

I- eFM - L'apprendimento della lingua inglese anche come fattore di promozione personale e non solo professionale

Ambito strategico: consulenza immobiliare

Codice piano: Piano 258294, Titolo piano ENGLISH COURSE eFM - 2020

1. INTRODUZIONE

La scelta di intervistare l'azienda eFM S.p.A. è motivata dal fatto che la stessa rappresenta un punto di riferimento del settore nell'ambito della progettazione di spazi "engaging", ossia luoghi in cui le persone possano dare il meglio di sé non solo nella logica della performance, ma come conseguenza naturale di uno stato di benessere e soddisfazione.

eFM progetta, realizza e gestisce spazi in funzione delle relazioni che li abiteranno. Con sedi tra Europa, Nord America, e America Latina, opera nella logica di un ricongiungimento tra fisico e digitale, concependo ogni spazio come un ambiente ibrido, capace di generare esperienze aumentate.

"Essere azienda piattaforma significa abbracciare un modo nuovo di essere organizzazione. Significa trasformarsi da impresa gerarchica, tipica del '900, a impresa ecosistemica e generativa. Per implementare organizzazioni basate sullo scambio di conoscenza e condivisione." Questa è la dichiarazione del Founder di eFM.

In occasione dell'intervista tenutasi in data 15 settembre 2022 è stato possibile confrontarsi con Simona Gollini, Responsabile Compliance e referente aziendale per la formazione e con Elisa Paduano, Project Manager del Team Workplace e discente del corso.

Il piano oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il 258294 dal titolo "ENGLISH COURSE eFM - 2020", che ha coinvolto in formazione venti persone, con la singola azione formativa, è stato costruito su 5 livelli differenti di difficoltà, della durata complessiva di 36 ore ciascuno. Il periodo di svolgimento delle attività dell'intero progetto formativo ha riguardato l'arco temporale dal febbraio 2020 al febbraio 2021, con necessaria interruzione da marzo a giugno a causa della situazione emergenziale) ed è stato realizzato interamente nell'orario di lavoro.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

eFM è un'azienda piattaforma che si occupa di spazi abitati – edifici, quartieri, città – a partire dalle relazioni che li abitano.

eFM è un'azienda italiana che ha l'obiettivo di creare "engaging places", ossia luoghi in cui le persone possano dare il meglio di sé non solo nella logica della performance, ma come conseguenza naturale di uno stato di benessere e soddisfazione.

eFM progetta, realizza e gestisce gli spazi considerando il loro intero ciclo di vita e riconosce nel dato l'elemento cruciale di ogni attività, perché è proprio questo a garantire una lettura dinamica della realtà e a generare nuovi scenari.

Con sedi tra Europa, Nord America e America Latina, opera nella logica di un ricongiungimento tra fisico e digitale, concependo ogni spazio come un ambiente ibrido, capace di generare esperienze aumentate.

Nel 2018 dà vita alla piattaforma tecnologica “MYSPOT” – riconosciuta da Gartner come Cool Vendor – che attraverso la creazione di gemelli digitali collega in tempo reale tutte le informazioni esistenti a ciascuno spazio censito, consentendo di progettare e gestire l’intera vita di ogni singolo ambiente, in funzione degli altri ambienti e delle persone che lo vivono.

Con oltre 350 professionisti in tutto il mondo, eFM abilita relazioni tra persone e spazi, tra persone e cose, tra persone e persone, e grazie all’utilizzo della blockchain, è in grado di certificarle e monitorarle attraverso la creazione di contratti “smart”, digitali e verificati.

Nel 2021 lancia il progetto HUBQUARTER, riconosciuto dal Sole24Ore come un progetto ad alto impatto di sostenibilità. Si tratta di un nuovo paradigma nella concezione del lavoro e dello spazio urbano che trasforma la città in un vero hub diffuso di esperienze, sia in ambito lavorativo che formativo. Attraverso la condivisione di spazi da parte di grandi aziende ed organizzazioni, i territori si ripopolano, dando vita a processi di rigenerazione urbana.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

eFM fondata in un garage – in pieno stile Silicon Valley - nel 2000 è nata inizialmente con l’obiettivo di innovare il mercato del real estate attraverso l’ottimizzazione dei processi. Quindi, con lo scopo di ridurre i costi, di mitigare i rischi e aumentare il valore del patrimonio. Per poi concentrarsi sempre di più sulla relazione esistente tra l’attività umana, sia fisica che comportamentale, e lo spazio stesso.

Cercando, quindi, di far emergere l’intangibilità del luogo: il linguaggio che induce, la storia che realizza e le emozioni e le relazioni che instaura e amplifica. “Ci siamo lanciati in questa sfida”, dice Daniele Di Fausto, CEO di eFM in un’intervista a Forbes, “perché avevamo capito che esisteva una parte dell’immobile che poteva diventare digitale e avere un impatto significativo sulle attività dell’uomo. Una convinzione che si riflette anche nel nostro nome e nel nostro motto ‘engaging places’, dove engaging rappresenta la nostra e”.

eFM è partita dall’intuizione di quattro persone e con un piglio prettamente consulenziale, oggi la realtà italiana conta un team di oltre 350 fra ingegneri, architetti, data scientist, economisti, psicologi e antropologi, diversi riconoscimenti e un’importante presenza internazionale, contraddistinta dalle sedi in Brasile, USA, America Latina e Europa, che hanno permesso a eFM di rispondere nel migliore dei modi alla crisi innescata dalla pandemia e a chiudere il 2020 con un fatturato di 26,1 milioni di euro, in crescita rispetto ai 21,4 registrati nel 2019, e con un aumento del 12% del margine operativo lordo. Nel 2020, per accelerare il processo di internazionalizzazione favorito anche dall’acquisizione di due sedi estere, una in America ed una in Germania, si è ritenuto utile migliorare la conoscenza della lingua inglese.

Il livello di inglese era tendenzialmente medio, nonostante un approccio sostanzialmente nativo, il linguaggio tecnico era comunque in possesso ad un numero ristretto di professionisti, la necessità di aumentare la capacità dialettica necessaria per sostenere delle presentazioni, convegni, e meeting professionali diventava sempre più stringente. L’azienda ha avviato un assessment iniziale di tutto il personale per la corretta imputazione del livello di conoscenza della lingua inglese. Ci si è basati su due livelli di risultanze:

- per chi avesse già effettuato precedenti corsi di inglese, ci si è basati sul livello conseguito al termine del percorso formativo;
- per tutti gli altri, è stato organizzato un test scritto e orale con società esterna.

In questo modo sono state costruite le classi, inserendo non solo chi faceva parte del gruppo che avrebbe supportato direttamente le società consorelle estere, ma tutte quelle persone che per tipologia di lavoro svolto erano chiamati a sostenere più frequentemente colloqui con l'estero.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'azienda per sua missione è molto attenta ai temi della sostenibilità, ha ottenuto la certificazione per le emissioni di gas serra e sta per intraprendere il percorso per la certificazione "Diversity & Inclusion" ISO 30415:2021 la quale è emessa dall'International organization for standardization (ISO) e definisce i requisiti da rispettare per le organizzazioni che hanno volontariamente intrapreso un percorso per adottare comportamenti "inclusivi".

In coerenza con questo obiettivo, dal 2020 è partita la formazione on-line sul percorso 'Diversity and Inclusion' all'interno delle iniziative per Fondo Nuove Competenze. È stato un momento di forte riflessione e l'occasione per incontri di formazione a 360° sui bias cognitivi. Il percorso formativo FNC, prevedeva altresì un ampio spazio alla formazione in ambito R&S (Ricerca & Sviluppo) al fine di far fronte ai cambiamenti organizzativi e di mercato che dovevano essere messi in atto a seguito della pandemia.

L'organizzazione del lavoro in eFM non ha subito particolari cambiamenti a causa della pandemia da Covid-19, in quanto già fautrice da anni del lavoro caratterizzato da flessibilità di luoghi e orari, svincolato pertanto dall'ufficio: tutti i lavoratori potevano scegliere autonomamente, purché in coordinamento con i propri team di lavoro, di prestare la propria attività da remoto. eFM è stata tra le prime in Italia, a partire dal 2014, ad utilizzare massivamente lo smart-working quale strumento di flessibilità e conciliazione vita-lavoro per arrivare ad una vera e propria formalizzazione contrattuale nel 2019, a seguito della emanazione delle apposite disposizioni normative in materia. L'organizzazione del lavoro da remote è stata altresì facilitata dalla trasformazione digitale, attuata già nel biennio 2015-2016. Nella precedente versione del lavoro agile in azienda veniva richiesta una presenza minima in azienda di un giorno a settimana (derogabile dal lavoratore), che da settembre 2022 è passata ad un giorno al mese per andare ancora più incontro alle esigenze personali, evitando al contempo l'isolamento completo attraverso la promozione di momenti di convivialità aziendale.

2.5 Considerazioni riepilogative

Il processo di internazionalizzazione dell'azienda non è stato ostacolato dalla crisi pandemica, anzi accelerato grazie alla particolare organizzazione aziendale che già negli anni precedenti aveva sostenuto l'alternanza tra attività svolte in presenza con attività svolte da remoto, per poi passare ad una vera e propria contrattualizzazione del personale in modalità prevalentemente di smart working.

Il 2019 è stato l'anno del cambiamento, quello in cui l'azienda si è data una nuova organizzazione interna volta al soddisfacimento dei due pillar considerati fondamentali:

- L'interazione fra le persone, la contaminazione di idee;
- La risposta al cambiamento.

Il 2020 è stato l'anno in cui tale nuovo modello organizzativo ha visto la sua applicazione.

L'obiettivo sfidante è stato quello di posizionarsi, nell'approccio organizzativo e nelle relative conseguenze sulla produttività, su un altro livello di flessibilità nella risposta al cambiamento e di interdipendenza nelle interazioni. L'obiettivo è stato perseguito mediante auto-organizzazioni interne con responsabilità condivisa e diffusa. Le organizzazioni più adattive, con grande capacità di sensing e responding sono le AUTO-ORGANIZZAZIONI, nella forma evoluta delle Teal Organization in cui la forma segue il bisogno, i ruoli vengono assunti, lasciati e cambiati in modo fluido, il potere decisionale è distribuito, le decisioni vengono prese là dove nascono, le innovazioni possono emergere da tutte le aree, le riunioni si tengono quando sono necessarie, task force temporanee vengono create spontaneamente e sciolte ancora più velocemente.

Response to change

FLEXIBILITY Prioritize:

- innovation
- openness
- longer-term orientation

STABILITY Prioritize:

- following rules
- using control structures
- seniority-based staffing
- reinforce hierarchy
- strive for efficiency

People Interactions

INDIPENDENCE

Greater value on:

- autonomy
- individual action
- competition.

INTERDEPENDENCE

Greater value on:

- integration
- collaboration
- managing relationships
- coordinating group effort.

Le principali caratteristiche della organizzazione interna di eFM sono quindi:

- Self-managed Teams
- Leadership diffusa
- Dal middle management al coaching
- I teams e i ruoli si definiscono e si assumono in modo fluido
- Ruoli granulari e multiruolo
- Cross team integration, enabled by information accessible to anyone in the organization

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano interaziendale ha visto il coinvolgimento oltre che della eFM spa anche di eFM Property Solutions, società del Gruppo focalizzata sul Property Management e con una piattaforma proprietaria per la gestione del Real Estate. L'Azienda predilige corsi interaziendali. I team interni, infatti, non sono separati per tipologia di azienda ma per tipologia di attività, in questo modo si possono evitare discriminazioni tra i partecipanti. I team sono strutturati per tipologia di lavoro, si prescindono dalla appartenenza dell'azienda e della sede.

Il piano è articolato in 5 cinque azioni formative. Pre intermediate English, Intermediate English ed. 1, Intermediate English ed. 2, Intermediate English ed. 3, Upper Intermediate English. Per ogni corso hanno partecipato 4 lavoratori per 36 ore ciascuno, per un totale di 180 ore.

Al fine di garantire il pieno raggiungimento degli obiettivi, l'organizzazione del progetto ha previsto le seguenti figure di sistema: un "Coordinatore di Progetto" con la funzione di coordinamento generale e di monitoraggio dell'intero percorso formativo; un "Coordinatore Didattico" quale principale referente per il personale docente, al fine di facilitare i processi di apprendimento, l'attività di monitoraggio e di valutazione in itinere ed ex post. Un Team di docenti esperti in materia ed in termini di gestione di aula; una corretta gestione delle procedure corsuali nonché un

monitoraggio operativo. Infine, il personale amministrativo sarà deputato alla rendicontazione contabile del percorso formativo in specie.

L'azienda ha analizzato i team che potevano essere maggiormente coinvolti e dopo una valutazione è stato anche ampliato il range di riferimento. È stato proposto un test sia scritto che orale per capire i livelli di partenza di ciascuno e creare le classi più omogenee possibile ed è emersa la richiesta di approfondimento del linguaggio tecnico: architettura, ingegneria, informatica ecc....

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Come detto i lavoratori coinvolti sono stati 20 di cui 16 impiegati e 4 quadri. 3 di questi sono usciti dall'azienda.

Il monitoraggio è stato realizzato seguito attentamente tramite piattaforma digitale (Teams) sulla quale viene anche caricato il materiale didattico e la documentazione che Fondimpresa fornisce all'azienda per tenere sotto controllo le presenze. Viene aperto un canale per ogni corso attivo. In ogni corso viene identificato un 'capo classe', un referente di corso che si occupa di verificare il buon andamento dell'aula virtuale oltre al docente (compilazione del registro ingresso/uscita, controllo numero max assenze ecc....). Il referente di team (capo classe) più che il docente può generare comportamenti virtuosi all'interno dell'aula e fare da deterrente ad eventuali assenze. In ogni caso il responsabile del monitoraggio, interagendo con i vari team aziendali e al fine di facilitare la presenza al corso, ha monitorato il carico di lavoro di ciascuno quale causa di un eventuale impedimento al corso stesso.

Nonostante il corso, partito prima della pandemia, fosse stato pensato e progettato in aula, in presenza, le restrizioni per il Covid-19 ed il conseguente lockdown ha imposto uno stop di alcuni mesi, le autorizzazioni per la forma digitale sono arrivate a giugno. I corsi sono ripartiti a metà luglio per dare a tutti la possibilità di potervi aderire. Dopo la pausa estiva i corsi sono ripresi a metà settembre.

La piattaforma digitale utilizzata, Zoom, ha permesso a tutti di poter partecipare attivamente alle lezioni favorendo il dialogo in lingua senza escludere nessuno. Ogni lezione è stata seguita da esercitazioni.

L'azienda, in generale, predilige una modalità operativa ibrida: la presenza fisica serve per lo scambio di idee nella fase progettuale. Nel corso di inglese, per esempio, la gestualità è molto importante, aiuta a prendere sicurezza. Quindi la presenza in aula sarebbe servita ad aiutare gli allievi del corso ma, nonostante ciò, il risultato è più che soddisfacente. In generale il corso, composto da una settimana e mezza di lezioni con compiti e verifiche successive si è caratterizzato per un basso numero di assenze.

L'azienda lavora molto sulla candidatura al ruolo: se una persona si sente pronta e vuole cimentarsi in una determinata attività, come può essere l'international, può farlo. Non sarà l'azienda a decidere in prima battuta.

Con questa politica, due persone di propria iniziativa hanno scelto di spostarsi nel team international.

Alzare il livello di internazionalizzazione nelle compagnie italiane ha contribuito ad incentivare il passaggio a team international quindi sicuramente il risultato della partecipazione al piano formativo non può che essere positivo. Ci sono state riunioni periodiche con i capi classi per ottenere riscontri sull'indice di gradimento del corso o per intercettare eventuali richieste di approfondimento. Abbiamo citato prima per esempio, la richiesta di miglioramento del linguaggio tecnico.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'obiettivo della formazione è stato quello di favorire il processo di internazionalizzazione dell'azienda. Il corso ha rappresentato un'occasione, non solo per chi faceva già parte del settore international ma anche per chi desiderava entrare nel settore international, di poter migliorare la propria preparazione nella lingua inglese.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Si è già avuto modo di spiegare (vedi capitolo precedente) come nel team di lavoro (per tipologia di attività) non esista un capo, ma piuttosto una responsabilità diffusa: non una persona che monitora tutto senza passare competenze ma specialisti per ogni tipo di responsabilità. Per ogni team esiste un responsabile lato people, Engagement Officer, che si preoccupa di individuare e raccogliere le esigenze formative, l'efficacia dei corsi, colloqui di feedback ecc. I responsabili lato people di ogni Team si riuniscono e si confrontano periodicamente.

Il Progetto 258294 è nato per far in modo che i partecipanti raggiungessero una comprensione più profonda della lingua inglese in relazione alle esigenze di internazionalizzazione del mercato e quindi dell'azienda ed ha altresì contribuito attivamente ed efficacemente a rafforzare questo approccio aziendale.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'azienda sulla base della sua mission "SUSTAINING ENGAGING PLACES FOR A BETTER LIFE" ha cercato di porre una forte attenzione alle persone a partire dalla crescita delle loro skill, "non solo miglioro l'inglese ma l'azienda investe su di me, l'azienda mi prepara a potermi cimentare in un progetto internazionale contribuendo al mio sviluppo". Rimane la libertà della persona di accettare o meno un lavoro che vede il coinvolgimento di persone di altre culture, nazioni e lingue, ma indipendentemente da ciò, vengono forniti gli elementi necessari per far fronte ad una sfida internazionale. Non solo, ciò rappresenta una buona pratica per aumentare anche il livello di soddisfazione e di crescita. Non è semplicemente un corso di inglese, ma un progetto di Engagement.

5. CONCLUSIONI

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

Dalle interviste svolte con la Responsabile e con una discente, è emerso come la formazione svolta abbia ottenuto il risultato voluto, vale a dire ampliare il settore international favorendo l'apprendimento della lingua inglese. La pandemia con le sue conseguenze in termini di restrizioni paradossalmente ha favorito l'utilizzo di piattaforme digitali che hanno permesso la strutturazione di classi omogenee. I Team che selezionavano i partecipanti al corso, in una prima fase, hanno

cercato di coinvolgere il personale direttamente collegato al settore international. La buona prassi formativa ha garantito il coinvolgimento anche di altri soggetti fino ad allora distanti dal settore.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Il corso è stato percepito come fortemente funzionale ai fini di un ampliamento del mercato di riferimento aziendale. La lavoratrice intervistata ricopre ora in azienda il ruolo di project manager. L'incremento del suo livello di conoscenza dell'inglese è stato determinante per l'avanzamento di carriera e per l'ottenimento di risultati in linea con gli obiettivi aziendali. In occasione dell'intervista, la lavoratrice ha infatti definito il corso una buona pratica formativa: ha permesso di migliorare l'interazione sia esterna che interna, incentivare la conoscenza della lingua inglese in un mercato sempre più globalizzato, interagire con il mercato americano, o semplicemente interfacciarsi con altri team di altri Paesi.

L'azione formativa in esame può essere considerata una buona pratica, in quanto conferma l'alta attenzione che l'azienda dedica all'apprendimento e alla miglior conoscenza della lingua inglese con un'attenzione speciale verso la terminologia tecnica. Un elemento questo fondamentale per lo svolgimento delle relazioni giornaliere, con fornitori, clienti o partners.

5.3 Conclusioni

eFM è un'azienda piattaforma che lavora sui luoghi affinché le persone possano dare il meglio di sé non solo nella logica della performance, ma come conseguenza naturale di uno stato di benessere e soddisfazione. Questa sua vocazione ha trovato, nel tempo, anche l'attenzione e il favore delle committenti per cui opera. L'azienda pone una continua attenzione alla sostenibilità dei luoghi e delle persone

La formazione svolta in azienda nell'anno 2020 con il supporto di Fondimpresa, ha concretizzato l'obiettivo dell'azienda di esportare la sua visione in un contesto internazionale favorito con l'apertura di nuove sedi in America ed in Germania.

L'azienda e la lavoratrice intervistata, che ha partecipato al corso, valutano positivamente l'esperienza formativa, ritenendo che abbia permesso di raggiungere pienamente gli obiettivi fissati in tema di internazionalizzazione e di engagement.

Piena coerenza dell'azione formativa con il principio generale dell'apertura verso nuovi mercati e con la mission aziendale: "Diamo forma a nuove esperienze di abitare che interpretano i bisogni delle persone e garantiamo i livelli di servizio necessari a soddisfarli."

A fare di questo corso abilitante (la padronanza della lingua inglese) una buona pratica è senz'altro l'impatto di quest'ultimo sulle motivazioni del personale, in un periodo molto delicato (la pandemia) e nel mezzo di un processo aziendale sfidante (l'internazionalizzazione).