

MONITORAGGIO VALUTATIVO DI FONDIMPRESA

Articolazione Territoriale della LOMBARDIA

Azienda: everis Italia Spa

Ambito tematico strategico: A) Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione – Sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle Nuove Tecnologie di produzione

Titolo Piano formativo: ***Sviluppo Competenze ITIL***

Codice identificativo del piano: 189366 (Conto Formazione)

Rapporto realizzato nel mese di Dicembre 2020

Team di monitoraggio

Per AT Lombardia l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Tania Salucci

Per **everis Italia Spa** hanno partecipato:

Patrizia Manganaro, Executive Director

Rosanna Rapisarda, HR Generalist

Vittoria Reali, HR Consultant

Aldo Giangualiano, Leader Consultant e partecipante al corso

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	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	7
2.3.1 Aspettative della formazione	7
2.3.2 Impatto della formazione.....	7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	9
2.5 Considerazioni riepilogative.....	10
3.LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno	10
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	11
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.....	11
3.4 Considerazioni riepilogative.....	12
4.CONCLUSIONI.....	12
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
4.2 Le buone prassi formative aziendali	13
4.3 Conclusioni	17
Bibliografia	17

1.INTRODUZIONE

La società everis Italia S.p.A. (di seguito “everis”) non rientrava nella rosa iniziale di n. 56 imprese selezionate dall’OBR Fondimpresa Lombardia. L’azienda è stata selezionata in un secondo momento, per sostituirla con un’altra in rappresentanza della Provincia di Milano.

Il settore di attività economica, così come indicato nel Documento Excel “*Lombardia – Selezione CAPI*” risultava essere quello del Terziario – Servizi di consulenza tecnologica, di conseguenza poteva trattarsi di un’impresa che plausibilmente aveva continuato l’attività nel corso dell’emergenza sanitaria.

La stessa presentava due Piani formativi finanziati nell’ambito del Conto Formazione svolti nel periodo 2017-2018. I contenuti formativi del Piano Sviluppo Competenze ITIL (id 189366) sono apparsi di interesse per l’esistenza di azioni formative fortemente riconducibili all’Ambito Tematico Strategico A, ovvero lo sviluppo dei principi fondamentali di **ITIL (Information Technology Infrastructure Library)** come pratica di Service Management, rivolte a n. 93 risorse per un totale di 252 ore di formazione. La metodologia ITIL è l’approccio alla gestione dei servizi IT più diffuso al mondo e la sua applicazione comporta una revisione dei processi organizzativi di erogazione del servizio (fonte www.wikipedia.it).

Altri elementi che hanno motivato la scelta di everis quale oggetto del Monitoraggio Valutativo 2020 sono stati:

- Dall’analisi del Documento Excel “*Dettaglio Formazione finanziata per unità produttiva con evidenza tematiche formative*”, Everis presentava un elevato monte ore di formazione per unità produttiva (pari a 5709 ore) e in particolare una buona percentuale (44,16% pari a 2521 ore) della tematica formativa “Abilità personali” rispetto alla formazione totale di cui l’azienda ha beneficiato, facendo quindi presumere un collegamento agli obiettivi dell’indagine CAPI riportati nel PO 2020 che a loro volta vengono declinati a partire dagli indirizzi del Comitato di Indirizzo Strategico del Fondo. Tale elemento acquistava ancora più valore, in considerazione del fatto che Everis, come in precedenza indicato eroga servizi di consulenza IT.
- L’analisi del sito internet aziendale ha permesso di evidenziare come everis, operasse nel settore della consulenza e dell’outsourcing IT per tutti i settori dell’ambito economico e di conseguenza potesse rappresentare un osservatorio interessante anche in considerazione della situazione emergenziale in atto.
- In ultima analisi, dovendo garantire una rappresentatività provinciale nel campione di imprese della Lombardia, everis permetteva di coprire la Provincia di Milano.

2.STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

everis Italia, nasce nel 1999 come filiale italiana di everis, una multinazionale con headquarters in Spagna attiva nella consulenza informatica (Business Consulting, System Integration e nell'Outsourcing).

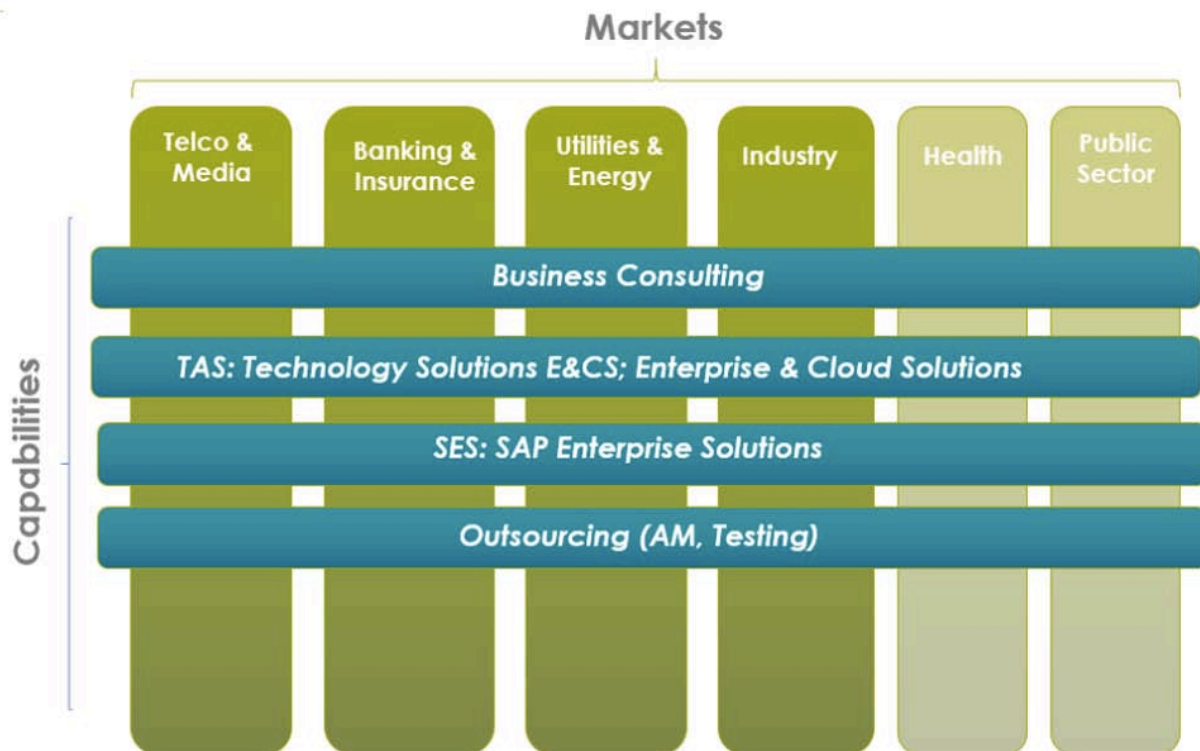
Dal 2014, fa parte della multinazionale giapponese NTTData (sesta azienda di servizi IT a livello mondiale) pur mantenendo la sua autonomia gestionale ed operativa.

everis Italia ha un organico di quasi 1000 professionisti tra le sedi di Roma, Milano e Torino, mentre a livello mondiale conta oltre 28.000 risorse in 18 paesi tra Europa, Stati Uniti e America Latina con un fatturato globale che supera il miliardo di euro. È presente principalmente nei settori di mercato privato (scarsa la presenza nell'ambito della PA), ovvero utilities (prevalenza di aziende dell'energy management), banche ed assicurazioni, telecomunicazioni, industria (media e grande impresa) ed opera nelle seguenti aree di tecnologia:

- Digital Technology
 - Architecture
 - Data & Analytics
 - Digital Experience
- Enterprise & Cloud Solutions
- Digital, IoT, AI, Cloud
- Sap & Enterprise Solutions

Di seguito le linee di business di everis:

- **everis business consulting** fornisce servizi di Management Consulting, realizzando progetti orientati alla definizione ed implementazione della strategia dei clienti, ovvero alla trasformazione e re-engineering dei processi di business, ed allineamento agli stessi dei sistemi ICT;
- **everis solutions** si dedica alla progettazione, implementazione e manutenzione di soluzioni applicative a supporto dei processi core dei clienti, tramite l'impiego di competenze e metodologie che assicurano un'elevata qualità, un'alta specializzazione funzionale e tecnologica ed il coinvolgimento di centri d'eccellenza di livello internazionale;
- **everis technology** è la Service Unit che si occupa di disegnare e realizzare soluzioni tecnologiche innovative, ad alta complessità e ad alto valore aggiunto per i clienti; gli ambiti di focalizzazione sono Business Analytics e Big Data; CRM; Service Oriented Architecture; Cybersecurity;
- **everis outsourcing** si focalizza sulla fornitura di servizi IT in modalità esternalizzata, secondo contratti basati su precisi livelli di servizio; ciò permette ai clienti di concentrare le capacità interne su attività core e di incrementare il controllo di qualità del servizio e dei relativi costi associati.



Nel corso dell'intervista è stato descritto il ruolo di everis quale società di servizi per la consulenza informatica specificando come la stessa svolga un ruolo di supporto verso i clienti per la scelta dei progetti di implementazione della Digital Transformation, sia tramite l'utilizzo di piattaforme di mercato come Google, SAP, Microsoft, sia sviluppando specifici software per dare coerenza agli obiettivi che il cliente vuole raggiungere. Quindi, con specifico riferimento all'elenco di tecnologie abilitanti previste dal questionario metodologico di rilevazione, dal punto di vista di everis trattasi di strumenti da utilizzare per la costruzione della catena del valore con il cliente, per aiutarli a innovare.

everis offre soluzioni basate su prodotti e servizi in grado di assicurare il rinnovamento tecnologico inserendo l'innovazione di rottura e vanta servizi industrializzati con una capacità globale di consegna incentrata sulla qualità, sull'innovazione e sulla produttività, sempre pensando al cliente finale, tramite team di lavoro flessibili, multidisciplinari e ibridi. Da notare come anche le figure più commerciali portano valore aggiunto ai progetti sviluppati, trattandosi di persone che possiedono competenze tecnologiche.

Patrizia Manganaro, HR Manager, ha affermato che *“everis non offre solo soluzioni IT piuttosto un servizio di consulenza perché, insieme al cliente studiamo, scegliamo e se necessario sviluppiamo anche il software necessario alle sue esigenze”*.

Negli ultimi anni, grazie al tema della Digital trasformazione, il settore di riferimento di everis ha visto una forte ripresa e al momento attuale è uno dei settori che sta risentendo meno della pandemia da COVID-19.

Il mondo dell'Information Technology, definito come *“un ecosistema che necessita di molta specializzazione e molte competenze”*, vede la presenza di grandi multinazionali e di numerose aziende di medio-piccole dimensioni fra loro in competizione, sebbene non manchino momenti in cui imprese concorrenti lavorino congiuntamente allo sviluppo di progetti comuni. everis si

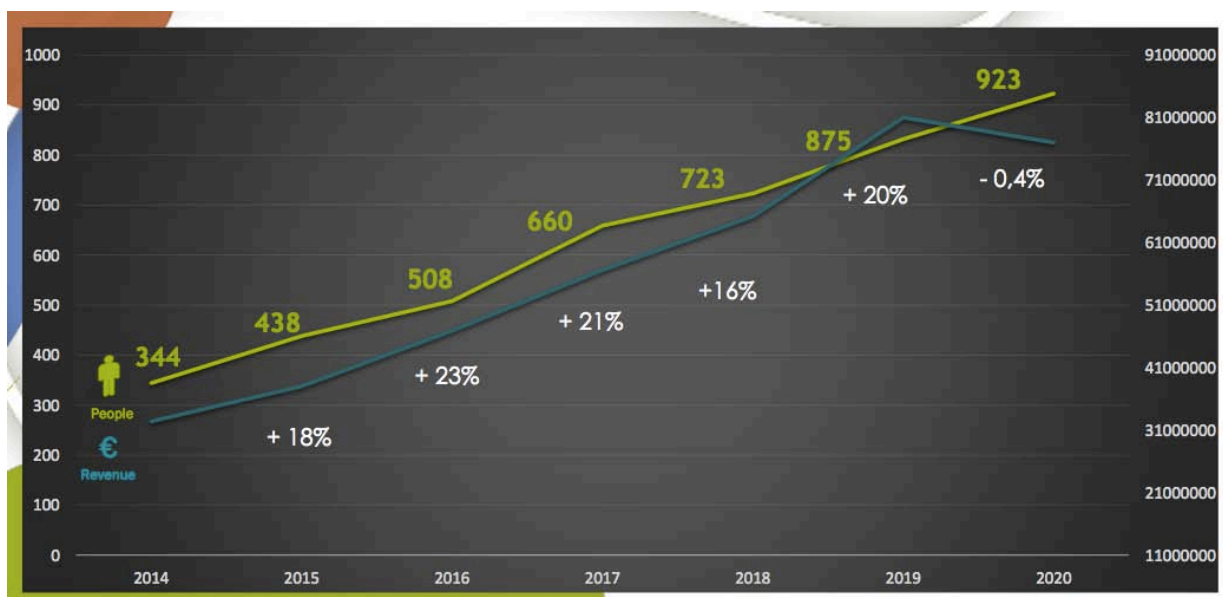
posiziona in linea con i principali competitor assumendo come mercato di riferimento quello italiano, in considerazione di un organico di mille persone. Per contro, in Spagna everis conta su una posizione più dominante e anche a livello mondiale (mercato Europa e America Latina) la quota di mercato aumenta.

Da rilevare infine come everis attribuisca grande valore alla responsabilità sociale: la Fondazione everis finanzia progetti di ricerca premiando ogni anno le migliori idee innovative con ricaduta sociale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Essendo everis un'azienda che appartiene ad un gruppo mondiale e operando in un settore fortemente caratterizzato dalla innovazione, diversi sono gli orientamenti strategici che la contraddistinguono:

- Espansione. Quando everis nasce (nel 1996 in Spagna), i fondatori vogliono “creare un'azienda in cui le persone potessero avere una opportunità”. Da questo principio deriva l'impostazione che everis assume per la sua crescita: non il fatturato o le quote di mercato o la redditività, piuttosto il numero dei suoi dipendenti. Non a caso l'obiettivo strategico fissato nel 2014 era diventare in Italia un'azienda con 1000 dipendenti.



- Innovazione di prodotto. La capacità di sviluppare nuove idee (da soli e con i clienti) e nuovi prodotti-servizi assume un'importanza strategica per everis che può anche contare, a livello di gruppo, sulla presenza di Laboratori, veri e propri centri di competenza per la costruzione e il miglioramento dell'innovazione. everis offre un prodotto-servizio innovativo anche in forza della sua capacità di adattarsi e svilupparsi per essere sempre più un punto di riferimento internazionale per i propri clienti italiani, aiutandoli in una visione più globale. Da qui l'importanza di realizzare progetti internazionali ed essere considerati dai clienti come un'azienda che aiuta nei percorsi di internazionalizzazione.

Con specifico riferimento alle strategie in atto al momento della presentazione del Piano formativo oggetto di monitoraggio due erano gli orientamenti strategici prevalenti, entrambi fortemente pertinenti con la Business Unit Outsourcing:

- innovare il processo di erogazione dei servizi afferenti alla BU, anche in considerazione del fatto che si tratta di un'area aziendale che si occupa della gestione di progetti continuativi nel tempo e, quindi, che non ha come punto di forza una particolare competenza tecnologica, quanto piuttosto competenze metodologiche. Di conseguenza la logica di ITIL avrebbe qualificato il processo di erogazione dei servizi, a step crescenti di complessità e specializzazione.
- espansione, ovvero acquisire nuovi clienti partecipando a procedure di gara, dove tra i requisiti previsti vi era proprio la certificazione ITIL del gruppo di lavoro.

La Direzione aziendale ha evidenziato come tale intervento formativo fosse coerente con l'orientamento strategico presente al momento della presentazione del Piano e coerente ancora oggi: lo sviluppo delle competenze ITIL è un processo di miglioramento per la tipologia di servizi che eroga everis.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Le azioni formative che sono state oggetto di indagine sono state le azioni realizzate nel corso del 2017-18 contenute all'interno del Piano formativo "*Sviluppo Competenze ITIL*" finanziato con il Conto Formazione:

1. ITIL Foundation (n. 4 edizioni), rivolta a n. 15 lavoratori (a ed.), durata 36h (a ed.)
2. ITIL Intermediate Service Operation (n. 2 edizioni), rivolta a n. 12 lavoratori (a ed.), durata 36h (a ed.)
3. ITIL Intermediate Transition, rivolta a 12 lavoratori, durata 36h.

Tutte le azioni formative prevedevano certificazione ITIL, previo superamento dell'esame finale.

2.3.1 Aspettative della formazione

Come detto in precedenza, l'approccio ITIL (e la conseguente certificazione di tale percorso) rappresenta una impostazione metodologica fondante per tutti i servizi IT. La stessa è stata individuata come "competenza chiave" per tutto il personale della BU Outsourcing (gestione di servizi continuativi nel tempo e di una certa complessità), per rispondere alle esigenze del cliente e rendere efficiente il processo. Il piano formativo abilitava la crescita del business Outsourcing e grazie alla certificazione in esito del percorso formativo, abilitava everis alla partecipazione alle gare, in quanto requisito richiesto.

2.3.2 Impatto della formazione

L'impatto della formazione è stato positivo con risultati apprezzabili per la performance aziendale. Tutti i dipendenti che hanno partecipato alla formazione hanno superato l'esame finale, ottenendo la certificazione ITIL. L'ottenimento di tale certificazione ha creato per everis la condizione necessaria per partecipare alle gare ed in molti casi aggiudicarsele, ottenendo quindi nuovi clienti (crescita del fatturato). Inoltre sono stati segnalati come risultati concreti:

- Miglioramento del livello di qualità dei servizi offerti ai clienti. I contratti di servizio siglati con i clienti della BU Outsourcing prevedono il rispetto di Service Level Agreement SLA (ad esempio un certo problema deve essere risolto entro tre ore, in caso contrario sono previste penali). Dopo la formazione ITIL è stato notato che il gruppo di lavoro è più performante nel mantenere gli standard richiesti e rispettare gli obiettivi contrattuali;
- Acquisizione di una visione d'insieme che qualifica il personale ed aumenta la comprensione del corretto funzionamento delle dinamiche fra i vari attori coinvolti nel processo (parte demand del cliente, customer journey, marketing, ecc) e del corretto modo di approcciarsi con il cliente, fortemente spendibile anche nell'ottica della carriera professionale;
- Aumento del valore aggiunto del servizio nei confronti del cliente. La metodologia ITIL (di fatto una best practice non uno standard obbligatorio) rappresenta uno strumento per dare valore aggiunto al cliente rispetto agli altri competitor, configurando il servizio everis il modo più collaborativo e non come un mero esecutore di attività;
- Aumento della difesa dagli errati ingaggi. ITIL insegna a non farsi dare lavoro che non spetta, che sarebbe svolto in modo non corretto e non al meglio (di fatto solo per spirito di servizio), rapportandosi al meglio con il cliente, proprio e soprattutto nel suo interesse. Si fornisce di seguito l'esempio fornito: quando il cliente fa una richiesta, l'addetto al supporto applicativo potrebbe pensare che sia normale evaderla. L'applicazione della metodologia ITIL consente di valutare la pertinenza di quella richiesta (non c'è un errore sul sistema di competenza del supporto applicativo), dando indicazione al cliente su come dovrebbe essere il corretto flusso e funzionare l'ingaggio (nel caso specifico rivolgersi al change management) in modo efficiente per entrambi;
- Disseminazione della formazione ITIL nei confronti delle nuove risorse che entrano in azienda. Piuttosto che descrivere il lavoro e le attività da svolgere, utilizzare la logica ITIL permette anche di insegnare il contesto alle figure junior (descrivere i reali attori del processo, le figure del cliente, le modalità di ingaggio – come e perché, e la loro opportunità o meno).

Relativamente al ruolo delle parti sociali, la condivisione del Piano formativo è avvenuta a livello aziendale, in quanto al momento della presentazione, era presente un dipendente associato ad una sigla sindacale che ricopriva il ruolo di RSA. Si è tuttavia trattato di un caso isolato, in quanto dopo l'uscita di tale risorsa da everis nessun'altra rappresentanza è stata costituita e tale situazione persiste ancora ad oggi.

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

Nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19, everis non ha subito alcuna interruzione e ha continuato le proprie attività in smart working che perdurano, tendenzialmente per quasi tutta la popolazione aziendale, dallo scorso 28 febbraio 2020. Sebbene gli uffici siano aperti e siano stati definiti specifici protocolli di sicurezza, dopo il riacutizzarsi dell'emergenza, per preservare la salute dei dipendenti, potendo svolgere le attività anche da remoto, è stato scelto di mantenere tale modalità.

Poiché ogni anno, everis predispone e mette a disposizione un catalogo di attività formative (aree di competenza soft, tecnica e metodologica) continuativo e permanente (la formazione è prevista tutti i giorni), a cui i dipendenti possono accedere in modo volontario, in base al proprio Piano di crescita personale, nel corso dell'emergenza da COVID-19, la maggior parte di queste attività, di solito previste in presenza, sono state convertite in modalità webinar (utilizzando la piattaforma aziendale), con un grande sforzo organizzativo da parte dell'ufficio HR. Si è anche provveduto a rimodulare le attività (numero partecipanti, durata del corso, svolgimento in mezza giornata) per garantire l'efficacia dei corsi con tale nuova modalità. Il finanziamento di queste attività formative è per lo più garantito dalla everis, in quanto i docenti impiegati sono risorse interne, dipendenti della società. Nel corso dell'emergenza sono state svolte anche attività formative finanziate da soggetti terzi: Fondimpresa (proprio a febbraio 2020 era in svolgimento un Piano formativo la cui modalità didattica è stata convertita) e Regione Lazio. Quando sono stati predisposti i protocolli di sicurezza aziendale per favorire il rientro negli uffici è stata erogata anche una formazione ad hoc sul tema COVID. Da evidenziare i contenuti formativi di alcuni corsi finalizzati a fornire un supporto psicologico al dipendente che si è trovato a passare da una realtà fortemente presenziale ad una caratterizzata dal vivere cinque giorni su cinque in smart working con perdita della relazione e del contatto con i colleghi. Analogamente sono stati forniti corsi su come lavorare da remoto, come comunicare da remoto, come non perdere il focus, come vivere la pandemia e sulla resilienza, il tutto per aiutare le persone a sviluppare delle nuove soft skills.

Relativamente alla formazione per il prossimo futuro, anche alla luce dell'emergenza sanitaria da Covid-19, everis manterrà il catalogo formativo implementato nel corso del 2020, anche utilizzando la modalità webinar visto il riscontro positivo dato dai dipendenti, sebbene quando sarà possibile tornare in aula lo faranno, in quanto tutti hanno voglia di tornare a socializzare. L'intervista con il dipendente everis ha evidenziato che la modalità webinar ha permesso di creare un network con figure con cui di solito non ci si interfaccia, facilitando la presenza delle risorse global, sebbene abbia anche affermato che tale modalità non permette una dedizione totale al momento formativo (l'essere fisicamente in aula crea maggiori remore ad allontanarsi per rispondere ad una telefonata o ad una mail).

Circa la proiezione dell'attività formativa nel post pandemia, è stato dichiarato che everis ha già allo studio un progetto su come sarà il futuro del loro lavoro, consapevoli che non si potrà tornare ad un'attività completamente presenziale come lo era in passato. Presumibilmente anche la formazione seguirà questa logica e si vedrà l'affermazione di una nuova modalità che prenderà il meglio del passato e del presente. In questo nuovo percorso, everis ritiene che Fondimpresa

rappresenti senz'altro un buon veicolo per fare una formazione sana ed innovativa, in quanto in questi mesi ha dimostrato di essere un canale in grado di adeguarsi e di accompagnare le imprese aderenti in un mondo che cambia.

2.5 Considerazioni riepilogative

Il valore distintivo di everis sul mercato è legato al raggiungimento dei risultati dei suoi clienti, alla loro soddisfazione ed alla sua comprovata esperienza nel generare benefici tangibili. La strategia aziendale si basa sull'individuazione di aspirazioni, esigenze e desideri dei clienti per essere in grado di costruire prodotti digitali efficaci e sostenibili nel tempo (visione end2end, dall'innovazione all'operatività). L'innovazione tecnologica e organizzativa è il presupposto per la sua presenza sul mercato e per la sua stessa competitività.

La capacità di ascolto sia dei mercati di riferimento che delle esigenze dei propri consulenti è il presupposto per una corretta e puntuale analisi dei fabbisogni formativi a cui everis assegna un'importanza strategica anche perché in parte coincide con i percorsi di carriera delle sue risorse. Le attività formative svolte e censite nel monitoraggio qualitativo 2020 sono il risultato di un'attenta analisi delle potenzialità di mercato (individuare ITIL come competenza chiave per la BU Outsourcing) ed hanno rappresentato un importante volano per l'attuazione delle strategie aziendali e per la crescita di everis. Gli obiettivi formativi dei corsi sono stati individuati in modo chiaro e analogamente chiare sono le aspettative che l'azienda ha riposto in tali attività.

3.LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

everis conta su avanzati criteri di gestione del personale, continuamente aggiornato sulle nuove metodologie e tecnologie di lavoro, che le consentono di rendere le proprie prestazioni su standard qualitativi ottimali. L'analisi del fabbisogno formativo prevede una metodologia sistematica che permette di evidenziare le necessità di competenze delle persone e dell'organizzazione, attraverso due momenti temporali ben definiti come ha spiegato l'HR Generalist:

- A settembre di ogni anno, i dipendenti everis fissano i propri obiettivi di crescita. Una crescita che può essere verticale (assunzione di un ruolo di leader o project leader) oppure orizzontale, ovvero una progressiva specializzazione nel ruolo che già si occupa. Durante questa fase, insieme ai rispettivi responsabili, vi è anche l'individuazione delle azioni formative necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- Parallelamente, i nove referenti aziendali che presiedono le Business Unit (verticali, relative ai mercati di competenza ed orizzontali, trasversali a questi ultimi) raccolgono i fabbisogni del settore/mercato di competenza, oltre che fare da connettori rispetto ai fabbisogni delle proprie risorse, portandoli all'esame dell'area HR al fine della definizione delle attività

formative: esplicitazione dell'esigenza formativa (tecnica o metodologica), numero di persone che hanno necessità di seguire un corso, necessità o meno di certificazione. In base a tutti questi input, l'area HR definisce il progetto formativo e il canale di finanziamento più idoneo.

Ad aprile di ogni anno (che in everis coincide con il fiscal year) è definito il fabbisogno per l'anno fiscale seguente. Gli incontri fra i referenti delle BU e l'area HR per l'analisi dei fabbisogni sono periodici (di solito mensili) e avvengono collettivamente, salvo poi prevedere riunioni singole con i vari referenti di BU. Non è stata menzionato il ricorso ad un qualche ente di formazione.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Sebbene la metodologia ITIL sia diffusa ed applicata in tutti i settori dell'azienda, l'analisi dei fabbisogni realizzata nel 2017 aveva determinato che si trattava di una competenza chiave per la BU Outsourcing, da qui l'obiettivo di ottenere la relativa certificazione per tutti i tecnici informatici della stessa. Trattasi di personale qualificato, scelto e referenziato, prevalentemente figure tecniche che in everis assumono il ruolo di Consultant con specializzazione diversa in relazione alla seniority e al piano di carriera in precedenza descritto (crescita verticale o orizzontale). L'obiettivo finale della certificazione ITIL per tutti i Consultant della BU (a dicembre 2020 circa 240) resta valido ancora oggi, in quanto il fabbisogno formativo non è stato coperto con il "Piano Sviluppo competenze ITIL" (ne sono stati formati 93), anche perché la BU Outsourcing registra un turn over molto alto. Di conseguenza, l'ufficio HR di everis continua ad organizzare i corsi ITIL Foundation con una certa regolarità, per coprire il fabbisogno di anno in anno indicato e per avvicinare alla metodologia ITIL i junior Consultant. Contemporaneamente sono organizzati anche i corsi ITIL dei livelli superiori rispetto al Foundation per aumentare la qualificazione delle figure tecniche con maggiore responsabilità (ad esempio Leader). I canali utilizzati per il finanziamento sono il Conto formazione di Fondimpresa o i budget stanziati per il training.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

A seguito dell'analisi del fabbisogno come descritta nel par. 3.1, l'ufficio HR ha progettato il piano formativo oggetto di monitoraggio. I corsi sono stati affidati ad un fornitore esterno, già utilizzato in passato per l'erogazione di corsi tecnici fatti: in considerazione dei feedback positivi sempre ricevuti dai partecipanti non è stato mai cambiato. Anche per la scelta dei contenuti formativi ci si è affidati al fornitore in quanto ritenuto esperto e competente. L'approccio didattico adottato per i corsi ha previsto 24h di aula corsi in presenza (n. 3 giornate da 8h cad.) + 12h di autoapprendimento FAD, quest'ultimo concepito come momento di studio individuale per il necessario approfondimento ai fini dell'esame finale.

Il monitoraggio dei corsi è avvenuto a conclusione delle varie edizioni con raccolta del feed back dei docenti a voce, oltre che con survey somministrata a tutti i partecipanti; mentre idonea misura di valutazione è rappresentata dall'esito positivo della certificazione per tutti i partecipanti. Non è

stato necessario definire ulteriori momenti di follow up in quanto trattandosi di corsi metodologici sono messi in atto quotidianamente dai consulenti.

Il giudizio complessivo espresso sui corsi del Piano formativo è stato molto positivo, sia relativamente alla qualità della formazione sia per l'utilità del corso, che lo rende immediatamente applicabile per il servizio offerto al cliente.

3.4 Considerazioni riepilogative

La progettazione formativa all'interno di everis segue un percorso metodologico strutturato, con grande capacità di ascolto delle esigenze interne e di promozione delle iniziative formative coerenti con gli orientamenti strategici ed in grado di stimolare il coinvolgimento degli addetti e sviluppare competenze tecniche specifiche. Il processo formativo descritto, oltre ad essere efficace, risulta coerente con l'impostazione strategica che everis assume per la sua crescita: non il fatturato o le quote di mercato o la redditività, piuttosto il numero dei suoi dipendenti.

La formazione rappresenta una costante all'interno dell'azienda come dimostra l'esistenza di un catalogo di corsi continuativo e permanente (previsti corsi di formazione tutti i giorni) che permette la diffusione di conoscenze tecniche e di abilità personali, con grande capacità di interpretare i contenuti formativi al momento storico che la società sta vivendo (degnò di nota l'idea di fornire un supporto psicologico ai dipendenti per affrontare al meglio gli effetti dello smart working con conseguente perdita della relazione sociale) affidando la formazione allo stesso personale di everis (applicazione della logica dell'educazione tra pari). Le metodologie didattiche utilizzate per la formazione in everis sono molteplici: previsto anche l'utilizzo della FAD in autoapprendimento (modalità utilizzata anche per i corsi oggetto del monitoraggio qualitativo), in quanto ritenuta aggiuntiva e preparatoria al sostenimento dell'esame finale dei corsi svolti.

Da ultimo, significativo il vantaggio rappresentato dalla certificazione degli esiti della formazione non solo per i partecipanti, ma per la competitività e la crescita della stessa azienda.

4.CONCLUSIONI

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

Diversi sono gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione e che possono essere raggruppate in base alla dimensione del processo formativo:

A. Analisi dei fabbisogni formativi

- Metodologia sistematica di rilevazione dei fabbisogni per evidenziare le necessità di sviluppo di competenze delle persone e dell'organizzazione. In particolare, vista la numerosità interna alle varie BU, la raccolta è a rete, con i vari team leader di riferimento che raccolgono le esigenze per gruppi o per clienti;

- Le azioni formative hanno permesso di formare nuove competenze per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, creando anche i presupposti per la crescita dell'impresa;
- Continuità progettuale del percorso formativo

B. Progettazione della formazione

- Consapevolezza da parte dei partecipanti degli obiettivi per cui è realizzata l'azione formativa
- Fiducia nei fornitori e continuità

C. Erogazione della formazione

- Cura del setting formativo per la sua efficacia

D. Valutazione degli esiti

- Presenza di una certificazione delle competenze in esito dal percorso formativo, qualificante non solo per il lavoratore ma per la stessa azienda (presupposto per la partecipazione a gare e quindi acquisizione nuove clienti).

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Di seguito, con l'utilizzo dello strumento "Griglia per la valutazione delle Buone Pratiche" si evidenziano le buone prassi nella gestione della formazione realizzate in everis.

Buona Pratica	Categoria	Proprietà	Scala di valutazione	Note	Riproducibilità	Trasferibilità
La rilevazione dei fabbisogni formativi segue una metodologia sistematica che evidenzia le necessità di sviluppo di competenze delle persone e dell'organizzazione	Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica attuata offre una soluzione alle problematiche emerse, raggiunge l'obiettivo prefissato	I referenti delle BU aziendali svolgono una funzione di connettori fra le esigenze formative dei vari team che presiedono (in base ai percorsi di crescita di ogni consulente) e i fabbisogni del settore/mercato, rappresentando a livello di vertice le azioni formative necessarie, con modalità temporali definite e continuative nel tempo.	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche sostanziali e non è detto che si ottengono gli stessi risultati.
Le azioni formative sull'ITIL hanno permesso di formare nuove competenze per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, creando	Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica attuata offre una soluzione alle problematiche emerse, raggiunge l'obiettivo prefissato	La metodologia ITIL è stata individuata come "competenza chiave" per tutto il personale della BU Outsourcing di everis, per rispondere alle	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche sostanziali e non è detto che si ottengono gli

anche i presupposti per la crescita dell'impresa. Presenza certificazione delle competenze abilitante				esigenze del cliente, per rendere efficiente il processo, consentendo anche una crescita aziendale in virtù della partecipazione alle gare (acquisizione nuovi clienti).		stessi risultati.
Continuità progettuale del percorso formativo	Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica attuata offre una soluzione alle problematiche emerse, raggiunge l'obiettivo prefissato	Le azioni formative sul tema ITIL sono organizzate periodicamente all'interno di everis, sia perché rappresenta un approccio metodologico utile per l'IT Governance, sia per il turn over elevato che si registra nelle BU aziendali	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo
Cura del setting formativo per la sua efficacia	Qualità attuativa	Efficacia, efficienza e qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere a pieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro	I contenuti e le modalità formative (formazione in aula + autoapprendimento in FAD) si sono dimostrati efficaci e	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo

			positivo da parte dell'organizzazione	ben bilanciati per il conseguimento del superamento del test finale e l'ottenimento della certificazione.		
Fiducia nei fornitori e continuità	Qualità attuativa	Efficacia, efficienza e qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere a pieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dell'organizzazione	La formazione è stata affidata a fornitori già utilizzati in passato, considerati esperti della materia e per i quali il gradimento era stato positivo.	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo
Consapevolezza dei partecipanti verso gli obiettivi formativi	Qualità attuativa	Efficacia, efficienza e qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere a pieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dell'organizzazione	La consapevolezza nasce in parte come conseguenza dell'analisi del fabbisogno (definizione piano di crescita individuale), ma è rafforzata dalla percezione del miglioramento atteso nell'esecuzione del proprio lavoro.	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche sostanziali e non è detto che si ottengono gli stessi risultati.

4.3 Conclusioni

everis è un'azienda globale che eccelle in termini finanziari, etici ed emozionali; un'azienda guidata dai propri valori, che sono l'innovazione, l'eccellenza, la forte capacità imprenditoriale e, soprattutto, l'attenzione per le persone e per la loro crescita professionale. Le azioni formative oggetto del monitoraggio 2020 hanno avuto risultati positivi anche perché derivano da un'analisi dei fabbisogni formativi continuativa e strutturata che si basa comunque sulla crescita delle risorse e sui loro obiettivi di carriera. La formazione realizzata ha positivamente impattato sulla crescita aziendale, sul miglioramento del livello di qualità del servizio offerte e non da ultimo, ha permesso una condivisione della conoscenza nei confronti delle risorse junior e in definitiva, alla soddisfazione del cliente finale.

Bibliografia

<https://www.imlearning.it/itil/>

www.everis.com

www.wikipedia.it