



AT PUGLIA

DOMUS soc. coop. Sociale

Ambito Strategico: Competitività

Titolo : “QU.A.D.R.O. (QUalificazione Aziendale, Digita-lizzazione e Rinnovamento Organizzativo)”

Codice identificativo del piano: AVT/184/15- ID 160937

Team di monitoraggio: Ilario Muci

Dicembre 2019

INDICE

1 INTRODUZIONE

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 breve profilo dell'azienda e del settore

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

- 2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

- 2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

2.4 Considerazioni riepilogative

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

3.4 Considerazione riepilogative

4 CONCLUSIONI

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

4.2. Le buoni prassi formative aziendali

4.3 Conclusioni

1 INTRODUZIONE

L'azione formativa presa in esame è parte del piano **"QU.A.D.R.O. (Qualificazione Aziendale, Digitalizzazione e Rinnovamento Organizzativo)"**, un piano formativo territoriale, con imprese operanti in Puglia finanziato dall'Avviso **5/2015 – Competitività**.

Il Piano è stato presentato da un'ATS composta formata da Programma Sviluppo (in qualità di capofila) e da Associazione Formazione Globale e Formare Puglia, enti con notevole esperienza consolidata in attività di formazione continua, Domus e Metaltecnica (in qualità di mandatarie).

Il piano ha realizzato interventi formativi per 66 aziende. Gli Ambiti Tematici di riferimento del piano **"QU.A.D.R.O. (Qualificazione Aziendale, Digitalizzazione e Rinnovamento Organizzativo)"** sono stati tre:

- Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti
- Digitalizzazione dei processi aziendali
- Internazionalizzazione

Obiettivo strategico del piano **QUADRO** è stato il miglioramento della qualità dei processi produttivi e dei prodotti, l'innovazione dell'organizzazione e la digitalizzazione dei processi aziendali, attraverso il rafforzamento e la valorizzazione delle competenze professionali dei lavoratori, considerate leva strategica per lo sviluppo aziendale, al fine di fronteggiare un mercato sempre più globale e dinamico, che impone un adeguamento tempestivo a cambiamenti molto veloci, oltre che per mantenere ed incrementare il vantaggio competitivo aziendale.

Obiettivi generali del progetto erano:

- fornire supporto alle imprese coinvolte nella messa in atto di strategie per fronteggiare la maggiore concorrenza sui mercati e le mutate esigenze dei consumatori e dei clienti;
- fornire le competenze utili a favorire la crescita personale e professionale delle aziende coinvolte, come fattore di sviluppo decisivo e driver di crescita economica e sociale;
- innalzare il livello di competenza della forza lavoro, attraverso la rilevazione del fabbisogno e l'accertamento delle competenze in ingresso del proprio capitale umano.

Nello specifico il piano **"QU.A.D.R.O."** nell'ambito tematico *Qualificazione Dei Processi Produttivi E Dei Prodotti* si proponeva di :

- ottimizzare la capacità di comunicare in pubblico;
- aumentare l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali e produttivi;
- ottimizzare i processi relativi al cliente e sviluppare competenze utili a fidelizzare il cliente, ritagliando nuove fette di mercato e migliorandone la redditività aziendale;
- gestire al meglio il processo di vendita e di acquisto da parte del cliente;
- sviluppare le competenze chiave per la innovazione e la gestione del cambiamento organizzativo, trasmettere le metodologie utili ai miglioramenti interni.

Gli Ambiti Tematici di riferimento dell'azione formativa presa in esame sono stati:

- **Qualificazione Dei Processi Produttivi E Dei Prodotti**
- **Digitalizzazione dei processi aziendali**

La scelta di effettuare il monitoraggio sul progetto **"QU.A.D.R.O. (Qualificazione Aziendale, Digitalizzazione e Rinnovamento Organizzativo)"** è nata dalla natura del piano stesso.

Infatti il progetto complessivo è stato caratterizzato sostanzialmente da interventi personalizzati ciascuno sulle esigenze delle **66** aziende coinvolte. Ciò ha consentito al team di monitoraggio da una

parte di analizzare il progetto nel suo insieme e dall'altra di verificare, attraverso l'analisi di uno specifico intervento, la coerenza tra il piano e le singole azioni realizzate.

Il motivo che ha portato alla scelta dell'analisi dell'intervento formativo realizzato per **DOMUS soc. coop. Sociale** risiede sia nella particolarità del settore in cui l'azienda opera, sia nella tipologia di azienda (cooperativa sociale di grandi dimensioni ben strutturata).

DOMUS soc. coop. Sociale è una cooperativa sociale nata nel 1997 per "perseguire l'interesse generale della comunità finalizzata alla promozione umana ed all'integrazione sociale dei cittadini... in risposta di bisogni di anziani, di adulti, giovani e minori, interessati da ogni forma di disagio, emarginazione ed esclusioni sociali" (art. 1 dello Statuto).

L'azienda è ben strutturata, svolge l'attività in più sedi e pianifica continuamente percorsi di potenziamento delle competenze dei soci/lavoratori per lo sviluppo sia di competenze trasversali che competenze specifiche, in funzione delle esigenze di mercato e delle evoluzioni di prodotto/servizio attuate dal management in cui il responsabile commerciale intervistato svolge un ruolo determinante.

L'intervento formativo oggetto dell'analisi ha previsto **6 azioni** con obiettivi specifici:

- Sostenere l'introduzione di competenze artigianali, creative e grafiche, al fine di raggiungere gli obiettivi individuati nei Piani Educativi Individualizzati;
- Supportare il processo di attuazione dei Piani Educativi Individualizzati;
- Acquisire le competenze per la creazione di laboratori per gli ospiti dei centri;
- Implementare la formazione per il proprio staff nell'utilizzo dei sistemi informatici aziendali.

con un obiettivo generale unico che era lo sviluppo della conoscenza/competenza dei soci lavoratori sia tecniche che trasversali, al fine di migliorare la competitività dell'azienda sul mercato.

L'intervento formativo oggetto dell'analisi ha previsto le seguenti azioni formative:

ambito della qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti

- Laboratorio creativo di riciclaggio
- Laboratorio di giardinaggio
- Laboratorio grafico-pittorico
- Gestione delle emozioni e tecniche di rilassamento

digitalizzazione dei processi aziendali

- 2 edizioni di Office automation

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

DOMUS cooperativa sociale di servizi nata nel 1997 ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità finalizzata alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione dei servizi socio-sanitari ed educativi, con un orientamento prioritario ma non esclusivo, alla risposta di bisogni di anziani, adulti, giovani e minori, interessati da ogni forma di disagio, emarginazione ed esclusioni sociali, comprese le disabilità fisiche e psichiche, le tossicodipendenze e l'aids e il disagio occupazionale.

Significativa nella crescita della **Domus**, da sempre orientata all'assistenza alla persona, è stata la stipula di un contratto di Affitto di Ramo d'Azienda per la gestione della Residenza Socio Sanitaria Assistenziale (RSSA) "**13 Maggio**". La Residenza Sociosanitaria Assistenziale (RSSA) "13 Maggio", autorizzata dal Comune di Taranto nel 2011 è iscritta nel registro regionale delle strutture sociosanitarie. La struttura ha una capacità ricettiva di 120 posti letto di cui 83 convenzionati con la ASL di Taranto ed è ubicata in un unico fabbricato articolato su tre livelli. Questo evento ha rappresentato un cambiamento strategico nell'attività della **DOMUS** che è passata da servizi erogati in appalto a gestione diretta delle attività.

La diversificazione dei servizi con appalti per servizi socio-assistenziali in tutta la Regione Puglia hanno inoltre rappresentato il vero plusvalore permettendo una crescita a 360° dei settori di intervento.

Attualmente la **DOMUS** ha la titolarità delle seguenti strutture:

- 2 centri per disabili;
- 2 centri per malati di ALZAIMER;
- 3 strutture per minori;
- 3 strutture di sostegno psichiatrico.

Opera in 6 strutture ASL di TA, 3 strutture ASL FG.

Secondo quanto dichiarato dall'intervistato (direttore commerciale), l'andamento del settore in cui la **DOMUS** opera è in forte crescita per la tipologia di servizi richiesti dal mercato, ma allo stesso tempo l'offerta è rappresentata dalla presenza di una moltitudine di piccole cooperative che, pur senza esperienza e senza le competenze necessarie per una corretta erogazione del servizio, praticano prezzi molto bassi e negli appalti tentano di vincere le gare con il massimo ribasso possibile. La concorrenza è attualmente rappresentata anche da cooperative di grandi dimensioni di altre regioni. In questo contesto la **DOMUS** ha messo in campo alte professionalità erogando servizi di qualità molto elevata, con il risultato di una completa soddisfazione della propria utenza.

Il posizionamento dell'azienda nel mercato di riferimento è di Leader in Puglia:

- nell'organizzare e gestire residenze sanitarie assistenziali (RSA), residenze socio-sanitarie assistenziali (RSSA), case di riposo, centri diurni per disabili e non, asili nidi, scuole materne e private di ogni ordine e livello. All'interno di tale attività la DOMUS è in grado di organizzare e gestire anche i relativi servizi di pulizia, sanificazione, lavanderia, manutenzione impianti, giardinaggio, portierato, gestione mense ed attività di ristorazione, anche trasportato;
- nella gestione di attività e servizi di riabilitazione, di sostegno e reinserimento sociale, centri di servizi socio-sanitari, educativi ed assistenziali (case alloggio e/o comunità, centri sociali polivalenti, assistenza domiciliare infermieristica e non, segretariato sociale, ecc.) per le

- fasce più disagiate della popolazione (sia italiana che straniera), nonché centri diurni ed altre strutture finalizzate al miglioramento della qualità della vita;
- nella gestione di attività ed iniziative per il tempo libero, l'animazione, la cultura, la formazione per le fasce più disagiate della popolazione.

Nello specifico è specializzata in:

- servizi di cura ed assistenza domiciliare integrata (adi);
- servizi di ospedalizzazione a domicilio;
- gestione servizi per l'affidamento familiare;
- organizzazione di vacanze e soggiorni sociali assistiti;
- gestione di servizi e attività finalizzate al sostegno, all'assistenza, alla formazione di profughi extracomunitari;
- centri di accoglienza semiresidenziale e residenziale;
- attività di sostegno scolastico;
- attività di prevenzione primaria, secondaria e terziaria (specifiche e specialistiche);
- attività di educazione e socializzazione (animazione) culturale e del tempo libero;
- servizi domiciliari di assistenza, sostegno e riabilitazione, effettuati tanto presso la famiglia, quanto presso strutture di accoglienza.

DOMUS conta attualmente **450 soci lavoratori** che posseggono le varie competenze necessarie per i servizi erogati. Nella provincia di Taranto è la cooperativa più strutturata e anche in Puglia occupa una posizione rilevante insieme ad altre due cooperative dello stesso livello.

L'intervistato ritiene che nel settore in cui opera l'innovazione organizzativa risulta essere un fattore strategico per il successo dell'azienda. Le gare pubbliche richiedono procedure di controlli in molti servizi. Nel campo dell'assistenza domiciliare l'organizzazione del servizio è molto importante. L'azienda a tal fine sta pensando all'acquisto di un software che possa aiutare la gestione di un servizio così delicato.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Secondo l'intervistato gli obiettivi strategici più rilevanti della **DOMUS** sono:

- Espansione (acquisire nuove strutture)
- Innovazione di processo (introduzione di sistemi di gestione dei servizi informatizzati)
- Miglioramento qualità prodotto/processo

Nell'ambito degli obiettivi strategici non hanno introdotto innovazioni tecnologiche significative sul prodotto mentre in ambito gestionale si pensando all'introduzione di innovazioni organizzative al fine di migliorare il processo di erogazione del servizio.

I processi aziendali interessati sono sicuramente la gestione ed il controllo.

I benefici che l'azienda si aspetta di ottenere con l'introduzione delle innovazioni sono:

- velocizzazione dell'erogazione del servizio;
- dati gestionali utili per la verifica dell'efficienza della gestione aziendale.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 *Aspettative rispetto alla formazione*

Secondo l'intervistato (responsabile risorse umane e referente della formazione) la decisione di realizzare il piano e le attività formative in esame è strettamente correlata agli obiettivi strategici dell'azienda. L'espansione in termini di acquisizione di nuove strutture e la diversificazione dei servizi offerti che la DOMUS si è posta come obiettivi strategici necessita di personale continuamente formato con competenze specialistiche particolari, idonee ai servizi erogati.

Lo sviluppo delle risorse umane, in termini di competenze tecniche e di gestionali, è ritenuto elemento indispensabile per sostenere adeguatamente lo sviluppo dell'azienda nel futuro.

Nello specifico con questo piano formativo, poiché la **DOMUS** gestisce alcuni Centri per Minori e intende raggiungere una migliore gestione ed esecuzione dei Piani Educativi Individualizzati (PEI) dei minori affidati, l'azienda si proponeva di formare gli operatori al fine di utilizzare i laboratori quale strumento educativo, ovvero ambienti dove ogni individuo ha la possibilità di esprimere i propri desideri, i propri bisogni e sviluppare la propria creatività.

Nello specifico l'intervento mirava ad elevare le competenze dei soci lavoratori attraverso la sperimentazione e l'esperienza: modellare, dare forme e colore all'esperienza, individualmente e in gruppo, con una varietà creativa di strumenti e materiali di riciclo, lasciando "traccia di sé", ideare, pianificare, creare, assemblare e rifinire semplici manufatti in legno, acquisendo senso delle misure, dei colori e dell'ordine, adottare tecniche e strumenti per la cura e mantenimento dello spazio verde, sviluppare conoscenze tecniche e procedurali relative ai diversi modi e funzioni del disegnare e del dipingere.

Il progetto formativo era pertanto finalizzato all'acquisizione da parte degli operatori della cooperativa **DOMUS** di competenze tecniche per la realizzazione e l'attivazione dei laboratori di riciclaggio, di falegnameria, giardinaggio e grafico-pittorico inseriti nei Piani Educativi Individualizzati.

Secondo l'intervistato, per quanto riguarda le ricadute sulle performance aziendali, dal percorso formativo ci si aspettava di raggiungere:

- Migliore qualità del servizio;
- migliore gestione ed esecuzione dei Piani Educativi Individualizzati (PEI) dei minori affidati;
- Migliori benefici per gli utenti del PEI.

Le azioni formative erogate sono state rivolte a tutti i processi gestionali in particolare ai coordinatori del personale operatore sul campo.

2.3.2 **Impatto della formazione (risultati concreti)**

Secondo il management intervistato è stato già possibile avere un riscontro positivo dell'impatto delle azioni formative sugli obiettivi aziendali. Si registra un notevole miglioramento nella qualità dei laboratori realizzati dagli educatori professionali per le utenze.

2.4 Considerazioni riepilogative

Il management (direttore commerciale, responsabile risorse umane) ha valutato in modo molto positivo tutto il percorso e l'importanza del progetto formativo realizzato che rappresenta solo un tassello in un programma di formazione continua sempre presente in azienda.

Dai risultati dell'intervista emerge che il management ha la consapevolezza che l'innalzamento delle competenze ottenuto grazie alla formazione rappresenta fattore critico di successo fondamentale per la competitività sul mercato e per i settori particolari in cui l'azienda opera.

Poiché il livello delle competenze delle risorse umane in questo processo riveste un'importanza rilevante l'azienda investe e continuerà ad investire nella formazione dei lavoratori che in una cooperativa rivestono il doppio ruolo di operatori e soci.

Rispetto al coinvolgimento delle parti sociali, la **DOMUS** non ha una rappresentanza sindacale interna per cui tutto il piano formativo "**QU.A.D.R.O. (Qualificazione Aziendale, Digitalizzazione e Rinnovamento Organizzativo)**" è stato condiviso con le parti sociali, che attraverso l'articolazione delle loro strutture, si sono impegnate a promuovere il progetto ed i suoi obiettivi, a sostenerlo pienamente durante lo svolgimento, a diffonderne capillarmente i risultati ottenuti e le buone prassi generate. Hanno inoltre monitorato la realizzazione del Piano formativo attraverso incontri ed approfondimento di carattere valutativo attraverso il Comitato di Pilotaggio.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Secondo il soggetto attuatore, le attività previste nel piano formativo sono state interamente incentrate sui bisogni rilevati direttamente dalle aziende coinvolte.

Il soggetto attuatore, Programma Sviluppo, ha effettuato una consulenza formativa personalizzata ai referenti aziendali (responsabili delle risorse umane e responsabili della formazione) al fine di individuare in modo preciso e puntuale le competenze già possedute e quelle da potenziare e/o sviluppare, le modalità e i tempi necessari per colmare l'eventuale gap rilevato.

In funzione dei fabbisogni rilevati e delle caratteristiche dei destinatari, è stata elaborata l'articolazione degli interventi in azioni formative, obiettivi formativi e competenze da raggiungere. La mappatura dei bisogni formativi di ciascuna azienda è stata analizzata al fine di costruire progetti formativi personalizzati.

A detta del responsabile del personale e referente della formazione della **DOMUS**, l'azienda è stata coinvolta, già in fase di candidatura del progetto, nella definizione delle necessità aziendali e dei fabbisogni dei lavoratori che si intendeva coinvolgere.

Programma Sviluppo ha tradotto la domanda che **Domus** voleva soddisfare in percorsi formativi perfettamente in linea con le esigenze esplicitate.

Infatti **Domus** si poneva come obiettivo quello di:

- Sostenere l'introduzione di competenze artigianali, creative e grafiche, al fine di raggiungere gli obiettivi individuati nei Piani Educativi Individualizzati.
- Supportare il processo di attuazione dei Piani Educativi Individualizzati;
- Acquisire le competenze per la creazione di laboratori per gli ospiti dei centri;
- Implementare la formazione per il proprio staff nell'utilizzo dei sistemi informatici aziendali.

A seguito dell'analisi dei fabbisogni effettuata, sono state progettate e realizzate azioni formative teorico/pratiche come: Laboratorio creativo di riciclaggio, Laboratorio di giardinaggio, Laboratorio grafico-pittorico, Gestione delle emozioni e tecniche di rilassamento, Office Automation.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

La formazione ha coinvolto 49 lavoratori, rispetto ai 35 previsti in fase di progettazione, e ha riguardato le tematiche della qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti e la digitalizzazione dei processi aziendali.

Le 6 azioni formative progettate erano, come già su specificato, legate agli obiettivi strategici dell'azienda in quanto miravano allo sviluppo di competenze che permettessero il miglioramento della sei servizi offerti ed una migliore gestione dei processi aziendali.

A detta dell'intervistato le figure professionali coinvolte sono legate al raggiungimento degli obiettivi perché finalizzate ad un reale miglioramento sia delle condizioni di lavoro che del business. Il miglioramento nei processi aziendali rinveniente ad esempio dalla digitalizzazione, può essere

considerato un investimento. La presenza di operatori qualificati e competenti può costituire un elemento di vantaggio competitivo per la **DOMUS**, che potrà essere sempre più competitiva sul territorio e potrà di offrire servizi che rispondono con più efficacia e tempestività ai bisogni.

Pertanto le figure professionali coinvolte sono state:

- Educatori Professionali, Assistenti Sociali
- Impiegati Amministrativi Addetti Alla Segreteria, Addetti Alla Gestione Del Personale
- Personale OOS

Nello specifico, nell'ambito della qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, sono state realizzate le seguenti azioni formative:

- Laboratorio creativo di riciclaggio
- Laboratorio di giardinaggio
- Laboratorio grafico-pittorico
- Gestione delle emozioni e tecniche di rilassamento

Nell'ambito della digitalizzazione dei processi aziendali sono invece state realizzate 2 edizioni del seguente modulo:

- Office automation

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

Secondo l'intervistato tutto il processo della gestione della formazione ha tenuto conto dei fabbisogni rilevati degli obiettivi aziendali e dei processi di innovazione in corso. Le azioni formative sono state selezionate in funzione degli obiettivi prefissati.

La **DOMUS** intendeva raggiungere una migliore definizione e attuazione dei Piani Educativi Individualizzati (PEI) per gli utenti affidati. L'intervento si è incentrato pertanto nel formare gli operatori addetti al fine di utilizzare i laboratori quale strumento educativo e riabilitativo, ovvero ambienti dove ogni individuo ha la possibilità di esprimere i propri desideri, i propri bisogni e sviluppare la propria creatività.

Rispetto al coinvolgimento dell'azienda nella scelta degli obiettivi formativi e dei contenuti delle azioni formative, il soggetto attuatore e l'azienda hanno interagito costantemente al fine di realizzare un intervento personalizzato in funzione delle esigenze aziendali. Durante l'intervista in cui erano presenti sia i rappresentanti del soggetto attuatore che i referenti aziendali è emerso che l'azienda è stata coinvolta in tutte le fasi della realizzazione dell'intervento. Attraverso interviste strutturate e semi strutturate ai referenti esperti in innovazione aziendale in materia di qualificazione dei processi e dei prodotti, innovazione dell'organizzazione e digitalizzazione dei processi aziendali:

- si è sviluppato uno studio preliminare dei processi innovativi in atto in azienda o da realizzare;
- si sono rilevate le competenze in ingresso dei partecipanti, l'eventuale formazione pregressa dei lavoratori e l'impatto che questa ha avuto sui processi aziendali;
- Si sono definite le metodologie didattiche (formazione d'aula e affiancamento) più idonee al fine di massimizzare i processi di apprendimento.

A detta dell'intervistato la calendarizzazione delle azioni formative si è realizzata tenendo conto delle esigenze aziendali. I tutor di Programma Sviluppo in sinergia con il responsabile della formazione e delle Risorse Umane, hanno preso atto dei turni e delle attività in essere in cui erano

impegnati i destinatari della formazione, realizzando un calendario il più funzionale possibile alle esigenze aziendali.

Le metodologie concordate sono state:

- Aula
- Training on the job

La formazione in aula è stata basata sull'utilizzo di metodologie didattiche interattive e dinamiche con il coinvolgimento attivo dei partecipanti, con una alternanza di lezioni frontali, esercizi pratici, gruppi di lavoro, simulazioni, casi di studio e role-playing.

Per quanto riguarda la selezione dei lavoratori da coinvolgere nella formazione il management della **DOMUS** ha scelto di partire dalla definizione dei lavoratori coinvolti nei processi di sviluppo organizzativo e dall'individuazione del loro livello di coinvolgimento all'interno del progetto/intervento aziendale. Si è scelto, generalmente, di coinvolgere in modo prioritario le figure chiave dei processi in questione e che fungono da facilitatori e diffusori di conoscenza e che sono stati inseriti in un percorso di definizione e valutazione delle competenze in entrata in relazione ai desiderata in esito. Sono state, quindi, individuate classi di partecipanti omogenee per conoscenze, utilizzando test di ingresso e colloqui di gruppo ed individuali per valutare il livello di ciascun partecipante in merito alle tematiche oggetto della formazione

I contenuti dei corsi formativi ai quali ha partecipato l'azienda sono risultati in linea con le problematiche che riscontra quotidianamente nell'attività lavorativa.

L'azienda intendeva, attraverso la formazione:

- Sostenere l'introduzione di competenze artigianali, creative e grafiche, al fine di raggiungere gli obiettivi individuati nei Piani Educativi Individualizzati.
- Supportare il processo di attuazione dei Piani Educativi Individualizzati;
- Acquisire le competenze per la creazione di laboratori per gli ospiti dei centri;
- Implementare la formazione per il proprio staff nell'utilizzo dei sistemi informatici aziendali.

Le azioni formative attuate hanno permesso di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Gli approcci didattici dei corsi formativi ai quali ha partecipato l'azienda sono stati conformi alle aspettative e i partecipanti sono stati coinvolti in dimostrazioni pratiche, simulazioni, esercitazioni sui reali problemi che riscontra nell'attività lavorativa. Tutte le azioni formative prevedevano delle sessioni pratiche, per dare la possibilità a tutti i destinatari della formazione di sperimentarsi attivamente nelle attività.

Al termine delle attività dei laboratori sono stati realizzati prodotti (teatrini, marionette, orto, ecc.) che attualmente vengono utilizzati dagli operatori nei laboratori con molto successo. Questo aspetto è emerso anche nelle interviste effettuate agli operatori.

Dalle interviste è emerso anche una eccellente qualità dei docenti, soprattutto degli psicologi utilizzati.

Il Soggetto Attuatore ha predisposto un sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti tramite la partecipazione ai corsi di formazione.

Le attività di monitoraggio sono state articolate su due livelli di analisi: da un lato, il monitoraggio fisico e, quindi, dalla valutazione quantitativa della formazione erogata; dall'altro l'analisi ha riguardato, invece, la valutazione qualitativa del modello formativo proposto.

I risultati sulla valutazione degli apprendimenti è stata effettuata in due modalità:

- prodotti realizzati alla fine di ogni laboratorio proposto
- dai questionari di valutazione dell'apprendimento

Inoltre sono stati sottoposti questionari di gradimento sottoposti da parte dei docenti intervenuti.

Oltre al sistema di monitoraggio e valutazione del Soggetto Attuatore, l'azienda ha un proprio sistema per monitorare gli esiti della formazione:

- Verifica sul campo dell'attuazione dei PEI e dei laboratori;
- Controllo random dei registri delle attività formative della programmazione trimestrale dei laboratori.

Il referente per la formazione della **DOMUS** si ritiene soddisfatto dei risultati del sistema di monitoraggio attuato in quanto ha potuto seguire direttamente gli esiti della formazione e verificare la possibilità di utilizzare le metodologie, strumenti e prodotti nelle attività di erogazione dei servizi per un'utenza molto particolare quale è quella della cooperativa sociale.

Il gradimento dei partecipanti ha superato le aspettative iniziali.

Per valutare l'efficacia della formazione il team di monitoraggio ha realizzato inoltre interviste sia a 2 referenti aziendali diretti dei lavoratori partecipanti alla formazione (coordinatore di reparto e coordinatore sociale) che a 5 lavoratori partecipanti alla formazione.

Secondo i due referenti dei lavoratori l'impatto del percorso formativo finanziato da Fondimpresa sui processi aziendali è stato ottimo. Gli interventi formativi realizzati hanno aiutato il personale a migliorare le proprie competenze che hanno avuto un impatto reale nell'attività svolta sul campo. La formazione ha portato nelle strutture gestite nuova linfa vitale che è servita a migliorare la qualità dei laboratori proposti agli utenti.

Dopo la formazione gli intervistati hanno dichiarato di aver riscontrato dei cambiamenti nella modalità di gestione dei laboratori da parte degli operatori formati.

Inoltre, successivamente alla formazione dei dipendenti sono state messe in atto pratiche per la diffusione della conoscenza attraverso sessioni interne di affiancamento e training on the job da parte dei responsabili e dei lavoratori più esperti a beneficio degli altri colleghi.

Dall'analisi delle interviste ai 5 educatori professionali coinvolti nella formazione risulta che la partecipazione alle attività formative ha consentito loro lo sviluppo di nuove conoscenze e la capacità di applicazione delle conoscenze nel contesto lavorativo.

Di seguito si riportano i risultati delle interviste.

nuove conoscenze e/o competenze acquisite tramite la partecipazione alla formazione:

- Conoscenze tecniche riferite al riciclo creativo, conoscenza dei materiali e tecniche, abilità manipolative creative per poter svolgere laboratori creativi;
- Rispetto al corso su tecniche di respirazione acquisizione di competenze inerenti la conoscenza di se stessi, conoscenze su strategie comunicative capaci di creare un cambiamento effettivo sul paziente psichiatrico;
- Conoscenza sull'utilizzo del programma excel.

cambiamenti nel modo di lavorare

- Le competenze acquisite hanno permesso agli educatori familiari di relazionarsi con famiglie e minori con maggiore attenzione ai rapporti madre/figli o genitori/figli;

- Le competenze acquisite hanno sviluppato capacità creative attraverso l'utilizzo di materiali da riciclo e suggerito nuovi spunti creativi anche a costo zero;
- Il corso tecniche di rilassamento ha suggerito nuovi strumenti da utilizzare nel centro diurno con disabili psichici molto gravi con risultati molto positivi;
- Le competenze acquisite nel percorso di office automation hanno portato la velocizzazione nella programmazione dei turni attraverso l'utilizzo del pacchetto office.

utilità del corso per l'attività lavorativa

- Molto utili soprattutto i laboratori creativi attraverso l'utilizzo di materiali semplici e da riciclo; manualità semplici ma di grande impatto soprattutto nell'attività con pazienti affetti da Alzheimer;
- Utilità nell'utilizzo delle tecniche di gestione dei laboratori;
- Maggiore consapevolezza del ruolo.

utilità della formazione rispetto alla carriera professionale o al mantenimento del posto di lavoro

- L'attività formativa ha consolidato il ruolo in azienda e migliorato i rapporti con l'utenza rendendo la figura sempre più centrale all'interno dell'azienda;
- Il corso ha migliorato le competenze professionali necessarie per il mantenimento del posto di lavoro ed un curriculum più ricco di competenze specifiche.

3.4 Considerazione riepilogative

Dai risultati dell'interviste effettuate al Referente di piano, responsabile commerciale, responsabile risorse umane, ai coordinatori, agli operatori lavoratori coinvolti e dall'analisi della documentazione disponibile (formulario del piano e relazione finale del soggetto attuatore) si può affermare che le azioni formative sono state progettate e realizzate in coerenza sia con gli obiettivi generali del piano **"QU.A.D.R.O. (QUalificazione Aziendale, Digita-lizzazione e Rinnovamento Organizzativo)"** che con gli obiettivi dell'intervento effettuato dalla **DOMUS**.

La chiarezza e la specificità degli obiettivi e un'attenta analisi dei fabbisogni hanno consentito di progettare azioni formative mirate per singola azienda, per cui le azioni realizzate per la **DOMUS** risultano in linea con le esigenze dichiarate dal management dell'azienda al momento della realizzazione del piano.

Dalle interviste effettuate è emerso un coinvolgimento dell'azienda costante da parte del soggetto attuatore in tutte le fasi del piano.

Le metodologie didattiche utilizzate risultano coerenti con gli obiettivi del piano formativo e con le tematiche trattate e utilissime nella realizzazione dei laboratori che vengono utilizzati come strumento di lavoro per le categorie di utenti della cooperativa.

I punti di forza del processo di formazione nel suo complesso sono rappresentati sicuramente dalle tematiche trattate, dalle metodologie didattiche, dai prodotti realizzati a fine percorso e dalla qualità dei docenti coinvolti.

Il fine che il piano intendeva raggiungere era il potenziamento delle competenze degli operatori in una cooperativa sociale dove i lavoratori sono anche i soci dell'azienda.

Dalle interviste effettuate risultano già riscontri positivi in termini di maggiore consapevolezza dei ruoli delle persone coinvolte, modalità lavorative modificate con risultati di maggiore efficienza dell'organizzazione e di maggiori benefici per un utenza così particolare come quella della **DOMUS**.

4 CONCLUSIONI

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

Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione sono rappresentati sicuramente dalle tematiche trattate, dalle metodologie didattiche, dai prodotti realizzati a fine percorso e dalla qualità dei docenti coinvolti. I docenti per ciascun modulo hanno utilizzato la modalità di lezioni frontali ma hanno costantemente affiancato nell'attività di training on the job che ha permesso di mettere in pratica quanto appreso realizzando anche strumenti e prodotti che gli operatori ora utilizzano continuamente nelle attività di laboratori che gestiscono.

Questo elemento è riscontrabile nelle interviste fatte ai partecipanti che hanno gradito molto l'approccio pragmatico che ha consentito loro di applicare nel concreto quanto appreso in aula e di migliorare le performances individuali nell'applicazione di quanto appreso nelle loro attività lavorative. Dalle interviste emerge un diverso approccio degli operatori nello svolgimento delle attività che riguardano utenza problematica (disabili, minori, famiglie disagiate, anziani, malati di Alzheimer).

I risultati della formazione sono evidenti in quanto tutto quanto realizzato attraverso i laboratori sono ormai strumento di lavoro quotidiano applicato praticamente con risultati sui benefici degli utenti trattati molto positivi.

Non si rilevano nel percorso formativo realizzato criticità

4.2 Le buone prassi formative

Non si rilevano in questo piano elementi distintivi di buone prassi ma si rilevano soprattutto ottime metodologie di lavoro in una formazione fatta per figure professionali molto particolari che quotidianamente si interfacciano con utenza molto problematica.

4.3 Conclusioni

Dai risultati delle interviste effettuate e dall'analisi della documentazione disponibile (formulario del piano e relazione finale) si può affermare che l'intervento formativo a favore della DOMUS all'interno di **"QU.A.D.R.O. (QUalificazione Aziendale, Digita-lizzazione e Rinnovamento Organizzativo)"** abbia raggiunto gli obiettivi prefissati e che le azioni formative sono state progettate e realizzate in coerenza con gli obiettivi generali del piano e specifici richiesti dall'azienda oggetto di monitoraggio.

A livello di management e dei lavoratori, le aspettative risultano ampiamente soddisfatte ed il percorso formativo risulta di grande successo. Dalle interviste è emersa la volontà di continuare con questa tipologia di percorsi formativi ad alto valore aggiunto.

L'intervento formativo per una cooperativa sociale che opera in settori molto particolari, con utenza difficile, poteva raggiungere buoni risultati solo se la progettazione formativa fosse stata realizzata ad hoc, sia rispetto alle tematiche che alle metodologie e strumenti da utilizzare. Anche la scelta dei docenti doveva veder coinvolta in maniera diretta l'azienda.

Il settore dell'assistenza socio/sanitaria vede il coinvolgimento di figure professionali specifiche che in ambito formativo possono costituire il valore aggiunto nello sviluppo delle competenze necessarie da parte degli operatori.

Vincente è stata anche la scelta dei lavoratori da coinvolgere nella formazione. La scelta, di coinvolgere in modo prioritario le figure chiave dei processi interessati (coordinatori dei vari servizi erogati) che potevano fungere da facilitatori e diffusori di conoscenza, ha consentito di sperimentare metodologie e strumenti che potevano poi essere utilizzati da tutti gli educatori nella attività laboratoriali. Sono state individuate classi di partecipanti omogenee per conoscenze, utilizzando test di ingresso e colloqui di gruppo ed individuali per valutare il livello di ciascun partecipante in merito alle tematiche oggetto della formazione in modo da poter al meglio introdurre e gestire le tematiche trattate.

Per ultimo, nel caso delle cooperative i lavoratori sono anche i soci della società, per cui tutte le attività formative sono state vissute dai partecipanti sia in termini di sviluppo delle competenze individuali da spendere nel mercato, ma anche in termini di miglioramento della competitività dell'azienda in cui operano.

Infatti dalle interviste è emerso una grande consapevolezza, da parte degli operatori coinvolti nella formazione, dell'importanza dello sviluppo delle proprie competenze sia per la crescita individuale in relazione al ruolo di ciascuno all'interno dell'organizzazione, sia per la competitività dell'azienda sul mercato. Ciò costituisce sicuramente un fattore di successo della **DOMUS** su un mercato in grande crescita per servizi da erogare e per sempre nuovi target di utenti da gestire ma che allo stesso tempo richiede una qualità di servizio molto elevata.