



AT SARDEGNA

AZIENDA: TISCALI SPA

Ambito strategico:

Qualificazione dei processi e dei prodotti

Innovazione dell'Organizzazione

Piano formativo Technology & People: 2 driver verso i risultati

Indice

Capitolo 1 INTRODUZIONE.....	3
1.1 Introduzione	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	7
2.3.1 Aspettative della formazione	7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
2.5 Considerazione riepilogative	8
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno	10
3.2 Le figure professionali coinvolte.....	11
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	11
3.4 Considerazioni riepilogative	19
4 CONCLUSIONI.....	20
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	20
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	21
4.3 Conclusioni	22

Capitolo 1 INTRODUZIONE

1.1 Introduzione

Nella fase di selezione delle aziende aderenti a Fondimpresa che nel corso del 2019 hanno beneficiato della formazione erogata dal fondo il team di ricerca ha definito un metodo di lavoro che consentisse la comparazione delle esperienze ed individuando tra le aziende beneficiarie della formazione finanziata con le risorse del Conto formazione un'impresa del settore delle telecomunicazioni.

Da sempre sono state rilevate per questo settore esigenze formative orientate ad un upgrade tecnologico, ad un avanzamento che potesse permettere alle aziende di anticipare le richieste del mercato e rispondere al meglio alle esigenze dei clienti.

L'individuazione di Tiscali spa come una delle 2 aziende oggetto di approfondimento del progetto di Monitoraggio e Valutazione di Fondimpresa in Sardegna è dettata da una duplice motivazione: da un lato per il fatto che l'azienda ha fatto ricorso al proprio Conto Formazione per finanziare la formazione, dall'altro perché rispondente alle necessità del Team di ricerca di rilevare i nuovi prodotti e processi che richiedono, in una o più fasi della realizzazione della formazione del personale interessato.

Il piano *Technology & People: 2 driver verso i risultati* prende il nome dai prodotti innovativi che sono stati introdotti dall'impresa e dalla creazione nuovi processi operativi.

Tiscali rappresenta una realtà con ultraventennale bagaglio di esperienza come pioniere di Internet e first mover, con l'obiettivo di restare ad essere protagonista della rivoluzione digitale che con sempre maggiore forza si sta diffondendo nel Paese e soprattutto l'azienda intende proseguire nella missione di offrire a tutti uguale e libero accesso alla vita digitale.

Da sempre impresa innovativa che promuove stili di vita e di lavoro sostenibili, a partire dalla sede, che sorge in un'area naturalistica di grande valore.

Nel 2003 è stato inaugurato il Campus Sa Illetta come sede di Tiscali. Il campus ospita oggi anche altre realtà produttive ed imprenditoriali operanti nel mondo del digitale ed è un vero e proprio polo tecnologico. Il Campus si pone come la versione contemporanea della fabbrica di tradizione olivettiana: grazie alla creazione di luoghi alternativi al lavoro, quali la mensa e l'asilo nido, si permette alla comunità di sviluppare una coscienza collettiva basata sui valori etico-culturali dell'impresa e si stimola un forte senso di appartenenza e di identità.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda deve il suo nome all'omonimo monte sardo in cui sono presenti i resti di un villaggio nuragico risalente al VI-IV secolo a.C: Tiscali, con circa 530 dipendenti diretti, quasi tutti impiegati nella sede di Cagliari di Sa Illetta, e diverse centinaia di professionisti e dipendenti di altre aziende il cui business è strettamente legato a quello della società, è una realtà imprenditoriale di primaria importanza in Sardegna e non solo.

È una Smart Telco con la maggior copertura di Fibra a disposizione in Italia e fornisce ai i clienti, oltre 677 mila tra privati, aziende e PA, una vasta gamma di servizi: accesso a Internet in modalità Broadband e UltraBroadband fisso e Fixed Wireless, servizi di telefonia mobile e servizi a valore aggiunto (fra cui mail, servizi di sicurezza, cloud e socialmedia).

Inoltre attiva nel segmento dei media digitali e della pubblicità on-line attraverso il portale www.tiscali.it, un unicum nel panorama delle telecomunicazioni e uno dei principali portali italiani di notizie, con all'attivo circa 10 milioni di visitatori al mese.

Fondata nel gennaio del 1998 a Cagliari come piccola realtà locale a seguito della liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni in Italia, Tiscali lancia nel 1999 il primo servizio di accesso gratuito a Internet in Italia e in Europa Occidentale, imponendo un significativo slancio allo sviluppo dell'intero mercato Internet e connotandosi come indiscusso first mover.

Grazie alla quotazione in borsa, avvenuta nel 1999, Tiscali raccoglie le risorse finanziarie per supportare il progetto di espansione che la porta a divenire un player pan- Europeo.

I primi anni 2000 vedono Tiscali impegnata in una serie di importanti acquisizioni di Internet Service Provider in Europa e non solo: acquisisce infatti nel 2000 WorldOnline, gruppo olandese che svolgeva la sua attività di ISP in Svizzera, Repubblica Ceca, Belgio, Olanda, Danimarca, Germania, Norvegia, Svezia, Spagna, Regno Unito, Austria, Sud Africa.

Nel 2001 acquisisce Liberty Surf, ISP di rilievo nel mercato francese e, contestualmente, incrementa la propria posizione in Austria, Finlandia e nel Regno Unito tramite nuove acquisizioni e integrazioni delle società precedentemente acquisite. Nello stesso anno lancia il servizio ADSL su tutti i mercati serviti.

Nel 2004 Tiscali raggiunge 1,3 milioni di utenti ADSL. Intanto il mercato si è trasformato, diventando più maturo, e il Gruppo ripensa la propria strategia di business, optando per la rifocalizzazione delle proprie attività sul territorio nazionale e nel Regno Unito. Procede dunque all'implementazione di un piano di progressiva dismissione delle attività, piano che si conclude nel 2007, quando Tiscali si concentra sui mercati più significativi e in forte espansione: Italia e Regno Unito.

Proprio nel 2007 Tiscali incrementa l'attività nel Regno Unito, tramite l'acquisizione di Video Network International Ltd e delle divisioni broadband e voce di Pipex Ltd, grazie alla quale lancia in tutto il Regno Unito il servizio IPTV (Internet Protocol television), lanciato contestualmente anche in Italia. Tiscali si propone come operatore unico "Full-Ip" di un innovativo pacchetto di servizi dati-voce-video, presentandosi ancora una volta come società capace di anticipare i tempi.

In questi anni il Gruppo rafforza la sua struttura finanziaria tramite una serie di operazioni sul capitale e la dismissione di Ti Net (società di gestione del network internazionale) e della controllata Tiscali nel Regno Unito, oltre alla ristrutturazione dell'indebitamento finanziario. Dopo tali operazioni la Società si concentra esclusivamente sul mercato italiano.

In questo periodo Tiscali diventa anche un operatore mobile lanciando i servizi MVNO grazie all'accordo commerciale con TIM.

Nel 2010 Tiscali aderisce al progetto "2010 Fibra per l'Italia".

Nel 2012 vengono costituite le società Veesible S.r.l. (concessionaria che si occupa della vendita di spazi pubblicitari), Indoona S.r.l. (società finalizzata allo sviluppo dell'omonima applicazione, che integra fonia e messaggistica per chiamare, video chiamare e inviare messaggi multimediali da smartphone e da PC), e Istella S.r.l. (società finalizzata allo sviluppo di un nuovo motore di ricerca per il web italiano, nato con l'obiettivo di sistematizzare e diffondere il patrimonio culturale nazionale). Nel 2013 il motore di ricerca Istella raggiunge 4,5 miliardi di pagine indicizzate e 200 terabytes di dati. Nel 2014 il Gruppo completa una ridefinizione della propria struttura finanziaria.

Nel 2015 Tiscali esegue un'operazione di aggregazione industriale con il Gruppo Aria: la fusione permette a Tiscali di ampliare il proprio portafoglio di asset industriali, in particolare con l'acquisizione della licenza di 42MHz di spettro su frequenza 3.5Ghz "technology neutral" e della rete di accesso proprietaria Fixed Wireless, oltre a ridurre il proprio indebitamento finanziario.

Nel 2017 viene ceduta a Fastweb la divisione large business, cosicché la Società si focalizza sul segmento consumer.

Nel 2018, dopo aver ottenuto la proroga della licenza su frequenza 3.5GHz fino al dicembre 2029, ha sottoscritto un accordo strategico con Fastweb, che prevede la cessione della divisione wireless (inclusa la licenza di 42MHz di spettro su frequenza 3.5Ghz) e la stipula di un accordo commerciale che consente a Tiscali di ampliare il mercato indirizzabile dei servizi Fibra da circa 8 milioni di famiglie e aziende a circa 18 milioni, oltre a continuare a commercializzare i servizi LTE nelle aree "Extended Digital Divide".

A marzo del 2019 Tiscali ottiene un accordo di ristrutturazione del debito con conseguente rafforzamento della struttura finanziaria e significativa riduzione del costo complessivo del finanziamento. Nel maggio del 2019 torna alla guida del gruppo il fondatore Renato Soru, in seguito all'accordo con una cordata di imprenditori italiani che ha rilevato le quote dei soci russi entrati nel 2015 con la fusione con Aria.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Tiscali è un'azienda che in questi venti anni ha fatto dell'innovazione tecnologica l'elemento che l'ha contraddistinta sul mercato. La missione dell'impresa è offrire a tutti uguale e libero accesso al digitale al fine di favorire e accompagnare l'innovazione tecnologica.

Tiscali fu la prima azienda innovativa nel settore di internet in Italia, ed ebbe un successo davvero travolgente. Rappresentava la nuova frontiera delle comunicazioni, attiva nei servizi web e nella telefonia fissa, si presentava come un nuovo colosso delle telecomunicazioni. Così, ancora una volta, si crearono grandi aspettative attorno all'azienda, con grandi possibilità di sviluppo per il futuro. Tiscali incarnava la classica società della "New Economy".

Negli ultimi anni il processo di innovazione è stato costante. Dal 2017 dopo la cessione a Fastweb della divisione large business la Società si è focalizzata sul segmento consumer.

L'azienda ha sviluppato i servizi LTE prima di cedere a Fastweb la divisione. Nelle telecomunicazioni, il termine LTE, sigla di Long Term Evolution, indica l'evoluzione degli standard di telefonia mobile cellulare GSM/UMTS, CDMA2000 e TD-SCDMA. Nasce come nuova generazione per i sistemi di accesso mobile a banda larga (Broadband Wireless Access) e, dal punto di vista teorico, fa parte del segmento pre-4G, collocandosi in una posizione intermedia fra le tecnologie 3G come l'UMTS e quelle di quarta generazione pura (4G [LTE Advanced]). Nonostante ciò, con l'intento di porre fine alla confusione tra l'utilizzo in marketing del termine 4G e la vera classificazione come 4G, l'ITU ha recentemente deciso di applicare il termine 4G anche allo LTE.

Oggi l'impresa rinuncia ad un'infrastruttura propria, ma attraverso la proroga della licenza su frequenza 3.5GHz fino al dicembre 2029 e la sottoscrizione di un accordo strategico con Fastweb, che prevede la cessione della divisione wireless (inclusa la licenza di 42MHz di spettro su frequenza 3.5Ghz) e la stipula di un accordo commerciale con Tiscali intende ampliare il mercato indirizzabile dei servizi Fibra da circa 8 milioni di famiglie e aziende a circa 18 milioni, oltre a continuare a commercializzare i servizi LTE nelle aree "Extended Digital Divide".

L'orientamento è quello di offrire servizi ad alto valore aggiunto nell'ambito della digital transformation operando sempre più con un approccio Engineering System Information. Nel periodo del "time to market" l'azione si concentra sulla definizione delle esigenze del cliente e sulle funzionalità richieste, ovvero cercando di rilevare le esigenze tecniche di tutti i clienti con l'obiettivo di fornire un prodotto di alta qualità che sia anche user friendly e ne sia garantito l'utilizzo al numero più elevato possibile di fruitori cercando di avere un'alta copertura delle "zone". Tale finalità è resa possibile attraverso gli accordi commerciali con Fastweb, Open Fibra e TIM.

L'azienda ha una stretta collaborazione con Open Campus che ha sede a Sa Illetta all'interno della dell'area "Tiscali". L'Open Campus infatti è nato come progetto interno a Tiscali e dal 2013 ha aperto le porte a tutti gli appassionati di digitale creando uno spazio a sostegno dell'innovazione tecnologica e sociale del territorio.

Mettendo a disposizione spazi di coworking, cloud è divenuto un grande laboratorio "generatore" di start up e proprio con queste Tiscali collabora con successo per la progettazione, la realizzazione e l'evoluzione di servizi ad alto valore aggiunto, come ad esempio applicazioni per i pagamenti online, per il risparmio energetico, la gestione autoveicoli per mobilità urbana per citarne alcuni. attraverso accordo con open campus eroghiamo servizi a valore aggiunti in accordo con il titolare dell'applicazione. Attraverso gli accordi con Open campus ed i titolari delle applicazioni Tiscali commercializza i servizi ed i prodotti.

L'orientamento principale è quello di offrire a tutti uguale e libero accesso alla vita digitale accompagnando la fruizione dei servizi innovativi con semplicità

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il piano formativo è stato presentato alla fine del dicembre 2017 e le azioni formative si sono svolte tra il 2018 ed il 2019. L'azienda aveva sviluppato i servizi LTE ma al contempo era stata avviata una ridefinizione della struttura finanziaria dell'impresa per avviare un rilancio sul mercato e rilanciare nuove strategie di business.

La formazione ha qualificato ulteriormente il personale e le competenze da questi acquisite hanno consentito alla business unite di raggiungere risultati molto apprezzati nell'ambito di una organizzazione ampia come Fastweb che ha importanti e significativi investimenti da sviluppare.

Le competenze delle persone rispetto alla tecnologia specifica sono state elemento determinate per la cessione della unit a Fastweb: una rete di stazioni radio base, radio mobili che coprono diversi territori e che hanno centrali e collegamenti fibra a larga banda riuscire a connettere utenze mobili trasformabili in accesso fisso arrivando dappertutto. Gestire questo tipo di prodotto comporta elevati costi che in quel momento non si conciliavano con la ristrutturazione finanziaria di Tiscali, mentre Fastweb grazie alle economie di scale può garantire gli investimenti sull'infrastruttura.

Tiscali dopo aver sviluppato il business e qualificato il personale ha deciso di cedere la business unit poiché la nuova strategia aziendale è quella degli accordi commerciali e delle e delle partnership che ricollochino l'azienda sul mercato. Tali risultati sono stati raggiunti anche grazie alla formazione erogata e allo sviluppo delle competenze dei dipendenti. Mentre per i dipendenti formati che sono in forza tutt'oggi in Tiscali la formazione erogata ha consentito di rafforzare le competenze per la gestione di processi e per applicare il nuovo modello del management delle performance.

2.3.1 Aspettative della formazione

L'aspettativa principale dell'azienda a conclusione del piano formativo era quella di formare i suoi dipendenti ad un corretto utilizzo ed alla gestione dei processi legati al prodotto. L'azienda ha affidato al piano finanziato da Fondimpresa la formazione per la gestione dei processi delle prestazioni e sull'utilizzo di software da parte di tecnici ed amministrativi.

Al termine del corso l'azienda si aspettava che tutti i dipendenti coinvolti conoscessero la parte dei diversi software da loro utilizzati e le tecnologie applicate.

Il piano formative ha previsto anche azioni formative che hanno riguardato l'introduzione di nuovi modelli gestionali che consentono di gestire i processi ed avere gli strumenti per coordinare le diverse direzioni.

L'aspettativa che è stata data al piano formativo è dunque molto alta e la buona riuscita fondamentale per garantire l'efficienza.

2.3.2 Impatto della formazione risultati concreti

Raggiungere un obiettivo tanto ambizioso come quello di un corretto utilizzo tecnologie, software e applicare nuovi modelli per la gestione dei processi non è semplice attraverso un corso della durata relativamente breve e con costi tutto sommato contenuti. Il referente aziendale intervistato

si è detto soddisfatto dell'intervento formativo che ha dato gli strumenti utili per un nuovo sistema di gestione delle prestazioni.

La difficoltà, secondo il management aziendale, non è stata però dovuta a problemi legati al piano formativo ma ad una diversificata predisposizione al cambiamento ed ad una nuova modalità di gestione performance ed appaltati delle competenze valutati in maniera non solo verticale, ma anche orizzontale. Questo tipo di approccio ha richiesto un lasso maggiore di tempo per poter prendere piena familiarità con un processo di gestione totalmente rinnovato.

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

In Tiscali la totalità dei dipendenti nel periodo del lockdown era in smart working, mentre dal mese di settembre è stata avviata la turnazione dei dipendenti per il rientro in sede, ma per un solo giorno la settimana.

La formazione nel corso del 2020 è stata erogata a distanza, ma per tematiche strettamente specialistiche o per corsi di aggiornamento di tematiche trattate in precedenza.

Per il 2021 l'azienda prevede di alternare la formazione a distanza a quella in presenza nel rispetto dei Protocolli sanitari anti Covid-19.

La formazione a distanza è stata apprezzata dai discenti, ma si rileva l'importanza dello scambio in presenza tra i partecipanti.

2.5 Considerazione riepilogative

Tiscali è un'azienda che in questi venti anni ha fatto dell'innovazione tecnologica l'elemento che l'ha contraddistinta sul mercato. La missione dell'impresa è offrire a tutti uguale e libero accesso al digitale al fine di favorire e accompagnare l'innovazione tecnologica.

L'orientamento principale è quello di offrire a tutti uguale e libero accesso alla vita digitale accompagnando la fruizione dei servizi innovativi con semplicità.

L'azienda ha una stretta collaborazione con Open Campus che ha sede a Sa Illetta all'interno della dell'area "Tiscali". L'Open Campus infatti è nato come progetto interno a Tiscali e dal 2013 ha aperto le porte a tutti gli appassionati di digitale creando uno spazio a sostegno dell'innovazione tecnologica e sociale del territorio.

Un'impostazione di questo tipo non può che essere sostenuta dalla formazione continua dei propri dipendenti. Il management nel corso dell'intervista ha ripetutamente sottolineato il ruolo della formazione e il fatto di averne fatta tanta negli anni seppure con una modalità meno strutturata rispetto a quella avviata dal 2010. Il peso che viene attribuito alla formazione, ed in qualche modo al ruolo di Fondimpresa, è suggellato dall'aver utilizzato lo strumento della formazione continua finanziata in Conto Formazione per un passaggio delicato come quello di una nuova ricollocazione sul mercato dell'impresa e di avvio di nuove strategie di business.

Ma la propensione ad innovazioni di tipo organizzativo si riscontra anche nell'idea di un **modello a rete** con altri partner e con le star up. Un modello che, per chi vuole continuare ad offrire servizi con alto valore aggiunto che vengono garantiti grazie ad accordi commerciali con diversi ed importanti realtà della telecomunicazione.

Il piano Technology & People: 2 driver verso i risultati dunque si integra e si collega in perfetta aderenza con gli obiettivi più generali dell'impresa: rendere i processi gestionali aziendali efficienti attraverso strumenti tecnologici ed innovativi.

Per le caratteristiche del piano le parti sindacali all'interno dell'azienda sono state coinvolta nella fase di presentazione del piano.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'azienda si è approcciata all'analisi del fabbisogno formativo attraverso modalità e metodologie che rispondessero appieno alle esigenze dei lavoratori e dell'impresa, coerentemente a quanto previsto dai target annuali.

Tale metodologia è stata utilizzata al fine di ottenere utili riferimenti per la programmazione di interventi volti ad un percorso formativo rispondente ad esigenze di aggiornamento del personale per migliorare le specifiche competenze tecniche, legate principalmente al settore delle TLC ed incrementare specifiche competenze target, legate alla gestione del Sistema di Performance Management.

Le modalità e le metodologie sono state tarate alle specifiche necessità legate al contesto in cui opera l'impresa soprattutto relativamente alla tematica della Digital transformation, principale elemento per una ricollocazione dell'impresa sul mercato.

Tiscali puntando al miglioramento delle proprie performance gestionali e di management ha utilizzato un sistema di rilevazione del fabbisogno basato sull'individuazione delle otto competenze critiche da sviluppare ed accrescere attraverso la formazione, al fine di impattare positivamente sul processo valutazione delle performance.

Alla fine del 2018 è stato introdotto un sistema sistematico e strutturale che consente a ciascun capo area di valutare le competenze critiche del suo Team rispetto agli obiettivi aziendali da raggiungere.

La rilevazione dei fabbisogni è stata svolta attraverso la collaborazione con la struttura di Open Campus srl che, in partnership con Tiscali, opera su tre principali linee di business, tra loro integrate e sinergiche: la gestione dello spazio di coworking, l'erogazione di corsi di formazione, la progettazione e realizzazione di eventi per conoscere i nuovi trend della tecnologia e affrontare le sfide della contemporaneità con lo sguardo dell'innovazione.

L'indagine del fabbisogno formativo è stata rilevata, grazie ad un lavoro di gruppo che ha coinvolto i responsabili delle unità e dei componenti i diversi team, attraverso riunioni interne per analizzare il fabbisogno formativo, utilizzando anche come supporto le risultanze delle diverse rilevazioni degli audit che l'azienda effettua da fine 2018 con regolarità nell'ambito del proprio sistema di valutazione delle performance.

Le esigenze rilevate dal gruppo di lavoro sono state condivise Open Campus , l'azienda che ha supportato Tiscali nell'analisi del fabbisogno e nell'erogazione della formazione per lo sviluppo delle soft skill.

Il piano è stato dunque calibrato dal gruppo di lavoro interno e dall'ente che ha effettuato la formazione, partendo dalle necessità espresse dall'azienda che ha anche fornito un quadro sulle skills di partenza dei propri dipendenti rispetto alle specifiche competenze tecniche, legate

principalmente al settore delle TLC ed alle competenze target, legate alla gestione del Sistema di Performance Management.

3.2 Le figure professionali coinvolte

Il piano ha coinvolto un elevato numero di dipendenti, in particolare tutti coloro che utilizzavano il sistema LTE e coloro che quotidianamente sono responsabili nella gestione dei processi, degli strumenti e del coordinamento delle unità.

In totale in fase di presentazione del piano formativo era previsto di coinvolgere 160 dipendenti, mentre in fase di realizzazione sono stati 130. Hanno partecipato al percorso formativo 160 lavoratori: 109 impiegati e 21 quadri.

Per la formazione tecnica il 10% dei discenti è rappresentato da Quadri ed il 90% da Impiegati; mentre per la per la formazione sul processo di Performance Management il 70% dei discenti erano Quadri ed 30% Impiegati.

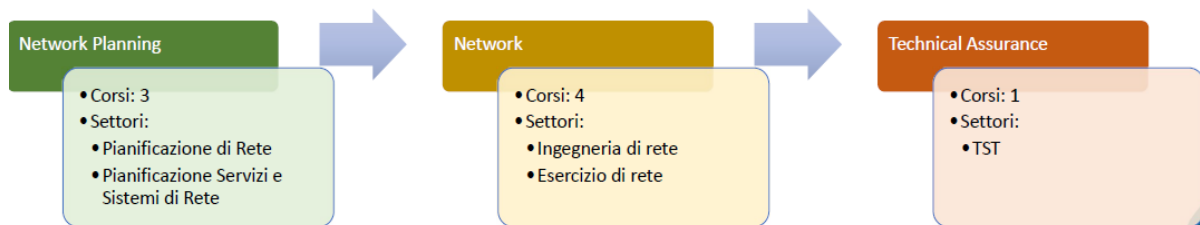
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Il piano Tiscali è stato modulato con una struttura semplice, con azioni formative della durata di più giornate ed una formazione di tipo tecnico e specifico legato alla gestione del Sistema di Performance Management.

In totale le azioni formative realizzate sono state 17.

	Titolo Corso	Edizioni
1	IPN 223	1
2	Software Defined Networking (SDN), OpenFlow e Network Function Virtualization	1
3	Il Mobile Marketing	1
4	Cyber Security: minacce e criteri di protezione (SEC303)	1
5	LTE- Core Network (Huawei)	1
6	LTE- Radio Access (Huawei)	1
7	LTE e Radio Access Network (WIR 140 e 142)	1
8	Performance Management per gestori di processo	1

9	Performance Management: processo, strumenti e attori per gestori di persone	5
10	Follow Up al corso sul Performance Management	1



La prima azione formativa “IPN 223” ha avuto una durata di 22 ore e mezzo con il coinvolgimento di 26 lavoratori (quelli previsti al momento della presentazione del piano erano 6).

L’obiettivo della sessione formativa è stato quello di consentire ai discenti di comprendere la struttura ed i meccanismi base di funzionamento delle reti IP; saper utilizzare alla fine del corso i comandi base del sistema operativo Cisco IOS; fornire una panoramica teorica e pratica delle maggiori funzionalità delle reti IP.

I lavoratori coinvolti sono stati amministratori di rete, analisti e progettisti software, personale tecnico di supporto che avevano necessità di acquisire competenze di buon livello sulla configurazione e la gestione di router e switch Cisco.

Le competenze da acquisire riguardavano la conoscenza di base del sistema operativo Cisco (IOS), in particolare l’installazione, l’utilizzo, la configurazione e la verifica degli switch, router e controller LAN wireless. Durante il corso vengono affrontate anche tematiche di sicurezza di base e i nuovi paradigmi del networking, come network programmability, network automation e software defined network.

La seconda azione formativa “Software Defined Networking (SDN), OpenFlow e Network Function Virtualization” è stata modulata in 1 edizione della durata di 7 ore e mezza , e sono stati formati 15 lavoratori, 8 in più rispetto a quelli inizialmente previsti.

L’intervento formativo si è concentrato sulle tecnologie di base SDN e NFV e il protocollo OpenFlow.

L’intera industria IT si è mossa, negli ultimi dieci anni, verso soluzioni altamente automatizzate, mentre il mondo del networking è rimasto fermo al concetto di configurazione manuale dei singoli apparati. È così giunto il momento di ripensare al modello “manuale” e cambiare i processi operativi di deployment delle reti, riducendo la quantità di tempo spesa ad eseguire operazioni manuali ripetitive. L’obiettivo di questo corso è stato quello di dare alcune linee guida di alto livello sulle tecnologie SDN e NFV ed il protocollo OpenFlow.

Il SDN (Software Defined Networking) è una organizzazione dell’architettura di rete, in cui lo strato di controllo è disaccoppiato da quello di forwarding e diviene programmabile. Le funzionalità di controllo, finora strettamente legate a dispositivi di rete implementati secondo un approccio “monolitico”, migrano a tendere verso uno strato di controller SDN o “sistema operativo di rete”

(Network OS) separato. I principi di astrazione introdotti dal modello e la definizione di relative interfacce di programmazione API (Application Programming Interface) tra gli strati dell'architettura mirano a consentire alle applicazioni di definire i servizi di rete tramite una vista logica della rete stessa, astruendo dalle specificità dei singoli dispositivi. L'interfaccia tra il controllo e i dispositivi del data plane è costituita dal protocollo OpenFlow.

Lo strato dei controller SDN ha, tra gli altri, il compito di mantenere una vista globale della rete, sollevando le singole applicazioni dall'onere di ricostruire la topologia, permettendo loro di concentrarsi sui loro obiettivi specifici, quali ad esempio il calcolo degli instradamenti secondo opportune policy o di percorsi in grado di soddisfare a criteri di traffic engineering.

I benefici del paradigma SDN sono da ricercare in una riduzione dei costi dei dispositivi di rete (CapEx), grazie ad una maggiore segmentazione del mercato, e dei costi operativi (OpEx), grazie ad una semplificazione dell'architettura di rete e delle procedure di gestione. Inoltre la programmabilità dell'infrastruttura di rete, attraverso interfacce aperte e standard, consente di incrementarne la flessibilità e accelerare l'introduzione di nuovi servizi.

SDN ed NFV rappresentano due approcci complementari, e per molti versi interdipendenti, destinati a trarre beneficio da una loro integrazione nell'evoluzione della rete. Non a caso ormai quando si cita uno di questi due modelli, si assume spesso implicitamente una combinazione delle due tecnologie piuttosto che l'uso esclusivo di una delle due soluzioni.

Mentre il principale obiettivo di NFV è la realizzazione in modalità virtualizzata delle funzionalità di rete, le tecnologie SDN si candidano a giocare un ruolo fondamentale nel fornire all'Operatore la flessibilità nel controllo e nella programmazione flessibile della connettività nella rete sottostante, per combinarle in un'architettura di servizio. Infatti, il dispiegamento delle soluzioni NFV richiede di essere supportato da meccanismi potenti ed efficienti per la gestione dinamica della connettività, sia sul piano fisico che virtuale, per collegare tra di loro le funzionalità di rete virtualizzate VNF (Virtual Network Function).

Questo è il proprio il ruolo a cui la tecnologia SDN si presta naturalmente. Il controllo flessibile e dinamico della connettività e dell'inoltro del traffico attraverso la rete può sfruttare la programmabilità introdotta dall'architettura, che consente di supportare in modo efficiente e generalizzato i requisiti di policy routing, ovvero la possibilità di controllare il percorso dei flussi di traffico, introducendo le necessarie eccezioni alla logica di default dello "shortest path routing". Per queste ragioni, una delle applicazioni di SDN che, ad oggi, rivestono particolare importanza è rappresentata dal "service function chaining"¹, ovvero dell'inserimento sul percorso di forwarding del traffico di un numero di NF (Network Function) destinate a svolgere funzioni di servizio (es. firewall, DPI, ecc.).

In questo senso SDN rappresenta un ideale complemento ad NFV per definire la connettività tra le funzioni di rete al fine di realizzare il collegamento tra le Network Function richiesto dall'architettura del servizio. Le funzionalità possono essere realizzate da apparati fisici dedicati (NFx) o implementate in forma virtualizzata (VNFx), e possono essere ospitate su server presenti nel POP dell'edge di servizio o in data centre di rete. La possibilità di programmare in modo flessibile il percorso dei flussi di traffico attraverso le NF, ovvero di instaurare quello che nell'architettura NFV viene definito come

“network function forwarding graph” (NF-FG) è quindi un elemento chiave della soluzione e la tecnologia SDN il modo per realizzarlo, con la possibilità di riconfigurare in modo dinamico e flessibile la connettività se ad esempio nel grafo del servizio deve essere inserita una nuova funzione o se una VNF migra in una diversa locazione di rete.

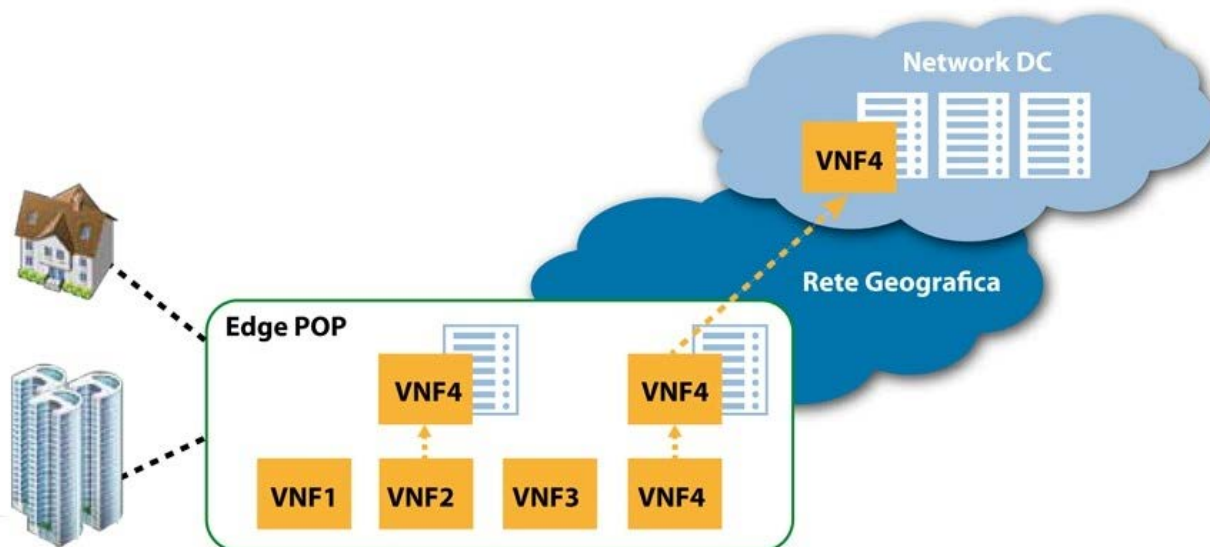


Fig. 1 Service function chaining (Fonte: ONF, Open Networking Foundation)

La terza azione formativa “Il Mobile Marketing” è stata modulata in 37 ore e mezzo con il coinvolgimento di 28 dipendenti rispetto ai 20 previsti.

Con mobile marketing si definisce la veicolazione di contenuti in diversi formati (dagli SMS alle App) su una molteplicità di apparati (cellulari, tablet, notebook ecc.) e reti (internet). Le grandi dimensioni del mercato dei device mobili spingono le aziende a focalizzare la loro attenzione su un nuovo modo di intendere il marketing .

Al ritmo della digitalizzazione e dei cambiamenti sociali, i professionisti del marketing hanno la necessità di adeguare costantemente le proprie strategie, adottando strumenti sempre più accurati e innovativi. In questo modo è possibile raggiungere il proprio obiettivo: presentare l'offerta giusta al cliente giusto al momento giusto.

Migliorare l'esperienza dei clienti online e offline, analizzare e misurare le performance, fornire contenuti, e sfruttare azioni di marketing personalizzate, sviluppare un approccio integrato su tutti i canali di comunicazione: sono queste le principali tematiche che sono state affrontate durante la formazione.

La quarta azione formativa del piano “Cyber Security”: minacce e criteri di protezione” è stata articolata in 22 ore e mezza coinvolgendo 25 dipendenti rispetto ai 6 previsti.

Il cyberspace è oggi il termine più utilizzato per indicare le dimensioni digitali della società dall'avvento di Internet. Per chi opera a garanzia degli interessi nazionali di un Paese o di una Industria è necessario impostare una propria politica di cyber security che oltre alle tecnologie affronti aspetti sociali, legali ed economici. Le minacce coinvolgono diversi attori. Istituzioni, Industria privata, Cittadini sono vulnerabili e il Cyber Crime può operare acquisendo informazioni riservate e/o delicate da utilizzare per attaccare infrastrutture critiche di vitale importanza o beni

tangibili di singoli. Il cyberspace, secondo l'approccio militare, ha la dimensione di un vero campo di battaglia e come tale ci si muove con tecniche di intelligence (Cyber War). Lo scenario internazionale ed italiano si analizza sia in termini legislativi che di processi organizzativi e tecnologici per il contrasto al crimine, unitamente al livello di consapevolezza da parte dei vari settori sia istituzionali che privati di essere obiettivi sensibili e rischiare di poter subire notevoli perdite in termini economici e tecnologici. Gli elementi in gioco sono le infrastrutture critiche, gli asset esposti ai rischi di attacchi cyber in varie tipologie, i danni causati e potenziali, i valori economici in gioco. La cyber security, infatti, non è solo un'esigenza ma anche un'opportunità in termini di capacità industriali e di ricerca.

L'obiettivo del corso è stato acquisire gli elementi principali sugli aspetti normativi, regolatori, sugli standard di riferimento.

Sono state approfondite le evidenze della situazione internazionale e nazionale in merito dimensione del fenomeno, alle minacce, agli attacchi di tipo Cyber ed ai criteri di protezione ed analizzate le principali tecniche di attacco e di difesa in funzione del contesto.

Per un'azienda come Tiscali è importante individuare le infrastrutture potenziali obiettivi, le strutture e i centri di prevenzione e di risposta ed il grado di esposizione al rischio degli asset tangibili e non.

La quinta azione formativa "LTE- Core Network" è stata modulata in 90 ore di formazione ed ha coinvolto 30 lavoratori rispetto ai 20 previsti.

Il corso ha analizzato il Core Network delle reti radiomobili a partire dalle tecnologie 4G con particolare approfondimento su LTE. È stato approfondito "all IP" della EPC (Evolved Packet Core), sia nella parte funzionale che implementativa, e la interazione con altri elementi della rete per la fornitura dei vari servizi dalla fonia al multimedia. Infine è stata presa una visione sulle nuove implementazioni basate sulle tecniche di virtualizzazione.

Il corso ha coinvolto Ingegneri e tecnici di rete di operatori di TLC, personale tecnico di Service Providers, specialisti ICT.

La sesta azione formativa "LTE- Radio Access " ha avuto una durata di 48 ore con 23 lavoratori coinvolti rispetto ai 20 previsti.

Il corso ha approfondito il funzionamento della tecnologia LTE nella parte di rete di accesso radio. Sono state illustrate le novità sulle tecniche trasmissive utilizzate nel 4G sulla parte radio, per poi descrivere le procedure di gestione dei canali radio e della mobilità. Sono state poi fatte considerazioni in merito agli aspetti implementativi e alle prestazioni reali raggiungibili.

Le tematiche analizzate durante il corso sono state quelle legate agli aspetti principali della trasmissione radio: la propagazione radio; il canale radiomobile: attenuazione, multipath, fading, interferenza cocanale; modulazioni numeriche; modulazioni ad alta efficienza spettrale.

È stato poi LTE; i limiti del 3G e dell'HSPA; evoluzione dei servizi dati su mobile; l'evoluzione degli standard 3GPP: dalla Rel 5 alla Rel. 10; l'OFDM (Orthogonally Frequency Division Multiplexing).

Importante è stata l'analisi delle tecniche di accesso multiplo: OFDMA in downlink; SC-FDMA in uplink e la codifica e modulazione adattativa.

I discenti hanno potuto inoltre Tecniche di trasmissione MIMO (Multiple Input Multiple Output): Diversity; Beamforming; SDM; prestazioni del MIMO; Channel aggregation e le frequenze di funzionamento di LTE ovvero le frequenze LTE in Italia, considerazioni implementative e impatto sulla copertura uso di frequenza e tecniche di pianificazione cellulare e copertura radio e pianificazione cellulare.

La settima azione formativa “ LTE e Radio Access Network” ha avuto una durata di 37 ore e mezza con il coinvolgimento di 31 discenti rispetto ai 30 previsti.

Una rete di accesso radio (RAN) è la parte di un sistema di telecomunicazioni che collega i singoli dispositivi ad altre parti di una rete tramite collegamenti radio. Una RAN risiede tra le apparecchiature dell'utente, come un telefono cellulare, un computer o qualsiasi macchina controllata a distanza, e fornisce la connessione con la sua rete principale. La RAN è una componente importante delle telecomunicazioni wireless e si è evoluta attraverso le generazioni di reti mobili

Una RAN fornisce l'accesso e coordina la gestione delle risorse attraverso i siti radio. Un telefono o un altro dispositivo è connesso in modalità wireless a un backbone, o rete centrale, e la RAN invia il suo segnale a vari endpoint wireless, in modo che possa viaggiare con il traffico di altre reti. Un singolo ricevitore / telefono può essere collegato contemporaneamente a più RAN, che a volte vengono chiamati telefoni dual-mode.

La recente evoluzione dell'architettura RAN divide il piano utente dal piano di controllo in elementi separati. I messaggi di dati utente possono quindi essere scambiati dal controller RAN tramite uno switch SDN (software-defined networking) e un secondo set tramite un'interfaccia basata sul controllo. Questa separazione consente alla RAN di essere più flessibile, adattandosi alle tecniche di virtualizzazione delle funzioni di rete (NFV) come lo slicing della rete e il MIMO elevato, necessarie per il 4G ai tempi del corso di formazione, oggi si arriva a pensare al 5G.

L'ottava azione formativa “ Performance Management per gestori di processo” ha avuto una durata di 30 ore e mezza con il coinvolgimento di 2 discenti rispetto ai 4 previsti.

Il corso era finalizzato a rendere più efficace il sistema di performance management aziendale e far sì che diventasse strumento di allineamento, sviluppo e motivazione.

Migliorare le performance dei propri collaboratori è divenuto un imperativo per qualsiasi Responsabile o Team Leader. Riuscire a sviluppare attitudini e abilità del proprio Team è infatti fondamentale per realizzare gli obiettivi della propria unità di Business.

La nona azione formativa “ Performance Management: processo, strumenti e attori per gestori di persone è stato modulato in 5 edizioni da 15 h ciascuna. Sono stati coinvolti in totale 57 lavoratori rispetto ai 58 previsti.

L'importanza sempre crescente che il performance management è venuto ad assumere nel corso del tempo è diretta conseguenza dell'inversione di tendenza cui abbiamo assistito negli ultimi decenni circa la considerazione del peso e del ruolo che le risorse umane assumono all'interno delle imprese. Il dipendente, da semplice “oggetto” addetto al mero espletamento di compiti e mansioni, è divenuto fattore chiave per il successo ed il benessere aziendale .

Nella valutazione delle prestazioni uno dei rischi a cui facilmente si può andare incontro è quello relativo al fattore soggettività; al fine di attenuare e limitare tale “pericolo valutativo” vi sono una serie di metodologie e strumenti attentamente studiati nella teoria e perfettamente collaudati nella prassi: il capitolo secondo verrà interamente dedicato alla loro esposizione. Tali passaggi esaminati durante il corso consentono di giungere alla loro descrizione, alla disamina dell'intero processo valutativo e delle fasi di cui questo si compone, all'interno del quale si inseriscono gli strumenti della valutazione.

La caratteristica predominante della valutazione nelle imprese è la pluridimensionalità: l'attività valutativa può essere osservata da più prospettive e dimensioni; la letteratura ne individua quattro:

- una dimensione più personale che si sofferma sull'individuo e sugli effetti positivi o negativi che su di esso ricadono per il tramite dell'azione valutativa;

- una dimensione che privilegia la funzione del ruolo e le attese che da esso derivano;
- vi è poi la dimensione dei valori, di cui sono portavoce e l'individuo e

l'organizzazione;

- infine vi è una dimensione onnicomprensiva, che guarda l'organizzazione ed il suo funzionamento nella sua globalità¹

Tale elencazione può essere notevolmente ridotta ad un framework concettuale che include quattro oggetti fondamentali di valutazione, ciascuno dei quali supportato da proprie tecniche e metodologie di analisi. Essi possono essere così configurati:

- Valutazione della posizione: essa si sofferma sui compiti, sulle attività e sulle responsabilità assegnate al titolare di una data posizione organizzativa; è lo strumento che permette di conoscere i contenuti delle posizioni organizzative, premessa indispensabile per qualsiasi processo di misurazione delle stesse e per l'introduzione di sistemi di trattamento economico del personale correlati all'importanza del ruolo ricoperto;
- Valutazione delle competenze: l'interesse è totalmente concentrato sulla persona e sul contributo da questa fornito all'organizzazione che viene apprezzato tramite i comportamenti osservabili e misurabili messi in atto, come estrinsecazione di conoscenze, abilità, competenze e caratteristiche personali;
- Valutazione delle prestazioni: in questo caso l'oggetto su cui si incentra l'attenzione sono i risultati conseguiti da una risorsa all'interno di un'organizzazione, i quali verranno confrontati con aspettative e obiettivi precedentemente stabiliti; essa si risolve in un giudizio positivo o negativo sulla prestazione del valutato rispetto alle attese dell'organizzazione;
- Valutazione del potenziale: in essa abbiamo un evidente spostamento dell'attenzione da ciò che le persone sono a ciò che potrebbero essere; qui è importante la prospettiva del futuro

¹ Cfr: Gabrielli Gabriele, “People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone”. Milano: FrancoAngeli, 2010.

e del cambiamento in termini di sviluppo della risorsa, di accertamento e valorizzazione del talento, di tensione al cambiamento e capacità di rigenerazione dello stesso in una dimensione evolutiva.

Una delle tematiche più spinose e dibattute nell'ambito della valutazione della performance risulta essere quella relativa alla costruzione del sistema di valutazione delle prestazioni e dei soggetti chiamati ad intervenire all'interno di questo fondamentale processo finalizzato allo sviluppo tanto dell'impresa quanto della "persona" che opera al suo interno. Gli innumerevoli cambiamenti socio-economico-produttivi ed organizzativi che hanno interessato l'impresa modificandone permanentemente assetti, strategie e modelli di sviluppo nell'ultimo ventennio hanno delineato un approccio notevolmente differente rispetto al passato quando non era un vero e proprio metodo della valutazione.

Ad ogni modo tradizionalmente gli attori protagonisti del sistema di valutazione delle performance aziendali sono tre: valutato, valutatore e gestore di processo. Grazie al modello introdotto da Tiscali sono valutati i componenti di ciascuna unità dal proprio responsabile, ma questo a sua volta è parte integrante del processo di valutazione anche con il ruolo di "valutato" sia da parte del proprio responsabile superiore che dai propri collaboratori dell'unità coordinata.

Per quanto riguarda la metodologia didattica utilizzata è stata quella d'aula con alcune ore di Laboratori di: Training tecnico e di trasmissione di know how specialistico e Action Learning (Role Play individuali, Group Discussions, Casi concreti).

Non sono state fatte gare per selezionare i docenti, anche perché il budget a disposizione era limitato. I corsi tecnici sono stati individuati tra i miglior fornitori che potesse garantire una copertura totale dei software e dei gestionali.

Per quanto riguarda le soft skill invece dal 2019 i docenti sono stati selezionati anche grazie alla collaborazione con Open Campus che è divenuta società di formazione specializzata in tematiche dedicate alla piccola e media impresa.

L'azienda non ha predisposto un vero e proprio sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti, ma a conclusione di ciascuna azione formativa è stato somministrato un test di follow up. I responsabili aziendali delle diverse unità hanno, inoltre, effettuato piuttosto una rilevazione pratica sul campo e laddove i lavoratori hanno riscontrato difficoltà, nell'utilizzo procedure e dei software dei sistemi, si sono rivolti ai responsabili della formazione per avere chiarimenti e superare e risolvere le problematiche.

Il gradimento dei partecipanti rispetto alle attività formative, dalle interviste effettuate, è stato alto. Ad essere apprezzato è stato in particolare il taglio molto pratico e concreto della formazione erogata. I lavoratori attraverso la formazione hanno acquisito le conoscenze e le competenze necessarie per utilizzare in autonomia il nuovo modello di valutazione delle performance e per quanto riguarda la formazione tecnica i dipendenti hanno potuto accrescere le proprie competenze specialistiche.

Tiscali nell'ambito della digital transformation e della ricollocazione sul mercato dell'impresa ha ceduto a Fastweb le unità che operavano con le tecnologie LTE, uno degli elementi fondamentali

per il buon esito dell'accordo sono state proprio le competenze acquisite dai dipendenti, anche grazie alla formazione finanziata da Fondimpresa.

Durante le sessioni è stato fornito materiale didattico e diverse presentazioni. Nel corso delle interviste con i lavoratori è stato rilevato che ancora oggi quel materiale viene consultato per approfondimenti nel corso dell'attività lavorativa quotidiana.

3.4 Considerazioni riepilogative

L'intero processo formativo si è svolto in maniera lineare e coerente con gli obiettivi e le aspettative dell'azienda. Obiettivi specifici ben delineati hanno permesso un tipo di progettazione efficace che è stato uno dei punti di forza del piano. Nel percorso formativo sono state coinvolte praticamente tutte le figure professionali interessate all'utilizzo sia del nuovo modello per la valutazione delle performance sia i dipendenti interessati all'utilizzo delle nuove tecnologie LTE. Nel corso dell'attività di monitoraggio è stato rilevato che per la maggior parte delle azioni formative realizzate il numero di lavoratori coinvolti rispetto a quelli inizialmente previsto è stato maggiore.

Le azioni formative sono state articolate in più giornate e dalle interviste effettuate si evince anche un fitto scambio di informazioni e una forte collaborazione tra responsabili delle diverse aree aziendali. Questo ha permesso la buona riuscita di tutte le diverse fasi del piano formativo a partire dall'analisi dei fabbisogni, passando da quella di progettazione e infine durante l'erogazione della formazione.

Benché non sia stata prevista una strutturata fase di monitoraggio e valutazione (forse unico vero punto debole del piano formativo) traspare un alto tasso di soddisfazione da parte del management e dei lavoratori sull'impatto del piano formativo.

Proprio un corretto mix delle metodologie didattiche è stato uno dei punti di forza del piano. La prima fase della formazione, consistente in attività d'aula, ha permesso ai lavoratori partecipanti di poter apprendere la parte teorica riguardante non solo le istruzioni d'uso ma anche le potenzialità del nuovo modello gestionale e dei software afferenti le tecnologie LTE.

Sono stati previsti laboratori di: training tecnico e di trasmissione di know how specialistico, Action Learning (Role Play individuali, Group Discussions, Casi concreti).

In generale, dunque, il piano è stato ben definito negli obiettivi e calibrato efficacemente sia in fase di progettazione che di svolgimento delle attività corsuali. I risultati raggiunti percepiti dal management e dai lavoratori sono sicuramente soddisfacenti.

4 CONCLUSIONI

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

Tiscali rappresenta una realtà con ultraventennale bagaglio di esperienza come pioniere di Internet e first mover, con l'obiettivo di restare ad essere protagonista della rivoluzione digitale che con sempre maggiore forza si sta diffondendo nel Paese e soprattutto l'azienda intende proseguire nella missione di offrire a tutti uguale e libero accesso alla vita digitale.

Da sempre impresa innovativa che promuove stili di vita e di lavoro sostenibili, a partire dalla sede, che sorge in un'area naturalistica di grande valore.

Il piano Technology & People: 2 driver verso i risultati prende il nome dai prodotti innovativi che sono stati introdotti dall'impresa e dalla creazione nuovi processi operativi.

Dall'analisi della documentazione visionata (formulario ulteriori documenti forniti dall'azienda) e dalle interviste effettuate al management aziendale, a tre lavoratori che ha beneficiato della formazione, emergono molti elementi caratterizzanti del piano formativo e spunti di riflessione per il lavoro del team di ricerca.

Il piano formativo è stato presentato alla fine del dicembre 2017 e le azioni formative si sono svolte tra il 2018 ed il 2019. L'azienda aveva sviluppato i servizi LTE ma al contempo era stata avviata una ridefinizione della struttura finanziaria dell'impresa per avviare un rilancio sul mercato e rilanciare nuove strategie di business.

Il fatto che il management aziendale abbia voluto utilizzare la formazione finanziata da Fondimpresa per un passaggio così delicato di digital transformation e ricollocazione sul mercato dell'impresa evidenzia come da un lato l'azienda ripone fiducia nella formazione continua (e in particolare quella offerta dal sistema Fondimpresa) ma anche la tendenza all'innovazione per l'azienda sarda.

L'azienda si è approcciata all'analisi del fabbisogno formativo attraverso modalità e metodologie che rispondessero appieno alle esigenze dei lavoratori e dell'impresa, coerentemente a quanto previsto dai target annuali.

Tale metodologia è stata utilizzata al fine di ottenere utili riferimenti per la programmazione di interventi volti ad un percorso formativo rispondente ad esigenze di aggiornamento del personale per migliorare le specifiche competenze tecniche, legate principalmente al settore delle TLC ed incrementare specifiche competenze target, legate alla gestione del Sistema di Performance Management.

Le modalità e le metodologie sono state tarate alle specifiche necessità legate al contesto in cui opera l'impresa soprattutto relativamente alla tematica della Digital transformation, principale elemento per una ricollocazione dell'impresa sul mercato.

La formazione ha qualificato ulteriormente il personale e le competenze da questi acquisite hanno consentito alla business unite di raggiungere risultati molto apprezzati nell'ambito di una organizzazione ampia come Fastweb che ha importanti e significativi investimenti da sviluppare

Le competenze delle persone rispetto alla tecnologia specifica sono state elemento determinate per la cessione della unit a Fastweb: una rete di stazioni radio base, radio mobili che coprono diversi territori e che hanno centrali e collegamenti fibra a larga banda riuscire a connettere utenze mobili trasformabili in accesso fisso arrivando dappertutto. Gestire questo tipo di prodotto comporta elevati costi che in quel momento non si conciliavano con la ristrutturazione finanziaria di Tiscali, mentre Fastweb grazie alle economie di scale può garantire gli investimenti sull'infrastruttura.

L'intero processo formativo si è svolto in maniera lineare e coerente con gli obiettivi e le aspettative dell'azienda. Obiettivi specifici ben delineati hanno permesso un tipo di progettazione efficace che è stato uno dei punti di forza del piano. Benché non sia stata prevista una strutturata fase di monitoraggio e valutazione (forse unico vero punto debole del piano formativo) traspare un alto tasso di soddisfazione da parte del management e dei lavoratori sull'impatto del piano formativo.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Come detto, Tiscali è un'azienda che in questi venti anni ha fatto dell'innovazione tecnologica l'elemento che l'ha contraddistinta sul mercato. La missione dell'impresa è offrire a tutti uguale e libero accesso al digitale al fine di favorire e accompagnare l'innovazione tecnologica.

Ulteriore prova di questa propensione che si può definire tratto distintivo dell'azienda è la stessa realizzazione del piano Technology & People: 2 driver verso i risultati.

Il piano formativo è stato presentato alla fine del dicembre 2017 e le azioni formative si sono svolte tra il 2018 ed il 2019. L'azienda aveva sviluppato i servizi LTE ma al contempo era stata avviata una ridefinizione della struttura finanziaria dell'impresa per avviare un rilancio sul mercato e rilanciare nuove strategie di business.

La formazione ha qualificato ulteriormente il personale e le competenze da questi acquisite hanno consentito alla business unite di raggiungere risultati molto apprezzati nell'ambito di una organizzazione ampia come Fastweb che ha importanti e significativi investimenti da sviluppare

Già di per sé questo basterebbe a evidenziare una buona prassi aziendale ma ulteriori elementi sono emersi dall'attività di rilevazione condotta con le interviste a referente dell'azienda, del piano e ai lavoratori partecipanti.

Tra le diverse iniziative ne abbiamo rilevata una in particolare: il nuovo sito di Tiscali che collega negozi virtuali che fanno riferimento a shop fisici operanti in franchising Tiscali.

Grazie all'esperienza di un punto vendita di Sassari ed alle capacità innovative ed imprenditoriali del titolare dello shop, Tiscali ha avviato la formazione degli operatori di call center che supporteranno i negozi "fisici/virtuali" dell'intero territorio nazionale.

L'iniziativa avviata a Sassari ed autofinanziata dal titolare del negozio in franchising prevedeva un piccolo un call center attivato per supportare negli acquisti i clienti del negozio virtuale accessibile tramite il sito del negozio fisico/virtuale. Tale pratica ha avuto un enorme successo e Tiscali ha avviato la creazione di una Rete fisica di vendita affiancata ad una virtuale attraverso i siti web degli shop. Accedendo ai suddetti siti web il cliente sarà supportato nell'acquisto da un operatore che lo "accompagnerà" nella scelta del prodotto o servizio sulla base di un'analisi delle esigenze del cliente

4.3 Conclusioni

Il lavoro di monitoraggio valutativo relativo al piano Technology & People: 2 driver verso i risultati realizzato da Tiscali si è basato essenzialmente sulle interviste realizzate. Il management e i lavoratori insieme, sono stati molto disponibili e interessati alla rilevazione, dedicando attenzione al lavoro di monitoraggio e rispondendo in maniera soddisfacente a tutti i quesiti posti dal nostro team di ricerca. Senza tale collaborazione non sarebbe stato possibile realizzare questo report basandosi esclusivamente sulla documentazione standard (formulario) che, in quanto riguardante un piano un conto formazione, risultava piuttosto esigua.

Ai fini dei nostri obiettivi d'indagine generale, rilevare la tendenza all'innovazione tecnologica di un'impresa operante nel settore TLC e il rapporto tra innovazione e formazione continua, l'incontro con Tiscali è stato assolutamente di rilievo.

Tiscali rappresenta una realtà con ultraventennale bagaglio di esperienza come pioniere di Internet e first mover, con l'obiettivo di restare ad essere protagonista della rivoluzione digitale che con sempre maggiore forza si sta diffondendo nel Paese e soprattutto l'azienda intende proseguire nella missione di offrire a tutti uguale e libero accesso alla vita digitale.

È una Smart Telco con la maggior copertura di Fibra a disposizione in Italia e fornisce ai i clienti, oltre 677 mila tra privati, aziende e PA, una vasta gamma di servizi: accesso a Internet in modalità Broadband e UltraBroadband fisso e Fixed Wireless, servizi di telefonia mobile e servizi a valore aggiunto (fra cui mail, servizi di sicurezza, cloud e socialmedia).

Inoltre attiva nel segmento dei media digitali e della pubblicità on-line attraverso il portale www.tiscali.it, un unicum nel panorama delle telecomunicazioni e uno dei principali portali italiani di notizie, con all'attivo circa 10 milioni di visitatori al mese.

Tra il 2018 ed il 2019 l'azienda aveva sviluppato i servizi LTE ma al contempo era stata avviata una ridefinizione della struttura finanziaria dell'impresa per avviare un rilancio sul mercato e rilanciare nuove strategie di business.

La formazione ha qualificato ulteriormente il personale e le competenze da questi acquisite hanno consentito alla business unite di raggiungere risultati molto apprezzati nell'ambito di una organizzazione ampia come Fastweb che ha importanti e significativi investimenti da sviluppare.

Le competenze delle persone rispetto alla tecnologia specifica sono state elemento determinate per la cessione della unit a Fastweb: una rete di stazioni radio base, radio mobili che coprono diversi territori e che hanno centrali e collegamenti fibra a larga banda riuscire a connettere utenze mobili trasformabili in accesso fisso arrivando dappertutto. Gestire questo tipo di prodotto comporta elevati costi che in quel momento non si conciliavano con la ristrutturazione finanziaria di Tiscali, mentre Fastweb grazie alle economie di scale può garantire gli investimenti sull'infrastruttura.

Tiscali dopo aver sviluppato il business e qualificato il personale ha deciso di cedere la business unit poiché la nuova strategia aziendale è quella degli accordi commerciali e delle e delle partnership che ricollochino l'azienda sul mercato. Tali risultati sono stati raggiunti anche grazie alla formazione erogata e allo sviluppo delle competenze dei dipendenti. Mentre per i dipendenti formati che sono in forza tutt'oggi in Tiscali la formazione erogata ha consentito di rafforzare le competenze per la gestione di processi e per applicare il nuovo modello del management delle performance.

Concludendo qui l'analisi di tutti gli aspetti del piano, possiamo affermare che tutti gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti e i risultati concreti del piano sono stati apprezzati da tutti gli attori in campo come miglioramento delle performance, non solo dei singoli ma per tutta l'organizzazione aziendale.

Bibliografia e sitografia

Piano formativo *Technology & People: 2 driver verso i risultati*

Sito web Tiscali

Sito web Open Campus

Gabrielli Gabriele, "People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone". Milano: FrancoAngeli, 2010.