare nel settore della Sanità. Di fatto, mai come negli ultimi anni, “i dati” sono stati i principali protagonisti in tutti i settori socioeconomici. Come riportato da una ricerca pubblicata su Statista, nel 2016 il mercato globale dei big data nella sanità era valutato 11,5 miliardi di dollari: secondo le previsioni, complice la pandemia da coronavirus, che ha messo in evidenza la loro importanza nei processi decisionali, si stima che nel 2025 possa raggiungere un valore di 70 miliardi di dollari, con una crescita esponenziale del 568%. L'evolversi dell'emergenza sanitaria, infatti, ha spinto i governi e le imprese ad adottare prodotti e strumenti che potessero tenere monitorato in maniera tempestiva il numero dei contagi e i dati complessivi relativi alla sanità pubblica.

Una situazione che ha indirizzato gli investimenti delle aziende nell'ICT, in particolare sui servizi e sulle tecnologie strategiche per migliorare la connessione dell'azienda, per consentire il lavoro e le vendite da remoto, per gestire i processi mission critical e per migliorare e mettere al centro l'integrazione e l'automazione dei sistemi di gestione dei dati, la loro piena accessibilità e l'adeguamento a standard di sicurezza e qualità.

Queste previsioni sono state tutte confermate. In Italia, ad esempio, nel 2024 il mercato dell'ICT è cresciuto del 4,1%, arrivando a toccare un valore di 42,4 miliardi di euro: è quanto rivela l'Assintel Report 2024 sul digitale, realizzato da Assintel-Confindustria insieme alle società di ricerca TIG e Istituto Ixé.

Le rilevazioni contenute nel report confermano anche per l'anno in corso che il mercato dell'ICT del nostro Paese continua a crescere a ritmi superiori a quelli dell'economia nazionale, consolidando il suo ruolo strategico per lo sviluppo economico e l'innovazione delle imprese.

Un trend che si prevede possa proseguire anche nel 2025, quando si stima che la crescita del mercato sarà del 4,6%. Il report mette in evidenza, altresì, che le aziende italiane, sebbene si muovano in uno scenario economico complesso e in una cornice prudenziale di controllo dei costi, stanno dimostrando un forte interesse nell'adozione di tecnologie innovative come driver di competitività.

Il report rileva, però, anche gli ostacoli che il mercato ICT italiano deve affrontare, sia lato offerta sia lato domanda. Il 54% delle PMI ICT segnala, infatti, la scarsità di risorse economiche come principale ostacolo alla crescita, a cui si somma la difficoltà ad accedere a finanziamenti.

C'è poi l'aspetto culturale: per il 54% delle aziende fornitrici, un ostacolo alla crescita è anche una cultura aziendale dei clienti poco orientata al cambiamento seguita dalla loro difficoltà nel definire strategie digitali collegate ai propri modelli di business.

Questi valori trovano corrispondenza anche nelle rilevazioni sulle aziende utenti: le risorse economiche restano al primo posto mentre al secondo posto troviamo il tema della cultura aziendale e delle competenze. Trasversale a tutti è, invece, il tema delle competenze digitali, che nell'ICT diventa problematico: il 92% delle aziende prevede un'occupazione stabile o in crescita, ma il 39% di loro lamenta difficoltà a trovare risorse con competenze specifiche.

Come fin qui rappresentato il mercato ICT mostra da diversi anni una crescita superiore a quella del PIL segno che l'innovazione digitale e l'automazione sono diventati sinonimo di competitività.

In questo contesto sempre più competitivo, troviamo la Xenia Progetti s.r.l., azienda catanese con oltre trent'anni di esperienza, che ha fatto e fa dell'innovazione la chiave necessaria per rimanere prominenti sul mercato. Xenia viene costituita a Belpasso, in provincia di Catania, nel 1990 da tre giovani ed entusiasti ingegneri laureati al Politecnico di Torino, con un comune obiettivo: fondare, nel proprio territorio, un'azienda in grado di diventare una realtà di eccellenza nel settore dell'Information and Communication Technology.

*"Nel 1990, quando è partita la storia della nostra azienda, eravamo solo in cinque e la prima commessa è stata per un software di supervisione e controllo della terza linea della metro di Milano. Oggi l'azienda ha ottanta dipendenti e multinazionali come ENI e Vodafone tra i suoi clienti." E tra i progetti diversi, quelli sulla Realtà Aumentata, ovvero arricchire il mondo che ci circonda di informazioni in più rispetto a quelle percepibili coi cinque sensi. Inoltre, abbiamo già all'attivo prototipi in ambito medico e visite in siti ambientali. Ora il team è attivo su un progetto per i Beni Culturali e i Musei."*

*(Giuseppe Sorbello – Presidente Xenia Progetti)*

Dalle parole dell'Ingegnere Sorbello è evidente come la vision dell'azienda, fin dalle sue origini, sia quella di qualificarsi come azienda di riferimento per la fornitura di servizi e soluzioni in ambito ICT nei settori di mercato più innovativi e promettenti, in Italia e all'Estero e di contribuire alla crescita del proprio territorio promuovendo la condivisione di competenze e conoscenze.

Per tale motivo la Xenia Progetti si è strutturata per Unità Operative focalizzate su particolari aree di mercato, con linee dedicate di servizi, prodotti e soluzioni e, al fine di garantire una continua innovazione dell'offerta, è attiva una particolare Unità Operativa dedicata alla Ricerca e Sviluppo. Tale suddivisione, dunque, risponde a una politica interna che si propone di offrire ai propri clienti massima efficienza e competenze di eccellenza, specializzate e all'avanguardia.

Oggi l'azienda conta più di 140 risorse in tutta Italia, distribuite in varie sedi operative lungo lo stivale. Il quartier generale si trova a Catania, dove viene impiegata la maggior parte dei professionisti in forza, in prevalenza esperti informatici, a cui si aggiungono figure delle aree Commerciale, Marketing e Amministrazione. Tutto ciò per soddisfare i vari mercati in cui opera:

- **Microelettronica:** In questo settore di mercato l'azienda fornisce soluzioni e servizi differenziati in varie aree operative;
- **Petrochimico:** Con un rapido time to market, Xenia fornisce le migliori soluzioni basate sulle tecnologie software più innovative per soddisfare al meglio le esigenze dei propri clienti. Allo stesso tempo, Xenia supporta i clienti in loco per lo sviluppo di soluzioni personalizzate, nonché per la fornitura di servizi di integrazione di sistema, manutenzione e supporto tecnico.
- **Telecomunicazioni:** tramite la sua consociata Xenia Network Solutions, occupa un posto di rilievo nel mercato delle Telco, essendo partner di respiro globale. L'azienda realizza, in collaborazione o in subappalto, progetti, soluzioni, integrazioni, erogando servizi professionali di system integration trasversali alle diverse tecnologie della rete di un operatore,
- **Pubblica Amministrazione:** Una delle più diffuse soluzioni realizzate in questo settore è la Gestione Documentale, fornita anche attraverso la creazione di workflow di processo, per migliorare l'efficienza e la gestione dei flussi di lavoro. In quest'ambito, l'azienda ha realizzato in partnership con SIAV lo "Sportello al Cittadino", soluzione per la gestione del flusso informativo, documentale e di processo di una Pubblica Amministrazione. L'applicazione integra le funzioni di Front Office e Back Office per l'erogazione di servizi per via telematica: grazie a questo approccio i cittadini possono accedere a tutte le informazioni e ai procedimenti di cui hanno bisogno tramite un unico punto di accesso digitale. Lo "sportello" è sempre attivo (24 h su 24, tutti i giorni). La transizione a servizi totalmente informatizzati, tramite la gestione digitale di contenuti, dati, informazioni e procedimenti, consente lo snellimento, la semplificazione e la razionalizzazione delle procedure, concretizzando una visione del servizio pubblico centrata sul cittadino e sulla trasparenza. Xenia Progetti ha inoltre in corso una serie di sperimentazioni per la Pubblica Amministrazione per la fornitura di servizi innovativi per il territorio e per il cittadino, tra le quali: Sperimentazione, presso il Comune di Taormina della piattaforma "XSIT" che fornisce servizi informativi territoriali e permette agli uffici comunali di disporre di un sistema di navigazione e di interrogazione delle banche dati di interesse, quali la Banca dati Catastale, l'Anagrafe Residenti, la TARSU, ecc. al fine di verificare la congruenza dei dati e rilevare anomalie relative ai tributi in collaborazione con Xenia Gestione Documentale); Realizzazione di un prototipo per la Regione Puglia per una piattaforma Big Data che, correlando dati eterogenei, provenienti da diverse fonti, consentire l'analisi e il monitoraggio della responsabilità sociale attraverso diversi indicatori. In molti casi, per garantire un supporto al Cliente efficiente ed efficace, l'azienda installa presso le Pubbliche Amministrazioni una piattaforma di Help Desk, che consente la gestione interna delle problematiche afferenti i sistemi e gli applicativi in uso.
- **Sanità:** Xenia Progetti opera in questo mercato fornendo svariate soluzioni IT: dall'integrazione e la personalizzazione di sistemi tecnologici innovativi per il monitoraggio dei parametri vitali dei pazienti alla fornitura di soluzioni per la gestione e il controllo delle aziende Ospedaliere. Già forte della partnership con aziende leader nel settore della fornitura di sistemi IT per la sanità, come la Stanley Elettromedicali e la WinMedical, Xenia ha rafforzato la presenza e il fatturato in questo settore passando dalla commercializzazione dei prodotti dei propri partner, all'integrazione e la manutenzione di tali soluzioni in diversi ospedali siciliani.



Inoltre, per rispondere al meglio alle richieste di tali mercati, la società ha dato vita ad alcune aziende spin-off dedicate a settori specifici:

- la **Xenia Network Solutions**, partecipata al 100% da Xenia Progetti, specializzata nella consulenza e nella fornitura di soluzioni avanzate per le Telecomunicazioni;
- la **Xenia Gestione Documentale** specializzata nell'erogazione di servizi avanzati personalizzati nell'area della Gestione Documentale per le PMI e la Pubblica Amministrazione. Questo perché i mercati in cui si muove Xenia sono diversi.

L'incremento di fatturato e la presenza sui mercati non hanno subito troppi rallentamenti neanche dopo gli effetti economici di una pandemia come, invece, successo ad altri: *“I nostri numeri per la verità sono aumentati molto nel periodo Covid-19.”* – spiega Sorbello- *“Eravamo già abbastanza lanciati nel corso del 2019 e, durante il 2020 e 2021, il processo si è addirittura accelerato: siamo riusciti ad intercettare l'interesse per il digitale, arrivato pure da settori in cui in precedenza era messo nettamente in secondo piano. Ci sono così arrivate richieste dal petrolchimico, dalle telecomunicazioni oltre che dal settore della microelettronica”.*

Ed è proprio in questo periodo, infatti, che Xenia amplia il suo operato decidendo di acquisisce quattro aziende, allo scopo prevalentemente di fornire servizi e prodotti, sempre in campo informatico, per la pubblica amministrazione locale, settore questo di cui la società si occupava solamente in maniera marginale. Tale scelta è motivata dallo stesso Presidente: *“All'inizio non è stato facile dare respiro alle idee che avevamo in mente soprattutto perché qui in Sicilia, nel nostro settore di influenza, gli spazi di manovra sono veramente esigui. In pratica, qui c'è solo la Pubblica amministrazione che può permetterti di lavorare con relativa continuità e perciò l'unica soluzione per migliorare la nostra condizione è stata quella di portare i prodotti di Xenia anche lontano dall'isola”.*

## 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La Xenia è caratterizzata da una costante attenzione all'innovazione e, grazie alla sua attiva collaborazione con i maggiori Centri di Ricerca e le Università del territorio, e alla partecipazione ai Consorzi, Distretti Produttivi e Tecnologici presenti in Sicilia, è partner in numerosi progetti di Ricerca & Sviluppo, che consentono all'azienda di acquisire know-how su tecnologie all'avanguardia e di sviluppare soluzioni innovative. Ma anche per il reperimento di risorse umane o “talenti digitali”, sempre più difficili da reperire soprattutto al sud.

**L'Automazione Industriale** è la prima area in cui Xenia Progetti ha sviluppato competenze e business rimanendo tuttora uno dei settori in cui l'azienda è maggiormente attiva per ciò che riguarda Ricerca e Innovazione. Le consolidate cooperazioni con grandi aziende manifatturiere del settore della Microelettronica e del Petrolchimico hanno guidato e indirizzato l'impegno di Xenia nella Ricerca verso le necessità di miglioramento dei processi industriali che tali aziende, leader nei rispettivi settori, hanno manifestato. Xenia Progetti è stata ed è parte di una serie di importanti progetti nel settore dell'Automazione Industriale. Tra i progetti più innovativi in questa area troviamo **ENIGMA (Egocentric Navigator for Industrial Guidance, Monitoring and Anticipation)** è un assistente virtuale indossabile che ottimizza le fasi di lavoro all'interno degli ambienti industriali. Il sistema viene “istruito” per riconoscere i possibili scenari riguardanti le attività lavorative e per anticipare l'interazione dell'operatore con la strumentazione. Riconoscendo gli oggetti e il loro funzionamento, il sistema è capace di capire dove si trova l'operatore e quali oggetti presenti nella scena sta osservando. Inoltre, il sistema è in grado di analizzare quali interazioni sono in corso e anticipare quelle future, comprendendo così quale sarà il prossimo oggetto/strumento con cui interagirà l'operatore. Le tecnologie sviluppate in ENIGMA si basano sull'elaborazione di innovativi algoritmi di machine learning e computer vision che consentono al sistema di interagire con l'operatore fornendo attraverso il dispositivo indossabile suggerimenti utili sul lavoro da svolgere.

Un'altra delle Aree di Ricerca e Innovazione in cui Xenia Progetti è più attiva e intende sempre più focalizzare la propria attenzione è quello relativo alla **salute dell'uomo, alle biotecnologie e alla tele-medicina**. In



quest'area, infatti, l'azienda è parte di una serie di importanti progetti con partner industriali di rilievo e con importanti enti di ricerca nel campo bio-medico.

Anche in campo **ambientale** l'azienda è costantemente impegnata in progetti di innovazione relative al monitoraggio, alla protezione e alla sicurezza ambientale. **SAMOA**, ad esempio, è un progetto di ricerca sperimentale che sfrutta la diffusione e la maturità delle tecnologie del web 2.0, dell'Internet of Things, dei Big Data e della Computer Vision per dare risposta a domande quali la possibilità di ridurre la congestione del traffico, il rumore e l'inquinamento condividendo informazioni dal proprio smartphone. E ancora se è possibile tradurre l'enorme volume di dati che transitano in rete ad azioni e servizi utili ai cittadini per migliorare la mobilità urbana.

Un impegno, dunque, a largo spettro da un punto di vista commerciale, che da sempre poggia sull'innovazione necessaria per restare prominenti sul mercato. *“Per Xenia innovare è un qualcosa di congenito, aspetto che continua a motivarci nel nostro percorso aziendale. Per la maggior parte si tratta di ricerca e sviluppo, ma noi abbiamo ampliato il nostro campo di azione con progetti in ambiti differenti tra di loro. E questo, credo sia anche ciò che ci differenzia.”* (Giuseppe Sorbello)

### 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

*“Xenia Qualità ed Etica delle Risorse Umane, dei processi e prodotti, del servizio al Cliente, dei Partner con cui collaboriamo, dell'ambiente di lavoro in cui si coopera e nascono nuove idee sono elementi chiave per il successo della nostra azienda. In questo modo siamo in grado di realizzare soluzioni personalizzate e servizi all'avanguardia con brevi tempi di rilascio e sempre in linea con le nuove tecnologie ICT. È incredibile la strada fatta insieme e gli obiettivi raggiunti in tema di crescita aziendale e innovazione tecnologica.”* (Giuseppe Sorbello)

Dalle parole dell'ingegnere Sorbello si evince la stretta interdipendenza che c'è tra formazione e obiettivi aziendali. Uno di questi, se non quello più importante, secondo il management, a cui guardare a medio e lungo termine è quello di rafforzare l'azienda migliorandone l'assetto organizzativo attraverso un'operazione di ottimizzazione. Operazione questa che si rende necessaria alla luce anche delle varie acquisizioni che negli anni ha fatto l'azienda. Ma non solo, la formazione per Xenia è stato ed è anche un modo per acquisire nuovi clienti, come è avvenuto con uno degli ultimi progetti formativi, con la Leonardo.

Il ruolo della formazione all'interno di Xenia è insito nella natura dell'azienda stessa. Xenia Progetti, infatti, è anche un Ente di formazione accreditato dalla Regione Siciliana che offre servizi di formazione professionale, basati sia sui corsi standard dei principali vendor, sia su corsi personalizzati, progettati ad hoc su richiesta dei clienti. Lo scopo di questa attività è la valorizzazione delle competenze e l'adeguamento delle professionalità alle richieste del mercato del lavoro. Per il management aziendale le attività formative offrono un valore aggiunto che si fonda innanzitutto sull'opportunità di trovare soluzioni alle eventuali criticità aziendali e sull'acquisizione degli strumenti utili per la gestione delle infrastrutture, il disegno e la realizzazione delle applicazioni. A tal proposito si evidenzia che Xenia Progetti è parte del consorzio **PCSNET** come partner di formazione e centro di formazione PCSNET per la Sicilia ed è in grado di trasferire competenze in modo concreto e non solo teorico, grazie alla sua attività di consulenza core per le aziende.

Le attività formative offrono un valore aggiunto che si fonda innanzitutto sull'opportunità di trovare soluzioni alle eventuali criticità aziendali e sull'acquisizione degli strumenti utili per la gestione delle infrastrutture, il disegno e la realizzazione delle applicazioni.

Per riassumere, si potrebbe dire che la formazione continua per Xenia è strumento importante per raggiungere tre obiettivi altrettanto importanti:

- Rafforzare l'azienda;
- Aumentare il grado di specializzazione tecnica;
- Promulgare la cultura aziendale in diversi settori.

Gli obiettivi aziendali, però, si raggiungano soprattutto grazie alle risorse umane ed è per questo che Xenia è molto attenta non soltanto ad investire su una formazione costante e di alto livello ma a garantire una grande flessibilità ai propri lavoratori affinché ci sia costante equilibrio tra le loro esigenze e quelle aziendali. *“Io faccio un lavoro di ascolto continuo di tutti i dipendenti per potere capire, non solo il lavoro pratico, ma anche e soprattutto i bisogni formativi e quelli che sono eventuali necessità, bisogni, lamentele...”* (Elena Vecchio – HR Xenia). La flessibilità, però, deve essere coadiuvata con un rigore altissimo nell'esigere da tutti massima professionalità e concentrazione.

### 3 IL PIANO FORMATIVO

#### 3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati

Il Piano formativo PAX – “Politiche Attive in Xenia”, come si diceva in premessa, è un Piano Formativo presentato dalla società Xenia Progetti S.r.l. nell'Ambito dell'avviso 3/2022, il cui obiettivo è stato finanziare una formazione finalizzata alla qualificazione/riqualificazione e/o all'aggiornamento delle competenze, beneficiata da aziende che con risposta al fabbisogno di figure professionali difficilmente reperibili, procedano a formare disoccupati e/o inoccupati ai fini di una successiva assunzione.

Il piano in oggetto è stato pensato in un periodo complesso, quello del post pandemia, in cui l'evolversi dell'emergenza sanitaria ha spinto i governi e le imprese ad adottare prodotti e strumenti che potessero tenere monitorato in maniera tempestiva il numero dei contagi e i dati complessivi relativi alla sanità pubblica. Una situazione che ha indirizzato gli investimenti delle aziende nell'ICT, in particolare sui servizi e sulle tecnologie strategiche per migliorare la connessione dell'azienda, per consentire il lavoro e le vendite da remoto, per gestire i processi mission critical e per migliorare e mettere al centro l'integrazione e l'automazione dei sistemi di gestione dei dati, la loro piena accessibilità e l'adeguamento a standard di sicurezza e qualità. In questo contesto Xenia è stata spinta dall'urgenza di dotarsi di quelle competenze tecniche che consentissero lo sviluppo di architetture composite, garantendo agilità operativa e organizzativa in tempi caratterizzati da incertezza e urgenza, aumentando la capacità di catturare una domanda che richiede prodotti più evoluti e un rinnovo costante delle soluzioni offerte, nonché di dotarsi di quelle competenze che consentissero di progettare, realizzare e mantenere, interfacce e meccanismi per l'accesso ai dati aziendali, garantendone fruibilità, archiviazione e integrità.

In particolare, l'esigenza che è emersa a gran voce è stata quella di potenziare l'Unità Operativa dedicata alle soluzioni di Big Data, Analytics & Business Intelligence, formando e assumendo “Data Engineer”, una delle figure chiave per Xenia che funge da cinghia di trasmissione dell'innovazione ICT nei contesti aziendali, il cui compito è progettare, costruire e mantenere i sistemi di gestione dei dati, garantendone la bontà del flusso dalle sorgenti alle piattaforme di Data Management. Si tratta di una figura professionale fortemente specialistica con un profilo di difficile reperimento.

I bisogni formativi rilevati fanno riferimento alla necessità di sviluppare competenze innovative, per i discenti disoccupati/inoccupati, sulle tecniche nei processi di produzione ed erogazione delle prestazioni/attività. La fase di analisi e conoscenza sui concetti, metodologie e strumenti dell'ingegneria dei dati nell'ambito dell'uso di soluzioni di analisi attraverso le tecnologie della piattaforma dati di Microsoft Azure. La fase di analisi e conoscenza del contesto territoriale e del settore in cui opera l'azienda ha avviato il lavoro di “diagnosi e rilevazione dei fabbisogni dell'azienda e del territorio” nonché di “progettazione delle attività del piano” arrivando alla caratterizzazione di tutte le azioni del Piano e, in particolar modo, alla definizione delle tre

azioni formative da realizzare. Nella costruzione di quest'obiettivo si è tenuto conto di un'analisi iniziale delle competenze possedute dai corsisti "as it is" al momento della progettazione e dei suoi possibili sviluppi.

L'obiettivo che si è perseguito durante la fase di analisi dei fabbisogni è stato raccogliere valide indicazioni riguardanti le reali esigenze di competenza dell'azienda Xenia, contestualizzandoli rispetto al settore ICT e nel territorio in cui essa opera, e alle competenze critiche da acquisire, per creare le condizioni favorevoli per un reale inserimento lavorativo dei partecipanti, nel rispetto delle tendenze in atto, delle priorità e dei gap emersi nella precedente fase di Analisi della Domanda. In questa fase sono stati, pertanto, delineati, sulla base dei fabbisogni professionali, le competenze critiche e i gap concreti di competenze riferiti ai processi di formazione e inserimento lavorativo dei dipendenti. Attraverso un approccio "competence based", sono state definite le competenze come la mobilitazione dei saperi che ogni individuo attiva per garantire un output, un risultato riconosciuto/riconoscibile come adeguato e valido rispetto a un'attività richiesta (esplicitamente o implicitamente), nell'ambito di una relazione di scambio.

Attraverso la rilevazione e la descrizione delle competenze, è stato possibile identificare i saperi necessari che la formazione deve trasmettere. In particolare, per ciascuna delle competenze individuate sono stati definiti gli "standard di competenza" richiesti dal mercato del lavoro, individuati in modo tale da:

- essere strategici per identificarne le caratteristiche peculiari;
- favorire l'occupabilità e dunque la flessibilità della professionalizzazione;
- assicurare la confrontabilità con i parametri europei;
- costituire il fondamento architettonico della progettazione di dettaglio delle unità formative, conservandone la matrice comune.

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

L'impianto di formazione del Piano è stato costruito, nei contenuti e nelle metodologie didattiche, avendo come presupposto una visione della formazione che avesse il compito di aumentare: la Vision diffusa, la flessibilità positiva, la responsabilità e proattività, la conoscenza dei processi aziendali. Ma se la formazione è stata pensata in modo da promuovere una maggiore consapevolezza da parte dei discenti circa l'oggetto di apprendimento e, quindi, una maggiore autonomia, dal punto di vista delle "metodologie di erogazione", la stessa non poteva esaurirsi in un'attività puramente didattica, di formazione tradizionale in aula, ma ha richiesto l'integrazione con una fase dinamica, "esperienziale" e "laboratoriale" in cui realizzare una relazione partecipata che rendesse più autentico ogni tipo di apprendimento. Sul piano delle metodologie formative è stato, pertanto, privilegiato e affermato l'approccio "andragogico" nei confronti dei corsisti – in quanto discenti adulti, a svantaggio delle tecnologie trasmissive di tipo tradizionale.

La progettazione di massima e di dettaglio realizzata ex ante rispetto alla data di presentazione del Piano, ha avuto l'obiettivo di progettare, con livelli progressivi di dettaglio, tutte le attività che componevano il piano, definendo per ognuna obiettivi, articolazione, metodologie di realizzazione, programma di sviluppo e durata, profilo delle risorse impegnate, prodotti, ricadute attese, indicatori sintetici di risultato.

Sull'analisi dei risultati delle attività preparatorie e di accompagnamento, è stato possibile individuare l'obiettivo generale del Piano, individuare il gruppo, gli organi di governance e le modalità di gestione del Piano, definito il sistema di Monitoraggio e Valutazione, determinato e allocato il budget necessario per la corretta realizzazione del Piano. L'attività è poi continuata durante lo svolgimento del Piano al fine di adattare il progetto iniziale alle concrete necessità dell'azienda e dei discenti, conferendo maggiore incisività agli effetti favorevoli dell'intervento. Dal punto di vista metodologico l'attività si è svolta attraverso la realizzazione di incontri mirati con argomenti opportunamente individuati. In questa fase sono stati definiti nel dettaglio tempi, modi e luoghi delle singole azioni programmate.

Per quanto riguarda, invece il percorso formativo vero e proprio, la metodologia che è stata adottata ha previsto il ricorso di ore di aula pari a 64 ore, e della metodologia del training on the job, per un totale di 256 ore, pari all'80% delle ore di formazione. Il modello di formazione adottato è stato, quindi, "blended", una soluzione formativa "mista" che ha previsto l'utilizzo integrato di diversi formati e tipologie didattiche, consentendo un aumento della qualità del processo formativo attivato. In generale l'attività formativa ha posto al centro dell'attenzione dei corsisti le situazioni quotidiane di lavoro per collegare la formazione all'esperienza aziendale, realizzando percorsi di apprendimento centrati sui processi di lavoro, facilitando e ottimizzando il funzionamento di gruppi di persone che si uniscono per affrontare sfide reali e allo stesso tempo per imparare dall'esperienza attraverso la riflessione e l'azione. Ampio spazio è stato dato alle sperimentazioni pratiche (on the job) e in particolare al metodo del caso, alle esercitazioni e ai laboratori allo scopo di stimolare le successive fasi di analisi e discussione, e individuare proposte di miglioramento e aspetti utili. In particolare, la metodologia dell'on the job è stata pensata come una sessione di apprendimento centrata sui processi di lavoro, per affrontare situazioni reali e imparare dall'esperienza attraverso la riflessione e l'azione.

Le attività di formazione hanno inoltre previsto, la realizzazione e utilizzo di un mix di strumenti progettati con linguaggi dotati di forza visiva, interattività, multicanalità, basati su:

- l'interdisciplinarietà, quale conseguenza della molteplicità delle conoscenze e competenze richieste per operare in un mercato sempre più globalizzato;
- l'internazionalità, per offrire una risposta alle esigenze di globalizzazione dei mercati e per confrontare costantemente, in una logica di benchmarking, le strategie dei diversi paesi e dei diversi operatori leader nei settori di riferimento;
- l'operatività, mediante il contatto costante con gli operatori e con le loro esigenze e problematiche operative.

Degno di nota e di attenzione è stato l'utilizzo della FAD Sincrona per le ore di aula (Teleformazione/Videoconferenza). Per motivi assolutamente logistici si è preferito svolgere la formazione in una classe virtuale, un ambiente assolutamente privilegiato in cui è stato possibile condividere una nuova conoscenza e un nuovo sapere, ottimizzando di fatto il tempo (sia il formatore che i discenti non hanno avuto l'obbligo di raggiungere fisicamente un luogo terzo adibito a classe) e gli spazi e infine agevolando l'accesso alle informazioni, grazie agli strumenti digitali integrati nelle piattaforme di teleformazione, lo scambio di materiale didattico è stato più rapido e performante.

Tenendo in considerazione le caratteristiche del piano, l'impresa coinvolta, gli interventi formativi previsti all'interno di PAX, l'attività di analisi, alla base della proposta formativa del Piano, realizzata dalla società Civita S.r.l., vi era determinare le effettive necessità di sviluppo delle competenze a livello individuale e aziendale connesse al reclutamento di personale specializzato che non era stato possibile reperire nel locale mercato del lavoro. Esso, inoltre, ha permesso sulla base della domanda interna di comprendere meglio il territorio/ambito specifico, della sua struttura, dei suoi punti di forza/debolezza per interpretarne la dinamica di sviluppo e fornire indicazioni sulle scelte da intraprendere.

Dal punto di vista metodologico Civita S.r.l. ha strutturato un questionario, utilizzato durante i colloqui intercorsi con la direzione di Xenia Progetti srl, con lo scopo di mappare tutte le "variabili" relative alla domanda aziendale. Dal questionario sono emerse le competenze critiche e quelle emergenti rispetto al progetto aziendale, sulla base delle quali sono state definite le priorità e, successivamente, predisposti gli interventi formativi in grado di soddisfare la richiesta di competenze nel nuovo personale.

Il questionario, oltre che essere servito da traccia per le interviste, è stato somministrato stato somministrato alla direzione, ai responsabili delle Unità Operative attraverso la metodologia della compilazione assistita.

Esso è stato utile per fotografare la situazione aziendale, mapparne l'organizzazione e realizzare uno studio preliminare al fine di comprendere le specifiche esigenze della proprietà. In particolare, è stato possibile

individuare: gli obiettivi di crescita aziendale nel breve/medio termine riferiti ai processi produttivi; il numero e la tipologia di discenti/lavoratrici da introdurre nell'organico aziendale; le modalità didattiche preferibili riferite alle aree di operatività coinvolte e alle competenze da sviluppare.

Per quanto concerne la valutazione degli esiti, è da configurarsi, insieme al monitoraggio, come attività eminentemente strategiche, che alimentano il sistema informativo del Piano consentendo di rilevare informazioni sull'impiego effettivo delle risorse; sullo stato d'avanzamento delle attività che sulla produzione dei risultati attesi. La strumentazione del sistema di Monitoraggio, infatti, ha consentito di intervenire dinamicamente sui processi in sviluppo poiché è stato in grado di rilevare in itinere informazioni e dati significativi relativi ai contesti interessati da un processo di ri-orientamento strategico e organizzativo. Attraverso reportistiche redatte dai diversi attori di progetto e poste all'attenzione del Responsabile del SMV, che ne ha fatto un primo quadro unitario, queste prime valutazioni hanno consentito di assumere tutte le decisioni conseguenti, permettendo di intervenire nei casi in cui sono emersi dissonanze o elementi di incongruenza che hanno richiesto azioni correttive e di miglioramento.

### 3.3 Considerazioni riepilogative

La soluzione proposta dal piano SMART si è basata sul ricorso delle tecniche che consentono la convergenza fra Information e Operational Technology, ovvero fra gli strumenti informatici per la gestione delle informazioni e le soluzioni di controllo e automazione a supporto delle operazioni. In questo modo l'azienda acquisirà numerosi vantaggi competitivi sia rispetto ai competitors più affermati sul mercato sia a quelli più piccoli ancora ancorati perlopiù a sistemi di tipo tradizionali. Si tratta di vantaggi di tipo tecnico, garantendo maggiore capacità produttiva, maggiore automazione, agilità e flessibilità e miglioramento qualitativo dei prodotti offerti sul mercato.

Sono vantaggi relazionali, dando la possibilità di dialogare meglio all'interno dei aree aziendali e con i committenti; organizzativi, permettendo l'attuazione dei principi della lean smart production, che permettono la minimizzazione dei lotti e la gestione just-in-time dei materiali, delle commesse e degli approvvigionamenti, minimizzando le giacenze e garantendo maggiore flessibilità alle esigenze del mercato, ottimizzando i processi di produzione, favorendone l'interazione e consentendo la gestione di progetti più complessi; finanziari, ottimizzando i costi della produzione, riducendo sprechi e costi di stoccaggio e aumentando i ricavi, grazie alla possibilità di adattarsi più velocemente ai repentini cambiamenti della domanda, delle abitudini di acquisto di rivenditori e consumatori.

Tutto ciò è stato rilevato attraverso l'attività di monitoraggio in cui i dati registrati mostrano un apprezzamento generale da parte di tutti gli attori coinvolti nel processo formativo. Si evidenzia che si tratta di un dato molto soddisfacente, considerato che la formazione erogata durante lo svolgimento del piano è stata di livello specialistico e molto innovativa. I corsisti in particolare hanno mostrato di aver condiviso obiettivi, contenuti e metodologia utilizzate durante i percorsi formativi e di aver ottenuto un vantaggio dalla formazione in termini di utilità e trasferibilità lavorativa. I grafici e le tabelle già illustrate, consentono una rilevazione immediata delle criticità più significative e dei punti di forza registrati. Tutti i percorsi formativi sono stati graditi dai partecipanti anche perché sono state attivate modalità didattiche innovative, non utilizzate usualmente, sperimentando nuove modalità di apprendimento. La partecipazione ai corsi è stata, infatti, pienamente soddisfacente.

Anche i docenti si ritengono soddisfatti dei risultati ottenuti, ogni singola azione formativa ha costituito una grande opportunità per i corsisti che hanno sviluppato e acquisito nuove conoscenze e nuove tecniche di lavoro. Le nuove modalità di lavoro, l'uso del "cooperative learning", la didattica laboratoriale e/o multimediale, la proposta di nuovi contenuti hanno certamente favorito il pieno coinvolgimento dei discenti nei moduli formativi. Lo stesso apprezzamento è stato registrato da parte delle tre aziende che hanno ritenuto gli interventi formativi adeguati e calzanti rispetto agli obiettivi del progetto di competitività in fase di implementazione.



## 4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

### 4.1 L'impatto della formazione

Da ciò che emerso durante l'intervista per la realizzazione di questo rapporto la formazione erogata attraverso il piano PAX ha mostrato un apprezzamento generale da parte di tutti gli attori coinvolti nel processo formativo considerando il livello specialistico e molto innovativo della stessa.

I risultati ottenuti, infatti, risultano del tutto validi sia in termini di miglioramento della professionalità dei beneficiari che dell'empowerment e delle risorse individuali, andando oltre le aspettative iniziali e incidendo in modo significativo anche sui comportamenti e sui livelli di apprendimento attesi: un dato fondamentale, che costituisce la base imprescindibile per l'esito positivo dei processi avviati e il raggiungimento degli obiettivi formativi prefigurati. Inoltre, l'analisi comparata svolta fra due momenti diversi del Piano presenta un trend positivo dimostrando che durante la realizzazione delle attività formative tutti gli ambiti di miglioramento sono stati oggetto di attenzione, perfezionando in itinere tutti i processi sia organizzativi che didattici. La valutazione dell'attività formativa ha consentito, inoltre, di individuare ambiti di replicabilità ed eventuali aree di miglioramento per garantire alle azioni formative crescenti incrementi dell'efficacia. L'impianto del progetto è pertanto riuscito ad assicurare una formazione assolutamente efficace e puntuale rispetto al raggiungimento degli obiettivi e alla congruenza tra l'impostazione teorica del progetto e le scelte organizzative/metodologiche per realizzare le azioni formative.

### 4.2 Considerazioni riepilogative

Sulla base di quanto esposto fin qui è evidente come il piano formativo PAX sia stato in linea con l'importanza che Xenia Progetti da sempre attribuisce alla ricerca dei "talenti digitali". Grazie alla realizzazione del piano, infatti, il 90 % dei partecipanti effettivi è stato inserito nel ciclo produttivo dell'azienda per ricoprire il ruolo di Data Engineer. In questo modo, il Piano è riuscito a fornire un apporto significativo allo sviluppo aziendale, nel:

- SOSTENERE la crescita di sistema aziendale;
- ACCRESCERE le conoscenze ed esperienze del personale da assumere;
- SVILUPPARE attitudini e capacità;
- MIGLIORARE le capacità dei discenti di presiedere processi di lavoro innovativi;
- STIMOLARE il gusto all'apprendimento e al miglioramento continuo
- RENDERE COERENTI gli obiettivi formativi individuati a livello aziendale con quelli definiti nelle linee guida nazionali e comunitarie di formazione continua;
- VALORIZZARE strategie e metodologie formative di dimostrata efficacia;
- RENDERE VALUTABILE la ricaduta dell'azione formativa sull'organizzazione lavorativa, attraverso una precisa messa a punto di un sistema di indicatori quantificabili e misurabili per monitorare la qualità della formazione erogata in termini di sostenibilità appropriatezza, partecipazione degli utenti, efficacia, impatto ed equità.
- MISURARE la ricaduta dell'azione formativa sull'organizzazione lavorativa, attraverso una precisa messa a punto di un sistema di indicatori quantificabili e misurabili per monitorare la qualità della formazione erogata in termini di sostenibilità, appropriatezza, partecipazione degli utenti, efficacia, impatto ed equità.

## 5 CONCLUSIONI

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

Emerge, a chiare lettere, come la formazione si stia vissuta come un'opportunità "vera" per consolidare nuove conoscenze e competenze, ed entrare nel mondo del lavoro. Al di là di singoli atteggiamenti, i partecipanti sono apparsi motivati sin dalle prime lezioni.

I corsisti in particolare mostrano di aver condiviso obiettivi, contenuti e metodologia utilizzate durante i percorsi formativi e di aver ottenuto un vantaggio dalla formazione in termini di utilità e trasferibilità lavorativa, salvo qualche eccezione, così come illustrato nei grafici delle pagine precedenti. I grafici e le tabelle già illustrate, consentono una rilevazione immediata delle criticità più significative e dei punti di forza registrati. Tutti i percorsi formativi sono stati graditi dai partecipanti anche perché sono state attivate modalità didattiche innovative, non utilizzate usualmente, sperimentando nuove modalità di apprendimento. La partecipazione ai corsi è stata, infatti, pienamente soddisfacente.

I docenti si ritengono soddisfatti dei risultati ottenuti, ogni singola azione formativa ha costituito una grande opportunità per i corsisti che hanno sviluppato e acquisito nuove conoscenze e nuove tecniche di lavoro. Le nuove modalità di lavoro, l'uso del "cooperative learning", la didattica laboratoriale e/o multimediale, la proposta di nuovi contenuti hanno certamente favorito il pieno coinvolgimento dei discenti nei moduli formativi.

Lo stesso apprezzamento è stato registrato da parte del management di XENIA che ha ritenuto l'intervento formativo adeguato e calzante rispetto agli obiettivi del progetto di competitività in fase di implementazione.

Uno degli elementi chiave di maggior impatto è stata "la valutazione ed il bilancio delle competenze" giacché "mappare la competenza", conoscersi bene sotto il profilo delle capacità, conoscenze e abilità è fondamentale in tutte le fasi della vita e della carriera degli individui e quindi, anche e soprattutto, quando è necessario collocarsi, intraprendere nuove strade professionali e/o cogliere nuove occasioni.

## 5.2 Le buone prassi formative aziendali

In relazione al piano formativo PAX le buone prassi formative si devono in gran parte all'attenta analisi dei fabbisogni formativi che ha rappresentato uno dei riferimenti imprescindibili per l'intera progettazione dei percorsi formativi da erogare. L'obiettivo di questa azione, affidato alla società Civita srl, è stato quello di ricostruire e valorizzare le esperienze di vita e di lavoro, allo scopo di mettere in relazione i profili dei corsisti con la soluzione formativa progettata sulla base della domanda di formazione espressa dal management.

Il bilancio di competenze ha permesso di produrre una Skill Analysis in entrata e in uscita dai percorsi formativi, individuando l'insieme strutturato di conoscenze, abilità e comportamenti operativi che danno luogo alla capacità di realizzare i compiti previsti dal processo produttivo aziendale. L'attività svolta prima dell'avvio delle singole azioni formative, durante e a conclusione delle stesse, e realizzata con la somministrazione di questionari, griglie e schede strutturate ha costituito un momento fondamentale non solo per i corsisti, ma anche per l'impresa.

Altro elemento che è risultato particolarmente utile nell'adozione di buone prassi trasferibili e replicabili è stata l'attività volta al controllo quantitativo e qualitativo delle azioni del Piano come l'attività di monitoraggio e valutazione che hanno permesso di alimentare il Sistema Informativo del Piano consentendo di rilevare informazioni importanti ai fini del raggiungimento degli obiettivi, non solo del piano formativo ma in generale di obiettivi aziendali.

## 5.3 Conclusioni

In un settore molto sviluppato e competitivo come quello dell'ICT, è fondamentale ottenere i risultati come quelli rilevati dal piano PAX. Questi, infatti, si sono dimostrati del tutto validi sia in termini di miglioramento della professionalità dei beneficiari che dell'empowerment e delle risorse individuali, andando oltre le aspettative iniziali e incidendo in modo significativo anche sui comportamenti e sui livelli di apprendimento attesi: un dato fondamentale, che costituisce la base imprescindibile per l'esito positivo dei processi avviati e il raggiungimento degli obiettivi formativi prefigurati.

Per ciò che riguarda Xenia progetti, ne esce fuori un'azienda in continua evoluzione e inarrestabile, che non conosce il concetto di "adagiarsi sugli allori". Ogni giorno, chiunque lavori per l'azienda, dal management al



dipendente porta avanti con convinzione i valori guida alla base del successo di Xenia, ovvero la ricerca continua della qualità e l'attuazione di un approccio etico diffuso, perché

*“Le nuove idee, soprattutto vincenti nascono dalla Qualità ed dall’Etica delle Risorse Umane, dei processi e prodotti, del servizio al Cliente, dei Partner con cui collaboriamo e dell’ambiente di lavoro in cui si coopera.” (Giuseppe Sorbello – Presidente Xenia)*

