

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

SERVIZI ITALIA

Innovazione e soft skills in un'azienda di servizi

Ambito tematico strategico:
Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo

Piano Conto Formazione

ID: 244183

“Potenziare e Favorire lo Sviluppo Manageriale”

Gruppo di ricerca:

Beatrice Cenci

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	9
2.5 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazioni conclusive	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1 L'impatto della formazione.....	13
4.2 Conclusioni riepilogative	13
5. CONCLUSIONI	14
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	14
5.3. Conclusioni	14

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'azienda Servizi Italia costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Servizi Italia le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale, tecnologica, di processo e di prodotto e sulle politiche attive adottate in materia di formazione.

Proprio su questi temi, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2018-2019, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Servizi Italia partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Potenziare e Favorire lo Sviluppo Manageriale", cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Società opera da 35 anni sul mercato: nasce infatti in Italia nel 1986 come società operante nel settore progettazione, costruzione ed installazione di lavanderie e di servizi di lavanolo. In Italia ha dimensione nazionale mentre il Gruppo Servizi Italia SpA ha dimensione internazionale.

L'attività di Servizi Italia oggi consiste principalmente nell'erogazione di servizi di noleggio, lavaggio e sterilizzazione di articoli tessili e strumentario chirurgico per conto di enti ospedalieri e strutture socio-assistenziali. La storia del Gruppo è sempre stata caratterizzata da acquisizioni e grandi ristrutturazioni e la crescita si è sviluppata parallelamente all'evoluzione del mercato dei servizi nelle strutture sanitarie.

L'acquisizione nel 2002 da parte di COOPSERVICE ha consentito di consolidare la posizione sul mercato attraverso sinergie commerciali ed operative, grazie ad un gruppo fortemente radicato nell'ambito dei servizi alla sanità sul territorio nazionale.

Negli anni, Servizi Italia ha focalizzato le proprie risorse nel settore della sterilizzazione (inizialmente della sola biancheria e successivamente dello strumentario chirurgico), intuendone i futuri sviluppi e la potenziale elevata redditività.

Grazie ad un approccio multi-servizio, il Gruppo Servizi Italia ha diversificato oggi lo spettro delle proprie attività ed è ora in grado di offrire un mix di prodotti e servizi su misura.

La Servizi Italia SpA è frutto di processi di acquisizioni e fusioni sia in Italia che all'estero. L'interesse per l'internazionalizzazione è cominciato nel 2012 a seguito della *spending review* adottata in Italia. A partire da quella data, Servizi Italia ha avviato lo sviluppo internazionale del Gruppo, acquisendo il 50% di Lavsim Higienização Têxtil S.A., lavanderia brasiliana attiva nello Stato di San Paolo; seguono le acquisizioni di Maxlav_Lavanderia Especializada S.A. e di Vida Lavanderias Especializada S.A., entrambe al 50,1%, che permettono di rafforzare la presenza sul mercato e proseguono lo sviluppo strategico sul mercato. Dopo il Brasile, il processo di internazionalizzazione del Gruppo è continuato in Turchia e India, dove sono state create due nuove società, SAS Sterilizasyon Servisleri in Turchia e Shubharam Hospital Solution in India che si occupano rispettivamente di sterilizzazione e lavanderia. Nel 2015 Servizi Italia acquisisce il restante 50% di Lavsim e il 100% della lavanderia brasiliana Aqualav. Grazie a queste operazioni e agli investimenti fatti in termini di tecnologie e innovazione, Servizi Italia diventa operatore di riferimento nello stato di San Paolo. Parallelamente a questo, nell'ottobre 2015, viene siglato il closing per l'acquisizione del 40% di Ankateks, primario operatore attivo mediante il brand "Ankara Laundry" nel settore del lavaggio biancheria per strutture sanitarie prevalentemente nell'area di Ankara e Izmir. Successivamente, nel maggio 2016, la Società ha esercitato l'opzione per l'acquisizione di un ulteriore 15% del capitale della società turca Ankateks, arrivando a detenere, dal luglio 2017, il controllo del Gruppo e consolidando la propria posizione sul mercato turco. A dicembre 2015, Servizi Italia si è aggiudicata un contratto per la concessione decennale da parte del Ministero della Salute della Repubblica di Albania dei servizi di sterilizzazione, manutenzione e noleggio di strumentario chirurgico, gestione della sterilizzazione di materiali riutilizzabili, forniture dei dispositivi medici monouso e altri servizi accessori presso tutti gli ospedali statali e regionali albanesi. Nel 2016, viene comunicato il signing per l'acquisizione del 100% di Tintoria Lombarda: acquisizione in linea con il piano di crescita del gruppo e che rafforza ulteriormente la posizione di Servizi Italia quale operatore leader di riferimento del settore. Nel 2017, la Società ha avviato in Marocco una società, con l'obiettivo primario di sviluppare e consolidare il business della sterilizzazione chirurgica.

Nello stesso anno la Società ha acquisito la maggioranza del capitale sociale di Steritek S.p.A., primario operatore italiano nell'offerta di servizi di convalida per cicli di sterilizzazione, per sistemi di lavaggio strumenti chirurgici e servizi accessori per le strutture sanitarie. Con tale operazione Servizi Italia diversifica le proprie linee di business esistenti, ampliando la gamma di offerta in servizi ad elevato valore aggiunto ed affini alle proprie attività di sterilizzazione. L'anno successivo la Società ha stretto una Joint-Venture con il gruppo asiatico IDS Medical Systems Group Ltd. per la costituzione di una joint-venture con sede a Singapore denominata IdsMED Servizi Pte Ltd, per identificare e sviluppare nuove opportunità di business nei servizi di sterilizzazione e lavanolo per la Sanità nell'Area Asia-Pacifico.

Aree Attività

Hotel e Ristorazione: Con l'acquisizione del brand Bolognini, Servizi Italia si affaccia al settore alberghiero e della ristorazione, offrendo i servizi di lavaggio e noleggio di tessili in Trentino Alto Adige e in Austria. Dal 2018, una piccola parte di business riguarda quindi il lavanolo per gli Hotel e ristoranti di biancheria da letto, bagno e tovagliame.

Sanità: Area di attività storica di Servizi Italia, dove da anni il Gruppo si pone come leader nella fornitura di servizi integrati a ospedali, cliniche, case di cura e strutture sanitarie. I flussi lavorativi sono abbastanza serrati; devono garantire un lenzuolo e un abito da lavoro a chi il mattino dopo prenderà servizio o dovrà essere allettato. Le lavanderie industriali sono distribuite capillarmente sul territorio italiano insieme a servizi di logistica distributiva per raccogliere il materiale sporco, portarlo alla lavanderia dove viene ricondizionato e poi riconsegnato alle strutture sanitarie. Nelle lenzuola e nelle divise è inserito un tracker RFID passivo (chip) di riconoscimento per la tracciatura del materiale.

La raccolta e consegna negli ospedali e nelle Case di Riposo è affidata a personale dipendente o terzista qualificata; il servizio di trasporto a cooperative terziste qualificate. L'attività principale è il lavaggio, la sterilizzazione e il noleggio di biancheria sanitari, che copre il 75,8% del fatturato aziendale; la seconda, che riguarda il 17,1% del volume di affari, è la sterilizzazione dei dispositivi medici.

La capillarità delle sedi è fondamentale per raggiungere celermente i clienti senza produrre un eccessivo impatto ambientale con il trasporto su gomma. La vicinanza con le strutture da servire è un punto di forza della società. Le lavanderie in Italia sono 14, 24 sono le centrali di sterilizzazione; i lavanolo costituiscono il 25% del mercato, la sterilizzazione tessili è pari al 24%. Il 50% dell'appaltato in Italia fa parte di Servizi Italia. L'Azienda oggi è leader in Italia nella fornitura di servizi di lavanolo e sterilizzazione in ambito sanitario, per fatturato e numero di dipendenti: questi ultimi in Italia sono 1922, all'estero circa 3700, mentre il fatturato consolidato supera i 252 milioni di Euro.

La società, quotata su Borsa Italiana dall'aprile 2007, nel 2009 entra a far parte del segmento STAR, che la colloca definitivamente nel segmento dei Titoli ad Alti Requisiti e all'attenzione della comunità finanziaria internazionale. Le aziende concorrenti hanno più un mercato locale o al massimo regionale, con l'eccezione del principale competitor, ossia Servizi Ospedalieri (Gruppo Rekeep ex Manutencoop).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli obiettivi di sviluppo futuro che il Gruppo Servizi Italia si pone sono quelli di consolidare la leadership fondata sul sistema integrato di servizi (lavanolo, sterilizzazione e fornitura di kit procedurali) e, in prospettiva, sulla gestione dei poli chirurgici (infrastrutture, dispositivi medico-chirurgici, processi di approvvigionamento) attraverso una serie di azioni volte a garantire un alto livello di servizio a beneficio dei pazienti e dei cittadini fruitori di assistenza e di prestazioni sanitarie. La sterilizzazione in Servizi Italia, ad esempio, è un processo industriale specialistico di alta qualità: la strumentazione viene presa in consegna,

sottoposta a trattamento di ricondizionamento, risistemazione nell'ordine ricevuto alla consegna e sterilizzato.

Altra strategia è la continua ricerca di ottimizzazione dei processi attraverso le nuove tecnologie: un obiettivo che Servizi Italia cura da sempre, di recente coniugato con l'obiettivo della sostenibilità.

Tramite soluzioni tecnologiche innovative, da semplice servizio di noleggio/lavanderia si è passati ad un servizio in grado di avere sempre contezza dei pezzi consegnati e dei luoghi dove viene fatta la consegna. Fin da prima della pandemia si era infatti cominciato ad investire sulla security tecnologica, con la tracciatura dei materiali. Questa innovazione gode delle sovvenzioni per Industria 4.0. Si tratta di armadi distributori di divise; con un sistema di badge, il catenario automatico riconosce l'operatore: a lui consegna la divisa pulita previa consegna di quella sporca. Con questo sistema ciascun operatore quindi riceve sempre la propria divisa una volta pulita e sterilizzata. Lo stesso vale per la biancheria di ospedali e case di riposo. Gli armadi sono interconnessi e gestiti dall'azienda da remoto per controllare il flusso e non avere buchi di consegna.

Il Gruppo si impegna costantemente nel consolidare gli investimenti effettuati nei Paesi in cui opera nonché nella realizzazione di importanti obiettivi di efficienza gestionale, al fine di mantenere e migliorare i livelli di marginalità e di redditività del business.

In sintesi, i principali indirizzi strategici di Servizi Italia, all'interno dei quali la sostenibilità, nelle sue diverse declinazioni è trasversale, sono orientati a:

Consolidamento dei mercati esistenti (Italia e Estero), razionalizzando le proprie posizioni, e lavorando ai fini dell'ottimizzazione gestionale.

Consolidamento della leadership nei paesi in cui opera il Gruppo, dedicandosi alla *customer retention* e sfruttando le possibilità di cross-selling sui servizi erogati e con operazioni di crescita esterna.

Sviluppo di un percorso condiviso di crescita sostenibile sui servizi ad alto valore aggiunto, che riguarda, oltre i servizi tradizionali, la sterilizzazione dei Dispositivi Medici e servizi affini.

Ottimizzazione gestionale, efficienza organizzativa e gestionale al fine di mantenere i livelli di marginalità e redditività del business.

Solidità e affidabilità organizzativa al passo con la strategia di sviluppo del Gruppo, con l'implementazione di un nuovo modello organizzativo orientato, da un lato al raggiungimento delle priorità strategiche, visto lo sviluppo internazionale del Gruppo e dall'altro a valorizzare i servizi delle linee di business e le competenze delle persone.

Alla base della strategia del Gruppo ci sono poi i valori legati a *Corporate Social Responsibility* e *Reputation Management*.

Centralità della persona

Svolgere la propria attività con una costante attenzione riguardo alle esigenze e nel rispetto della persona, mediante un riconoscimento di valori come la passione, la dedizione e la professionalità, adottando un comportamento etico basato su principi quali correttezza e affidabilità.

Rispetto e tutela dell'ambiente

Svolgere la propria attività in base al principio dello sviluppo sostenibile, con riguardo all'ambiente ed alla prevenzione dell'inquinamento e al contesto sociale, nel rispetto del territorio e della collettività.

Sicurezza e salvaguardia della salute

Porre l'attenzione sulle condizioni e sull'ambiente di lavoro in rispondenza ai requisiti di sicurezza e di salvaguardia della salute, sempre in linea con l'avanzamento del progresso tecnologico, allo scopo di potere ridurre la probabilità del verificarsi di infortuni, incidenti o altre situazioni di rischio.

Efficacia ed efficienza gestionale

Porgere ampia attenzione alla ricerca di efficienza in tutti i processi aziendali, garantendo la qualità nella consapevolezza che la solidità economico-finanziaria è un principio imprescindibile per garantire lo sviluppo futuro della Società e la soddisfazione del cliente.

Correttezza e trasparenza

Impostare ed attuare i rapporti con le parti Interessate (dipendenti, clienti, soci, fornitori, Enti, organismi di controllo, collettività) nel rispetto dei principi di chiarezza, correttezza e trasparenza, perseguendo la soddisfazione delle aspettative legittime degli interlocutori interni ed esterni. Garantire una corretta ed esaustiva comunicazione aziendale ed informativa contabile rivolta al mercato finanziario, istituzioni, organismi di controllo e media, nei tempi e modalità richieste.

Sostenibilità

Comunicare il profilo di responsabilità sociale; accanto ai tradizionali risultati economici, rendicontare in termini sia quantitativi che qualitativi la dimensione sociale ed ambientale della gestione dell'impresa. Perseguire l'idea fondata sul principio che sia possibile creare valore sostenibile nel tempo solo se la conduzione dell'impresa segue tre solide direttrici: economico-finanziaria, sociale e ambientale, sostenute da una sana e trasparente *Corporate Governance*.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

La formazione segue i percorsi di evoluzione delle strategie aziendali che, per Servizi Italia, sono orientate alla diversificazione e valorizzazione dei servizi di business, internazionalizzazione, attenzione alla persona e all'efficienza gestionale.

Negli ultimi anni la formazione si è concentrata sulla managerialità e la crescita in particolare delle figure intermedie e per quelle più a diretto contatto con il cliente, come i referenti per i servizi guardaroba o i referenti per la sterilizzazione. In un'ottica di sviluppo della società, è strategico poter alzare l'asticella delle competenze soft, formando queste figure.

Per la formazione di carattere manageriale, la società segue una policy di successione attenta al miglioramento delle competenze delle figure chiave, vale a dire ritenute strategiche. Per quelle figure viene steso un piano di sviluppo individuale delle competenze e si propone loro una formazione mirata. *“L'azienda compie questo esercizio: scovare chi ha del potenziale sul quale investire”*.

La formazione rafforza le competenze, ma mette anche in luce le capacità della persona. Spesso i ruoli manageriali sono ricoperti da persone molto preparate dal lato tecnico, ma meno nelle abilità di coordinamento e leadership di gruppi ampi. Per questo l'azienda investe con continuità in percorsi per il potenziamento di tali abilità, cercando di consolidare anche i risultati fino ad ora raggiunti.

Parallela a quella per le soft skill, corre la formazione tecnica, svolta solo on the job. La formazione on the job viene gestita direttamente dal responsabile di stabilimento, di centrale o di funzione attraverso un processo tutto interno, mentre per le soft skill si sfruttano le opportunità date da Fondimpresa.

Con il Fondo è stata finanziata di recente anche la formazione di aggiornamento sulle nuove normative, ad esempio quelle relative alle procedure di sterilizzazione dei dispositivi medici o altre normative che riguardano i commerciali e la qualità. Servizi Italia segue molto l'evoluzione normativa a partire da quella europea; quindi, benché sia data la priorità alla formazione sulle abilità trasversali, la società è pronta ad intercettare anche nuove necessità.

Tutti i programmi di formazione, una volta realizzati, vengono resi pubblici nella Dichiarazione di Carattere non Finanziario in quanto, essendo una società quotata in Borsa, Servizi Italia deve rendicontare in modo

trasparente tutte le attività. Le Parti sociali sono coinvolte da un lato come soggetti cui l'azienda deve rispondere dal punto di vista della responsabilità sociale. Dall'altro, le RSU hanno un ruolo di consultazione nella procedura di condivisione che riguarda la formazione finanziata.

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

La crisi seguita all'emergenza COVID ha portato ad una contrazione del fatturato e degli utili. Nella pandemia l'impresa ha dovuto garantire il servizio anche se una parte dei servizi normalmente offerti, ad esempio la movimentazione della biancheria per gli ospedali, ha subito un brusco rallentamento. Anche gli hotel si sono fermati ed il blocco delle sale operatorie ha portato ad una diminuzione dell'attività di sterilizzazione degli strumenti, mentre è aumentata la richiesta di sterilizzazione per le divise del personale sanitario.

Ciò ha comportato una riorganizzazione e riduzione del lavoro, sostenuti con l'utilizzo degli strumenti predisposti dal governo per le imprese in difficoltà. Durante la pandemia si è quindi fatto ricorso a CIG e a tutti gli altri strumenti che lo Stato ha messo in campo.

La situazione sta ora migliorando: gli ospedali hanno ripreso una normale attività ed il lavoro per Servizi Italia sta di nuovo crescendo, ma non se ne sta uscendo in modo indolore: si è dovuto chiudere un sito produttivo perché sono stati cancellati diversi contratti.

La pandemia ha costretto a rivedere anche le modalità di lavoro ed ancora oggi si utilizza e si incentiva, in una logica di maggiore sostenibilità, lo smart working.

Vista la situazione economica, lo scorso anno non è stata messa a budget nessuna risorsa per la formazione. La formazione obbligatoria sulla sicurezza e quella riguardante gli adempimenti alle misure di emergenza sono state erogate in FAD. Quest'ultima è uno strumento giudicato utile dall'impresa, perché consente di aumentare il numero di attività formative limitando i costi.

Dopo la pandemia Servizi Italia ha rivisto le sue strategie dismettendo alcuni filoni di attività meno strategici e concentrandosi invece sul *core business*, in un'ottica di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale.

Per la futura formazione sono molte le idee che Servizi Italia vorrebbe mettere in campo; alcune, come quella di avere maggiori competenze in materia di organizzazione del lavoro, provengono anche dai partecipanti all'intervista.

L'obiettivo trasversale rivolto alla sostenibilità ambientale e dei processi aziendali sta generando diversi progetti, che implicano anche sviluppo di formazione. Per la parte ambiente l'azienda ha un responsabile che si occupa di formazione per se stesso e per gli altri. È in fase di avvio poi un progetto che parte da una indagine sui bisogni di conciliazione vita - lavoro dei dipendenti. L'indagine si sviluppa su tutte le sedi italiane e prevede l'invio di questionari (per rilevare esigenze e carichi di cura) e la costituzione di gruppi di lavoro, che includono le RSU. Al termine della rilevazione, l'impresa elaborerà un piano per il triennio. Finora è emersa una serie di esigenze formative che riguardano per il 40% corsi di lingua italiana (molti lavoratori sono stranieri) e di alfabetizzazione informatica, ma anche corsi su sicurezza e privacy.

Per concludere, un altro progetto futuro di innovazione prevede la dematerializzazione dei flussi cartacei nelle procedure amministrative: tale processo porterà all'uso di app per richiedere permessi, ferie ecc. Sarà quindi necessario organizzare la formazione dei dipendenti per socializzarli a questa prossima innovazione.

2.5 Considerazioni riepilogative

Se prima del Covid-19 l'Azienda è sembrata concentrare la propria attenzione sul suo rafforzamento sui mercati internazionali, la pandemia ha imposto a Servizi Italia un ripensamento del proprio business, con la dismissione di asset non essenziali, la reingegnerizzazione ed ottimizzazione dei processi e una maggiore

focalizzazione sugli aspetti legati alla responsabilità sociale e ambientale. L'Azienda, pur finanziariamente solida, ha dovuto rimodulare la propria attività rafforzando alcuni settori a discapito di altri; ora, tuttavia, si impone un ribilanciamento, che permetta il presidio delle aree di business precedenti alla pandemia pur tenendo conto delle trasformazioni e, in un certo senso, delle opportunità offerte dalla riorganizzazione resasi necessaria nell'ultimo anno e mezzo, come l'utilizzo più estensivo dello smart working. Si può pertanto ipotizzare un cambiamento, più che sulle tematiche formative, sulle modalità di erogazione dei corsi.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi dei fabbisogni viene compiuta periodicamente insieme ai responsabili del settore impiegatizio e del settore produttivo. Con l'aiuto di queste figure vengono individuati i fabbisogni specifici per funzione o mansione da finanziare con Fondimpresa.

Le procedure di analisi sono quelle previste dal sistema qualità interno: ogni anno vengono raccolte le richieste di tutte le strutture organizzative (uffici, aree produttive); per esempio, quelle riguardanti l'alfabetizzazione tecnologica, l'alfabetizzazione linguistica o la formazione specifica per alcune attività tipiche, così come la formazione alla sicurezza. Queste esigenze sono raccolte in un programma formativo che viene calendarizzato durante l'anno.

Nell'ambito del programma viene data priorità ai corsi di lingua italiana, all'aggiornamento sulle normative e alla sicurezza aggiuntiva a quella obbligatoria: *“Meglio poche azioni, ma mirate”*, nelle parole del responsabile del personale. La formazione viene programmata dalla sede centrale per tutte le sedi distribuite in Italia: al centro-nord si realizza molta formazione linguistica perché la presenza degli stranieri è alta; al sud questa tipologia formativa è molto meno richiesta.

Per figure intermedie come quelle che hanno partecipato al Piano oggetto di monitoraggio, ossia responsabili di stabilimento di lavanderia, di centrali di sterilizzazione e referenti di servizio di guardaroba su cui si fanno ragionamenti di crescita professionale di carattere manageriale, vengono organizzati percorsi di formazione rivolti da una parte a mettere in luce le potenzialità della persona, dall'altra a potenziare gli skill necessari a ricoprire il ruolo. *“E' una buona formazione quella mirata alla persona che ha il giusto potenziale”*.

Le persone intervistate hanno effettivamente compiuto questo passaggio di carriera. Grazie anche alla formazione la società ha individuato gli skill utili ed anche altri, per cui i beneficiari sono passati dall'essere “addetti” ad una attività ad avere ampliato le loro responsabilità, anche con un certo numero di persone da coordinare.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La formazione del Piano “Potenziare e favorire lo sviluppo manageriale” voleva sviluppare, in particolare, le capacità di gestione dei rapporti interpersonali e manageriali delle risorse coinvolte, rafforzando anche l'identità di sé e del gruppo di lavoro e le relazioni tra i membri dello stesso. Nel complesso il Piano si configurava come un follow up volto a consolidare i risultati raggiunti con precedenti formazioni e analizzare le relazioni, gli scambi, le condivisioni tra i dipendenti coinvolti, al fine di definire eventuali nuovi progetti personalizzati futuri. In particolare le azioni formative previste intendevano favorire il rafforzamento dell'identità dei diversi team coinvolti:

- attraverso un percorso (azione: *“High Potential* per responsabili di funzione”, 35 ore) di identificazione e consapevolezza delle potenzialità individuali e di gruppo, della gestione degli aspetti più strategici del ruolo e di rafforzamento e delle relazioni e interazioni tra i membri del team.
- Un'azione importante (*“Percorso di sviluppo del Facility Manager e tecnici di commessa”*, 28 ore) era rivolta alla crescita di competenze di un gruppo di persone (tecnici di commessa / responsabili di guardaroba) per i quali si era definito un nuovo ruolo organizzativo: il *Facility Manager*. Il

percorso comprendeva anche un'attività di team coaching per stimolare un percorso di gestione del talento.

- L'azione "Sviluppo e consolidamento gruppo Operations Lavanderia" (12 ore) era un follow up specifico rivolto al gruppo Operations Lavanderia su cui si era agito con una precedente formazione, per uno sviluppo manageriale da indirizzare al settore alberghiero.
- L'ultima azione, "Art Coaching" (7 ore), era disegnata come un momento di formazione "fuori dagli schemi", un attivatore esperienziale per stimolare l'integrazione tra le diverse funzioni.

Per la progettazione e la realizzazione delle attività formative, Servizi Italia si affida a società esterne. Il Piano in esame è stato progettato da Ad Personam, società del gruppo CoopService di cui Servizi Italia è parte. Le regole di trasparenza cui l'azienda è soggetta impongono periodicamente una valutazione anche di altri fornitori. Una figura interna fa comunque sempre da riferimento e condivide la progettazione con il soggetto formatore, seguendo l'iter del piano anche dal punto didattico e gestionale.

La scelta dei docenti viene lasciata alla singola area funzionale che mette in atto un processo di qualificazione per procedere alla scelta. Per la formazione manageriale vi sono diverse società collaudate tra cui vengono scelti i docenti. Per la parte tecnica l'azienda ha a disposizione un certo numero di trainer ed è frequente anche l'utilizzo di formatori interni.

Essendo un'azienda pluri-certificata, gli enti di certificazione controllano anche le procedure che riguardano la formazione dei dipendenti.

In genere la valutazione del corso viene svolta a fine attività. Nel processo qualità è previsto che si faccia una valutazione dell'efficacia della formazione tramite test, come al termine della formazione sulla sicurezza, o questionari di gradimento. Nel Piano in oggetto erano previsti attestati di partecipazione finali.

In Servizi Italia il sistema di monitoraggio degli esiti formativi pare essere in qualche modo proceduralizzato. Per gli operai viene messa in atto una osservazione delle competenze in essere, acquisite e da acquisire dopo la formazione. La persona che entra in azienda nel settore della produzione ha un piano di inserimento aziendale per le mansioni prescritte, che sono abbastanza ripetitive. Questo piano perciò prevede, oltre alla formazione alla sicurezza per tutti, quella specifica per la mansione. Sulla formazione specifica vengono programmati aggiornamenti anche in base all'introduzione o meno di nuove tecnologie.

Nella formazione sulle soft skill è il responsabile a verificare insieme al dipendente se la formazione è stata efficace o meno. Il Piano di Sviluppo individuale tiene conto di tutta la formazione che il dipendente ha svolto e questa diventa un elemento di valutazione nelle decisioni che riguardano variazioni retributive, passaggi di livello o più in generale lo sviluppo di carriera, anche nell'ottica di una *job rotation* delle figure chiave e, non ultima, di successione nei medesimi ruoli.

3.3 Considerazioni conclusive

L'Azienda possiede un sistema piuttosto strutturato sia per la raccolta e l'analisi del fabbisogno formativo interno, sia per il monitoraggio degli esiti della formazione. L'implementazione del Piano di Sviluppo Individuale costituisce una rilevante dimostrazione di attenzione alla crescita personale e professionale dei dipendenti. Le azioni formative previste nel presente Piano ne costituiscono un esempio, in quanto preparano le figure professionali medio-alte ad elevato potenziale a svolgere al meglio mansioni più complesse e con un più elevato grado di responsabilità su persone e processi.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

I partecipanti al Piano fanno parte di quelle figure che l'impresa attenziona per investire su una loro crescita professionale. Le persone intervistate hanno effettivamente compiuto questo passaggio di carriera. Grazie anche alla formazione l'impresa ha potuto verificare i loro potenziali, potenziare gli skill utili e crearne di nuovi. Un intervistato si occupava prima di un numero limitato di attività di una provincia ed ora, sostituendo un neo-pensionato, ha allargato il suo campo di attività a un'intera regione e a molte più persone: *"Il corso mi ha aiutato a crescere, a raggiungere obiettivi lavorativi e migliorare la capacità di relazione con le persone"*.

Il corso di Facility Manager, con una quindicina di partecipanti suddivisi in due gruppi, è risultato utile perché ha analizzato molti esempi concreti tratti dalla realtà di Servizi Italia. Gli esempi hanno reso gli argomenti approfonditi, con una formazione meno teorica, ed hanno aiutato a comprendere nel concreto determinate dinamiche. La parte teorica è stata illustrata con concetti semplici, molto chiari.

Il secondo partecipante, dopo aver svolto il corso, è passato dal gestire un solo guardaroba a gestirne molti in territori diversi, coordinando anch'egli un numero elevato di persone. La formazione gli ha consentito di acquisire competenze maggiori riguardo la gestione del personale.

Il gruppo aula di persone provenienti da sedi e province differenti è stato arricchente, permettendo un ampio e costruttivo confronto: *"La provenienza da siti diversi mi ha fatto riflettere su come le problematiche siano poi sempre le stesse. Spesso si pensa di essere gli unici ad avere quel problema, invece non è così"*. Il confronto ha permesso di considerare una medesima problematica da molteplici punti di vista, facilitando l'individuazione di possibili soluzioni. *"La formazione mi ha insegnato che spesso la soluzione è a portata di mano, basta solo cambiare punto di vista"*.

La modalità interattiva ha creato forti sinergie di gruppo; l'uso di slides, *role playing*, simulazioni pratiche hanno reso più chiare le problematiche e incisive le conoscenze trasmesse. La suddivisione del percorso in due gruppi è stata a sua volta funzionale ad un maggior coinvolgimento dei partecipanti, spingendoli a "far meglio" dell'altro gruppo nell'esame dei casi proposti.

Un ulteriore apprendimento derivato dalla formazione che ha prodotto un cambiamento nel modo di lavorare del secondo intervistato è l'aver imparato ad analizzare in modo meno superficiale le situazioni, prendendo in esame i diversi aspetti di un problema.

Entrambi gli intervistati si dicono pronti a frequentare nuove attività formative, qualora l'Azienda proponga loro ulteriori opportunità di crescita. Le loro richieste per eventuali corsi futuri vanno nella direzione di una formazione che li faccia sentire parte dell'organizzazione e contribuire al suo sviluppo.

4.2 Conclusioni riepilogative

I partecipanti ai corsi si sono dichiarati molto soddisfatti della formazione, ritenendo che essa abbia contribuito a dar loro gli strumenti metodologici e gli atteggiamenti mentali più appropriati per assolvere al meglio un nuovo incarico (Facility Manager) più ricco di responsabilità. La strutturazione del corso appare particolarmente calzante e ha permesso, attraverso il dialogo e il confronto tra dipendenti di sedi diverse, non solo di acquisire competenze strategiche di *problem solving* e altre abilità trasversali, ma anche di veicolare la missione e i valori del Gruppo e cementare l'identità aziendale: aspetto, quest'ultimo, non banale in una società di servizi estremamente frammentata sul territorio nazionale.

5.CONCLUSIONI

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

Ad incidere positivamente sulla formazione erogata in Servizi Italia contribuiscono senz'altro una buona strutturazione sia della fase di individuazione e raccolta dei fabbisogni formativi, sia nella fase di monitoraggio degli esiti, con procedure sufficientemente formalizzate (specialmente considerando il settore di cui l'Azienda fa parte) e la predisposizione, per ciascun dipendente, di un Piano di Sviluppo Individuale. L'obbligo della rotazione del fornitore non incide negativamente, poiché Servizi Italia ne ha molti e li sottopone a un processo di qualifica che ne garantisca il possesso di determinati standard qualitativi.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Come buona prassi segnaliamo il già ricordato progetto recentemente avviato a partire dall'indagine interna sui bisogni di conciliazione vita - lavoro dei dipendenti, esteso a tutte le sedi italiane e finalizzato a rilevare esigenze particolari e carichi di cura mediante appositi questionari. La costituzione di gruppi di lavoro, che includono le RSU, è prodromica a un piano di conciliazione che l'Azienda intende sviluppare con una prospettiva a medio-lungo termine (triennale), segno concreto di un interesse al benessere della propria forza lavoro in un settore in cui tale aspetto è tutt'altro che scontato.

5.3. Conclusioni

L'Azienda, presente in tutta Italia e dal 2012 anche in vari Paesi del mondo, ha compiuto da anni la scelta strategica di non delocalizzare alcun tipo di servizio. I clienti raggiunti sono estremamente eterogenei, ma l'obiettivo di Servizi Italia è di farsi sentire vicina ad ognuno di essi, puntando sulla velocità e accuratezza negli aspetti logistici, sull'innovazione tecnologica (tracciatura RFID) e, più di recente, sulla responsabilità sociale e sulla sostenibilità ambientale.

I dipendenti, che nelle posizioni più operative sono spesso costituiti da stranieri con livelli non elevati di scolarità né di conoscenza della lingua italiana (aspetto frequente in queste tipologie di aziende), nondimeno sono interessati da percorsi che favoriscano la loro integrazione, anche con iniziative di un certo interesse, come il recente progetto sulla conciliazione vita-lavoro.

La formazione finora erogata e quella prevista appaiono, in definitiva, strumenti coerenti di un percorso ancora in divenire.