



Report di Monitoraggio Valutativo

SELCOM SpA

Ambito Tematico Strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

Sommario

1. INTRODUZIONE	Errore. Il segnalibro non è definito.
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	8
2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	11
2.4 Considerazioni riepilogative	12
3. IL PIANO FORMATIVO	13
3.1 L'analisi del fabbisogno	14
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	15
3.3 Considerazione riepilogative	17
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	18
4.1. L'impatto della formazione	18
4.2 Considerazioni riepilogative	19
5 CONCLUSIONI	21
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	21
5.2. Le buoni prassi formative aziendali	22
5.3 Conclusioni	23

1. INTRODUZIONE

Il monitoraggio valutativo 2022 segue uno schema metodologico ormai consolidato nel sistema di rilevazione e ricerca condiviso da Fondimpresa e INAPP è focalizzato - nell'ambito di un ampio campione statistico rappresentativo della formazione finanziata da Fondimpresa – sull'individuazione di buone prassi nell'ambito di Piani conclusi nel 2021 e riconducibili a uno dei seguenti ambiti strategici individuati per quest'anno dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa:

- 1. Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
- 2. Economia circolare/sostenibilità**
- 3. Competenze di base e digitali**
- 4. Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**

Il monitoraggio qualitativo in Campania comprende sia azioni formative realizzate nel 2021 che azioni formative realizzate a livello didattico nel 2020, ma concluse nel 2021 a livello gestionale. Con questi criteri, a livello regionale sono state selezionate 8.674 azioni, con il coinvolgimento di 44.831 lavoratori in formazione.

Queste azioni aggregate per le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative o per la tipologia di Avviso di Fondimpresa, compongono i seguenti insiemi:

- Industria 4.0: 73 azioni, 369 partecipanti
- Politiche attive: 124 azioni, 952 partecipanti.
- Competenze di base e digitali: 2 azioni, 20 partecipanti, 1 azienda
- Economia circolare e sostenibilità: 0 azioni, 0 partecipanti, 0 aziende

I dati relativi all'ultimo punto sembrano indicare che in assenza di specifici bandi di Fondimpresa, a valere sul Conto di Sistema, le aziende non realizzano attività formative su queste tematiche. Nel periodo preso in considerazione non sono infatti attivi bandi su tematiche ambientali. Prima dell'Avviso Avviso 2/2021 - Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy, le cui azioni formative sono state realizzate e concluse successivamente al periodo preso in esame, sulle tematiche ambientali più tradizionali era stato realizzato un bando risalente al 2018. Con il Conto Formazione aziendale, le aziende scelgono altri ambiti e tematiche di formazione

Questa prima cernita, tuttavia, tiene conto solo dei titoli delle azioni formative e delle finalità degli avvisi di Fondimpresa. Sulle tematiche dell'innovazione, riferibili all'ambito 1, la stessa analisi linguistica porta a individuare un più ampio ventaglio di azioni associabili per prossimità e per evoluzione delle tecnologie aziendali all'ambito delle tecnologie 4.0 in quanto molte di esse sono riconducibili alle tecnologie incluse dallo stesso programma Industria 4.0. Queste azioni formative sono legate principalmente a quelle classificate nell'ambito della tematica dell'*Informatica*, spesso associata alle tematiche delle *Tecniche di Produzione, Marketing, Lavoro d'ufficio*.

L'Informatica è associata come seconda tematica in 49 azioni formative indeterminate con la tematica principale della *Gestione aziendale – amministrazione* (in un caso l'informatica è seconda tematica associata alla contabilità).

Complessivamente se si considerano univocamente le azioni formative che contengono i termini maggiormente caratterizzanti per Industria 4.0, ma anche le azioni formative sulla tematica dell'informatica o ad essa collegate in subordine, otteniamo un dato del 13,75% di azioni formative che attengono a tecnologie innovative o a processi di innovazione¹ in atto nelle aziende nella Campania, secondo il seguente schema:

Tabella 1

Area Tematica Principale	Numero di azioni formative	Di cui con principale terminologia Industria 4.0	Seconda Area Tematica associata di occorrenze)	Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale
Informatica	1.106	37	Tecniche di Produzione (25) Marketing e Vendite (18) Lavoro d'ufficio (9) Qualità (1)	1.106
Gestione aziendale -amministrazione	1.642	7	Informatica (49)	56
Contabilità – Finanza	99		Informatica (1) Gestione aziendale - amministrazione (1)	
Lavoro in ufficio ed attività di segret.	3			
Marketing e Vendite	760	1	Tecniche di produzione (1)	1
Tecniche di produzione	1.792	25		25
Abilità personali	2.217	1	Marketing e Vendite (19) Impatto ambientale (12) Tecniche di Produzione (7) Qualità (4)	1
Lingue	214			
Sicurezza sul luogo di lavoro	31		Tecniche di Produzione (9)	
Impatto Ambientale	245		Tecniche di Produzione (7) Informatica (4) Qualità (1)	4
Qualità	154		Tecniche di Produzione (6)	
Altro	10			
Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale				1.193

Fonte: Nostra elaborazione su dati del campione di Monitoraggio Valutativo 2022 Fondimpresa-INAPP

Si ottiene così un dato superiore a quello del precedente monitoraggio in cui si rilevava il 12,3% di azioni riconducibili a questo ambito prioritario; esso indica come la formazione finanziata da Fondimpresa supporti l'espansione dell'innovazione in Campania. Le 71 azioni formative che contengono termini espressamente legati a "Industria 4.0" rappresentano una quota minima ma è possibile leggere un movimento complessivo delle imprese che in Campania avanzano verso la

¹ Nell'ambito prioritario dell'innovazione tecnologica e digitale, nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014, sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software). Sono altresì compresi, in questo ambito, progetti o interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti.

digitalizzazione, come attesta la crescente focalizzazione sulle competenze riconducibili alla tematica dell'informatica, specialmente in riferimento alla gestione aziendale.

Questo della gestione è in assoluto il principale ambito formativo e si riferisce a Progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Per quanto riguarda l'ambito strategico "Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione" 23 azioni e 149 partecipanti riferiti all'ambito B dell'Avviso 3/2019, costituiscono cioè in risposta al fabbisogno di figure professionali difficilmente reperibili, finalizzate a formare disoccupati e/o inoccupati ai fini di una successiva assunzione. Le altre 101 azioni riguardano l'ambito A e sono rivolte a personale interno alle aziende e sono finalizzate al reimpiego o a un più proficuo utilizzo dei lavoratori, anche in cassa integrazione straordinaria, di imprese che presentino tensioni occupazionali o criticità accertate relativamente ai volumi di produzione, tali da compromettere la tenuta occupazionale dell'impresa.

In questo quadro sono state operate scelte per l'individuazione delle buone prassi che hanno tenuto conto del contesto produttivo e/o di parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative.

Il primo indicatore che identifica una buona prassi in questo campo è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può porsi, se nella sua visione vi è, tra i valori etici, una crescita che contribuisce a migliorare il tessuto produttivo e il contesto sociale e culturale. Come hanno dimostrato grandissime industrie che trattano processi estremamente delicati e protetti, oppure piccolissime aziende che stanno crescendo attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine.

Selcom SpA è presente nel campione d'indagine con cinque azioni formative di un Piano del Conto Formazione aziendale dal titolo: *"Aggiornamento procedure aziendali ed implementazione-amministrazione di reti informatiche"* ID 273628. Tre delle 5 azioni riguardano *"Implementazioni e amministrazione di soluzioni CISCO"*, altre due azioni sono titolate *"Procedure sistema qualità"*.

La tematica, il settore produttivo e il carattere multilocalizzato dell'azienda hanno indotto a ritenere che questo Piano possa essere collocato tra le best practice formative realizzate in Campania nell'ambito 1 di ricerca relativo all'**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Selcom S.p.A. è un'azienda italiana leader nell'integrazione di Sistemi per il Controllo, la Sicurezza e le Comunicazioni. Attraverso l'utilizzo di moderne tecnologie ICT e lo sviluppo di Piattaforme ed Applicazioni, Selcom realizza soluzioni integrate coprendo specifici segmenti di mercato:

- Building Technology: soluzioni volte alla tutela delle Persone, dei Beni e del Patrimonio Artistico Culturale.
- Urban Control: soluzioni per la sicurezza cittadina attraverso un Sistema Integrato per il controllo e la gestione delle Aree Metropolitane.
- Environment Monitoring: soluzioni tecnologiche per monitorare, mantenere e preservare l'ambiente per la salvaguardia di un mondo più ecosostenibile.

La sua offerta comprende: System integrator, Integrate security, Urban Security, Environment Security, Access Control, Building Automation, Radiocommunications, Fire Detection Systems, Telecommunication, Video Surveillance System e smartcity.

In circa venticinque anni di esperienza, Selcom ha progettato e implementato, infrastrutture tecnologiche di Security e Comunicazione per clienti di notevole rilevanza nel panorama nazionale, assicurando la manutenzione con elevati livelli di servizio e disponibilità in esercizio e curandone gli sviluppi evolutivi.

Presente su tutto il territorio nazionale, Selcom risponde alle esigenze di Aziende ed Operatori Pubblici con personale altamente qualificato ed affidabile. Oggi occupa oltre 100 persone, considerando oltre agli 80 dipendenti anche i collaboratori qualificati. Il racconto del fondatore e CEO Massimo D'Esposito descrive la rapida ascesa di una piccolissima azienda che nasce in casa dall'intuizione personale e dalla collaborazione familiare, evolvendo da società in accomandita semplice fino a diventare, il 25 settembre 2019, Società per Azioni.

È il 1999, quando il dott. Massimo D'Esposito, nel concludere il proprio percorso di studi economici con una tesi sulle aziende di successo in Campania, matura un progetto d'impresa il cui punto di forza è nella combinazione di prodotti e servizi. È un momento in cui, anche grazie all'evoluzione delle tecnologie informatiche, sta per imporsi a tutti i livelli di mercato un modello produttivo basato sulla servitizzazione dei prodotti industriali e l'industrializzazione di servizi ad hoc per ogni cliente. Questa consapevolezza spinge il giovane dott. D'Esposito a concretizzare le conoscenze accademiche di economia e gestione aziendale fondando una ditta individuale. Trova nel proprio contesto familiare un appetibile e accessibile potenziale produttivo, un know how tecnologico che gli consentirà di realizzare il suo modello innovativo d'impresa e di marketing. Con il padre, esperto dell'avionica di bordo degli aerei di una grande industria, punta sulla progettazione e realizzazione di impianti antintrusione e impianti di comunicazione e sorveglianza per istituti di vigilanza: un mercato promettente.

L'azienda ha conservato le caratteristiche di family company con la famiglia D'Esposito che esprime gran parte dei livelli dirigenziali oltre all'amministratore unico.

Dal settore privato il business ha tratto una spinta che ha dato luogo a una svolta con l'apertura al settore pubblico in cui opera sia come contractor che come sub-contractor .

La platea dei clienti Selcom è prestigiosa: ENI è il principale committente, avendo affidato a questa azienda i sistemi tecnologici di sicurezza per tutti gli uffici e i depositi. Nel settore privato e societario, comprende anche altre big companies quali: TERNA, ENEL, Poste Italiane, SDA, WindTre. Selcom fornisce e cura gli impianti tecnologici per la security di aeroporti, porti, aree marittime e portuali, ferrovie, aree industriali, reti e strutture di retail e GDO, centri commerciali, banche, stadi. Nel settore pubblico, sono targati Selcom i sistemi di video sorveglianza urbana di oltre 30 comuni; si affidano a questa azienda Ministeri, Forze dell'Ordine, Università, Ospedali, Regioni. Questo elenco sintetico e non esaustivo fa di Selcom il terzo operatore economico del settore in Italia, con una solida base per ambizioni di mercato strategicamente rivolte ad altri Paesi europei ed esteri.

Il Codice Etico di Selcom è basato sui 10 principi del Global Compact² e si sviluppa nella costruzione di un sistema di valori e di procedure che lo supportino operativamente e puntualmente, definendo criteri comportamentali e organizzativi finalizzati alla trasparenza delle operazioni e delle relazioni, al pieno rispetto della legalità, al contrasto alla criminalità organizzata.

La sostenibilità ambientale e sociale, la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro, il rispetto e la valorizzazione delle risorse umane sono le chiavi di lettura principali che attraversano gli obiettivi strategici dell'azienda. Tutelare ed accrescere il patrimonio umano significa per Selcom assicurare formazione e informazione e ciò si sostanzia principalmente nell'impegno *“a programmare e sviluppare la crescita professionale ed una coscienza etica e della responsabilità sociale dell'impresa attraverso adeguata formazione”*.

La formazione e l'informazione sono curate sia all'interno che verso gli stakeholder esterni e in particolare i clienti. L'azienda ha un accurato sistema di comunicazione e marketing che si avvale, tra l'altro, di una newsletter sempre aggiornata.

Il Codice Etico trova concreto riscontro nell'articolato sistema di certificazioni conseguite dall'azienda. Come si legge nella Dichiarazione Ambientale³: *La SELCOM SpA fin dall'inizio della sua costituzione ha compreso l'importanza della qualità certificata, ottenendo la certificazione secondo la Norma UNI EN ISO 9001 dall'anno 2008. Con l'entrata in vigore delle nuove norme ISO 9001:2015 e 14001:2015 la SELCOM SPA ha adeguato i propri Sistemi di Gestione con l'obiettivo di perseguire in maniera sistematica e coordinata il miglioramento continuo dei vari Sistemi di Gestione:*

- *SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITA' in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2015*
- *SISTEMA DI GESTIONE PER L'AMBIENTE in conformità alla norma UNI EN ISO 14001:2015*
- *UNI EN ISO 27001 (Sistema di gestione della sicurezza delle informazioni - ndr)*
- *UNI ISO 45001 (Sistema di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro - ndr)*

² Il Global Compact delle Nazioni Unite è l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. Nasce dalla volontà di promuovere un'economia globale sostenibile: rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione. È stata proposta, per la prima volta nel 1999, presso il World Economic Forum di Davos, dall'ex segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan.

³ Dichiarazione Ambientale – Periodo di riferimento 2020-2022 Secondo il Regolamento CE N. 1221/2009 come modificato dal Regolamento CE N. 2026/2018 – EMAS IV.

- SA 8000 (Standard internazionale della Responsabilità Sociale - ndr)
- ISO 37001 (Sistema di Gestione Anticorruzione e cultura etica- ndr)
- ISO 50001 (Sistema di gestione dell'energia - ndr)
- ISO 22301 (Standard per la continuità aziendale e la gestione delle potenziali minacce - ndr)
- ISO 26000 (Linee guida per la Responsabilità sociale - ndr)
- ISO 20400 (Norma per gli Acquisti Sostenibili, Guida - ndr)

Recentemente la Selcom ha adottato anche la norma internazionale ISO 30415:2021 *Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione* “Siamo la prima azienda italiana ad acquisire questa certificazione con RINA” spiega la dott.ssa Francesca Novario responsabile della qualità e della formazione⁴ “Abbiamo rilevato problematiche e rischi di marginalizzazione ed esigenze di inclusione, attraverso un questionario somministrato al personale”. Questa certificazione raccoglie e sistematizza la costante attenzione alle esigenze del personale a 360 gradi e contribuisce a definire i fabbisogni formativi sia in funzione degli obiettivi aziendali che di quelli personali di dipendenti e collaboratori. *“Per noi è importante che l’operaio o il tecnico che rappresenta la Selcom sia una persona soddisfatta, serena e consapevole, oltre che tecnicamente capace, e possa rappresentare al cliente valori professionali, aziendali e personali”*.

Nello stile della Selcom vi è l’attenzione a concretizzare i propri obiettivi, così come i propri prodotti, con soluzioni affidabili che le valgono un’aura di enorme fiducia. Questo sistema di certificazione consente infatti l’accesso ai clienti più esigenti.

La sig.ra Bianca Liguori, a cui fanno capo gli affari generali e le risorse umane, evidenzia come l’azienda abbia da sempre operato sulla base delle procedure di qualità. Selcom, in questo modo, partendo da una clientela costituita da aziende di piccole e medie dimensioni, ha raggiunto l’obiettivo di fidelizzare, come clienti, aziende sempre più grandi e complesse che hanno ancor più spinto l’organizzazione aziendale nella direzione degli standard internazionali di qualità e sostenibilità sociale e ambientale. Il rapporto con l’ENI è emblematico perché ha accelerato l’evoluzione aziendale a tutti i livelli: professionale, tecnologico, organizzativo.

Selcom fa riferimento a un modello di organizzazione piramidale con un Amministratore Unico supportato dai responsabili di settore e d’area che costituiscono le prime linee. L’azienda è logisticamente ramificata, con nove filiali distribuite su tutto il territorio nazionale che afferiscono a tre poli che si integrano: all’headquarter napoletano fanno capo la progettazione, l’amministrazione, la gestione delle Risorse Umane e gare e appalti: e le sedi di Roma e San Donato Milanese dove sono allocate le funzioni centrali di produzione e manutenzione.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nel logo, la denominazione dell’azienda, Selcom, è accompagnata dalla claim “Digital Evolution” che ne raccoglie lo spirito e traccia un orizzonte strategico: Come spiega il dott. Massimo D’Esposito:

⁴ La dott.ssa Francesca Novario è consulente di riferimento della SELCOM per i sistemi di qualità e la formazione; ha un rapporto storico con l’azienda, tanto da essere inclusa nell’organigramma aziendale.

“Riteniamo che la tecnologia debba essere a supporto delle idee, non dei processi e abbiamo un grande rispetto del business dei nostri clienti. Per tale ragione più che di trasformazione digitale, ci piace parlare di Evoluzione”.

Selcom è un'azienda che attraverso reti digitali, ma anche relazionali, traccia il proprio sviluppo, proponendosi come cuore pulsante di un circuito che si alimenta di tecnologie e innovazioni che dalle una supply chain tecnologicamente avanzata ed affidabile vengono elaborate e ingegnerizzate da Selcom stessa per far arrivare ai clienti soluzioni innovative che partecipano all'evoluzione delle loro infrastrutture tecnologiche e fisiche.

Questa visione si concretizza a vari livelli: tecnici e tecnologie di Selcom operano presso i clienti interagendo direttamente con le loro organizzazioni, nelle loro infrastrutture fisiche e adattandosi ai loro sistemi tecnologici. Un edificio in un'area industriale di Casavatore (NA) ospita l'headquarter Selcom che è strettamente connesso, anche logisticamente, a un'impresa come Integra Solutions, fornitrice di software e sistemi di intelligenza artificiale per il riconoscimento del contenuto e delle situazioni ripresi e trasmessi dai sistemi di videosorveglianza, ai fini dell'attivazione di alert e procedure automatiche di segnalazione e/o di messa in sicurezza. Integra Solution opera fianco a fianco con Selcom, così come Selcom opera fianco a fianco con i clienti dando luogo a interazioni che si intrecciano sia sul piano “sociale” e “fisico” che su quello “digitale” e “tecnologico”.

Apertura a nuove tipologie di clientela e attenzione ai possibili sbocchi nei mercati europei ed esteri costituiscono le direttrici strategiche del cambiamento continuo in Selcom e si intrecciano con le strategie di evoluzione tecnologica; questi i nodi strategici emergono da una visione e scelte di cui il dott. D'Esposito mette in luce la ratio *“Selcom ha il suo core-business nel settore della sicurezza, con sistemi anti-intrusione, di video-sorveglianza, controllo accessi. Ci occupiamo anche della componente safety in senso materiale, come ad esempio la prevenzione e controllo incendi. In questa fase puntiamo strategicamente ad accompagnare la nostra offerta con servizi che riguardano quella che viene definita sicurezza logica per la protezione delle reti informatiche e di altri perimetri che hanno una dimensione immateriale.*

La nostra attenzione è diretta a tutto il mercato ICT con uno sguardo più ampio, oltre la prospettiva parziale legata alla sicurezza. Vogliamo infatti crescere sia in termini di fatturato che di risorse. Stiamo perciò vagliando l'idea di andare oltre i confini nazionali e a questo scopo dobbiamo creare un team importante perché vogliamo esportare tecnologie prodotte qui, come sistemi di intelligenza artificiale e piattaforme di telecontrollo e manutenzione a distanza; proprio oggi è entrato in azienda un nuovo ingegnere, così in qualche modo andiamo oltre le risorse strettamente necessarie e ci attrezziamo per questo obiettivo.

L'altra strada che percorriamo è verso nuovi mercati nazionali. In ogni caso vogliamo stabilire una forte relazione con il territorio. Non è sufficiente rispondere alle aziende con i soli servizi da remoto, occorre combinarli con l'interazione e La collaborazione diretta, distribuita sul territorio nazionale. Per questo motivo apriamo sedi nei territori in prossimità dei nostri clienti e cerchiamo persone che respirano la stessa aria, la stessa cultura.

Abbiamo attualmente dei tassi di crescita positivi, ma non sono esponenziali, perché il nostro è un andamento a scalini; vi sono delle fasi, mediamente triennali, di forte crescita, seguite da periodi come questo di crescita rallentata. Lo chiamo “effetto elastico” ed è proprio delle dinamiche aziendali nel nostro campo perché dopo aver acquisito nuove commesse e nuovi clienti, più che

affannarsi a cercarne altri, è necessario focalizzarsi per rispondere alle loro aspettative di performance che sono altissime. È un settore in cui non sono ammessi errori perciò acquisire un nuovo cliente significa dedicare lavoro per escludere la possibilità di sbagliare. Performare è dunque prioritario per noi in questa fase.

I nostri sbocchi storici sono nei settori delle facility, della pubblica amministrazione, dell'energie. Abbiamo comunque deciso di puntare su settori in cui non eravamo mai stati presenti, entrando nel mercato ferroviario e in quello bancario. Quest'ultimo, ad esempio, è un settore con margini in discesa che sta vivendo un grande processo di trasformazione; potrebbe risultare di scarso interesse, ma abbiamo deciso di esplorarlo per mettere a sistema la nostra esperienza con Poste e acquisendo dei clienti abbiamo realizzato delle economie di scala e aumentato i volumi attraverso questo tipo di mercato.

In questo quadro strategico la nostra priorità resta la formazione del personale per migliorare le performance tecniche; quanto maggiore è l'anzianità del personale tanto maggiore è la necessità di fare formazione. Non trascuriamo però le soft skill che sono necessarie per collegare la nostra rete fatta di attività, di persone e di sedi distribuita su tutto il territorio nazionale; d'altra parte le risorse che fanno ingresso in azienda attraverso la formazione possono sintonizzarsi più velocemente a livello tecnico, tecnologico e organizzativo ”.

Questo quadro tecnologico evoluto, conserva grande importanza, per la qualità del rapporto e per la sicurezza dei clienti, lo svolgimento delle attività presso le sedi aziendali. Per questo motivo il ricorso allo smartworking è stato minimo; anche la formazione per l'adozione di misure anticovid è stata realizzata in presenza con le misure previste dalle norme d'emergenza.

Le strategie aziendali sono supportate da un sistema gestionale che si è evoluto con un ERP articolato in moduli gestionali che coinvolgono e integrano le diverse aree aziendali ed si basano sulla capacità di offrire prodotti e servizi a livelli tecnologici avanzati in un ambito che è in continuo cambiamento. Una delle frontiere tecnologiche per Selcom è l'evoluzione dei sistemi di videorilevazione e di videoanalisi.

Selcom grazie a risorse interne e una rete stabile e altamente affidabile di fornitori ha sviluppato tecnologie informatiche 4.0, realizzando sistemi e servizi ritagliati sulle specifiche caratteristiche ed esigenze di security e controllo di ciascun cliente. L'intensa e continua collaborazione tra team, in cui si incontrano sia esperti che giovani talenti informatici, ha prodotto software di e sistemi di intelligenza artificiale che gestiscono e elaborano i dati e le immagini provenienti dagli impianti di videosorveglianza e allarme presso i siti dei clienti; le immagini vengono catalogate da sistemi robotizzati che segnalano situazioni critiche o potenzialmente critiche. Come spiega l'ing. Scarda i sistemi consentono di identificare e gestire in modo differenziato i dati che pervengono dai diversi sistemi. Gli allarmi per la sicurezza (incendi, intrusioni ecc.) vengono indirizzati alla control room da cui vengono attivate le procedure del caso.

A livello organizzativo e gestionale Selcom si avvale di software gestionali di nuova generazione la cui introduzione, adeguamento e aggiornamento costituiscono parte rilevante della formazione del personale amministrativo. Il Dott. D'Esposito Massimo analizzando l'esperienza formativa realizzata con il piano oggetto di monitoraggio che riguarda l'implementazione e gestione delle reti informatiche, riconosce che questo ha avuto un significativo impatto nell'interfacciamento delle tecnologie informatiche Selcom con i clienti.

La Selcom crede che la formazione debba svilupparsi in direzione delle nuove metodologie di programmazione che sono in grado di dare risposte flessibili e ad hoc alle esigenze e alle caratteristiche dei clienti, tra queste lo sviluppo di competenze riconducibili alla metodologia Agile si configurano come oggetti di formazione di rilevante importanza.

2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

L'investimento di Selcom in formazione non riguarda solo la formazione obbligatoria a cui viene destinata grande attenzione, come si evince anche dal Codice Etico. Per la programmazione della formazione su queste tematiche, i fabbisogni formativi sono dettati dalle norme cogenti e presidiati dall'ente formativo interno che fa capo alle prime linee responsabili del personale (Bianca Liguori) e della qualità (dott.ssa Novario).

Organizzativamente le attività tecnico-operative di installazione e manutenzione degli impianti assorbono circa l'80% dell'organico. Il restante 20% è costituito dalle funzioni gestionali e amministrative e da quelle di progettazione. La formazione risponde principalmente alla necessità di posizionarsi ai vertici di un settore in costante evoluzione tecnologica. La formazione viene progettata e realizzata con modalità diverse per assicurare un costante e rapido aggiornamento del personale e lo sviluppo di conoscenze tecnologiche e abilità tecnico operative che consentono di offrire le soluzioni più avanzate nei diversi contesti tecnologici delle aziende.

Le commesse, le mutevoli esigenze, le caratteristiche e l'evoluzione tecnologica dei clienti sono i fattori che dettano la programmazione e la progettazione formativa. La sig.ra Bianca Liguori fa l'esempio di una recente commessa proveniente da un cliente per il quale si è sviluppato un sistema anti-intrusione avanzato benché le centrali e le infrastrutture in dotazione siano di una tipologia ormai tecnologicamente superata. I tecnici hanno fatto formazione per conoscere e analizzare questo tipo di impianti e adattarvi soluzioni innovative e tecnologicamente ottimali per la security.

La formazione è gestita dalla responsabile delle Risorse Umane e dalla Responsabile della qualità che di fatto costituiscono l'ente formativo interno che sta sviluppando progetti di formazione finanziata da Fondimpresa, sulla base dell'articolato sistema di certificazione e delle strategie aziendali orientate all'innovazione e alla sostenibilità guarda con interesse agli avvisi tematici del Conto di Sistema, ma anche alla formazione finanziata a supporto delle politiche attive del lavoro, poiché nelle prospettive aziendali più prossime l'organico aziendale è destinato ancora ad ampliarsi con l'assunzione di nuovi tecnici. La continua innovazione aziendale è stata supportata anche dalla formazione finanziata con il credito di imposta per Industria 4.0.

Un ruolo fondamentale nella formazione in Selcom è affidato al training on the job. Ogni nuovo assunto viene affidato al proprio responsabile che gli fa da coach. Ogni dipendente ha così la possibilità di realizzare un percorso di crescita professionale che gli consente di rispondere agli standard aziendali. Ma questa è una modalità che accompagna anche il recruiting delle nuove leve.

Nella gestione delle risorse umane per Selcom è di vitale importanza il rapporto con Istituti Tecnici e ITS da cui provengono giovani che vengono ospitati per tirocini professionalizzanti al termine dei quali in molti casi seguono delle assunzioni. Così l'età media dell'azienda risulta inferiore ai 40 anni e sono presenti molti giovani.

I fabbisogni formativi vengono rilevati periodicamente attraverso la consultazione dei responsabili delle diverse aree organizzative e vengono raccolti ed elaborati dall'ente interno che fa capo a Bianca Liguori. Prevale la focalizzazione della formazione sull'area degli impiegati tecnici e degli operai addetti all'installazione, alla manutenzione e al presidio delle infrastrutture tecnologiche.

La formazione cogente per la sicurezza e la salute dei luoghi di lavoro è stata finora autofinanziata dall'azienda che ha preferito utilizzare le risorse accumulate sul proprio Conto Aziendale di Fondimpresa per finanziare a costo zero della formazione tecnica che risultava rilevante ai fini del miglioramento dei processi aziendali e del servizio ai clienti e ha privilegiato il canale del Contributo Aggiuntivo.

Il coinvolgimento dei lavoratori, specie se di recente assunzione, viene curato in prima persona dall'HR manager ed è al tempo stesso ritenuta un fattore premiante che deve instaurarsi sulla base di una accertata fidelizzazione. Bianca Liguori rileva come, soprattutto al nord, il mercato del lavoro più dinamico tende ad attrarre persone che hanno accresciuto la loro professionalità in azienda, nonostante gli sforzi aziendali per assicurare condizioni di benessere organizzativo, favorevoli allo sviluppo di carriera in Selcom e premianti.

2.4 Considerazioni riepilogative

Selcom è un'azienda che realizza e impianta sistemi tecnologici per la security e videosorveglianza di aziende pubbliche e private e di istituzioni di grande rilevanza presenti su tutto il territorio nazionale. La sua storia nasce dalle competenze tecniche e dallo spirito imprenditoriale della famiglia D'Esposito e nell'arco di qualche decennio arriva a essere uno dei leader del settore in Italia.

La capacità di offrire le soluzioni tecnologiche più evolute e di adeguarle in modo eccellente alle infrastrutture fisiche e tecnologiche delle aziende rappresentano il punto di forza di Selcom e ne hanno consentito la rapida ascesa.

La formazione del personale riveste un ruolo decisivo sia per l'aggiornamento tecnologico che come leva per la fidelizzazione del personale in un mercato del lavoro ostico che esprime uno dei paradossi più stridenti della realtà italiana: a persistenti elevati livelli di disoccupazione, soprattutto tra i giovani, fa riscontro la difficoltà di aziende come la Selcom di reperire figure di tecnici qualificati e capaci di inserirsi nei processi produttivi aziendali; ciò vale su tutto il territorio nazionale, anche se al Nord la carenza di questi profili è ancora più accentuata a causa della dinamicità del mercato del lavoro.

Da queste difficoltà nasce il profondo rapporto di Selcom con Istituti Tecnici e ITS da cui provengono giovani che realizzano stage in azienda. Da questo percorso arriva anche un giovane partecipante ai percorsi di formazione continua che stiamo analizzando e che hanno contribuito alla sua rapida ascesa a ruoli di responsabilità.

L'attenzione alle performance del personale nel mettere in atto le proprie competenze e la capacità di riconoscere e valorizzare il talento delle persone rappresentano un tratto distintivo di Selcom che si esprime anche attraverso il piano formativo oggetto di questo studio.

3. II PIANO FORMATIVO

Con il titolo: "Aggiornamento procedure aziendali ed implementazione-amministrazione di reti informatiche", il Piano formativo ID 273628 ha coinvolto sia personale dell'area amministrativa e approvvigionamenti della sede di Napoli, ma anche responsabili e tecnici delle sedi di Napoli, Roma e Milano. Le azioni formative sono state focalizzate su due temi chiave: procedure di qualità e gestione e implementazione sistemi Cisco. Coinvolge personale con ruoli e inquadramenti diversi sia nell'ambito del Piano nel suo complesso che nell'ambito delle stesse azioni formative.

Nelle azioni formative dell'area gestionale sono coinvolti impiegati amministrativi e tecnici, con prevalenza dei primi, ma anche un operaio

La formazione per i sistemi Cisco coinvolge cinque tecnici; due per la sede di Roma e due per la sede di Milano; per la sede di Napoli è stato coinvolto un giovane e nuovo acquisto che ha partecipato alla formazione con la qualifica di operaio.

Il gruppo dei partecipanti si presenta dunque diversificato e capace di integrare diversi livelli e istanze formative dell'organizzazione aziendale.

Tabella 2

Inquadramento Titolo studio partecipanti	Impiegato amministrativo e tecnico		Operaio generico		Totale complessivo
	Diploma SMS	Laurea	Qualifica profess.	Diploma SMS.	
Implementazione e amministrazione di soluzioni Cisco (MI)					
FAD* 8h	2				2
Implementazione e amministrazione di soluzioni Cisco (NA)					
FAD* 8h			1		1
Implementazione e amministrazione di soluzioni Cisco (RM)					
FAD* 8h	2				2
Procedure Sistema Qualità					
Aula Corsi 8h + TOJ 4h	7	2		1	10
Procedure Sistema Qualità					
FAD 4h	2	1			3
Totale complessivo	13	3	1	1	18

Fonte: elaborazione OBR Campania su dati FPF Fondimpresa

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'ente formativo aziendale - costituito dalla responsabile del personale e dalla responsabile (consulente esterno) della qualità - sulla base delle indicazioni e richieste del board aziendale e di quelle che provenivano dalle varie aree e sedi, ha curato un confronto che ha portato a sviluppare un programma formativo, raccogliendo l'opportunità del Contributo Aggiuntivo per dare risposta a esigenze operative e gap di competenza derivanti dai cambiamenti conseguenti agli investimenti tecnologici e allo sviluppo di mercato con l'acquisizione di nuovi clienti e commesse. Il piano formativo è stato concepito dunque per supportare l'azienda nell'operare su due piani paralleli.

Il processo di elaborazione dei fabbisogni formativi che ha dato luogo al Piano è stato curato dalla HR manager attraverso un confronto quotidiano con la responsabile della qualità e i responsabili tecnici e delle diverse sedi aziendali. La dinamica è stata guidata da un criterio di ricerca della immediata applicabilità delle competenze da acquisire nei processi aziendali, attraverso l'individuazione di metodologie blended di teoria e pratica, tali da rendere al personale coinvolto nella formazione di verificare nel processo formativo stesso i livelli di comprensione e applicazione di quanto andavano apprendendo.

Una parte della lettura dei fabbisogni formativi si è misurata con un oggetto di nuova introduzione in azienda: la piattaforma informatica e i suoi strumenti che consentivano di velocizzare i flussi informativi, ma soprattutto una maggiore integrazione tra i vari settori aziendali: amministrazione, approvvigionamenti, progettazione, produzione.

Come evidenzia l'HR manager, Bianca Liguori, le aree tecniche e quelle gestionali hanno trovato nella reportistica, generabile con il nuovo ERP, una delle principali leve di integrazione. La formazione è stata perciò finalizzata a ridisegnare le procedure di qualità attraverso questi nuovi strumenti e ad accelerare l'implementazione e l'utilizzo delle potenzialità del nuovo software.

L'azienda con questo Piano formativo ha fatto in modo che tutti i responsabili potessero armonizzare l'attività delle aree di propria competenza con l'utilizzo del nuovo software. Come sottolinea la sig.ra Liguori, i partecipanti sono stati individuati in modo da creare una rete che fa capo alla responsabile amministrativa che controlla l'ERP e grazie alla formazione ne ha piena padronanza.

L'altro livello di individuazione del fabbisogno formativo in Selcom è stato dettato dall'emergere di lentezze e complicazioni che alcuni tecnici, collocati in posizioni chiave, incontravano nell'interfacciarsi con le reti informatiche di importanti clienti.

Il Piano formativo "Aggiornamento procedure aziendali ed implementazione-amministrazione di reti informatiche" ID 273628 ha quindi unito queste esigenze operative emergenti da ambiti distinti dell'azienda e legate da un fattore decisivo come il tempo.

Vi hanno trovato spazio esigenze di sviluppo organizzativo e procedurale spinte dalle potenzialità della nuova piattaforma ERP; questo tipo di fabbisogno formativo si è manifestato soprattutto nell'headquarter di Selcom dove era necessario imprimere un'accelerazione alla messa a punto delle competenze del personale per: padroneggiare al meglio i diversi pacchetti di software

gestionale introdotti in azienda; una maggiore e più rapida interazione e integrazione delle attività delle diverse aree organizzative; migliorare così i processi operativi e decisionali.

Nella formazione per adeguare il sistema di qualità, l'area amministrativa e quella degli approvvigionamenti, sono state coinvolte per la tracciatura delle procedure gestionali; l'area dei tecnici responsabili dei vari processi è stata coinvolta per la reportistica che alimenta il sistema di qualità attraverso i nuovi strumenti in rete. La scelta di costituire un unico gruppo di apprendimento ha risposto alle esigenze di integrazione e connessione organizzativa tra le diverse aree funzionali.

L'altro ambito di intervento di questo Piano è costituito dalle Azioni formative per tecnici operativi nelle sedi di Napoli, Roma e Milano che, dall'altro canto, sono state finalizzate all'acquisizione di nuove competenze per l'applicare soluzioni CISCO nell'affrontare problemi connessi all'interfacciamento tra sistemi di controllo e reti Selcom e le reti informatiche dei clienti. Hanno quindi avuto luogo tre azioni, ciascuna distinta per sede. L'opportunità di utilizzare il Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa è stata utilizzata, in questo caso, come leva per realizzare una formazione che consentisse di adattare tempestivamente le proprie tecnologie e il proprio know how al contesto tecnologico di importanti clienti.

Questo peculiare utilizzo di uno dei canali di finanziamento di Fondimpresa ha portato alcuni tecnici Selcom ad acquisire una certificazione di mercato particolarmente apprezzata nell'ambito dei servizi informatici per l'utilizzo ottimale e sicuro di tecniche di networking.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano formativo messo a punto da Selcom, realizzato con il Contributo Aggiuntivo dell'Avviso 2/2019, nasceva in un momento in cui vari cambiamenti stavano prendendo forma in Selcom. Presentato a giugno 2020, l'azienda sceglieva di dare immediatamente corso alle attività didattiche, grazie all'Avvio Anticipato⁵, un'opzione che consente all'azienda di assumere la responsabilità della realizzazione del Piano, prima che questo venga approvato, senza per questo bloccare il finanziamento. Nel corso della realizzazione del Piano formativo, l'azienda ha potuto perfezionare il formulario, rispondendo tempestivamente alle modifiche e integrazioni richieste dall'AT Campania: si trattava, infatti, di apportare al formulario con la richiesta del finanziamento alcune rettifiche formali che non inficiavano la validità del piano presentato. Da un punto di vista gestionale e rendicontativo il Piano è stato concluso nel 2021 e per questo motivo rientra nel monitoraggio 2022.

Le azioni formative *"Implementazione e amministrazione di soluzioni Cisco"* per le sedi di Napoli Roma e Milano sono state realizzate in FAD poiché il percorso di certificazione prevede 8 ore di laboratorio in autoapprendimento. Il fornitore, provider Cisco, ha accompagnato, con docenti e tutor il percorso di apprendimento dei partecipanti, grazie a interventi didattici che sono stati realizzati (anche esterni al Piano Fondimpresa) ad integrazione delle 8 ore di FAD previste dal Piano

⁵ L'Avvio Anticipato è un'opzione di cui le aziende aderenti a Fondimpresa possono avvalersi per il Conto Formazione e per il Contributo Aggiuntivo. Questi due canali di finanziamento infatti non prevedono una selezione dei Piani presentati, ma solo una Verifica di Conformità. Con l'Avvio Anticipato l'azienda assume la responsabilità della validità del Piano presentato che deve rispondere ai requisiti di condivisione e a tutti gli altri requisiti previsti dalla Guida alla rendicontazione dei Piani formativi e dall'Avviso per il Contributo Aggiuntivo.

finanziato da Fondimpresa. In questa formazione ad integrazione del Piano formativo si è fatto ricorso alla formazione a distanza sincrona con l'intervento di coach ed esperti.

Anche la formazione per le "Procedure Sistema Qualità" ha previsto formazione in autoapprendimento. In questo caso la FAD per la sede di Napoli è stata integrata con formazione d'aula.

L'esperienza della Selcom evidenzia come la capacità di sfruttare le flessibilità offerte dal Conto Formazione ordinario e dal Contributo Aggiuntivo consenta di combinare in uno stesso piano, secondo l'utilità del momento, interventi formativi che rispondono a bisogni che necessitano di risposte formative immediate. In questo caso, l'area amministrativa e l'area tecnica sono state coinvolte in due percorsi paralleli con finalizzazioni distinte.

Risulta, altresì, interessante la combinazione di modalità didattiche che risulta dall'affiancare le azioni formative realizzate con questo Piano di Fondimpresa, con attività formative integrate. La programmazione e la gestione della formazione in Selcom, a tutti i livelli segue una logica di integrazione e di connessione. Le attività formative del piano oggetto di questo report, come evidenziano le testimonianze dei responsabili e dei partecipanti, si completano con interventi che hanno preceduto, accompagnato e seguito le attività formative specificamente attribuite al Piano finanziato da Fondimpresa. Questa esperienza dimostra anche capacità di combinazione delle fonti di finanziamento e di ridurre lo stress organizzativo e gestionale che talvolta accompagna la formazione aziendale.

Per le azioni formative relative alla gestione delle reti, Selcom ha utilizzato la formazione a distanza asincrona, ma questa è stata realizzata con servizi di supporto e accompagnamento, collegandola ad attività di formazione a distanza sincrona che ha formato una sorta di piano "parallelo" autofinanziato dall'azienda che ha consentito ai partecipanti di conseguire la certificazione Cisco. La formazione a distanza in modalità sincrona è una delle modalità con cui si realizza la formazione d'aula o di tipo laboratoriale; tale modalità resa accessibile durante l'emergenza Covid è divenuta poi parte delle modalità didattiche normalmente previste da Fondimpresa. Selcom ha preferito utilizzarla al di fuori del Piano optando per la parte FAD con una gestione più semplice.

Questa azione formativa è stata realizzata con un fornitore che è anche provider CISCO e ha integrato formazione in autoapprendimento a distanza con 8 ore di laboratorio che sono quelle tracciate nel Piano del Conto Formazione, ma questa è stata integrata anche con altrettante ore di formazione in modalità sincrona offerte dal fornitore/provider CISCO che pur non risultando incluse nel Piano del Conto Formazione ne costituiscono un importantissimo complemento e testimoniano una formazione che sa far leva sulle opportunità del Conto Formazione, ma anche ampliarle con apporti dell'azienda o del fornitore di formazione.

Le attività a distanza e i docenti sono stati prescelti, sulla base dei criteri adottati di consueto dall'azienda, in virtù delle competenze, dell'affidabilità e della funzionalità. La dott.ssa Novario, responsabile della qualità è stata, ad esempio, docente nelle azioni per l'implementazione delle procedure con i nuovi strumenti. Gli apprendimenti sono stati verificati attraverso colloqui e confronti tra docente e allievi al termine dell'attività formativa.

Per la formazione CISCO, il docente è stato individuato da uno storico fornitore specializzato nei servizi telematici di networking che ha assicurato l'intervento di esperti che hanno assistito i partecipanti alla formazione Cisco. L'azienda ha acquistato anche una prova per la certificazione

Cisco che i partecipanti hanno superato, facendo tesoro del supporto ricevuto dall'esperto che li ha accompagnati in questo percorso.

Vi è un altro elemento che contribuisce a collocare questa esperienza formativa tra le buone prassi: la capacità di Selcom di riconoscere la competenza delle persone sul campo e di valorizzarla attraverso la formazione che contribuisce significativamente a mettere in luce i valori individuali e collettivi nel quadro organizzativo, indipendentemente dal titolo di studio. Alla pari hanno partecipato alla formazione figure con livelli diversi di istruzione, di esperienza e organizzativi sviluppando competenze che hanno consentito di migliorare le performance individuali e aziendali, consentendo in alcuni casi alle persone coinvolte di accelerare il percorso di carriera.

3.3 Considerazione riepilogative

Il piano formativo "Aggiornamento procedure aziendali ed implementazione-amministrazione di reti informatiche" ID 273628, realizzato con il Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa (Avviso 2/2019) si caratterizza per il coinvolgimento di personale di due aree diverse (gestionale e tecnica) e per la realizzazione di due percorsi paralleli: *Procedure del Sistema Qualità e Implementazioni e amministrazione di soluzioni CISCO*.

Ciò che lega questi due percorsi è la tempestività della risposta formativa, grazie al meccanismo dell'avvio anticipato, di un Piano finanziato da Fondimpresa con il Contributo Aggiuntivo; esso è stato realizzato sulla base di fabbisogni formativi che riflettevano, da un lato, una urgente necessità di adeguamento del personale a fronte di un investimento tecnologico dell'azienda per dotare le varie aree di un nuovo sistema gestionale e per interconnetterle con procedure di qualità basate sui nuovi strumenti informatici; dall'altro lato il Piano ha risposto all'esigenza di formare alcuni tecnici per ottimizzare i servizi di Selcom adeguandoli nel migliore dei modi alle tecnologie in uso presso le aziende; ciò richiedeva l'acquisizione di competenze e certificazioni Cisco per l'implementazione e la gestione di reti informatiche.

Il piano ha raggiunto i propri obiettivi coinvolgendo personale di varie aree e di varie sedi, il personale che ha partecipato alla formazione è stato individuato sulla base delle competenze espresse e dei ruoli agiti e riconosciuti in azienda, indipendentemente dai titoli, dall'età e dai percorsi di studio.

A livello metodologico ha avuto un ruolo rilevante la formazione in autoapprendimento, l'aspetto caratterizzante da un punto di vista didattico è stato l'intreccio del Piano con attività di tipo laboratoriale in aula per la formazione per la ridefinizione delle procedure di qualità. Per la formazione ai fini della certificazione Cisco, nel piano finanziato da Fondimpresa è stata inclusa la formazione in autoapprendimento, ma questa è stata integrata con l'assistenza di un coach e con l'accesso a un'area di laboratorio online nei tre mesi successivi alla conclusione delle attività formative. Questo tipo di formazione ha agevolmente consentito ai tecnici coinvolti di conseguire una certificazione particolarmente apprezzata dal mercato per la implementazione e gestione delle reti informatiche.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

Questo Piano formativo, realizzato con il Contributo Aggiuntivo dell'Avviso 2/2019 dalla Selcom nel 2020 e concluso formalmente nel 2021, ha pienamente raggiunto le finalità per cui era stato concepito, sia che lo si consideri nel suo insieme, sia che si considerino singolarmente i due gruppi di azioni: *Procedure Sistemi di Qualità*, da un lato e *Implementazioni e amministrazione di soluzioni CISCO*, dall'altro lato.

Le testimonianze raccolte in proposito convergono sul giudizio di efficacia della formazione rispetto alle esigenze professionali e operative dei partecipanti e a quelle organizzative, gestionali e tecniche dell'azienda.

Antonio Conetta, dipendente dell'Area acquisti ha partecipato all'azione formativa per l'aggiornamento delle procedure di qualità e descrive un percorso di apprendimento che unendo tecnologia e adeguamento del metodo organizzativo, consente di superare limiti operativi e di imprimere al lavoro individuale e alle dinamiche dell'organizzazione un decisivo miglioramento: *“In aula abbiamo fatto attività di laboratorio. A distanza abbiamo impostato l'implementazione del sistema. Con la formazione a distanza ognuno ha potuto conoscere il funzionamento della nuova piattaforma gestionale, ma l'intervento della dott.ssa Novario, molto attenta a verificare e ritornare sui contenuti da approfondire, ha indirizzato la nostra attenzione sui cambiamenti di maggior rilievo da apportare nelle procedure di qualità con l'introduzione del nuovo sistema gestionale. Questa formazione ci ha aiutati a migliorare molto il nostro modo di lavorare.*

Sono in azienda da qualche anno e provengo da una mia personale esperienza imprenditoriale nel settore elettromeccanico. Quando sono arrivato qui, mi arrivano richieste di acquisto da diversi soggetti, con tante diverse modalità, in qualsiasi momento: dal whatsapp alla comunicazione verbale. Oggi le richieste di acquisto vengono presentate solo attraverso la nuova piattaforma gestionale e la procedura: le responsabilità ora sono chiaramente definite e anche nei rapporti con i fornitori siamo avvantaggiati”.

La formazione sulle soluzioni Cisco per la gestione di reti, attraverso il racconto di un giovane tecnico, Raffaele Alboreto, si delinea come una buona prassi formativa di particolare efficacia per il modo con cui è stata realizzata.

“La mia partecipazione al corso Cisco nasce dal fatto che in azienda mi occupo della parte informatica dei sistemi di sicurezza, sia per gli impianti che per la componentistica di rete. Sia l'azienda che i nostri clienti richiedono personale qualificato e i dipendenti devono avere le basi per gestire gli impianti dei clienti che sono grandi aziende – spiega il giovane tecnico -. Noi ci occupiamo infatti di realizzare impianti di sicurezza, anti-intrusione, controllo accessi. Sono diplomato in informatica, non ho proseguito con il percorso universitario perché questo lavoro è venuto subito dopo il diploma. Nel corso di questi anni abbiamo costruito un rapporto di grande fiducia con i clienti che chiedono all'azienda di interfacciarsi con un tecnico che possa coordinare le operazioni di

centralizzazione degli impianti di sicurezza. Ne approfitto per dire che su di me Selcom fa grande affidamento; sono infatti il referente del controllo informatico di gran parte dei clienti.

Il corso mi ha consentito di rafforzare delle basi di conoscenza tecnica colmando delle lacune che ho riscontrato in tutti quelli che hanno fatto il mio stesso percorso di studi, centrato più sullo sviluppo software che sulla parte di rete. Nel campo delle reti, del networking, anche altre persone che sono state assunte dopo di me hanno mostrato lacune in questo campo.

Questo corso è stato importante anche per preparare la partecipazione a un corso sulla cyber security che non avrei potuto intraprendere senza aver partecipato in precedenza al corso Cisco.

Grazie al modo con cui è stato realizzato, ho acquisito competenze che mi hanno portato moltissimi vantaggi; ho colmato infatti lacune di conoscenza sulle azioni e condizioni della struttura per la gestione di rete: traffico, routing, indirizzamento.

Se non avessi fatto questo corso, per fare uno dei possibili esempi, avrei avuto difficoltà a operare con apparati che non hanno un indirizzo IP statico, e per i quali l'indirizzo deve essere ricavato da un server DHCP. Prima in molti casi impiegavamo moltissimo tempo perché a volte questo sistema non c'è proprio. Con vari tool di sniffaggio di rete, analizzando la configurazione e le informazioni presenti all'interno dei pacchetti di rete, ora riusciamo a rintracciare questa informazione necessaria per intervenire sulle reti.

Questa formazione mi ha fatto acquisire la certificazione Cisco 206-301. Durante il corso potevamo consultare slide non scaricabili attraverso la piattaforma FAD e potevamo accedere a un laboratorio on line, sia durante le ore di formazione che per tutta l'estate fino a settembre. Il laboratorio era offerto da Cisco, mentre l'agenzia che ci ha seguito nella formazione ci ha supportato con un esperto in collegamenti in presenza (del tipo formazione a distanza sincrona – ndr)".

Per la HR manager, Bianca Liguori: "Tra i risultati rilevanti di questo Piano formativo, bisogna considerare che il corso sulla qualità ha consentito a una persona come Antonio Conetta di essere candidato al ruolo di responsabile per gli approvvigionamenti. Il corso CISCO ha consentito di formare e consolidare l'inserimento presso nostri grandi clienti di un giovane tecnico, come Alboreto, ma è servito anche a ottimizzare il lavoro dei tecnici di altre sedi presso i vari clienti. Ma aldilà di questi esempi, ogni partecipante ha tratto importanti benefici sul piano tecnico e professionale da questa formazione e questo ha consentito una crescita sia personale che organizzativa".

La dott.ssa Novario nella sua veste di responsabile della qualità e di consulente per l'organizzazione sottolinea come questa formazione sia funzionale a un sistema di qualità che deve essere percepita dai clienti e deve evolvere nella pratica dei dipendenti.

4.2 Considerazioni riepilogative

Questo piano formativo ha avuto impatti che hanno seguito linee operative e organizzative ben differenziate e finalità specifiche distinte. Un tratto che accomuna le diverse azioni sono gli impatti che hanno influito positivamente sia sull'evoluzione delle prassi aziendali che sullo sviluppo individuale.

La formazione che ha consentito ad alcuni tecnici di acquisire le soluzioni CISCO per sintonizzarsi con le tecnologie dei clienti, presso i quali operano, dimostra come l'efficace finalizzazione della formazione riesca a combinare esigenze tecnico operative immediate con una visione strategica delle modalità con cui vanno interpretati il rapporto con il mercato e le tecnologie, come processo di compenetrazione, condivisione, interpretazione nelle relazioni con clienti e fornitori.

Alcuni tecnici di Selcom che sono "residenti" presso un grande cliente sono stati messi in condizione di consolidare la relazione con importantissimi ed esigenti clienti di cui devono conquistare elevatissimi livelli di fiducia. Il piano formativo che stiamo analizzando li ha supportati nel raggiungere questo obiettivo, fornendo strumenti e metodi che hanno semplificato e migliorato la gestione delle tecnologie dei clienti e l'integrazione delle tecnologie Selcom presso di essi. Ma questo piano formativo è parte di un più ampio e permanente percorso di apprendimento che riguarda le singole persone, ma anche l'intera organizzazione che evolve anche grazie agli apprendimenti individuali.

L'azienda ha saputo collocare il piano formativo finanziato da Fondimpresa in un percorso di apprendimento che si articola in varie fasi e con varie metodologie didattiche per realizzare al tempo stesso una formazione rivolta a interi settori aziendali, ma attenta alla dimensione individuale dell'apprendimento.

In questo modo, tramite la formazione del personale, sono stati ottenuti vantaggi operativi immediati. Le performance, migliorate grazie alla formazione, hanno fatto evolvere positivamente il rapporto tra azienda e cliente, ma anche tra tecnico e cliente. Questo studio ha evidenziato il caso di un giovane tecnico che racconta come la formazione abbia favorito e accelerato il suo inserimento in un ganglio delicato della security di una delle maggiori aziende del Paese. Ma racconta anche di come la formazione possa contribuire a stabilire un rapporto identitario e di fedeltà professionale tra tecnici e azienda.

Parallelamente tutta la rete aziendale ha imparato a veicolare e capitalizzare l'informazione attraverso il nuovo sistema gestionale, facendone uno strumento del sistema qualità; nell'area acquisti, una persona esperta, ma da pochi anni in azienda, ha imparato a utilizzare il nuovo software ERP, a impostare e gestire le nuove procedure per inviare gli ordini di acquisto, migliorando rapidamente la selezione e la negoziazione con i fornitori. Questo lo spinge verso il ruolo di responsabile degli approvvigionamenti.

5 CONCLUSIONI

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

Come emerge dalle testimonianze delle responsabili aziendali, ciò che caratterizza questo piano è l'aver risposto con prontezza, avvalendosi dell'avvio anticipato, a forti esigenze aziendali; nessun'altra tipologia di piano nell'ambito dei fondi interprofessionali avrebbe potuto fruire di un finanziamento come il Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa e della possibilità dell'azienda di decidere autonomamente l'avvio delle attività formative in tempo utile, mantenendo l'accessibilità al finanziamento richiesto.

Vi è stata quindi la convergenza di due fattori: 1) un'idea di formazione a cui l'azienda chiede ciò che realmente serve per aggiornare le professionalità del personale e fortemente finalizzata al "momento" aziendale; 2) la natura del canale di finanziamento prescelto, il Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa che preserva tutti i vantaggi del Conto Formazione Ordinario e consente alle PMI di avere risorse aggiuntive.

Una seconda peculiarità di questo Piano è di aver combinato diverse metodologie didattiche sia all'interno delle azioni formative, sia con attività di supporto che si sono svolte in collegamento con il Piano finanziato da Fondimpresa. La FAD che ha avuto un peso rilevante nelle ore di formazione si è intrecciata con attività di coaching e di supporto didattico in presenza o a distanza sincrona, consentendo di verificare, mettere a punto e verificare l'apprendimento. In altri termini la FAD è stata concepita come elemento di un percorso di apprendimento più ampio che comprende una relazione con un docente/coach che ha consentito di personalizzare la formazione, ma anche di creare momenti di integrazione, confronto e verifica tra diverse aree e sedi di questa azienda multilocalizzata sul territorio nazionale.

La durata della formazione in termini di ore è espressa in modo essenziale dal Piano formativo per ciascuna azione formativa, ma la rilevazione attraverso le interviste consente di mettere in luce le connessioni di una metodologia, l'autoapprendimento a distanza, che di per sé non costituisce una novità né appare talmente "ricca" da poter assurgere a buona prassi. L'aspetto distintivo ed esemplare di questa FAD è proprio la sua connessione con altre metodologie il lavoro formativo che la precede, l'accompagna e la segue, in modo continuo divenuta parte di un periodo di alcuni mesi che, per la formazione sui metodi Cisco per la gestione delle reti, si conclude con il rilascio di una certificazione, non solo da esibire ai clienti, ma da utilizzare per migliorare la relazione tecnologica tra alcuni tecnici e alcuni clienti.

L'elemento centrale che caratterizza questa specifica esperienza è l'approccio Selcom, riconducibile all'utilizzo aziendale, al tempo stesso pratico e strategico, della leva formativa per stare al passo con l'evoluzione tecnologica nel proprio settore e offrire tecnologie e servizi tecnologici taylor made ai clienti. Questo approccio è coerente anche con una politica del personale che attorno alla formazione fa ruotare valori identitari, processi di fidelizzazione di personale portatore di competenze pregiate e specifiche, percorsi di sviluppo di carriera per valorizzare talenti e migliorare l'organizzazione.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Sulla base dell'analisi che precede, si riepilogano di seguito gli elementi che confermano questa esperienza formativa come una buona pratica.

Il Piano formativo "*Aggiornamento procedure aziendali ed implementazione-amministrazione di reti informatiche*" di Selcom ha raggiunto gli obiettivi annunciati dal titolo offrendo la possibilità di sviluppare competenze e soluzioni tecniche e organizzative legate all'introduzione di un nuovo ERP in azienda e al miglioramento di servizi ad hoc per clienti di grande rilevanza. Queste attività formative sono dunque risultate rilevanti per la strategia aziendale e hanno supportato gli investimenti tecnologici di Selcom.

La formazione, sulla base dei dati e delle testimonianze raccolte è risultata efficace in quanto ha consentito sia di adeguare le procedure di qualità e di far interagire le diverse aree e sedi aziendali attraverso la nuova piattaforma ERP. L'efficacia è stata accresciuta dalla tempestività dell'intervento formativo in rapporto al fabbisogno, resa possibile dal meccanismo dell'avvio anticipato del piano consentito dagli avvisi del Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa.

Il rapporto tra risorse investite e risultati è eccellente se si considera che la durata delle azioni formative incluse nel Piano finanziato da Fondimpresa va dalle 8 ore di autoapprendimento a distanza per la formazione sulle soluzioni Cisco per l'implementazione e gestione delle reti informatiche alle 12 ore per l'azione finalizzata all'adeguamento delle Procedure del Sistema di Qualità che combina nell'ambito dello stesso Piano finanziato da Fondimpresa sia formazione d'aula che autoapprendimento a distanza. Uno dei fattori decisivi sia per l'efficacia che per l'efficienza di queste azioni formative è il fatto che esse siano connesse a un più ampio programma formativo che ha accompagnato e permeato il lavoro dei partecipanti nei mesi che precedono e seguono la formazione. In termini di risultati il piano raccoglie oltre che le certificazioni Cisco, anche la messa a punto delle nuove procedure di qualità.

Questo tipo di approccio alla formazione e ai canali di finanziamento di Fondimpresa è riproducibile anche in altre aziende dello stesso settore e in altre aziende di settori e dimensioni diverse, benché l'accesso al Contributo Aggiuntivo sia circoscritto alle PMI.

Un punto di debolezza in questa storia di formazione può essere individuato in una non piena rappresentazione e capitalizzazione di una buona teoria della formazione che deriva da un approccio fortemente pragmatico e sottende esperienze formative e professionali, attente principalmente agli impatti immediati e sostanziali, mantenendo tacite importanti implicazioni culturali e identitarie insite nelle buone pratiche formative a cui questa azienda dà vita. L'azienda ha intenzione a tale scopo di sviluppare una più estesa riflessione su risultati e impatti della formazione aziendale, anche tracciando i percorsi formativi individuali.

Il punto di forza di questa storia di formazione, d'altro canto, è proprio nella capacità di coniugare in modo ottimale formazione individuale e formazione per gruppi di lavoro aree e territori omogenei, ma anche di integrare aree e territori differenti, di sostenere lo sviluppo di competenze e valorizzare talenti professionali, costituendo la base di un solido processo identitario basato sulla competenza, la proattività delle persone e sui loro meriti nel contribuire allo sviluppo aziendale.

5.3 Conclusioni

La Selcom è protagonista di un'azione formativa che ha saputo inserire un Piano formativo del Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa in un più ampio percorso formativo che ha consentito di ottenere risultati a vari livelli:

- 1) è stata accelerata l'implementazione di nuove procedure di qualità a seguito dell'introduzione di un nuovo ERP, producendo un miglioramento organizzativo, gestionale e produttivo in diversi settori e siti di questa impresa multilocalizzata a livello nazionale;
- 2) grazie a percorsi formativi personalizzati, sono state sviluppate competenze tecniche che consentono una migliore interazione tecnologica con le reti informatiche dei clienti attraverso i quali operano e si interfacciano i sistemi di sicurezza della Selcom;
- 3) le nuove competenze tecniche hanno accresciuto le conoscenze dei tecnici della Selcom, migliorando la qualità delle relazioni e delle performance del personale che operano presso importantissimi ed esigenti clienti;
- 4) sono state ottenute certificazioni a livello di mercato;
- 5) la formazione realizzata ha consentito di valorizzare le professionalità di talenti aziendali e -sostenere i loro percorsi di carriera;
- 6) la formazione ha aperto un percorso di riflessione e analisi in azienda sulle ulteriori potenzialità della formazione a supporto delle strategie aziendali evidenziando punti di forza e di debolezza delle esperienze sin qui realizzate.

Selcom con questo Piano formativo dimostra di essere un'azienda che sa apprendere e sa progettare l'apprendimento delle persone e quello organizzativo per stare al passo con le evoluzioni tecnologiche e di mercato sempre più rapide e complesse che caratterizzano il proprio segmento di mercato. La formazione realizzata in Selcom ha fornito le basi ai suoi tecnici per partecipare a successive azioni formative che hanno spostato in avanti l'asticella del know how tecnologico incrociando i temi della security con quelle della privacy nella gestione delle reti e dei sistemi informatici.

La riflessione attorno agli sviluppi della formazione coinvolge anche altre aziende della rete Selcom, tra cui Integra Solutions che guarda alla formazione dei propri tecnici per lo sviluppo di competenze che sono mirate a migliorare e creare sistemi di intelligenza artificiale per renderli sempre più rispondenti alle esigenze espresse e inesprese dei clienti Selcom. Come impatto indiretto di questo Piano pertanto può essere indicato anche quello relativo all'emersione di nuovi fabbisogni formativi in ambito tecnologico.