



AT VENETO

EUROSYSTEM

Ambito tematico strategico:

**“Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione”**

Approfondimento:

“Digitalizzazione”

Titolo:

“Formazione e onboarding dei dipendenti”

Componenti team di monitoraggio

Elisabetta Lamon

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	3
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	7
2.4 Aspettative della formazione	7
2.5 Impatto della formazione	8
2.6 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
2.7 Considerazioni riepilogative	10
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	12
3.1 L'analisi del fabbisogno	12
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	12
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	13
3.4 Considerazione riepilogative	14
4 CONCLUSIONI	15
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	15
4.3 Conclusioni	16

1 INTRODUZIONE

Nell'era dell'innovazione tecnologica e digitale, le imprese si stanno attrezzando per integrare rapidamente le nuove tecnologie in tutti gli aspetti del business. Questo processo richiede la revisione dell'organizzazione in termini di ruoli, competenze e processi e, allo stesso tempo, l'adozione di nuovi strumenti di governance e controllo al fine di salvaguardare o migliorare i propri livelli di performance.

Eurosystem è una società che lavora nel mercato dell'IT e che conta più di 40 anni di storia, dal 1979 al 2020, cioè dalla nascita del calcolo elettronico allo sviluppo dell'intelligenza artificiale; quattro decenni di evoluzioni che hanno rivoluzionato il modo di fare impresa e approcciare il mercato, sviluppando competenze per affiancare i clienti in un processo di digital transformation grazie alle soluzioni informatiche ed organizzative proposte.

La vision aziendale è molto interessante e sarà descritta nel seguito di questo report. Ciò che è opportuno anticipare, è la forte attitudine di Eurosystem alla promozione di processi di trasformazione. L'Information Technology semina valore all'interno di un'azienda: contribuisce a raggiungere gli obiettivi strategici, custodisce informazioni, crea efficienza ed è fonte primaria di vantaggio competitivo. Il suo impatto sui risultati è, di fatto, decisivo.

Eurosystem si è data il compito di accompagnare sulla strada del cambiamento, culturale e tecnologico, le aziende che vogliono investire in progetti IT per la crescita del proprio business. Si colloca, così, come player importante e come testimonial privilegiato.

Partecipando all'Avviso n. 4/2016 l'azienda ha così inteso favorire, grazie alla concessione di un contributo aggiuntivo alle risorse del Conto Formazione aziendale, la realizzazione di un piano formativo condiviso e finalizzato alla formazione di dipendenti neoassunti.

Il piano, codice identificativo 176566, si è composto di due azioni formative rilevanti per le performance aziendali, ciascuna di 112 ore: la prima azione con ID 1490132 "I sistemi ERP per l'innovazione di processo" e la seconda azione formativa ID 1490133 "Project Management".

Le attività sono state avviate in data 16/07/2017 e si sono concluse a Novembre 2018 a seguito della concessione di una proroga da parte del Fondo.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Eurosystem è un'azienda del settore dell'IT e nasce 40 anni fa a Treviso specializzandosi in consulenza, servizi e soluzioni nell'ambito dei sistemi informativi aziendali. Eurosystem SpA, con *headquarter* a Villorba, è una società di Information Technology che affianca le aziende di medie e grandi dimensioni e di vari settori nella trasformazione digitale del business e nell'adozione di soluzioni per l'industria 4.0

L'azienda ha registrato nell'ultimo anno un fatturato di 20 milioni e si presenta oggi sul mercato del Nord e del Centro Italia con sei sedi aziendali: Treviso, Bergamo, Bologna, Firenze, Udine, Ferrara.

La capacità di intercettare i continui cambiamenti nel mondo dell'innovazione, la profonda conoscenza delle aziende del territorio e i consistenti investimenti in Ricerca e Sviluppo sono alcuni dei fattori strategici che hanno permesso a Eurosystem di diventare un punto di riferimento nel settore della consulenza informatica, tra i primi del territorio che ricopre.

Tra i punti di forza dell'azienda ci sono più di 150 professionisti specializzati e una rete di collaborazioni con i principali *vendor* internazionali che consentono di offrire per ogni progetto le migliori soluzioni. Non solo tecnologie, quindi, ma anche persone in grado di innestare le proprie competenze all'interno delle aziende, per costruire insieme progetti Taylor Made e rispondere a problemi complessi e non standardizzabili.

Ad oggi Eurosystem è un gruppo di più realtà specializzate che mira a garantire un'offerta di qualità:

- Software gestionali Freeway® Skyline e Columbus
- Soluzioni MES/APS per la schedulazione della produzione l'industria 4.0
- Soluzioni per il Controllo di Gestione, la Business Intelligence e il CRM (Customer Relationship Management)
- Servizi gestiti in outsourcing per l'infrastruttura e la rete informatica
- Soluzioni tecnologiche in ambito Data Center, Network e Sicurezza Informatica

L'azienda conta più di 40 anni di storia, dal 1979 al 2020, vedendo la nascita del calcolo elettronico per arrivare oggi, allo sviluppo dell'intelligenza artificiale. Si tratta di quattro decenni di evoluzioni e cambiamenti che hanno rivoluzionato il loro modo di fare impresa e approcciare il mercato.

Il management ripercorre brevemente la storia dell'azienda soffermandosi su alcuni passaggi chiave: nel 2014 Eurosystem, unisce le aziende del gruppo in un'unica realtà, dando vita a Eurosystem SpA e due anni dopo l'azienda cresce unendosi a Nordest Servizi Srl, importante realtà leader del settore IT con sede a Udine. L'anno successivo, il 2017, nasce Securbee, società di information security e compliance con sede a Udine e poi nel 2018 l'azienda rafforza la propria presenza territoriale con l'aggregazione di Estecom, società specializzata nella progettazione e realizzazione di sistemi informativi e SDTeam, azienda leader nello sviluppo software per il settore noleggio e nell'automazione, rispettivamente società di Ferrara e di Figline e Incisa Valdarno (FI).

Quindi, riassumendo, le 4 società partecipate che fanno parte del Gruppo sono:

- **Nordest Servizi srl:** una delle più importanti realtà di Information Technology del Friuli Venezia Giulia specializzata nell'esternalizzazione dei servizi IT.
- **Estecom srl:** società di Ferrara che da più di 17 anni progetta sistemi informativi con l'obiettivo di costruire e migliorare le infrastrutture informatiche di aziende e PA.
- **SDTeam srl:** startup toscana con alla sua guida figure forti di un'esperienza decennale nello sviluppo di software per la gestione del noleggio.
- **Securbee srl:** società di information security e compliance normativa che garantisce correttezza e affidabilità di processi e sistemi per la protezione dei dati in azienda.

Eurosystem opera nel segmento delle medie aziende, principalmente del comparto produttivo ma anche nel commercio e servizi, nel territorio prevalentemente del centro/nord Italia.

Tali realtà rappresentano il tessuto più importante per il rapporto tra dimensione, occupazione, e dinamicità; La governance delle stesse è rappresentata ancora in molti casi dalla famiglia imprenditoriale che si avvale di manager sempre più preparati.

Le sfide che l'azienda deve affrontare nel mercato di riferimento sono molteplici, legate a fattori quali l'internazionalizzazione, l'evoluzione tecnologica, la soddisfazione di bisogni sempre più customizzati della clientela. Per vincerle, deve dotarsi di modelli organizzativi strutturati, ma lean e di strumenti innovativi in grado di reagire in modo proattivo per supportare l'evoluzione di un business sempre più veloce.

Rispetto alla concorrenza del settore ICT, l'impresa si distingue perché usa come approccio il mettere al centro del proprio business le necessità del cliente pensando a soluzioni sempre più personalizzate e ritagliate su misura.

Lo scopo è creare una partnership diretta con la clientela al fine di offrire soluzioni potenzialmente a tutto tondo: dalla integrazione dei sistemi di fabbrica (tramite lot, Mes, ...) in ottica Industry 4.0, alla implementazione di applicazioni per la gestione dei processi core (ERP, MRP, APS, CdG, ...), all'analisi anche (predittiva) sui big data aziendali per poter orientare le scelte strategiche (anche Mktg e commerciali), garantendo nel contempo la continuità infrastrutturale del servizio (D.R., cloud, ...), e la difesa del proprio patrimonio informativo grazie alla cyber security.

Obiettivo raggiungibile anche per la strutturazione che nel tempo si è data l'azienda: una struttura distribuita per essere vicino ai propri clienti, con un elevato numero di professionisti specializzati nelle varie divisioni dedicate e delle alleanze con i principali brand tecnologici.

La forte competition è tuttavia molto segmentata in quanto la maggior parte dei player (siano essi multinazionali che primari operatori nazionali) tendono a focalizzarsi puntando su alcune linee, con un go to market sempre più orientato al canale indiretto.

La prospettiva di elevata crescita dovuta alla trasformazione digitale trova piena attuazione nella continuità tra prodotti, servizi e soddisfazione del cliente, consentendo peraltro l'ottimizzazione dei costi d'investimento.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Uno dei principali orientamenti strategici e core business di Eurosystem è l'innovazione tecnologica e digitale elemento che si configura anche come valore aggiunto da offrire ai clienti.

In tempi recenti l'azienda ha mosso dei passi importanti per la realizzazione di tale orientamento aderendo ad una serie di iniziative e azioni strategiche che hanno permesso di affermarsi sempre più come leader nel settore IT.

Di seguito vengono descritti tali passi rilevando l'importanza strategica per l'azienda.

Eurosystem aderisce dal 2017 al consorzio di rivenditori Assoteam che riunisce 42 rivenditori specializzati nelle più importanti tecnologie informatiche: Personal Computing, Soluzioni di Stampa, Cloud, Security, Software Applicativo, Data Center, Smartphone & Mobility, Big Data, Internet delle cose. L'azienda rientra nel gruppo di rivenditori di tecnologie informatiche che hanno aderito al progetto e rappresenta una delle imprese clienti che Esprinet¹ ha giudicato particolarmente orientate a portare l'innovazione digitale sul territorio italiano.

L'esigenza di aderire al consorzio risponde alla necessità di confronto con nuovi competitor e al fatto che i cambiamenti tecnologici sono sempre più veloci in un mercato che chiede di essere sempre aggiornati e competitivi adeguandosi alle novità e ottimizzando le risorse. Operare in rete attraverso il consorzio, per l'impresa è un'occasione imperdibile che presenta occasioni di confronto su strategie e azioni tra realtà aziendali simili. Può così accedere ad informazioni e dati di mercato per definire la propria linea strategica e si possono attivare conoscenze finanziarie finalizzate al rafforzamento patrimoniale.

L'azienda è anche membro di Elite, il private market del Gruppo London Stock Exchange che connette le imprese a diverse fonti di capitale per accelerarne la crescita.

In sinergia con le altre aziende aderenti, Eurosystem ha la possibilità di accedere a numerose opportunità di finanziamento, migliorare visibilità e attrattività, mettersi in contatto con potenziali investitori e affiancare il management in un percorso di cambiamento culturale e organizzativo. Con l'ingresso in ELITE l'azienda si è posta due obiettivi: il primo è perfezionare l'organizzazione di una realtà che vuole continuare a crescere e a sviluppare il proprio potenziale; la seconda formare correttamente le figure manageriali, indispensabili nel governo delle risorse e dei team di lavoro trasversali nati all'interno del Gruppo.

Strategica anche la scelta di aderire a SMACT, acronimo degli ambiti di azione: Social – Mobile – Analytics – Cloud – Internet of Things. SMACT è il Competence Center del Triveneto costituitosi nell'ambito del Piano Industria 4.0. Conta quaranta enti pubblici e privati, tra cui Eurosystem, partner della società consortile per azioni la cui sede operativa è a Padova. Al suo interno sono presenti otto atenei, due centri di ricerca, la Camera di Commercio di Padova, 29 aziende di Veneto, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia.

Il Centro di Competenze si occupa di ricerca sulle frontiere del digitale grazie alla collaborazione con università e imprese. L'obiettivo è dare un contributo alla crescita della cultura digitale delle aziende attraverso la formazione, dimostrazioni sul campo e sviluppo di progetti di innovazione ad alto contenuto tecnologico, al fine di diffondere le competenze in ambito Industria 4.0.

È strategico l'impegno di Eurosystem che con il sostegno delle ricerche universitarie, crea un nuovo modello organizzativo legato alla vendita che possa essere sfruttato dalle aziende specializzate in lavorazione e vendita del caffè. In questo modello è centrale il ruolo del software

¹ Esprinet è un'azienda italiana attiva nel settore della distribuzione all'ingrosso di prodotti tecnologici (informatica, elettronica di consumo, telefonia) in Italia, Spagna e Portogallo. Dal luglio 2001 Esprinet è quotata alla Borsa di Milano, inizialmente al Nuovo Mercato, per poi venire ammessa all'MTA negli indici FTSE Italia Small Cap e FTSE Italia STAR.

gestionale Freeway® Skyline, prodotto e commercializzato proprio dall'azienda, grazie al quale sono coordinati i processi di automatizzazione. L'obiettivo è far sì che la Business Intelligence diventi driver di innovazione per la torrefazione del futuro, attraverso una reingegnerizzazione dei processi (BPM).

Infine, grazie alla partecipata Nordest Servizi, l'azienda collabora con *Ditedi* (Distretto delle Tecnologie Digitali), il Cluster ICT della Regione Friuli Venezia Giulia che promuove la cultura digitale con lo scopo di aiutare le aziende ad essere più competitive.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

In coerenza con gli obiettivi strategici aziendali, Eurosystem ha presentato un piano aziendale con contributo aggiuntivo per la formazione dei neoassunti.

Il settore IT richiede un costante aggiornamento sia sul piano tecnico e tecnologico, sia sul piano delle competenze del personale. Diversamente, l'organizzazione rischia l'out of market. L'azienda ha chiaro altresì il fatto che non è proficuo investire solo sulla promozione di competenze collegate propriamente al settore, ma è necessario stare al passo del mondo che cambia anche dal punto di vista dell'organizzazione aziendale, della gestione dei processi e del management. Rendere snelli i processi aziendali e affidarsi ad un metodo per rendere autonomo il personale in termini di gestione del lavoro rende più competitiva l'impresa sul mercato, rimandando un'immagine di competenza e professionalità agli occhi dei clienti, rappresentazione che deve poi essere realmente dimostrata dalle capacità dei professionisti che lavorano nel gruppo.

Gli obiettivi del piano erano quelli di aggiornare le figure professionali neoassunte impegnate nell'ambito dell'area gestionale e informatica attraverso un'azione riguardante i molteplici aspetti nella gestione di un cliente grazie all'uso di un sistema ERP.

Seppur non direttamente oggetto di analisi in quanto non esplicitamente collegata all'ambito tematico della Digital Trasformation, il piano prevedeva una seconda azione formativa con l'obiettivo di formare gli allievi sulla metodologia del Project Management, attraverso l'acquisizione di tutte le procedure di lavoro e gestione dei processi con la relativa attuazione interna all'azienda.

La formazione erogata si è pertanto inserita in un percorso finalizzato alla valorizzazione delle risorse umane interne, al miglioramento delle competenze professionali e indirizzato al miglioramento qualitativo della competitività aziendale salvaguardando anche i livelli occupazionali della stessa.

2.4 Aspettative della formazione

Un lavoratore neoassunto, in uscita da percorsi formali di istruzione ha spesso un'idea "scolastica" dei processi aziendali e della loro gestione, senza contare che tendenzialmente la scuola non forma su questioni specifiche e pratiche legate al mercato dell'Information Technology. Il referente aziendale intervistato ha notato che abitualmente le informazioni possedute dai neolaureati sono settoriali, scollegate e poco integrate tra loro anche se di alto livello. Pur possedendo conoscenze specifiche, esse devono poi essere collocate in un processo organico così come richiede l'uso dell'ERP.

Le aspettative dell'azienda rispetto ai percorsi formativi erogati erano, quindi, relative ad una sorta di specializzazione del personale neoassunto e di un allineamento delle competenze possedute per integrarle alle necessità aziendali al fine di soddisfare le richieste del cliente. Non solo, il forte investimento nella formazione porta l'azienda ad aspettarsi una sorta di fidelizzazione del personale che grazie alla partecipazione a percorsi formativi qualificanti dovrebbe maturare maggiore consapevolezza nello svolgimento del ruolo ed engagement verso la politica aziendale. In uscita dal percorso l'azienda attendeva anche un personale capace di coniugare l'aspetto teorico con quello pratico per acquisire cognizione di quelli che sono i principali processi gestiti da ERP in tutta la catena di valore.

2.5 Impatto della formazione

In termini di effetti positivi della formazione, si è rilevata una importante ricaduta sui processi aziendali. I maggiori benefici si sono osservati soprattutto su due processi: quello interno legato alla produzione del software e quello legato alla gestione dell'infrastruttura della delivery.

Le persone che hanno partecipato alla formazione hanno imparato a conoscere il software ERP, oltretutto prodotto direttamente da Eurosystem, che permette di standardizzare, semplificare e automatizzare tutti i processi aziendali in qualsiasi ambito.

La formazione ha impattato positivamente anche nel secondo macro processo, che è quello legato alla delivery. Dalla pianificazione all'applicazione di progetti che vengono realizzati presso i clienti; dalla consulenza allo sviluppo e realizzazione customizzata del software per finire con azioni di supporto al cliente.

Ma gli impatti non si sono registrati solo in termini di beneficio dell'azienda. Anche i singoli lavoratori hanno potuto riscontrare un cambiamento nello svolgimento del proprio ruolo, cambiamenti riscontrabili ad esempio in una migliore gestione delle informazioni, o ancora, in una gestione più agile dell'infrastruttura della delivery.

Oltre tutto, pur riconoscendo una certa eterogeneità nelle evidenze dei cambiamenti comportamentali in ambito lavorativo, data non solo dalle attitudini personali, ma anche dal ruolo e dal profilo professionale, i diretti responsabili dei lavoratori coinvolti hanno potuto osservare una maturata responsabilità e consapevolezza del ruolo agito.

Si sono ulteriormente osservati benefici in termine di collaborazione tra colleghi e maggiore attenzione agli aspetti comunicativi delle caratteristiche del software data da una acquisita chiarezza sui contenuti e sulle possibilità operative del software.

Il percorso formativo ha, infine, sensibilizzato sul tema dell'analisi dei rischi che ha comportato una comprensione più profonda della gestione dei processi la quale implica la combinazione di competenze tecniche con competenze più propriamente soft.

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

Eurosystem nel periodo Marzo – Giugno, caratterizzato dalla diffusione della pandemia da Covid-19, ha continuato a lavorare per offrire ai propri clienti soluzioni sicure ed efficaci per l'implementazione di reti dedicate allo smartworking. È interessante il progetto sviluppato

dall'azienda, che poi è continuato anche nei mesi successivi al lockdown chiamato #onlinesiamopiuvicini.

L'azienda ha messo a disposizione dei clienti il proprio know how rendendo disponibili dei contenuti on line in termini di pillole formative utili agli imprenditori e ai manager. Un esempio sono i moduli formativi creati appositamente per aumentare il grado di consapevolezza degli utenti sulle minacce informatiche e imparare a proteggere i propri dati e dispositivi, anche fuori dall'ufficio. Il breve percorso formativo è stato erogato attraverso un training online della durata di 15 minuti che, con 3 moduli di teoria ed esercizi pratici, allena a riconoscere i comportamenti scorretti ed insegna ad evitarli².

Un altro esempio è "Vivere bene lavorando da casa", video pillole per rendere ancora più smart lo smart working. Queste brevi video indirizzati a chiunque lavora da casa fanno parte di una selezione prodotta dall'Academy interna e rappresentano una modalità di fare formazione molto accattivante e immediata, efficace per introdurre e stimolare gli argomenti che potrebbero poi essere approfonditi in un momento successivo.

Dovendo ripensare alle modalità con le quali si fa formazione oggi e si dovrà fare formazione domani, alla luce dell'esperienza nel settore IT dell'azienda e alla luce degli effetti della pandemia, pare chiaro che essa non potrà più essere esclusivamente tradizionale e legata a metodologie d'aula frontali. Necessiterà invece, di nuovi approcci e nuove modalità che alternino momenti d'aula con momenti online nei quali poter comunque interagire tra partecipanti e con il docente, ad esempio utilizzando gli strumenti collaborati avanzati che le diverse piattaforme informatiche mettono a disposizione. Una formazione ibrida basata su Case History quando possibile e su attività quanto più concrete e reali, ma al contempo usufruibile dai partecipanti anche successivamente. L'azienda suggerisce, infatti, l'opportunità di registrare gli interventi formativi previa autorizzazione di docenti e studenti affinché sia a disposizione anche per eventuali successivi approfondimenti.

Rispetto a quanto proposto direttamente in azienda ai propri dipendenti, è opportuno premettere che l'azienda non ha avuto importanti sospensioni delle attività lavorative nel periodo di lockdown, se non per alcune figure professionali come quelle afferenti all'area commerciale. Ciò che tuttavia si è reso necessario, è stata una formazione specifica sulla conduzione delle riunioni da remoto. Questo tema della gestione efficace degli incontri dei team di lavoro, potrebbe essere una tematica formativa da riproporre in quanto gli esiti sono stati del tutto apprezzabili.

Un'altra osservazione è relativa alla diffusione dello smart working. Infatti, si è resa necessaria una formazione ad hoc sulla conoscenza degli strumenti informatici e sul loro utilizzo in un'ottica di condivisione e collaboration nelle modalità di lavoro a distanza, soprattutto per le figure professionali che operano nell'area amministrativa.

A parere dell'azienda il fondo potrebbe farsi garante della qualità di contenuti formativi su tematiche specifiche erogati tramite webinar registrati e accessibili in qualunque momento. Gli enti accreditati al fondo potrebbero mettere a disposizione delle aziende dei percorsi formativi brevi e facilmente accessibili, svincolati dalle procedure tipiche richieste per la partecipazione ai bandi, ma comunque finanziabili ad esempio attraverso il proprio conto di formazione. Per l'azienda sarebbe un utile strumento di formazione, immediato e facilmente raggiungibile.

² Al link <https://beyondtheoffice.wombatsecurity.com/#lesson1/c> è possibile usufruire della formazione gratuita

2.7 Considerazioni riepilogative

Riepilogando quanto finora emerso, appare interessante portare l'attenzione su alcuni aspetti.

Primo fra tutti il collegamento tra obiettivi aziendali e sviluppo di partnership strategiche. Nello specifico, Eurosystem partecipa al programma Elite. Insieme ad altre imprese aderenti, l'azienda ha la possibilità di accedere a numerose opportunità di finanziamento, migliorare visibilità e attrattività, mettersi in contatto con potenziali investitori e affiancare il management in un percorso di cambiamento culturale e organizzativo. L'obiettivo posto è duplice: perfezionare l'organizzazione di una realtà che vuole continuare a crescere e a sviluppare il proprio potenziale; formare correttamente le figure manageriali, fondamentali nel governo delle risorse e dei team di lavoro trasversali nati all'interno del Gruppo. Questo perché l'azienda ha avuto una notevole crescita dimensionale che però dovrebbe sempre essere affiancata da una crescita qualitativa e delle risorse umane. Per questo, a seguito del percorso di acquisizione di società ben radicate sul territorio e in vista dei progetti futuri, Eurosystem vuole uniformare la gestione delle strutture e valorizzare la specificità di ognuna. Un'operazione che comporta un grosso investimento nello sviluppo del capitale umano.

Altrettanto interessante è la creazione di un'Academy interna chiamata appunto AcademIT.

È un progetto formativo che offre un percorso di sviluppo professionale e personale continuo nel mondo dell'IT, dedicato a tutte le figure professionali che ruotano intorno ad esso e che si occupano di innovazione all'interno della propria azienda. AcademIT accoglie un programma formativo di alto livello e sviluppato in più direzioni, che risponde attivamente alle richieste di crescita degli IT manager e degli stessi imprenditori.

L'offerta formativa di AcademIT propone percorsi orientati al sapere, al saper fare, al saper essere, corsi e webinar che ripercorrono tre filoni della crescita professionale e personale dell'IT manager: tematiche tecniche, competenze manageriali e di formazione personale.

Il progetto prevede corsi in aula, strutturati in piccoli gruppi tenuti da esperti di settore e organizzati nelle diverse zone presidiate da Eurosystem, webinar e formule più brevi di aggiornamento online.

Le tematiche affrontate cercano di spaziare tra le diverse aree che compongono il mondo IT: sicurezza, privacy e controllo, CIO evolution, risk assessment, IT governance e smart project, ma anche lean office, personal speaking, negoziazione efficace.

Infine, anche l'adesione a Centro di Competenze SMACT è estremamente strategico e di orientamento per l'azienda in quanto si focalizza su specializzazioni quali Social network, Mobile platforms & Apps, Advanced Analytics and Big Data, Cloud e Internet of Things.

Come riportato anche nel sito aziendale, grazie al sostegno delle ricerche universitarie, Eurosystem lavorerà per la creazione di un nuovo modello organizzativo legato alla vendita che possa essere sfruttato dalle aziende specializzate nella lavorazione e vendita del caffè. In questo modello sarà centrale il ruolo di Freeway® Skyline, software ERP, grazie al quale verranno coordinati i processi di automatizzazione. Da anni infatti l'azienda sviluppa con successo questo software che continua ad evolvere proprio attraverso il costante confronto con i partner aziendali che lo usano. L'obiettivo è far sì che la Business Intelligence diventi driver di innovazione per la torrefazione attraverso una reingegnerizzazione dei processi.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Nel processo formativo è di particolare importanza la fase iniziale, quella che potrebbe definirsi “starter”, ovvero, l'analisi del fabbisogno formativo. Senza un'adeguata rilevazione delle necessità formative dei lavoratori, in coerenza con le linee strategiche e di sviluppo dell'azienda, la formazione non può dirsi efficace.

In Euosystem l'HR Manager ha un contatto diretto e costante con i professionisti che lavorano in azienda e raccoglie puntualmente le esigenze formative attraverso interviste e colloqui di feedback. Anche per la formazione oggetto di indagine le modalità di raccolta dei fabbisogni sono state le stesse. Inoltre, la formazione rivolta ai neoassunti è una prassi che l'azienda pratica per facilitare l'inserimento di nuove figure che saranno poi affiancate da colleghi senior per acquisizione delle competenze necessarie allo svolgimento del ruolo.

L'azienda sta anche avviando un processo di digitalizzazione della formazione affidandosi ad un software che permetta la gestione dei flussi formativi e che supporti il monitoraggio e l'acquisizione delle competenze maturate dai lavoratori in funzione di successivi percorsi di formazione.

L'HR manager affianca anche tutti i responsabili di settore, monitora le performance dei lavoratori e le competenze agite all'interno dei team di lavoro. In questo modo, con l'osservazione diretta, c'è un'immediata comprensione dei gap formativi. Il passo successivo è allora, l'integrazione dell'osservazione dei gap con i dati raccolti dalle interviste e dai feedback ricevuti nei colloqui e sulla base delle risultanze è predisposto un catalogo formativo che risulta essenziale e opportuno per lo sviluppo professionale e dell'azienda.

È sempre compito dell'HR manager quantificare i costi del piano della formazione attraverso l'elaborazione di un budget e la pianificazione di un gant che distribuisca la formazione in un arco temporale compatibile con le attività lavorative.

Le attività formative vengono tendenzialmente finanziate attraverso i bandi di Fondimpresa o con i programmi del FSR della regione Veneto, ma nel piano della formazione quello che è più difficile prevedere non è tanto il costo della docenza o dell'organizzazione in sé del corso, quanto piuttosto il calcolo preciso del costo e dell'impegno dei lavoratori coinvolti nella formazione.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

I lavoratori coinvolti nel piano formativo erano 4 e nello specifico 2 hanno partecipato al corso “I sistemi ERP per l'innovazione di processo” e 2 hanno partecipato all'azione formativa “Project Management”.

Come richiesto da direttiva, erano lavoratori neoassunti con contratto di lavoro a tempo indeterminato da non più di 6 mesi alla data di presentazione del Piano a Fondimpresa

Il coinvolgimento di 4 lavoratori in due corsi distinti è dato dalla necessità di formare le persone che di fatto ricoprono ruoli diversi in aree diverse. Da un lato figure professionali che operano nei processi produttivi e di delivery, dall'altro impiegati che sono maggiormente coinvolti in processi di gestione e che hanno un ruolo di maggiore responsabilità.

Come da formulario, risultano tutti e quattro inquadrati nel ruolo di impiegato.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

In seguito alla definizione dei fabbisogni formativi e delle risorse umane da coinvolgere, in relazione anche alle richieste specifiche del bando, l'azienda ha stabilito l'organizzazione delle attività formative.

Complessivamente il piano formativo prevedeva lo svolgimento di 224 ore di formazione equamente distribuite tra i due corsi.

L'azione formativa codice ID 1490132 "I sistemi ERP per l'innovazione di processo" ha contato 112 ore svolte a partire da Maggio 2018 per finire a fine Ottobre 2018 con blocchi di 4 ore di formazione.

L'azione formativa con codice ID 1490133 "Project Management" ha contato le rimanenti 112 ore con attività che si sono svolte da Luglio ad Ottobre 2018. Anche in questo caso il calendario è stato definito su blocchi di 4 ore di lezione.

Entrambi i corsi si sono svolti con metodologie didattiche tradizionali, in aula, con esercitazione pratica e analisi di caso. Il docente ha usato presentazioni dinamiche create ad hoc.

La selezione del docente è a cura dell'HR manager che valuta le referenze. Il contatto poi con il docente è costante per un monitoraggio iniziale, ma anche in itinere sull'andamento del corso e sulle conoscenze acquisite.

Entrando nello specifico dei contenuti affrontati, si è rilevato che nella prima parte del percorso formativo sono stati affrontati i temi correlati alla gestione amministrativa del cliente attraverso le procedure definite dal software gestionale ERP. La seconda parte del percorso formativo ha dato modo alle persone coinvolte di acquisire le basi sui concetti di organizzazione aziendale al fine di affrontare e analizzare le principali criticità che possono verificarsi. Inoltre è stato dato spazio alla conoscenza dei principali processi aziendali per una loro corretta gestione anche attraverso mezzi informatici, apprendendo le modalità di individuazione delle aree di utilizzo di un sistema IT che ottimizzi i flussi dei processi, come da obiettivi della Direzione, in riferimento alla fatturazione e alla gestione contrattuale dei clienti.

Il monitoraggio dei risultati è in una fase del processo formativo che l'azienda sta implementando con progetti ad hoc.

Di regola, il monitoraggio delle competenze acquisite segue un iter che prevede un momento di autovalutazione del lavoratore e una valutazione del diretto referente aziendale. I dati vengono poi incrociati per avviare, con l'intervento dell'HR manager, un colloquio di feedback sugli esiti concreti della formazione e sulle reali ricadute operative nel lavoro.

Nello specifico, il monitoraggio degli apprendimenti, relativamente all'intervento formativo analizzato, ha previsto la somministrazione di verifiche sulle conoscenze acquisite e osservazioni sistematiche da parte del docente. Il docente a sua volta è stato sottoposto a monitoraggio attraverso la somministrazione di questionari di gradimento compilati dai partecipanti alla formazione.

Tuttavia, l'idea che l'azienda ha del monitoraggio dei risultati è di una fase assolutamente necessaria, in ogni modo complessa e per certi versi svincolata dalle logiche richieste della

formazione finanziata. Si ritiene, infatti, che sia fondamentale monitorare non solo l'immediata verifica di quanto appreso, ma anche la ricaduta nel tempo di quello che si è acquisito.

Il monitoraggio potrebbe così essere inteso come un processo ciclico coordinato con meccanismi di follow up che raccolgono il reale impatto sui comportamenti lavorativi e sulla percezione di efficacia percepita dal lavoratore rispetto alle mansioni e al ruolo.

Ovviamente le conoscenze acquisite devono poi essere applicate e quindi la conoscenza poi va distribuita nel tempo, diventando un tutt'uno con le best practice in uso nelle varie aree aziendali nelle quali opera il professionista. Nel caso specifico, nella sezione dei progetti di sviluppo della delivery.

Il lavoratore neoassunto è pertanto affiancato da un senior che lo accompagna nel suo inserimento in azienda e che funge da guida esperta per l'applicazione corretta delle conoscenze e del sapere fare maturato.

3.4 Considerazione riepilogative

In Eurosystem la formazione delle risorse umane è un valore al quale non è possibile rinunciare.

Oltre che alla formazione interna del personale che opera in azienda, Eurosystem si è fatta promotore di una scuola di alta formazione, AcademIT, che eroga percorsi formativi e contenuti immediatamente cantierabili e fruibili dai clienti partner e da chiunque voglia approcciarsi ai temi chiave al settore IT.

Vengono proposti corsi tecnici finalizzati alla formazione settoriale e specialistica con lo scopo di promuovere competenze per l'utilizzo di strumenti tecnologici rispondenti alle differenti esigenze aziendali. Si tratta di corsi che presentano programmi specifici, ma anche corsi che implementano progetti di infrastruttura e strumenti strategici di gestione aziendale.

I corsi più propriamente manageriali hanno lo scopo di promuovere una formazione sui metodi di gestione e organizzazione dei compiti, dando strumenti pratici per gestire la complessità delle tecnologie, dei mercati e del business. Di fatto, accompagna l'IT manager ad attuare strategie efficaci per allineare l'IT al business aziendale.

AcademIT propone e investe anche in corsi per lo sviluppo personale, che non può prescindere dalla competenza tecnica. Lo scopo è potenziare al massimo le capacità personali del singolo necessarie per proporsi con più efficacia nel contesto lavorativo. Percorsi formativi che insegnano a comunicare efficacemente, migliorare il rapporto con i propri interlocutori, gestire lo stress e avere successo.

Si ritiene ulteriormente strategica la scelta di rivolgere percorsi formativi specifici al personale neoassunto. Il processo di *onboarding* è ritenuto determinante per favorire, in modo rapido ed efficace, l'integrazione dei neoassunti nella nuova realtà lavorativa e ridurre al minimo il tempo necessario al raggiungimento della produttività e dell'efficienza nel ruolo.

L'investimento nella formazione per i neoassunti è fondamentale perché influisce sul loro engagement, e sulle loro performance, riducendo il turnover.

4 CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi positivi che si sono riscontrati e che hanno inciso positivamente sugli esiti della formazione, in primis va sottolineata l'attenzione dedicata all'inserimento in azienda di lavoratori neoassunti.

L'*onboarding* è l'ultima fase del processo di recruitment e segue una fase precedente che è quella della valutazione del candidato. Nell'inserimento in azienda il nuovo dipendente acquisisce tutte le conoscenze e le competenze utili allo svolgimento del ruolo e apprende i comportamenti per diventare parte integrante dell'azienda sia a livello organizzativo che di cultura aziendale. È solo in presenza di tutti questi elementi che si può dire che l'inserimento dei nuovi dipendenti è stato portato a termine con successo. L'obiettivo strategico dell'*onboarding* è fornire al nuovo dipendente tutti gli strumenti per essere completamente operativo, integrato con la struttura aziendale e produttivo, così da garantire buone performance nel tempo.

L'adesione di Eurosystem al piano per lo sviluppo professione dei neoassunti ha confermato l'efficacia del buon inserimento in azienda dei lavoratori, che di fatto sono ancora parte attiva dell'azienda.

Un altro elemento da sottolineare è la visione che l'azienda ha della formazione, una prospettiva che considera fondamentali i processi formativi e che coinvolge annualmente più del 50/60% dei dipendenti. Eurosystem è un'azienda che riconosce l'importanza di un solido approccio formativo, in cui le conoscenze sono facilmente condivise e le performance migliorano costantemente, sia a livello individuale che organizzativo: di fatto, supporta con efficacia la creazione e lo sviluppo di una *cultura della formazione*. È riconosciuto, tra l'altro, che le organizzazioni che supportano la condivisione di conoscenze sono più competitive, più agili e riportano maggiori livelli di engagement.

In Eurosystem, la carriera professionale dei dipendenti non è solo il prodotto finale di un percorso formativo. La rapida evoluzione del contesto aziendale e delle esigenze di mercato può far sì che una competenza professionale diventi obsoleta nel giro di poco tempo; è quindi essenziale promuovere e garantire opportunità di formazione continua.

Il processo di apprendimento è diffuso e continuo e coinvolge tutta l'organizzazione, sia internamente verso i propri dipendenti, sia esternamente verso i clienti. Questo iter porta al miglioramento delle competenze e alla valorizzazione del talento personale dei dipendenti e promuove al contempo interessanti pratiche di diffusione della formazione con i clienti partner. Appare evidente come questo approccio sistemico, connoti positivamente l'azienda che potrebbe ora ben definirsi una learning organization.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Le esperienze significative che possono in questa sede essere segnalate come buone prassi formative aziendali fanno principalmente riferimento al sistema di monitoraggio delle competenze acquisite nei percorsi di formazione organizzati in azienda.

Appare interessante come l'HR manager ha impostato il sistema di validazione delle competenze acquisite che prevede un coinvolgimento attivo del lavoratore.

Al singolo partecipante alla formazione è chiesto di ripensare al proprio percorso e di compilare una griglia di autovalutazione sulle conoscenze e sulle abilità apprese. Questa è una importante occasione di riflessione offerta alla persona che può così maturare consapevolezza circa le proprie potenzialità e sui gap che rimangono da colmare.

Contemporaneamente, è chiesto anche ai diretti referenti aziendali di compilare una valutazione sul lavoratore che opera nel processo aziendale da lui coordinato. Il referente registra così le competenze agite dal lavoratore in situazione, confermando il buon esito della formazione o viceversa, segnalando eventuali lacune o ulteriori sviluppi formativi necessari alla professionalità del lavoratore. Il referente della formazione raccoglie poi i dati e insieme al referente aziendale struttura il colloquio di feedback che effettuerà con il lavoratore. È estremamente importante, infatti, il colloquio di feedback perché si configura come ulteriore occasione di auto-valutazione ragionata da parte del dipendente, ma è anche un ritorno per l'azienda circa l'efficacia, la conferma o la dis-conferma della bontà del percorso formativo organizzato.

È evidente che questo approccio conferma la forte attitudine dell'azienda nel dare valore alla formazione e alla persona in formazione promuovendo un forte engagement e coinvolgimento in quelli che sono i processi di sviluppo e in quella che è la strategia aziendale. Promuovere la consapevolezza di sé e delle proprie competenze è eticamente corretto e implica un ritorno estremamente positivo anche per la competitività dell'azienda, che in questo modo fidelizza il lavoratore e facilita il maturare di competenze consolidate e utili allo sviluppo strategico.

Questa best practice formativa si connette anche alla cultura formativa dell'azienda. L'idea di fondo è che l'idea di formazione maturata da Eurosystem sia focalizzata sulla presenza di una consapevolezza diffusa della necessità di integrare tra loro piani diversi: il punto di vista del lavoratore, quello del referente aziendale e quello dell'azienda mediato dall'HR manager.

Una seconda buona pratica da evidenziare è quella dell'affiancamento e della valorizzazione di figure senior che si prendono in carico l'accompagnamento on the job di lavoratori inesperti.

L'ingresso in azienda di nuove figure professionali, magari anche alla prima esperienza lavorativa, necessita di una fase che va ben oltre l'orientamento e se ben gestita rappresenta una vera e propria opportunità sia per il lavoratore che per l'azienda. L'idea di affiancare on the job un lavoratore con una seniority diversa dal neoassunto appare vincente perché è proprio nelle attività quotidiane che il senior può trasmettere la condivisione di valori, di strategie e di strumenti di lavoro, ma anche può promuovere performance positive, ascoltare le aspettative del neoassunto e mettere in campo la collaborazione sinergica di tutta l'organizzazione facendo leva sul suo grado di anzianità.

4.3 Conclusioni

Eurosystem è un'azienda del settore dell'IT e nasce 40 anni fa a Treviso specializzandosi in consulenza, servizi e soluzioni nell'ambito dei sistemi informativi aziendali. La capacità di intercettare i continui cambiamenti nel mondo dell'innovazione, la profonda conoscenza delle aziende del territorio e i consistenti investimenti in Ricerca e Sviluppo sono alcuni dei fattori strategici che hanno permesso a Eurosystem di diventare un punto di riferimento nel settore della consulenza informatica, tra i primi del territorio che ricopre.

Per l'azienda è estremamente strategica l'implementazione di partnership importanti in relazione agli obiettivi di sviluppo che si è posta. Si spiega così l'adesione al programma Elite e al Competence Center SMACT, ma anche al consorzio Assoteam e la collaborazione con il CUOA. Tutto questo per soddisfare le esigenze di personalizzazione dei clienti, che hanno sempre più bisogno di essere guidati e supportati nel processo di innovazione, e tra i quali si evidenzia sempre più la necessità di verticalizzazioni e di specializzazioni, declinate sui temi della digital transformation e dell'industria 4.0.

L'azienda ha aderito all'avviso 4/2016 presentando un piano aziendale con contributo aggiuntivo per la formazione di 4 lavoratori neoassunti. L'obiettivo primario era l'aggiornamento delle competenze delle figure professionali impegnate nell'area gestionale/informatica attraverso un'azione attinente ai molteplici aspetti della gestione del cliente attraverso l'uso di software ERP. L'analisi del caso ha presentato un'importante ricaduta positiva della formazione sui processi aziendali. I maggiori benefici si sono osservati principalmente su due processi: quello interno legato alla produzione del software e quello legato alla gestione dell'infrastruttura della delivery. Gli impatti positivi derivanti dalla frequenza al percorso formativo hanno interessato anche i singoli lavoratori che hanno osservato un cambiamento nello svolgimento del proprio ruolo. Inoltre, pur riconoscendo una certa eterogeneità nelle evidenze dei cambiamenti comportamentali in ambito lavorativo, data non solo dalle attitudini personali, ma anche dal ruolo e dal profilo professionale, i diretti responsabili dei lavoratori coinvolti hanno appurato una maturata responsabilità e consapevolezza del ruolo agito.

Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione sono prima di tutto l'attenzione dedicata dal management dell'azienda verso il percorso di *onboarding* dei lavoratori neoassunti. L'investimento nella formazione per i neoassunti è fondamentale perché influisce sul loro engagement e sulle loro performance, riducendo il turnover.

Anche la visione che la stessa azienda ha della formazione è un elemento fondamentale per la buona riuscita della stessa in termini di esiti e impatti. Eurosystem è un'azienda che riconosce l'importanza di un solido approccio formativo, in cui le conoscenze sono facilmente condivise e le performance migliorano costantemente, sia a livello individuale che organizzativo

Il processo formativo ha seguito tutte le fasi utili al suo proficuo sviluppo. Interessante tuttavia segnalare un processo virtuoso di monitoraggio delle competenze acquisite che vede il coinvolgimento attivo dei lavoratori in un processo di autovalutazione di quanto appreso. Il colloquio di feedback con il responsabile della formazione, a convalida degli esiti della formazione appare un'occasione indispensabile per la crescita professionale e personale dei dipendenti.