



**AZIENDA
PAPALINI S.P.A**

**Ambito Tematico Strategico
Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**

**“L’innovazione digitale per l’ottimizzazione dei processi
aziendali”**

Storia di formazione realizzata da:
Dott. Andrea Montesi – Psicologo del lavoro
Email: andrea.montesi3@gmail.com

Piano Formativo: 312569

“Piano di formazione 4.0”

Conto Formazione

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	8
2.4. Considerazioni riepilogative.....	9
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	11
3.3. Considerazione riepilogative	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1. L'impatto della formazione.....	13
4.2. Considerazione riepilogative	14
5. CONCLUSIONI	14
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
5.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	17
5.3. Conclusioni	18

1 – INTRODUZIONE

La Papalini S.p.a. ha partecipato alla formazione finanziata di Fondimpresa mediante il Conto Formazione, il quale è un conto a disposizione delle aziende che aderiscono a Fondimpresa e che consente di gestire direttamente le risorse finanziarie (versate e accantonate) per la formazione dei propri lavoratori con una procedura che l'azienda può svolgere in modo autonomo e on line.

L'azienda ha agito sul primo dei cinque Ambiti Tematici Strategici Prioritari delineati da Fondimpresa, ovvero quello relativo a "Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto".

Questo primo ambito prevede progetti o interventi formativi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi e, richiamando la definizione presente nel Regolamento (UE) n.651/2014, "sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazione tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software), processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti".¹

Nel progetto "Piano di Formazione 4.0" della Papalini S.p.a. sono state costituite 3 azioni formative, coinvolgendo impiegati che hanno un ruolo all'interno di diversi settori aziendali. L'obiettivo del percorso formativo è stato puntare all'innovazione di processo e introdursi così nella Digitalizzazione 4.0, a seguito dell'adozione di un nuovo sistema gestionale in cloud, in grado di migliorare la gestione del flusso dei dati aziendali. Gli esiti previsti della formazione risiedevano nella volontà di formare i propri dipendenti, che svolgono funzioni interne all'azienda sulla nuova architettura informatica.

Con l'introduzione di questo nuovo gestionale, si è voluto raggiungere diversi obiettivi:

1. Lasciare obsoleti sistemi di gestione dei dati e delle informazioni;
2. Innovare i processi aziendali e introdursi alla Digitalizzazione 4.0;
3. Diminuire i tempi di attesa del flusso delle informazioni;
4. Dotare il proprio personale di architetture informatiche contemporanei e maggiormente fruibili;
5. Aumentare le capacità tecnico/pratiche dei propri dipendenti.

In relazione a questi obiettivi formativi, l'azienda Papalini S.p.a. segue la via che le aziende italiane, a seconda della loro grandezza, natura societaria, ubicazione territoriale ed altri parametri, stanno realizzando: integrare le proprie attività di gestione (e non solo) nel cloud computing, ovvero nell'utilizzo di servizi, quali software, database, server e reti, connessi tramite Internet, grazie ai quali sono in grado di accedere a software e applicazioni ovunque si trovino.

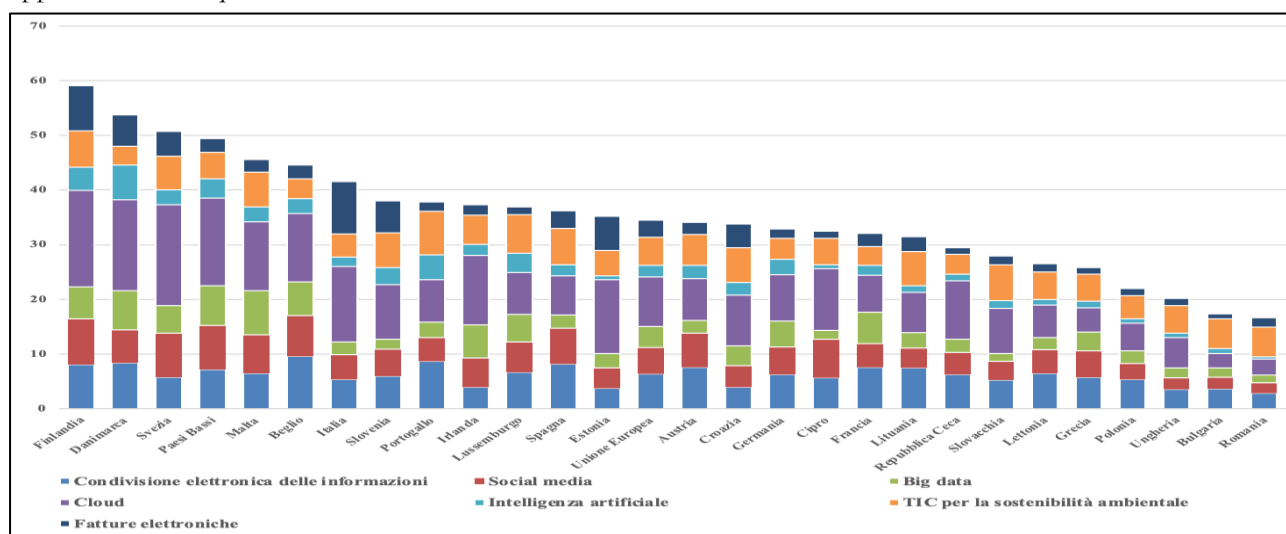


Figura 1 Integrazione delle tecnologie digitali nelle imprese. FONTE: Unioncamere-Anpal, Sistema informativo Excelsior, 2022, da European Commission, Digital Scoreboard

¹ Fondimpresa, 2023, linee guida rapporti regolamento (ue) n. 651/2014 della commissione del 17 giugno 2014

“L’Italia risulta ottava in graduatoria con riferimento all’adozione delle tecnologie digitali da parte delle imprese, davanti a Spagna, Germania e Francia e, comunque, sopra la media dell’Unione Europea. Il nostro Paese si posiziona al 25° posto nell’ambito della dimensione competenze digitali/capitale umano”.²

Per approfondire ancor meglio lo stato dell’arte sia in Italia che in Europa relativo all’utilizzo del cloud, con quali funzioni e scopi, possiamo riportare che “a livello europeo il cloud viene utilizzato soprattutto per la posta elettronica (76%) e per l’archiviazione dei files (67%), seguono l’uso software d’ufficio (57%), database aziendali (47%), per accedere ai programmi per la gestione finanziarie e per la contabilità (45%) e CRM (27%).

In Italia le imprese hanno sul cloud i servizi di posta (con il 96% siamo primi in Europa) il proprio archivio di conservazione dei file (55%) e i database aziendali (36%). Per quel che concerne l’utilizzo di programmi e gestionali in azienda le percentuali sono: software d’ufficio 63%, gestionale e contabilità 48% e CRM 17%.

Perciò lavorare in cloud significa operare e collaborare indipendentemente dal luogo dove ci si trova, diminuire le spese legate a server in house e alla loro manutenzione, poter contare su una maggiore sicurezza dei dati e garantirne la conservazione. Molte imprese oggi scelgono soluzioni cloud perché rappresentano un salto di qualità sia nei processi che nella gestione delle attività imprenditoriali”.³

Oltre a questo, è fondamentale ricordare la natura dell’attività dell’azienda Papalini S.p.a. Questa, da oltre 30 anni, si occupa di Servizi di cleaning, sanificazione e servizi integrati. Un’attività che l’ha vista protagonista durante il complesso periodo del Covid -19 e che da quell’esperienza di rapida modifica delle modalità di lavoro è riuscita a cogliere anche un aspetto positivo: l’importanza di avere un flusso di informazioni chiaro, inserito in una struttura uguale per tutti, semplice, specie in periodi di repentini cambiamenti.

Anche per ciò, ma non solo, ha deciso di intraprendere un percorso di ridefinizione dei processi organizzativi e miglioramento delle architetture tecnologiche, nonché delle competenze dei propri dipendenti.

Una riflessione dei dati economici del mercato del cleaning italiano, evidenzia come nell’era PRE-COVID, “le aziende del settore pulizie contava 53.500 imprese, per un fatturato di circa 21,2 miliardi di euro, che davano lavoro a circa 532.000 addetti, di cui il 70% erano donne”³; mentre uno studio aggiornato al 2022 sottolinea che il mercato del settore cleaning ha creato un giro d’affari complessivo di 74 miliardi di euro e che dà lavoro a 600mila persone, soprattutto donne (73%)”.⁴

Questi dati evidenziano come il settore di riferimento della Papalini S.p.a. sia un settore in crescita, formato soprattutto da piccole e medie imprese, con una piccola percentuale di grandi aziende.

Alla luce di questi dati risulta chiaro quanto sia interessante approfondire il percorso formativo di un’azienda la quale, per aumentare la propria competitività e per introdursi nel mondo della digitalizzazione 4.0, sceglie di investire in architetture informatiche e formazione dei dipendenti, vivendo il cambiamento come possibilità di offrire un miglior servizio ai propri clienti e continuare ad essere leader nel mercato di riferimento, come una possibilità costruttiva e non come un problema da risolvere.

Nella analisi di questa Storia di formazione della Papalini S.p.a. sarà utilizzato anche il prezioso contributo della Dott.ssa Cecilia Papalini, dipendente del settore HR.. Cecilia Papalini è in azienda sin dal 2012 e inizialmente si è occupata di segreteria commerciale e dell’ambito produzione. Dal 2019 segue il settore HR , occupandosi di organizzazione aziendale e organigramma, aggiornamenti aziendali in accordo con la direzione, ricerca e selezione, nonché è la referente della formazione finanziata (esclusa sicurezza obbligatoria).

Perciò oltre ad essere una fonte informativa importante ed attendibile in merito alla storia dell’azienda e al processo di realizzazione della formazione (dall’analisi del fabbisogno ai risultati finali), ha anche seguito tutto il processo formativo, partecipando come discente all’aula formativa.

² 2022, European Commission, Digital Scoreboard

³ <https://www.esaetro.com/news/italia-sul-cloud/>

⁴ dati evidenziati dallo studio condotto da Cerved On per Afidamp, dal sito <https://serialcleaner.it/blog>

2 - STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda Papalini S.p.a. è sita nella città di Fano (PU) e inizia la propria attività di lavoro grazie al suo fondatore Dott. Mauro Papalini, nel 1999. Agli albori della loro attività, la natura giuridica, come spesso accade, non è quella attuale, ma era costituita come una società di persone, chiamata Pulirapida S.r.l. Nel 2015 si trasforma in SPA e acquisisce il nome e il profilo odierno.

Ci sono state diverse tappe importanti nella storia dell'azienda:

1. nel 2012 raggiunge il risultato di 1000 dipendenti e 20 mln di fatturato (trend del +20% in relazione al 2008);
2. nel 2015 cambia la natura societaria dal srl a SPA e diventa Papalini S.p.a.;
3. nel 2020 si trasferiscono nella nuova sede.

Questa è una azienda di servizi e nasce con attività legate alle pulizie e sanificazione locali. Oggi La Papalini S.p.a. ha ampliato le proprie competenze professionali e si occupa di attività relative al cleaning, alla sanificazione e ai servizi integrati ed offre un'ampia differenziazione di interventi, a seconda del settore di mercato di riferimento, di cui alcuni sono il core business ed altri sono delle concrete aree professionali in via di sviluppo. Infatti l'azienda ha differenziato il proprio mercato, concentratosi sui fabbisogni dei clienti, mediante la nascita di diverse divisioni::

- ✓ GDO: Grande Distribuzione Organizzata, centri commerciali, outlet, retailer, ipermercati, supermercati, ecc;
- ✓ CIVILE - Uffici pubblici e privati, casinò, teatri, centri sportivi, università, ecc.;
- ✓ INDUSTRIA - Aree di produzione e lavoro, industrie alimentari, industrie farmaceutiche, ecc.;
- ✓ SANITA' - Ospedali pubblici e privati, case di Riposo, centri medici, ecc.;
- ✓ HOTELLERIE - Hotel di lusso, catene alberghiere, ecc.⁵

Utilizzando le parole della Dott.ssa Cecilia Papilini, che ben descrivono l'orientamento al cliente dell'azienda, l'attenzione alla peculiarità degli interventi differenziati e costumizzati per i diversi settori sopra riportati e soprattutto l'estrema attenzione all'importanza dei propri dipendente e alle loro specifiche competenze personali e tecniche, possiamo annoverare: ***“Ci sono modalità diverse per offrire il servizio, e ci piace offrire un servizio mirato e parlare con i referenti aziendali specifici che seguono quel settore in modo puntuale. Per fare ciò servono persone con funzioni e competenze diverse che sappiano utilizzare specifici strumenti e attrezzature”.***

Ciò dà grande valore alla professionalità del personale dell'azienda e al contempo descrive una consapevolezza ben chiara: non è possibile fornire un servizio uguale per tutti, ma ognuno ha richieste uniche che devono essere accolte, rispettate e soddisfatte, al fine di fornire il miglior servizio possibile.

E proprio in quest'ottica, in questi anni, la Papalini S.p.a. ha differenziato il proprio mercato, per essere maggiormente efficiente e per fornire risposte puntuali ai clienti; ha modificato il proprio assetto societario, per dare maggiore ampiezza ai propri interventi.

Ad oggi, all'interno delle divisioni già riportate, la Papalini S.p.a., affronta la sfida di altri sevizi/mercati, quali:

- ✓ Logistica farmaceutica;
- ✓ Facchinnaggio,

⁵ <https://papalinispa.com/>

- ✓ Giadinaggio;
- ✓ House keeping,

La Papalini S.p.a. viene riconosciuta a livello nazionale come leader del settore e copre tutto il territorio nazionale per le attività core di cleaning e sanificazione.. I competitor nel mercato non sono le piccole imprese di pulizia presenti, bensì grandi aziende e cooperative.

Il settore di riferimento delle pulizie e sanificazione vede la realtà lavorativa così suddivisa: “il 63% sono ditte individuali, le società di persone sono il 29% e le società di capitali sono 8%..Tra il 2018 e il 2020 sono nate 10000 nuove imprese. La forza lavoro in Italia, in questo settore, è cresciuta dell'8,5% nelle ultime tre annualità”.⁶

Oltre alla sede principale e legale sita a Fano (PU), vi sono ulteriori 8 succursali che sono: Area Nord Ovest – Milano, Area Nord Est – Mestre (VE); Succursale Liguria Genova; Succursale Emilia Romagna – Bologna; Succursale Toscana – Firenze; Area Tirrenica Sud – Roma; Area Sicilia – Palermo; Area Sicilia – Catania.

Queste sono strutture di appoggio per chi lavora direttamente nei diversi territori, dai responsabili commerciali a chi si occupa della parte tecnica.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

“Noi lavoriamo a casa dei clienti”. L'analisi degli orientamenti strategici e dei processi di innovazione dell'Azienda Papalini S.p.a. non può non iniziare con le parole della Dott.ssa Cecilia Papalini, perché integra l'importanza del percorso formativo tecnico con il focus sulle persone che l'hanno svolto. In questi anni l'azienda ha affermato gli ambiti del proprio Core Business del cleaning, pulizia e sanificazione (dalla GDO alla Sanità), si è aperta a nuove sfide in settori differenti (per es. ambito della logistica farmaceutica, del pest control, ecc...), ha investito in nuove succursali al fine di essere presente nell'intero del panorama nazionale, ha investito su persone e macchinari.

Il costante cambiamento ha generato (e continua a generare) una serie di informazioni e dati che dovevano e devono essere gestiti in modo veloce, preciso, semplice ed efficace. E perciò, grazie al percorso svolto nel Conto Formazione, ha preso forma l'Innovazione di Processo mediante l'introduzione in azienda del nuovo gestionale in cloud, un ERP, ovvero un sistema di gestione che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità ecc.).

Lo strumento avrebbe soddisfatto diverse esigenze:

- ✓ Implementare un nuovo sistema per riorganizzare tutte le informazioni delle attività svolte fuori dalla sede e che devono arrivare in azienda, come per es. consumo dei prodotti e attrezzature utilizzate;
- ✓ Unificare i dati in entrata ed in uscita dell'azienda, applicare un costante monitoraggio e avviare una gestione sinergica tra le differenti aree aziendali: Risorse Umane, Amministrazione, Commerciale, Vendite;
- ✓ Ridurre al minimo la possibilità di perdita delle informazioni nella gestione dei passaggi dati tra i settori aziendali e abbandonare la raccolta delle informazioni obsolete, come la raccolta delle ore lavorate dai dipendenti in esterna mediante strumenti cartacei o la differente gestione dei file Excel (e il loro eccessivo numero);
- ✓ Organizzazione del lavoro;
- ✓ Circolarità dei dati e dell'informazione all'interno dell'azienda e tra i dipendenti (indoor e outdoor);
- ✓ Migliorare l'attività lavorativa e formare le persone ad utilizzare strumenti nuovi, utili, contemporanei.

⁶ ricerca Icribs2021 - <https://www.contenuti.icribis.com/osservatorio/2021/pulizia-sanificazione>

Cecilia Papalini, in merito a questa innovazione di processo, sottolinea che ***“questo Piano Formativo è nato per essere il primo step di un percorso che prevede la formazione anche nei prossimi anni. Abbiamo iniziato questa nuova formazione per digitalizzare tutto: dagli ordini dei responsabili nei cantieri, fino alla trasmissione delle ore lavorate. Questa formazione è stato il primo step dell’innovazione di processo e una volta sviluppato il sistema per portare le informazioni, si sono formate le persone per saperlo poi utilizzare.”***

Ancora Cecilia Papalini: ***“E’ un progetto in continuo sviluppo, coinvolge tante aree e tante figure diverse (dalla parte amministrativa, ai responsabili, ai tecnici). E’ un piano complesso, non semplice, che stiamo portando avanti sempre di più nel concreto, in un era in cui il cambiamento tecnologico e digitale sta avvenendo. Il percorso formativo del 2021 perciò è fondamentale per quello poi iniziato nel 2022 e 2023”.***

Inoltre l’innovazione di processo fa da supporto all’ Innovazione Organizzativa, intesa come nuova visione dell’organigramma e delle figure in azienda che sono in costante mutamento. Per esempio, è stata inserita la figura del “Pest Control”, che si occupa di tutta l’attività di disinfestazione (es. derattizzazione, etc..). C’è l’intenzione di introdurre nuove figure che si occupino del monitoraggio di processo e di ciò che è necessario per avviare processi di miglioramento..

Cecilia Papalini: ***“L’azienda è in costante espansione, sia in termini di fatturato, sia in termini di avvio di nuove attività e di sviluppo costante delle abilità del personale”.***

Grazie al percorso formativo “Piano di formazione 4.0”, la Papalini S.p.a. ha avviato il processo di unificazione della gestione dei propri dati, per velocizzare la condivisione degli stessi e rendendo la differenziazione del mercato non un problema, bensì un valore aggiunto, sia per i propri dipendenti, sia per l’azienda stessa. Il piano formativo svolto ha permesso e supportato l’introduzione all’utilizzo di un nuovo gestionale in cloud per poter gestire i dati aziendali in entrata (per es. commesse dagli appalti pubblici e privati), le informazioni sull’andamento dell’azienda (contratti e fatturazione), i dati dei dipendenti (es. ore presenze), unificando tale processo e iniziando un percorso di innovazione tecnologica, abbandonando progressivamente le obsolete modalità di raccolta dati.

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il Formulario del Piano Formativo “Piano di formazione 4.0” – Piano Aziendale – Conto Formazione dell’azienda Papalini S.p.a., attestava come obiettivi da raggiungere l’aumento delle competenze del personale relativo alla digitalizzazione 4.0 dei processi aziendali, al fine di ottenere miglioramenti delle performance di processo.

Le motivazioni che sottendono questi obiettivi prevedono l’analisi e la revisione dei processi aziendali per ottimizzare lo svolgimento delle attività che li costituiscono. Con la digitalizzazione si riescono a progettare e gestire in modo integrato e collaborativo i processi interni (quelli che coinvolgono più funzioni nella stessa organizzazione) ed esterni (verso clienti o fornitori), attraverso la condivisione delle logiche di gestione di ciascun processo e delle principali informazioni che lo caratterizzano, in forma elettronica strutturata.

La formazione perciò ha supportato tali obiettivi e motivazioni definendo il piano da sviluppare, gli step dall’analisi dei fabbisogni e progettazione alla realizzazione del percorso fino alla rendicontazione.

Le aspettative presenti e relative a questo Piano formativo erano riscontrabili nella volontà, secondo le parole di Cecilia Papalini: ***“di voler formare le persone su di un nuovo metodo di lavoro, su una nuova organizzazione aziendale, che prendesse forma da un nuovo modo di gestire le informazioni e i dati aziendali in entrate e in uscita, tra coloro che lavorano all’interno dell’azienda e coloro che sono adibiti al lavoro esterno”.***

Continua ancora Cecilia Papalini descrivendo le aspettative nei confronti della formazione relativa anche al supporto all'attività delle persone, da un punto di vista di benessere lavorativo e ottimizzazione dei tempi e delle informazioni. ***“Quando acquisiamo dei macchinari o introduciamo delle innovazioni tecnologiche ciò avviene per migliorare la vita lavorativa delle persone: migliorare l'attività lavorativa formando le persone ad utilizzare strumenti nuovi, utili, contemporanei”.***

Altro risultato formativo importante per l'azienda Papalini S.p.a. era far conoscere le macro tematiche del gestionale in cloud, le varie aree del sistema e avviare una conoscenza iniziale del nuovo sistema, mediante un apprendimento tecnico e reattivo, per muovere i primi passi per la comprensione del cambiamento e per vivere un approccio attivo all'innovazione.

In quest'ottica risulta importante anche la presenza delle parti sindacali e dell'accordo stipulato per l'approvazione del piano. Nell'azienda è presente la Rappresentanza Sindacale Aziendale (RSA) e perciò, in base a quanto previsto nel “Protocollo d'Intesa - Criteri e modalità per la condivisione, tra le parti sociali, dei piani formativi sottoscritto da Confindustria, CGIL, CISL e UIL il 22 novembre 2017, il Piano formativo è stato condiviso, prima della presentazione, con un accordo sottoscritto dalle organizzazioni di rappresentanza a livello aziendale.”⁷

2.4 Considerazioni riepilogative

Alla luce di quanto emerso risulta evidente quanto sia importante per l'azienda l'innovazione di processo e tecnologica, unita all'adeguamento delle competenze tecnico/personali dello staff.

Cecilia Papalini: ***“noi lavoriamo principalmente con le persone, puntiamo all'innovazione di processo, perché nel nostro settore il fattore umano è fondamentale ancora oggi. Aumentare capacità e competenze digitali per la trasmissione delle informazioni fa sì che esista un miglioramento dei processi.”***

Gli obiettivi aziendali, sia strategici che formativi, sono stati organizzati in un'ottica di formazione step by step, perché l'azienda ha immaginato (e realizzato) questa formazione come fosse un primo piano, l'inizio di un percorso maggiormente strutturato e che ha visto questa evoluzione poi negli anni 2022 e 2023 con ulteriori piani formativi.

L'obiettivo formativo è stato realizzare un primo approccio al nuovo strumento, al 4.0, al nuovo modo di comunicare il flusso di informazioni; era altresì importante mostrare il progetto dell'azienda ai dipendenti e far vedere le aree di coinvolgimento di tutte le parti presenti nella formazione. Il resto sarebbe stato sviluppato e approfondito poi in negli altri piani. Nel concreto le attività sono state avviate con questo primo percorso e la formazione maggiormente tecnica sarebbe stata svolta nel 2022 e nel 2023. Questa formazione ha mirato a sensibilizzare i partecipanti all'innovazione, alla digitalizzazione.

Infatti i benefici e i risultati attesi erano legati alle persone che sono state coinvolte in qualcosa di nuovo, alcuni si sono messi più in gioco e hanno iniziato concretamente a utilizzare il sistema. Alcuni dei formati hanno iniziato il cambiamento tecnico previsto, utilizzando lo strumento e condividendolo con colleghi e colleghe.

Ulteriore risultato è stato il miglioramento digitale e di processo in cui il gestionale cloud ha condotto ad uno sviluppo tecnico, in quanto è possibile trasmettere/richiedere le informazioni anche mediante App, pc, tablet e smartphone.

⁷ 20/12/2021 Formulario del Piano Formativo - Titolo: Piano di formazione 4.0 - Codice identificativo del piano: 312569

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'azienda Papalini S.p.a. ha condotto l'analisi del fabbisogno utilizzando due differenti canali: il primo ha riguardato le interviste e il coinvolgimento delle figure con ruoli strategici e apicali presenti all'interno della sede centrale, ovvero la direzione aziendale, i responsabili delle divisioni, la direzione commerciale. Il focus di questi incontri/interviste è stato quello di coinvolgere figure esperte, sia a livello di gestione che operativo, nella riflessione e definizione di cosa sarebbe servito loro per migliorare le aree di lavoro, sia in termini di attività che di persone. La metodologia di indagine del fabbisogno si è svolta tramite riunioni tecniche specifiche sulla necessità del miglioramento ipotizzato.

Il secondo, che si unisce in un senso di continuità con il primo, è scaturito dall'analisi strutturale della modalità di raccolta dati, gestione e condivisione degli stessi. Oltre a ciò si sono unite riflessioni riguardante i tempi richiesti per porre in essere tali attività, gli errori derivanti da differenti metodologie di acquisizione e condivisione dati a seconda del settore di riferimento dell'azienda (per es. la differenza nella redazione di file specifici e generali, come i file Excel; la necessità di raccogliere documenti cartacei – ore lavorate, contratti, etc.. – con il rischio di perdita degli stessi e/o la successiva necessità di digitalizzarli; il diverso livello di expertise tra i diversi membri dello staff aziendale in relazione all'utilizzo di strumenti informatici, e così via).

L'azienda Papilini S.p.a., avendo attività esterne di lavoro in tutta Italia, ha una reale e conclamata necessità di avere una raccolta dati univoca, smart, che utilizzi un sistema cognitivamente comprensibile e semplice. Tutto ciò perché i dipendenti dell'azienda devono gestire due tipologie di dati differenti:

1. Esterni aziendali (es. informazioni degli ordini dei prodotti da acquistare, moduli e modalità di partecipazione e risultato dei bandi e appalti, orari di lavoro dipendenti che lavorano nei cantieri, ecc..)
2. Interni aziendali: che riguardano specialmente la “vita” amministrativa e di gestione del personale (es. dalla compilazione dei preventivi, alla gestione, all'archiviazione di contratti, fatture, ecc..)

Da ciò è emerso una volontà aziendale di strutturare un percorso di Innovazione di Processo (e anche Organizzativo) volto alla digitalizzazione, semplificazione, monitoraggio e ottimizzazione del sistema generale della vita dei dati e della loro velocità di circolazione e di utilizzo. Ciò in ottica egualitarie per tutti i dipendenti, allo stesso modo e con un strumento digitale (il gestionale) che utilizzi lo “stesso linguaggio” (es. interfaccia comune, aree generali del sistema comuni, sotto aree specifiche e specializzate a seconda delle funzioni). Risulta lapalissiano che le funzioni amministrative di un'azienda abbiano compiti e necessità differenti dal settore commerciale o dall'HR.

Da questa analisi interna del fabbisogno formativo, emerge quello che poi è stato inserito nel Formulario del Piano aziendale del Conto Formazione:

- ✓ riduzione dei costi di processo;
- ✓ ottimizzazione dei tempi di “evasione” degli ordini;
- ✓ miglioramento della qualità di processo, ovvero della adeguatezza dei flussi informativi a supporto dei principali processi decisionali;
- ✓ riduzione dei rischi di processo.

Alla luce di ciò, si annovera che il risultato della macro progettazione è stato chiaro: si necessitava della Digitalizzazione e dell'innovazione del processo informatico. Inoltre, più che nella macro analisi, nella micro analisi perciò nella redazione dei singoli moduli sono emersi fabbisogni inaspettati, come per esempio problemi da risolvere (tecnici) e novità di processo da inserire (es. visualizzazione delle informazioni). Ma ciò è insito in ogni processo di innovazione digitale applicata alla co-costruzione di un nuovo gestionale: è necessario del tempo affinché l'architettura sia realizzata e operativa, venga compresa da chi poi la utilizzerà, che abbia tutte le aree, gli

slot e valori per poter soddisfare la complessità di ogni azienda. Parte del costo del personale è stato coperto dal Credito di imposta formazione 4.0 e la docenza coperta invece dal Piano formativo finanziato da Fondimpresa

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Le figure professionali coinvolte nel processo formativo sono state soprattutto figure impiegatizie (responsabili ed esecutivi), appartenenti a diverse aree aziendali quali, Ufficio Risorse Umane e Servizio Clienti, Ufficio Gare, Ufficio Commerciale, Ufficio Acquisti, Amministrazione- C'è stata forte eterogeneità nelle classi perché l'innovazione di processo riguarda l'azienda nel suo complesso e perciò, anche se con funzioni e motivazioni diverse, è stato necessario integrare i reparti aziendali. Ciò perché, come già anticipato, questo percorso era rivolto prettamente a chi svolgeva il proprio ruolo internamente all'azienda, e non esternamente, al fine di comprendere prima di tutto da dentro l'azienda la funzione specifica del gestionale. Poi le formazioni del 2022 e 2023 avrebbero visto coinvolte anche altre figure professionali.

Nel dettaglio, hanno partecipato alla formazione un totale di 29 partecipanti. Le ore di aula sono state 20 in totale. La formazione è stata condotta su 3 azioni formative, e quindi classi, differenti così sviluppate:

- ✓ **La Formazione Generale 4.0:** n.29 allievi, con durata di n. 4 ore e si sono affrontate le seguenti tematiche: architettura complessiva e utilizzo funzionalità digitali della nuova interfaccia gestionale digitalizzata delle risorse da impiegare nei processi produttivi. Questa azione formativa è stata la base per le altre in quanto anche se ogni area gestisce dati differenti, con l'innovazione del processo digitale, il sistema diventa unico ed integrato. Si sono approfondite le seguenti tematiche: architettura complessiva e utilizzo funzionalità digitali della nuova interfaccia gestionale digitalizzata delle risorse da impiegare nei processi produttivi.
- ✓ **La Formazione Commerciale 4.0:** n.10 discenti, durata di n. 8 ore e si sono affrontate le seguenti tematiche: funzionalità digitali della nuova procedura di gestione dei clienti; Utilizzo del nuovo processo informatico per gestione gare pubbliche e private. Si sono approfondite tematiche (tecnico/operative) afferenti alla nuova tipologia di gestione del monitoraggio dati commerciali e valutazione, per esempio, degli andamenti delle gare, delle aperture dei ticket dei clienti e per le gare pubbliche.
- ✓ **La Formazione HR 4.0:** n.9 discenti, durata di n. 8 ore e si sono affrontate le seguenti tematiche: modalità di accesso e utilizzo dell'anagrafica dei dipendenti; funzionalità della nuova procedura di gestione digitalizzata delle risorse da impiegare nei processi produttivi. Si sono approfondite tematiche (tecnico/operative) afferenti, per esempio, alla attività relativa alla gestione del personale (es. raccolta dati per la gestione presenze del personale),

Il periodo di svolgimento delle tre azioni formative è avvenuto tra il 21/12/2021 (prima giornata formativa) e 29/12/2021 (l'ultima data formativa), mentre la vita complessiva del piano si è sviluppata tra il 20/12/2021 (data presentazione a parte dell'azienda) al 18/07/2022 (data approvazione rendiconto da parte di Fondimpresa).

Per la docenza sono state incaricate le persone dell'azienda che hanno creato il nuovo sistema digitale del gestionale. Questa azienda si occupa di realizzare soluzioni software ed hardware per le imprese, con l'obiettivo di ottimizzare l'utilizzo flussi di lavoro, costi e tempi delle risorse aziendali. Hanno provenienza tecnica ed una esperienza pluriennale nella formazione specifica dei sistemi informatici.

Le lezioni sono state svolte in modalità frontale, ma al contempo hanno visto la partecipazione attiva, mediante interventi dei discenti. Oltre a ciò, vi è stata una co-costruzione dei contenuti in divenire, partendo dalla progettazione effettuata e sperimentando direttamente il nuovo sistema, al fine di avviare la modifica necessarie delle parti meno utili e conoscere quelle maggiormente funzionali. Non ci sono stati imprevisti nell'erogazione

della formazione, anche perché l'azienda ha comunicato con ampio anticipo ai discenti il calendario dell'attività formativa (date e orario).

E' stato preventivamente comunicato anche la natura della formazione prevista: la durata, gli obiettivi e la motivazione. Infine, la valutazione e monitoraggio delle azioni formative sono state svolte tramite il debriefing finale, composto da analisi longitudinali nel tempo e in relazione alla condivisione verbale dei miglioramenti ottenuti, nonché dall'approccio maggiormente consapevole (a livello di conoscenza tecnica del sistema) relativa ai piani formativi sviluppati poi negli anni successivi e che seguivano questo primo piano.

Infine, si possono annoverare esiti positivi della formazione, sia per quanto riguarda l'organizzazione degli obiettivi formativi, ovvero l'apprendimento tecnico del nuovo gestionale cloud da parte dei discenti, l'ottimizzazione flusso informativo e monitoraggio dei dati aziendali, la riorganizzazione delle attività lavorative, la riduzione dei tempi di lavoro e approccio attivo all'innovazione di processo, sia per quanto riguarda la gestione del tempo di formazione da parte dell'azienda e dei docenti.

3.3. Considerazione riepilogative

La riflessione che si può portare al termine della disamina del piano formativo è che la Papalini S.p.a. ha riscontrato un totale matching tra l'analisi del fabbisogno effettuato e la formazione erogata.. Come riportato dalla dott.ssa Cecilia Papalini: ***“Si è stata adeguata. Quello che abbiamo progettato è stato eseguito. In tutti i piani le aule sono state fatte al massimo di 4 ore e perciò non troppo pesanti per i discenti. Mezze giornate in giorni diversi. Si sono svolte attività che riguardavano l'utilizzo di uno strumento familiare, di utilizzo quotidiano, il computer. Ma con l'introduzione di qualcosa di nuovo, chiave dell'innovazione di processo che stiamo perseguendo: il nuovo gestionale. Durante la formazione in aula, la modalità è stata di interazione e attivazione reciproca tra docente e discenti: sono stati partecipativi, hanno co-costruito la lezione e utilizzato queste ore anche per cambiare il gestionale in costruzione e renderlo maggiormente adeguato ed elastico per le diverse funzioni aziendali. Gli esiti attesi sono stati coerenti con l'analisi dei fabbisogni. Non ci sono stati cambiamenti nel piano, tutto svolto come previsto. Dicembre 2021, poi 2022 e nel 2023 si sono sviluppati ulteriori piani che hanno preso forma da qui.”***

Questo approccio interattivo tra docenti e discenti, nonché a volte peer to peer tra i partecipanti ha fatto sì che la formazione risultasse interessante ed efficace. La formazione è stata sicuramente apprezzata per l'idea e la volontà di migliorare i processi. I punti di forza emersi sono stati: organizzazione ed attenzione alle esigenze dei discenti, perché comunicato in anticipo e utilizzando solo metà delle giornate lavorative, rispettando anche alle persone con orario part-time. Metodologia: attiva e di coinvolgimento del gruppo e della possibilità del confronto, aperta a idee e suggerimenti da parte dei discenti. Contenuti: tecnici volti a migliorare l'attività lavorativa di tutti e condivisi precedentemente, nonché inerenti al fabbisogno formativo, alla progettazione sviluppata e al piano presentato.

I punti da migliorare sono la partecipazione e coinvolgimento. E' stato sicuramente ampio come percorso formativo (a livello di informazioni condivise) e si potrebbero migliorare gli esempi quotidiani utilizzati dei formatori; ma spesso ciò è insito in una formazione tecnica e non è sempre facile realizzare esempi che focalizzino il significato allontanandosi dalla natura della tematica che si affronta.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

A seguito della formazione svolta risulta utile approfondire come la stessa attività abbia influenzato positivamente le performance dei dipendenti che hanno partecipato alle azioni formative e quali risultati siano effettivamente osservabili.

La percezione principale che l'azienda ha colto è stato il cambiamento legato alla tipologia di trasmissione dei dati. Ciò viene riscontrato rilevando una maggiore attenzione al monitoraggio di certe informazioni che prima non era facile reperire. Un esempio che viene riportato su tutti sono le informazioni sulle gare pubbliche, dalla presentazione ai risultati ottenuti. Con il nuovo gestionale in cloud la condivisione avviene in tempi maggiormente rapidi..

Inoltre, ulteriore cambiamento, si annovera una tracciabilità migliore dei dati condivisi, sia in entrata che in uscita. Questo miglioramento nella trasmissione delle informazioni pone in essere un'ottimizzazione dei tempi di condivisione delle stesse, aumentando la qualità del processo organizzativo, come immaginato nell'analisi dei fabbisogni e realizzato tramite la progettazione specifica e la messa in classe delle figure aziendali.

Un altro esempio che viene riportato per questo aspetto riguarda l'apertura dei ticket, sia per specifiche aree aziendali come l'area commerciale, sia per la richiesta di supporto tecnologico da parte dell'ufficio I.T.. Il gap migliorativo, in questo esempio, si riscontra nel fatto che prima l'apertura del ticket avveniva mediante telefono ed email, portando con sé un importante delay nel tempo di attesa per inoltrare la richiesta. Ora con il nuovo sistema digitale che integra le funzioni aziendali è migliorata la tracciabilità.

Altro fattore non solo percepito ma anche riscontrato all'interno dell'azienda è stato l'aumento delle competenze tecniche specifici dei partecipanti e al contempo un aumento delle relazioni tra i dipendenti: ciò perché sono aumentate le possibilità di confronti e di supporto nell'utilizzo di un sistema digitale comune. In merito a questo sono state messe in atto alcune pratiche aziendali volte a facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze sul lavoro, mediante un immediato feedback informale sulla formazione appena svolta.

Oltre a ciò, a 2 settimane di distanza dalle azioni formative, si sono svolti check di verifica. Questi incontri sono stati svolti con i discenti e cercavano di indagare e comprendere al meglio lo stato e l'utilizzo delle nuove conoscenze, cosa integrare nei futuri percorsi formativi sempre relativi all'ambito della digitalizzazione 4.0 e del relativo gestionale, quali funzionalità modificare e quali mantenere. Il cambio di utilizzo al gestionale, chiaramente, è stato un cambio progressivo, adattato ai tempi di adeguamento del personale formato, non avvenuto tracciando una linea netta con il passato dei sistemi utilizzati, ma avanzando gradualmente verso il nuovo sistema.

Dal punto di vista, invece, di chi ha partecipato alla formazione si può annoverare che sono state ampiamente comprese le motivazioni sottostanti la formazione. Perciò c'è stato un cambiamento evidente, uno sviluppo in relazione alle nuove competenze apprese, ovvero miglioramento tecnico, maggior utilizzo del sistema, maggiore conoscenza dal passare dagli applicativi all'on line e alle nuove conoscenze acquisite, relative ad un'aumentata conoscenza dei processi aziendali

La dott.ssa Papalini ha partecipato anche come discente alle 3 classi formative, e ricordando la formazione svolta, ci riporta alcuni esempi: ***“Sì, il nuovo gestionale ci ha cambiati di sicuro. Ora si presta più attenzione all'inserimento dati, visto che sono collegati anche ad altre aree. Perciò per ottimizzare e diminuire gli errori, c'è maggiore attenzione alla compilazione dei campi. E' una comunicazione diversa tra le varie aree. E' in parte intuitivo, ma è in via di miglioramento costante, grazie anche ai nostri contributi, e ciò***

ci fa sentire parte attiva del cambiamento organizzativo aziendale. Il mio principale adattamento a questo nuovo gestionale deriva dall'utilizzo dell'interfaccia, della grafica, dei dati che servono e alcune funzionalità.

Ma se devo pensare a cambiamenti ancora più evidenti, penso ai servizi che avvengono negli appalti, per esempio tra la sede aziendale e il capo cantiere responsabile dell'attività: si prevede infatti una pianificazione delle attività direttamente dal sito in collegamento diretto, ed in tempo reale, con la sede; sarà inoltre altrettanto immediata la conferma delle attività svolte, in questo modo, il «cartellino» sarà già «pronto».

4.2. Considerazione riepilogative

Riassumendo quanto riportato, l'attività formativa ha generato quegli esiti ipotizzati fin dal primo incontro per comprendere, all'interno dell'azienda, il fabbisogno formativo: il miglioramento dei tempi di condivisione delle informazioni, l'unificazione dei dati e la semplificazione degli stessi, sia in entrata che in uscita, il miglioramento del processo di lavoro, lo sviluppo delle competenze tecniche volte alla comprensione dei processi di digitalizzazione. Questi erano gli esiti previsti, ipotizzati e poi progettati, e sono stati ottenuti.

Come già annoverato, si può definire questa esperienza formativa di successo, stando a quanto emerso dell'intervista per diverse ragioni: l'azienda ha introdotto in modo mirato un gestionale in cloud che semplificasse la propria circolazione di dati e che le facesse compiere quel salto qualitativo derivante da una progettazione orientata all'innovazione di processo.

Al contempo questa formazione ha visto fin dalle prime fasi il coinvolgimento delle aree aziendali che avrebbero poi utilizzato il nuovo strumento: ciò ha condotto ad aumentare il senso di appartenenza all'azienda e il sentirsi parte attiva del processo di cambiamento organizzativo, non facendo calare dall'alto un percorso formativo che sarebbe altrimenti risultato privo di senso.

Ha funzionato nella misura in cui i discenti hanno aumentato le proprie competenze tecniche e, dopo una iniziale e necessaria fase di comprensione stanno vedendo una differente e migliore gestione dei dati (per es, dalla rilevazione delle presenze, alla gestione dei preventivi, alla partecipazione dei bandi e consapevolezza dei relativi risultati, etc..).

5. CONCLUSIONI

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

L'analisi dei fattori che sono intervenuti positivamente nella costruzione prima e fruizione poi del percorso formativo "Piano di formazione 4.0" deve essere approfondita facendo un passo indietro, non focalizzandoci solamente all'interno del sistema aziendale, ma integrare ciò in un'ottica di contesto e periodo storico.

Nel passato recente la Papalini S.p.a., come tutto il resto del mondo, ha vissuto per sé e i propri dipendenti un grande sussulto legato alla pandemia del COVID-19. Ma a differenza di aziende presenti in altri settori, di cui alcune hanno visto bloccata per mesi la propria attività, la Papalini S.p.a. è stata continuamente attiva, data la sua natura professionale. E' stata in prima linea per intervenire con appositi piani di sanificazione in locali (pubblici e privati), aziende ospedaliere e altre attività commerciali, a priori se queste fossero aperte o momentaneamente chiuse. Chiaramente ciò ha esposto l'azienda, al netto del pericolo derivante dal Covid-19, ad un veloce, repentino ed inaspettato cambiamento dei tempi di lavoro, non tanto dell'attività di sanificazione (settore del quale l'azienda già si occupava), ma soprattutto nel dover riadeguare i propri interventi; non erano più ordinari, ma straordinari. Di conseguenza, è stata necessaria la rimodulazione dell'attività, la revisione dei contratti in essere con i clienti da un giorno all'altro. E il cambiamento, quindi, ha visto protagonista anche l'organizzazione dei processi, la gestione delle difficoltà (es. reperimento dei materiali come alcool e guanti), dal monitoraggio

delle attività al consuntivo finale. L'azienda ha gestito il rischio dei propri dipendenti, ha investito su nuovi macchinari, ha provato nuove metodologie di intervento per la sanificazione: ha quindi avviato un periodo di introduzione di innovazioni organizzative. E oltre a tutto ciò, si è evidenziato come la velocità dei cambiamenti organizzativi (es. dalla modifica dei contratti alla gestione delle ore nei cantieri) e lavoro (introduzioni di nuove metodologie e macchinari) abbiano prodotto una mole di dati ancora più veloce ed importanti da gestire. E anche grazie a questa esperienza (ma non solo) complessa e al contempo motivante, l'azienda ha percepito il bisogno di innovazione del processo puntando alla digitalizzazione e per modificare la stessa gestione aziendale. Oltre a questo fattore strutturale e di contesto, si possono annoverare ulteriori punti di forza che hanno influito positivamente sulla formazione:

- 1) **ANALISI DEL FABBISOGNO REALE PER UN MIGLIORAMENTO MIRATO:** Il piano aziendale si è basato sull'analisi di fabbisogni reali e relativi ad un cambiamento digitale fondamentale per l'innovazione del processo relativo alla gestione dei dati e per l'unificazione dei processi tra i diversi settori dell'azienda, con l'obiettivo di migliorare le performance del processo con azioni mirate;
- 2) **PROGETTUALITA' DELLA FORMAZIONE, DAL 2021 IN POI:** Questo Piano Formativo, composto da 3 azioni formative, è stato progettato per essere poi da aprì fila a ulteriori corsi formativi. La progettazione ha trasformato in modo chiaro e puntuale l'analisi del fabbisogno in un'attività formativa ad hoc, che introducesse i discenti all'utilizzo del gestionale in cloud, avendo ben chiare le tematiche di riferimento quali l'analisi e la revisione dei processi aziendali per ottimizzare lo svolgimento delle attività che la costituiscono, progettare e gestire in modo integrato e collaborativo i processi interni (più funzioni nella stessa organizzazione) ed esterni (verso clienti o fornitori).
Di base vi è stata una prospettiva longitudinale di formazione non fine a se stessa, ma derivante da una progettazione chiara negli intenti aziendali e negli obiettivi da raggiungere, ovvero il passaggio alla digitalizzazione 4.0 della raccolta, gestione e monitoraggio delle informazioni.
Ciò al fine di aumentare la competitività aziendale e semplificare la complessità del processo/flusso informativo.
- 3) **PERSONE AL CENTRO DEL PROGETTO FORMATIVO:** Al centro del progetto, fin dalla parte di iniziale di analisi dei fabbisogni, sono state poste le persone. Le persone contribuiscono alla creazione della cultura aziendale e il cambiamento/miglioramento del clima organizzativo passa anche da un costante aggiornamento delle capacità tecnico/organizzative.
Perciò tale adeguamento di competenze ha fatto sì che l'introduzione di un nuovo sistema digitale di gestione in cloud dei dati potesse aumentare la performance e la professionalità delle persone dipendenti da un lato, e dall'altro potesse far evolvere l'azienda come ottimizzazione dei processi.
- 4) **TRASVERSALITA' DEI PARTECIPANTI E ADEGUATEZZA DEL PERCORSO FORMATIVO.**
Altro elemento che si può annoverare come positivo è stato l'aver costituito 3 azioni formative con i dipendenti di settori diversi dell'azienda. Ciò da un lato ha aumentato, già con la semplice presenza dei discenti impiegati in diversi ambiti aziendali, il riconoscimento di un processo di innovazione e cambiamento che riguardasse tutta l'azienda, e non solo una parte.
Inoltre ha stimolato anche la reciproca conoscenza e approfondimento delle diverse mansioni relative ai diversi ruoli aziendali. Inoltre, per facilitare la partecipazione ai percorsi, l'azienda ha comunicato con ampio anticipo il calendario, l'orario e la natura della formazione, ottimizzando anche i tempi di durata delle lezioni, strutturate in 4 ore al giorno, al fine di poter coinvolgere anche le figure con orario di lavoro part – time.

In ogni contesto organizzativo aziendale, e non solo, oltre a punti di forza, possiamo riscontrare alcuni punti di debolezza:

- 1) **ETEROGENEITA' DEI DISCENTI:** se da un lato questo è un gran punto di forza, dall'altro può a volte essere una difficoltà perché all'interno della stessa classe ci sono, specie per un corso di competenze tecniche, differenti livelli di conoscenze informatiche e digitali;
- 2) **TEMPI DI ASSIMILAZIONE DEL CAMBIAMENTO:** in un progetto che prevede l'innovazione di processo e l'ammodernamento tecnologico, possono risultare diverse le tempistiche di comprensione e assimilazione del cambiamento (specie se di utilizzo di nuovi gestionali con nuove interfacce) da persona a persona;
- 3) **ESEMPI TECNICI:** nel fare formazione tecnica, non sempre risulta semplice poter portare in classe esempi che esulino dalla tematica (gestionale in cloud) .

Questi punti sono gestibili e prevedibili in ottica aziendale. Infatti la Papalini s.pa., per ovviare al primo, già durante questo percorso formativo ha realizzato una azione formativa comune e altre due specifiche, per evitare appunto la problematica della eterogeneità dei settori e delle competenze digitali. Per il punto due, l'azienda è già intervenuta in fase di debriefing a distanza di 2 settimane con i discenti, al fine di comprendere dubbi e domande.

Inoltre, per supportare il cambiamento, l'azienda ha fornito ulteriori corsi di approfondimento tecnico del 2022 e nel 2023. Per quanto riguardano gli esempi tecnici, una volta che il gestionale cloud diventerà parte integrante della vita di ogni dipendente, questi esempi diventeranno un valore aggiunto, in quanto già conosciuti anche dai discenti.

Di seguito, si riporta una tabella che riassume anche in senso strutturale quanto emerso nei punti di forza e debolezza della formazione svolta, integrata anche da opportunità e minacce:

PUNTI DI FORZA: ➤ Analisi del fabbisogno aziendale mirato all'innovazione di processo e all'introduzione di un sistema digitalizzato in cloud ➤ Il percorso formativo è stato il primo di una serie sviluppata tra il 2021 e il 2023. Ciò è riscontro di una progettazione formativa longitudinale ➤ Miglioramento della raccolta, monitoraggio, condivisione e utilizzo delle informazioni/dati aziendali e perciò possibile miglioramento della vita professionale dei dipendenti ➤ Dipendenti al centro del progetto formativo fin dalle fasi iniziali ➤ Sviluppo di competenze tecnico/specifiche degli stessi durante le ore formative ➤ Eterogeneità dei discenti	PUNTI DI DEBOLEZZA ➤ Eterogeneità dei discenti e diversi livelli di conoscenza degli strumenti informatici ➤ Tempi di assimilazione del cambiamento organizzativo e dell'uso quotidiano del nuovo gestionale in cloud ➤ Esempi molto tecnici riportati durante le lezioni
OPPORTUNITA' ➤ Acquisizione di nuove tecnologie e di digital	MINACCE ➤ Hacking

skill aziendali (di struttura e dei dipendenti) ➤ Ottimizzazione della gestione del flusso dei dati da parte dei partecipanti/dipendenti ➤ Aumentata efficacia nella gestione dei clienti, dei fornitori, delle gare/bandi pubblici e privati ➤ Aumentata competitività aziendale, ottimizzazione dei processi aziendali, del processo/flusso informativo (interno / esterno), reattività aziendale alle opportunità dei mercati (per es. bandi e gare);	➤ Craking
---	------------------

Tabella 1 – Analisi SWAT attività formativa “Piano Formativo 4.0” della Papalini S.p.a.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

A seguito di ciò che è stato approfondito e rilevato durante il monitoraggio del percorso formativo dell'azienda Papalini S.p.a., sono riscontrabili buone prassi trasferibili in ulteriori contesti.

Al termine del “Piano Formativo 4.0.” si può riscontrare il fatto che la formazione abbia rispettato alcuni parametri fondamentali per poter creare delle buone prassi: il percorso ha creato risposte ai bisogni aziendali, in termini di aggiornamento delle capacità tecniche dei dipendenti in relazione al nuovo gestione cloud e ha contribuito alla risoluzione di problemi aziendali relativamente all'innovazione tecnologica e al miglioramento/ottimizzazione dei flussi di dati e delle informazioni aziendali.

Inoltre, altro aspetto fondante delle buone prassi, la formazione è dotata di continuità, e non occasionalità: infatti, in questo caso, il percorso formativo è stato il primo step preparatorio a ulteriori percorsi formativi, per gli stessi obiettivi, ma maggiormente specifici e peculiari.

Si può annoverare anche nel concetto di buone prassi la modalità con cui, fin dalla analisi del fabbisogno, ci sia stato il coinvolgimento dei dipendenti che avrebbero poi frequentato la formazione come discenti: ciò si può analizzare come processo di sviluppo della qualità interna all'azienda, non solamente in termini di miglioramento tecnico e dei processi, ma anche di responsabilizzazione, sviluppo senso di appartenenza ed auto-efficacia delle persone coinvolte.

Per queste motivazioni possiamo riportare che le buone prassi sono dotate dei requisiti di qualità, riproducibilità e trasferibilità. E quanto finora riportato ci permette di attestare che queste buone prassi supportano gli obiettivi delineati da Fondimpresa:

- ✓ Qualità Strategica: capacità di offrire soluzioni ai problemi e raggiungere obiettivi;
- ✓ Qualità Attuativa: Efficacia, Efficienza, Qualità. Con ciò si intende che il rendimento e la qualità metodologica degli obiettivi raggiunti abbia un rapporto positivo rispetto alle risorse utilizzate e alle aspettative tecniche delle aziende e dei clienti
- ✓ Riproducibilità: capacità dell'azione formativa di essere riprodotta in ulteriori percorsi formativi similari in cui si palesano problematiche simili
- ✓ Trasferibilità: è la possibilità che l'attività formativa sia applicabile in contesti diversi con problematiche differenti

E' possibile fare una sintesi delle buone prassi in forma schematica:

QUALITA' STRATEGICA L'azione formativa è stata posta in essere per far sì che i dipendenti iniziassero ad avere contezza del nuovo strumento gestionale in cloud e che facessero proprio il nuovo processo lavorativo. Si sono coinvolte diverse figure professionali afferenti a diverse aree aziendali, al fine di condividere lo staff interno all'azienda l'innovazione di processo e tecnologico realizzata. Mediante il nuovo strumento l'azienda aveva l'obiettivo di ottimizzare la gestione del flusso e degli specifici compiti di lavoro in tutte le aree. Perciò l'obiettivo strategico è stato quello di iniziare un percorso che conducesse azienda e dipendenti nella trasformazione alla digitalizzazione 4.0., migliorando l'approccio al nuovo strumento e alle possibilità che ne derivavano e diminuendo gli eventuali problemi di comprensione.	QUALITA' ATTUATIVA La formazione è risultata efficace in quanto ha portato un aumento delle competenze tecnico/specifiche dei discenti/dipendenti, ha miglioramento del flusso comunicativo tra le aree e tra i colleghi, con relativo aumento di confronti e supporto in relazione all'utilizzo della nuova architettura informatica. Ciò ha condotto l'azienda verso un cambiamento positivo che ha riguardato, oltre all'aspetto relazionale e comunicativo, anche altri parametri di efficienza, quali, per es., la riduzione di perdite dei dati e il miglioramento della tracciabilità degli stessi, nonché una migliore organizzazione del lavoro. Inoltre, anche la competitività aziendale risente in senso positivo di questa nuova introduzione, in quanto migliora la qualità del servizio che si offre ai clienti. E' certo che questo è il primo percorso sviluppato sulla tematica dell'innovazione di processo mediante il nuovo gestionale in cloud, e perciò richiede ancora un certo impegno, sia di processo che di formazione, che di gestione interfaccia. Ma ciò è fisiologico per un processo formativo che aveva l'obiettivo di essere il primo punto di partenza per ulteriori formazioni.
RIPRODUCIBILITA' I principi base che hanno definito la positività dell'azione formativa svolta, quali formazione generale per tutte le aree, sviluppo di competenze tecniche e confronto costante tra docente e discenti per approfondire le tematiche svolte, sono senza dubbio riproducibili in altri contesti formativi simili. In alcuni casi sarà da prevedere una certa personalizzazione dell'attività in quanto l'ampia differenziazione delle aree di intervento dell'azienda fa sì che alcune di queste vengano affrontate con specifiche peculiarità, specialmente tecniche.	TRASFERIBILITA' I principi base che hanno definito la positività dell'azione formativa svolta possono essere trasferibili a contesti differenti ma con una modifica e un adeguamento relativi al settore aziendale di riferimento.

Tabella 2 – Analisi Buone Prassi attività formativa “Piano Formativo 4.0” della Papalini S.p.a.

5.3. Conclusioni

I risultati del piano formativo realizzato dalla Papalini S.p.a hanno sicuramente sottolineato la bontà e l'utilità del progetto e della formazione svolta. L'intervista condotta alla responsabile aziendale della formazione finanziata ha contribuito ad approfondire da un lato la storia dell'azienda, le tappe fondamentali dei 30 anni di attività, le motivazioni e le aspettative relative all'analisi dei fabbisogni e alla progettazione del percorso stesso, ma anche quanto il percorso sia stato utile all'innovazione di processo e tecnologico auspicato dall'azienda stessa.

Vi è stato un riscontro positivo in merito al piano svolto, sia da un punto di vista umano (dei dipendenti coinvolti), sia da un punto di vista aziendale.

Il primo perché questa formazione volta al Digitale 4.0 ha coinvolto i dipendenti in un miglioramento non solo tecnico ma anche di processo, di approccio al lavoro e al cambiamento, nonché alla condivisione intra/extra settore di riferimento. Da un punto di vista aziendale la formazione ha contribuito a ottimizzare l'organizzazione del lavoro e dei processi aziendali, ha ristrutturato i tempi e la fluidità della circolazione delle informazioni interne

all'azienda ed esterne, tra i diversi siti e tra le diverse funzioni. Inoltre ha permesso di migliorare il monitoraggio delle opportunità del mercato e reagire in tempo quasi reale a bandi, appalti, gare, etc..

C'è da sottolineare che ciò è dovuto in parte all'introduzione del nuovo gestionale in cloud, ma soprattutto all'adequazione della formazione svolta con il personale dell'azienda in quanto sono proprio quest'ultimi che rendono poi il nuovo sistema informatico utile e utilizzabile, funzionale e migliorativo per tutti i bisogni e gli obiettivi aziendali.

Inoltre la storia di formazione raccontata è dotata di interesse in quanto l'azienda ha ben compreso quanto la digitalizzazione unita all'innovazione tecnologica e di processo potesse risultare un fondamentale obiettivo da raggiungere, e la formazione dei propri dipendenti un esito necessario. Ciò per rimanere al passo con i tempi, investire sulle persone e sulle tecnologie per migliorare il know-how interno all'azienda, essere maggiormente competitivi nei mercati (non solo i core ma anche quelli in via di sviluppo).

Altra motivazione per cui questa storia va' raccontata è perché la Papalini S.p.a. non ha previsto solo una formazione, ma bensì un processo pluriennale di attività formative tecniche e specifiche, consapevole dell'importanza di sviluppare capacità e consapevolezze nei propri dipendenti nel tempo, accompagnandoli nel cambiamento organizzativo desiderato, che mira ad una ristrutturazione dei processi ed una aumentata qualità delle azioni del lavoro. Si è posto in essere un costante aggiornamento formativo che nasce nel 2021 con il primo passo: perciò la formazione è riconosciuta come parte integrante delle strategie aziendali.

Infine, il "Piano formativo 4.0", ha definito tutta una serie di buone prassi, dalla qualità strategica per raggiungere i propri obiettivi, a quella attuativa dotata di efficacia ed efficienza sia nei processi che nell'impatto con le persone, ed anche per queste motivazioni, è una storia di formazione da annoverare come riuscita e utile, con scopi ed esiti consapevoli e ben strutturati.

Per utilizzare le parole della Dott.ssa Cecilia Papalini, che meglio racchiudono il senso della formazione svolta, si può ricordare:

"L'azienda crede molto sulla formazione delle persone, anche su altre tematiche (dai responsabili di cantiere e di area, alla leadership) e continuerà ad investire nella formazione delle persone, sia tecnica che trasversale".

DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

Fondimpresa, 2023, linee guida rapporti regolamento (ue) n. 651/2014 della commissione del 17 giugno 2014. 2022, European Commission, Digital Scoreboard.

Figura 1- Integrazione delle tecnologie digitali nelle imprese. FONTE: Unioncamere-Anpal, Sistema informativo Excelsior, 2022, da European Commission, Digital Scoreboard - Le competenze digitali - analisi della domanda di competenze digitali nelle imprese,

20/12/2021 Formulario del Piano Formativo - Titolo: Piano di formazione 4.0 - Codice identificativo del piano: 312569

SITOGRAFIA

<https://www.esaetro.com/news/italia-sul-cloud/>

<https://www.cleaningcommunity.net/rapporto-cresme-confindustria-il-mercato-dei-servizi/>

Dati evidenziati dallo studio condotto da Cerved On per Afidamp, dal sito <https://serialcleaner.it/blog>).

<https://papalinispa.com/>

Ricerca Icribs2021 - <https://www.contenuti.icribis.com/osservatorio/2021/pulizia-sanificazione>

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	PAPALINI S.P.A
Regione	MARCHE
Settore di Attività Economica	82.21.0 - IMPRESA DI PULIZIE
Ambito tematico strategico	INNOVAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA, DI PROCESSO E DI PRODOTTO
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: CONTO FORMAZIONE ID Piano: 312569 Titolo Piano: PIANO FORMAZIONE 4.0 Soggetto Attuatore (per i Piani CS): /
Tematiche formative	ERP (Gestione Elettronica delle risorse)
Modalità didattiche	Aula, lezione frontale, lezione interattiva
Elementi di interesse	Settore di riferimento: attività nel cleaning, pulizie e servizi integrati. Si è voluto investire nelle persone e nell'innovazione di processo e Digitalizzazione e non solo nell'ammodernamento de mezzi e strumenti Processo pluriennale di attività formative tecniche e specifiche che inizia con questo Piano Formativo. Costante aggiornamento formativo, che nasce nel 2021 con questo primo step. Formazione è riconosciuta come parte integrante delle strategie aziendali. Formazione dei propri dipendenti sul gestionale cloud fondamentale per migliorare il know-how interno all'azienda, ottimizzare il flusso dei dati ed essere maggiormente competitivi nei mercati.
Risultati della formazione	Apprendimento tecnico del nuovo gestionale cloud da parte dei discenti, ottimizzazione flusso informativo e monitoraggio dei dati aziendali, riorganizzazione delle attività lavorative, riduzione tempi di lavoro, approccio attivo all'innovazione di processo.
Buone Prassi Formative	Qualità Strategica: creazione di risposte ai bisogni aziendali, in termini di aggiornamento delle capacità tecniche (e non solo)dei dipendenti Qualità Attuativa: contributo alla risoluzione di problemi aziendali mediante l'innovazione tecnologica e all'ottimizzazione dei flussi di dati aziendali -Riproducibilità: capacità del percorso formativo di essere riprodotto in progetti diversi ma con problematiche simili con alcune personalizzazioni a seconda del settore di intervento dell'azienda -Trasferibilità: possibile la trasferibilità a contesti e problemi differenti ma con una modifica e un adeguamento relativi all'area aziendale di riferimento.