



## **AT PUGLIA SERVECO**

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

Titolo: **RINNOVA – La gestione dei Rifiuti attraverso tecniche INNOVative**

Codice identificativo del piano: **AV1/072/17**

Team di monitoraggio: **Paolo Nico, Alessandro Castellana**

**Dicembre 2020**

# **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

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

2.5 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 Considerazioni riepilogative

## **4 CONCLUSIONI**

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

4.2. Le buone prassi formative aziendali

4.3 Conclusioni

## 1 INTRODUZIONE

L'azione formativa presa in esame fa parte del piano "RINNOVA – La gestione dei rifiuti attraverso pratiche INNOVative", un piano formativo settoriale, con imprese operanti in Puglia, Basilicata, Sicilia, finanziato dall'Avviso **5/2017-INNOVAZIONE**.

Sulla via degli ambiti tematici strategici prioritari, il piano rientra nel campo dell'Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto, in quanto il piano è frutto di un intervento innovativo dell'azienda SERVECO di Montemesola (TA)

Nello specifico l'azienda aveva acquistato dei gestionali, due dei quali già in uso e l'ultimo che in fase di sperimentazione. L'utilizzo dei nuovi gestionali ha sancito il completamento del processo di innovazione aziendale in quanto, il suo utilizzo, ha permesso ai vari sistemi di comunicare tra loro permettendo a tutti i dipendenti, a qualsiasi livello utilizzino gli applicativi, di poter contare sempre su dati aggiornati e mai ridondanti.

Le soluzioni hanno riguardato:

- Il miglioramento della gestione dei contratti con i clienti
- La determinazione delle eccedenze dei rifiuti caratterizzate da: registro di carico e scarico semplice e funzionale con possibilità di utilizzo delle attività dei registri nei cataloghi SISTRI, formulari di identificazione con serie e progressivo impostabili per rendere automatico il calcolo del primo formulario disponibile, creazione automatica di movimenti di registro, gestione dei movimenti precedenti con possibilità di calcolo automatico o tramite selezione puntuale da parte dell'utente, creazione di modelli di registrazione;
- Il controllo di gestione delle attività interne, delle risorse umane e degli automezzi che risulterà utile per risolvere alcune problematiche del tipo: pianificazione dei servizi, minimizzazione dei costi, ottimizzazione nell'impegno del personale, minimizzazione del disagio, vestizione dei turni, gestione del parco automezzi, implementazione di un efficace controllo di gestione.

La principale attività innovativa risiede sull'integrazione delle varie componenti già in uso dall'azienda relative al trattamento dei contratti e dei rifiuti con la gestione delle risorse e delle attività specifiche dell'applicativo GERA. L'integrazione ha avuto come effetti benefici un miglioramento della gestione, una concentrazione dei dati anagrafici (visibile a tutti i settori), una uniformità nella mappatura dei processi aziendali e una gestione della rendicontazione dei servizi attraverso dei sistemi evoluti.

Il Piano è stato presentato dal soggetto attuatore Formedil CTP Taranto, e prevedeva la partecipazione, oltre che della SERVECO, dell'azienda CONSEA. Le due aziende fanno parte del gruppo Finsea che nasce dall'esperienza maturata dalla Serveco, società leader nei servizi ambientali, prima come strumento di razionalizzazione delle società, poi come luogo di sviluppo e sostegno delle imprese innovative che si occupino di ambiente e energia.

Il progetto prevedeva un intervento formativo, che aveva come finalità l'aggiornamento complessivo delle competenze coerentemente a quanto indicato nell'Avviso.

L'intervento formativo era rivolto agli operatori impegnati concretamente nel servizio interessato, in modo da garantire la più ampia efficacia applicativa di quanto appreso nella formazione.

Il progetto era strutturato in maniera tale da fornire gli strumenti necessari che permettessero l'aggiornamento continuo e la riqualificazione del personale. Il percorso prevedeva 1 azione formativa interaziendale ripetuta per 5 edizioni e con il coinvolgimento di 40 dipendenti per una durata complessiva di 500 ore.

## **2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**

### **2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore**

Dal retrobottega dell'Emporio Edile ai cantieri di bonifica a Casale Monferrato, attraverso le prime raccolte differenziate di pile e farmaci scaduti, la sperimentazione del porta a porta e le innovazioni ambientali, gestendo i servizi di igiene urbana in comuni che raggiungono l'ottanta per cento di differenziata. L'azienda Serveco, fondata nel 1987 da Pierino Chirulli e Carmelo Marangi è un'impresa che si occupa di servizi ambientali con un approccio costantemente orientato all'innovazione.

- 1987 Anno di costituzione di Serveco S.a.s.. Nei primi anni i servizi erogati erano limitati alla raccolta e al trasporto dei rifiuti R.U.P. (farmaci scaduti, pile esauste e "T" e/o "F").
- 1989 Apertura dell'impianto di stoccaggio e trattamento preliminare dei rifiuti a Specchia Tarantina (Martina Franca).
- 1991 Trasformazione della società da società in accomandita semplice a società a responsabilità limitata.
- 1993 Attivazione dei servizi di raccolte differenziate urbane di materiali recuperabili (carta, vetro, lattine) e di raccolte rifiuti speciali presso piccole e medie imprese.
- 1995 Serveco attiva i servizi di bonifica ambientale.
- 1997 Apertura dell'impianto di trattamento dei pneumatici fuori uso a Massafra (TA)
- 1998 Costituzione della società controllata Recsel S.r.l.
- 1999 Si ampliano ulteriormente le attività esercitate. La società si specializza in servizi di igiene urbana. Certificazione UNI EN ISO 9001:2000 dal RINA.
- 2001 Nuova sede amministrativa in Montemesola (TA).
- 2002 Certificazione UNI EN ISO 14001:1996 dal RINA.
- 2003 Costituzione della società collegata SINNIA-Sinni Ambiente S.r.l.
- 2004 Cessione della Società Recsel Srl alla capogruppo Finsea Srl.
- 2005 Interventi per l'energia rinnovabile:
  - Impianto fotovoltaico nella sede di Montemesola
  - Mini pala eolica presso Bufalaria (ex discarica di Martina Franca bonificata dalla Ns azienda)
- 2006
  - Conferimento del ramo d'azienda a Irigom Srl
  - Acquisto quote di partecipazione della TWE Srl
  - Certificazione OHSAS 18001:1999 dal RINA.

Nel 1999 dalla sinergia di Serveco e Consea nasce la holding FINSEA iscritta nella sezione ex U.I.C. "Intermediari operanti nel settore finanziario". Possiede partecipazioni in un sistema integrato di società operanti in maniera specifica nei settori della gestione dei rifiuti, del risparmio energetico,

della consulenza ambientale e della sicurezza sul lavoro di cui fanno parte Serveco e Consea. La storia del Gruppo Finsea è l'insieme delle tante storie delle società che ogni giorno dimostrano come fare impresa possa significare anche rispettare e tutelare l'ambiente, risparmiare energia, fare del bene al territorio su cui lasciamo le nostre impronte. La storia del Gruppo Finsea inizia a Martina Franca, nel 1999 con Serveco, a Laterza, a Taranto, a Montemesola. Ufficialmente Finsea nasce come strumento di razionalizzazione delle società del Gruppo Serveco. Successivamente diventa il nodo fondamentale della rete dei servizi e delle aziende del gruppo, spostando l'asse del proprio agire verso politiche favorevoli alla ricerca e all'innovazione, tendendo una mano alle piccole ma promettenti idee capaci di realizzare, ancora una volta, i valori aziendali. La mission è tutelare le scarse risorse del pianeta, generare pratiche e processi che favoriscano la sostenibilità ambientale e sociale, imparare e insegnare a risparmiare energia, attraverso un approccio al fare impresa basato sull'etica e la responsabilità, e non sulla ricerca affannata del profitto, sulla cooperazione e non sulla competitività, partendo dalle proprie aziende e portarlo quindi fuori, attraverso un confronto costante e continuo con tutta la società.

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

Economia, società e Ambiente. Sono queste le tre grandi leve che hanno mosso e caratterizzato, in misura sempre maggiore nel corso degli anni, l'azione imprenditoriale della Serveco e il suo sviluppo strategico. Per l'azienda la performance economica è strettamente connessa al grado di legittimazione sociale e all'uso efficiente delle risorse naturali. Anche nel web, in un'ottica di innovazione aziendale, si vuol ribadire l'importanza di queste dimensioni nel tentativo di accrescere le risorse "invisibili" che sono alla base dello sviluppo aziendale. In quest'ottica la "sostenibilità" diventa un obiettivo strategico. Si è cercato, il più possibile, di umanizzare il lavoro e, in quanto impresa del territorio, di sviluppare le azioni in senso sempre più etico.

Nelle bonifiche ambientali, l'esperienza maturata nel corso degli anni ha permesso di diversificare i servizi al passo con le regolamentazioni ambientali e con le migliori tecnologie disponibili e ha consentito di ottenere importanti risultati anche nel campo della Riqualificazione Edilizia Civile e Industriale e nella Realizzazione di nuovi impianti di trattamento e smaltimento rifiuti ad alto contenuto tecnologico.

In campo energetico, l'azienda è impegnata nello sviluppo di un modello energetico alternativo, diffuso e sostenibile, fondato sulle fonti energetiche rinnovabili e sull'utilizzo razionale dell'energia.

L'impiantistica è tecnologicamente all'avanguardia nei sistemi integrati per la corretta gestione di tutte le tipologie di rifiuti e permette di razionalizzare i flussi legati alla produzione dei materiali di scarto.

Accanto alla continua ricerca di innovazioni di processo si affiancano processi di innovazione organizzativa, ciò ha reso necessario l'investimento rivolto alla creazione di un gestionale che permettesse di amministrare l'intero processo della raccolta urbana in maniera efficiente, permettendo di gestire e di controllare tutti i processi operativi e le attività di rendicontazione.

Affinché l'investimento risultasse efficace si è reso necessario un piano formativo che rendesse operativo da subito il personale e gli operatori.

Nell'ambito degli obiettivi strategici, pertanto, non troveranno posto soltanto innovazioni tecnologiche significative sul prodotto, ma anche in ambito gestionale tali da apportare innovazioni al fine di migliorare il processo di erogazione del servizio.

La principale attività innovativa risiede sull'integrazione delle varie componenti già in uso dall'azienda relative al trattamento dei contratti e dei rifiuti con la gestione delle risorse e delle attività specifiche dell'applicativo GERA

Secondo l'intervistato la decisione di realizzare il piano e le attività formative in esame è strettamente correlata agli obiettivi strategici dell'azienda.

Lo sviluppo delle risorse umane, in termini di competenze tecniche e di soft skills, è ritenuto elemento indispensabile per sostenere adeguatamente lo sviluppo dell'azienda. L'introduzione di nuove tecnologie richiede sicuramente un continuo aggiornamento delle conoscenze e abilità tecniche dei lavoratori.

Questa innovazione di carattere gestionale permette oggi all'azienda di offrire ai propri clienti soluzioni ambientali di qualità dove appunto ogni specifica richiesta può essere soddisfatta impegnando, in breve tempo e conoscendo i costi da sostenere in tempo reale, gli uomini e le risorse immateriali migliori.

## **2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata**

### **2.3.1 *Aspettative rispetto alla formazione***

L'azienda è coinvolta in una fase di profonda trasformazione dal punto di vista organizzativo. Al centro di questa evoluzione interna, vi era l'investimento per la creazione di un gestionale che permettesse di amministrare l'intero processo della raccolta urbana in maniera efficiente, permettendo di gestire e di controllare tutti i processi operativi e le attività di rendicontazione. Affinché l'investimento risultasse efficace si è reso necessario un piano formativo che rendesse operativo da subito il personale e gli operatori.

Le ore di Action Learning, progettate con l'affiancamento di un tutor che conosceva il nuovo sistema proposto e l'organizzazione, tipica di una azienda di servizi urbani, son state progettate per permettere l'efficacia della formazione. Ottenere questo risultato in tempi rapidi sarebbe stato possibile unicamente attraverso il coinvolgimento contemporaneo di diversi livelli della struttura organizzativa e con buona parte delle ore in auto-formazione.

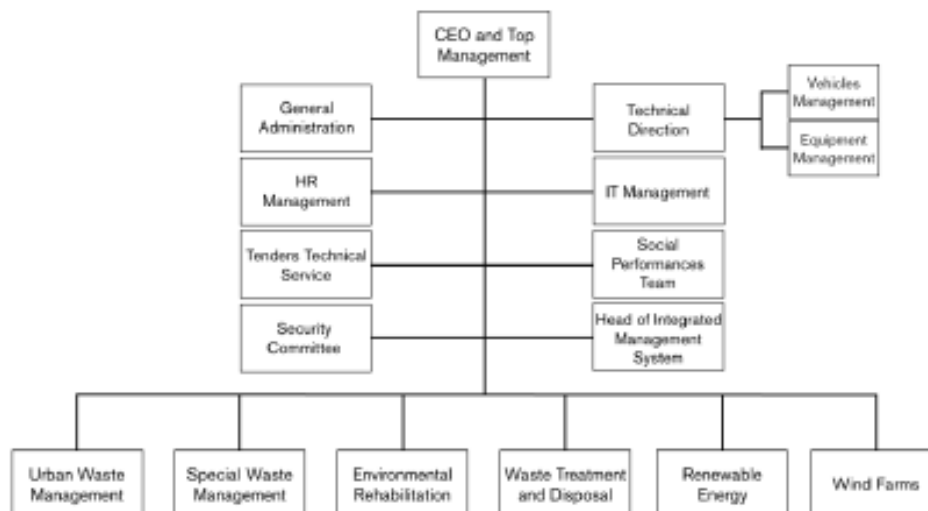
Partendo da questo importante investimento Serveco ha inteso sviluppare un'attività formativa che consisteva nello sviluppo della conoscenza/competenza di potenzialità aziendali per il miglioramento delle performance di business e delle prestazioni aziendali. Più in generale, obiettivo del Piano era introdurre all'interno dell'impresa, elementi d'innovazione che potessero aiutarla a rispondere meglio alle sollecitazioni del mercato attraverso il trasferimento di competenze specifiche.

Nello specifico, il miglioramento prevedrà lo sviluppo di specifiche procedure/funzioni che seguono il modello gestionale già in atto e che si possono sintetizzare in:

- Miglioramento e personalizzazione dei dati economici/amministrativi dei veicoli e della loro gestione;
- Miglioramento e customizzazione dell'algoritmo per la pianificazione su base euristica dei turni e servizi su differenti impostazioni parametriche;
- Miglioramento e personalizzazione della programmazione analitica delle attività, analisi dei costi a preventivo e consuntivo, monitoraggio delle risorse attraverso un matching tra risorse umane e automezzi;
- Minimizzazione dei costi, ottimizzazione nell'impegno del personale, minimizzazione del disagio;
- Miglioramento e personalizzazione della gestione del parco automezzi (magazzino, manutenzione, consumi);
- Miglioramento e personalizzazione della gestione del personale.

### 2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Per gestire tutte queste attività, la Serveco è organizzata con una *struttura divisionale* (con tutte le unità organizzative divisionali di primo livello) supportate da diverse funzioni del personale, come mostrato nella figura 1



Tutte le funzioni principali sono business unit indipendenti con diverse funzioni aziendali all'interno (dall'acquisizione del cliente alla pianificazione di prodotti/servizi, fornitura di servizi, marketing e vendite). Le unità organizzative di gestione dei rifiuti urbani, gestione dei rifiuti speciali, trattamento dei rifiuti e lo smaltimento e la riabilitazione ambientale collaborano con il servizio tecnico di direzione tecnica e appalti per svolgere le loro attività.

L'uso di una nuova tecnologia per l'innovazione organizzativa, supportata da un piano formativo ad hoc ha permesso di velocizzare l'apprendimento del personale e degli operatori e di ridurre i tempi dei processi e dei sotto processi aziendali, e conseguentemente di ridurre i costi (Fattore Critico di Successo). Tutto ciò è stato possibile ridisegnando i processi aziendali, riprogettando il lavoro e le deleghe decisionali, ottimizzando il flusso delle attività per semplificare il più possibile i flussi ed eliminare attività e sotto processi inutili attraverso la formazione delle persone nell'uso di un programma per la rendicontazione puntuale, che analizza gli scostamenti dei processi, che mette a disposizione un database integrato le informazioni e aiutarli a gestirle i processi operativi avendo a disposizione uno strumento flessibile.

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

Durante l'anno corrente attraversato dalla triste emergenza sanitaria dovuta al covid, anche per Serveco diverse attività si sono svolte in smart working, mentre altre si sono dovute fermare, data anche la particolare natura dell'azienda.

Si sono seguite delle fasi altalenanti nelle quali si alternava l'attività lavorativa in presenza e quella da remoto, ma naturalmente la via preferenziale anche in un'ottica futura, sia per lo svolgimento delle mansioni che per la formazione resta quella in presenza. Questo in ragione tanto della natura estremamente pratica delle varie attività lavorative/servizi che la l'azienda offre, quanto per le caratteristiche intrinseche di quella che è una Onlus, nella quale le relazioni umane per le proprie risorse rivestono un ruolo decisivo.

In funzione di questa alternanza le attività formative sono state sospese, fatta eccezione per un corso formativo sulla sicurezza aziendale che è stato svolto in FAD.

L'azienda considera Fondimpresa un agente di fondamentale importanza per il rilancio della formazione professionale sostenendo nuove modalità formative che vadano oltre la presenza fisica di docenti e alunni.

## **2.5 Considerazioni riepilogative**

Per un'azienda che fa della costante ricerca dell'innovazioni tecnologiche nel trattamento dei rifiuti il suo obiettivo strategico fondante, l'innovazione gestionale diventa una necessità, se non un motivo di rallentamento della sua crescita.

La formazione che ha svolto nel piano RINNOVA mira proprio a superare il gap tecnologico presente tra i processi produttivi e i quelli gestionali – organizzativi. Infatti, è stato introdotto in azienda un software di gestione dei processi amministrativi ed organizzativi che efficienti il lavoro degli uffici.

I risultati ottenuti grazie ai percorsi formativi sono stati concreti e apprezzabili sin dalle prime settimane post erogazione. Secondo l'azienda, un punto di forza, e di successo, di questo percorso formativo è stato mettere il lavoratore di fronte alla nuova lavorativa tramite l'Action Learning. In questo modo le competenze sono state acquisite contestualmente alla loro applicazione e allo stesso tempo sono state propedeutiche per risolvere problemi che insorgevano nel passare da un sistema di analisi e gestione "analogico" a quello digitale.

Coivolte nel piano anche le parti sociali che nei periodici focus group hanno potuto seguire l'andamento e l'evolversi degli sviluppi che, tuttavia, non stati dissimila da quanto previsto in fase di presentazione del progetto. Il comitato di pilotaggio ha potuto apprezzare la linearità dello svolgimento del progetto senza nessun sostanziale cambio di contenuti o aziende. Di buon occhio è stata vista la modalità formativa e la fase di valutazione delle competenze.

L'azienda, infine, non ha svolto attività formative durante il periodo Covid, soprattutto nella prima parte del 2020, in quanto problemi organizzativi e logistici hanno suggerito un stop delle attività. Allo stesso tempo, si augura di poter riprendere prima possibile le attività formative con modalità nuove ed in linea con il mondo del lavoro che sta cambiando. In questo Fondimpresa può avere un ruolo importante

## **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.

La mappatura dei bisogni formativi di ciascuna azienda è stata analizzata al fine di costruire progetti formativi personalizzati. Questa è stata il frutto della somministrazione di questionari semi-strutturati alle aziende partecipanti al fine di individuare le esigenze formative da colmare al fine di poter utilizzare l'innovazione di processo che si stava introducendo in azienda.

Il Soggetto attuatore ha sempre co-progettato le varie fasi del piano, per rispondere alle reali esigenze dell'azienda e centrare gli obiettivi intrapresi.

L'analisi dei fabbisogni, come evidenziato dal Piano stesso, ha portato ad approfondire la proposta formativa con l'azienda stessa, al punto da creare un piano adeguato all'innovazione di prodotto/processo, oltre al fatto che nel team imprenditoriale del piano figura il rappresentante legale di Serveco Srl, Pierino Chirulli.

Un obiettivo primario della soluzione innovativa era l'eliminazione della ridondanza dell'inserimento di dati che sono comuni a tutti i settori, ma gestiti in maniera diversa, ciascuno con il proprio gestionale. Il fabbisogno rilevato riguardava, quindi, il gap di competenze dei lavoratori che usano gestionali diversi per ogni settore e non centralizzati.

Nel processo di rilevazione sono stati coinvolti professionisti della formazione che hanno contribuito alla redazione del progetto formativo e delle modalità di erogazione della formazione.

### **3.1 Le figure professionali coinvolte nella formazione**

Le figure professionali coinvolte sono stati 32 dipendenti individuati soprattutto tra gli impiegati tecnici ed amministrativi che hanno compiti specifici sulla stipula dei contratti, la gestione delle pratiche legate al recupero e trattamento dei rifiuti e la gestione del personale e tra gli operatori ecologici.

Secondo gli intervistati queste figure professionali coinvolte sono legate al raggiungimento di determinati standard qualitativi nei processi aziendali, in quanto solo attraverso questa scelta sarebbe stato possibile raggiungere gli obiettivi finali. Infatti, la formazione ha reso possibile ai lavoratori interessati di poter avere un quadro completo, anche di tipo generale, sulle innovazioni di gestione presenti in azienda e acquisire competenze specifiche sui nuovi processi e prodotti legati alla propria attività lavorativa.

Tali azioni formative hanno permesso agli addetti di far fronte rapidamente alle lacune formative che sono state determinate dalla chiusura del processo di innovazione, e che ha portato con sé nuove procedure informatiche da adempiere obbligatoriamente.

### **3.2 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione**

Le azioni formative messe in campo dall'azienda hanno permesso agli addetti di far fronte rapidamente alle lacune formative che son state determinate dell'inserimento dell'innovazione nella gestione dei processi e che ha portato con sé nuove procedure informatiche da adempiere obbligatoriamente.

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.

Come per l'analisi dei fabbisogni, l'azienda è stata coinvolta anche nella scelta degli obiettivi formativi e dei contenuti. Nello specifico si è condiviso l'obiettivo di migliorare la capacità dei lavoratori di interpretare le dinamiche aziendali e di conciliare obiettivi aziendali con quelli individuali, progettando i contenuti formativi basati sull'innovazione di prodotto/processo assunta dall'azienda stessa, ovvero sull'uso del gestionale GeRA e quindi far sì che il personale coinvolto possa eseguire le tre attività cruciali:

- Conoscere gli strumenti che offre GeRA per riuscire a mappare tutti i differenti processi di igiene ambientale dell'azienda;
- Organizzare e tracciare il personale, mezzi di trasporto e attrezzature usate per i servizi;
- Poter analizzare in maniera puntuale le cause degli scostamenti tra i costi previsti e quelli attuali.

Le attività formative son confluite in un'unica azione da 100 ore ripetuta per 4 edizioni a cui hanno preso parte i 32 lavoratori della Serveco.

Durante la prima fase sono stati sviluppati con i corsisti degli incontri di orientamento e somministrazione di un questionario per individuare le competenze di ingresso e calibrare gli interventi formativi con la massima specificità individuale al fine di raggiungere gli obiettivi dell'azienda.

Nella seconda fase è partita la vera e propria attività formativa che prevedeva una prima parte d'aula con la presentazione dell'interfaccia del gestionale, tabelle di base, funzionalità operative e comandi principali del software e della struttura dei dati. La seconda parte in Action learning le attività sono state incentrate in sessioni di apprendimento sull'utilizzo del software simulando procedure di lavoro con creazioni di casi studio operativi che prevedevano: raccolta dati, operazioni di soluzioni alternative, sviluppo di un piano di attuazione.

Le attività si son svolte per il 90% in action learning presso le postazioni dei discenti stessi, mentre l'attività introduttiva di formazione frontale si è svolta in un'aula nella struttura stessa aziendale. Tutto ciò ha facilitato la presenza dei discenti. Il coinvolgendo in maniera pratica e diretta dei partecipanti che hanno potuto mettere subito mani al gestionale nuovo, esercitandosi con il lavoro ordinario e avendo la possibilità di indicare miglioramenti sul sistema stesso.

L'azione formativa è stata progettata tenendo presente il gestionale innovativo su cui ha investito l'azienda. Per questo motivo il piano si basava su formazione relativa al lavoro che dopo la formazione sarebbe divenuto quotidiano per il personale e gli operatori.

Al termine del percorso formativo ad ogni partecipante è stato somministrato un questionario di gradimento sulla qualità della formazione, delle attività extra formative e di accompagnamento, dell'intera organizzazione. Inoltre nei questionari, era richiesto ai dipendenti di esprimere una valutazione in merito a: docenti, contenuti didattici, materiale didattico, organizzazione dell'attività formativa, tutoring, sessioni plenarie e logistica. Il risultato elaborato è stato estremamente soddisfacente con un giudizio positivo da parte di tutti i partecipanti.

Tutti i partecipanti al piano hanno superato la prova finale con almeno il 70% delle risposte esatte ricevendo una certificazione delle competenze "Sviluppo di sistemi informatizzati di informazione ambientale" e "tecnico della trasmissione di dati ambientali sensibili e dello sviluppo di sistemi informatizzati di informazione ambientale" grazie alla collaborazione del soggetto attuatore con il CNR – Istituto di ricerca sulle acque della sede di Taranto. Entrambe le certificazioni sono registrate nel repertorio regionale delle figure professionali della Regione Puglia

### **3.3 Considerazioni riepilogative**

L'efficacia della formazione si riscontra nell'uso del gestionale innovativo che ora sostituisce vecchi fogli di calcolo excel e un altro gestionale.

I risultati sono stati complessivamente estremamente positivi. Il piano formativo è stato costruito su un fabbisogno aziendale, basato su una innovazione tecnologica e di processo. L'azione formativa ha permesso di agire sui processi aziendali in maniera decisiva, per esempio, per il sotto processo aziendale che riguarda la gestione degli ordini, il miglioramento di efficienza in termini di risparmio di tempo, secondo gli intervistati, va da un minimo del 30% per ordini semplici al 62,5% per quelli più complicati.

La possibilità di una formazione incentrata sull'uso di un nuovo prodotto innovativo che intacca i processi aziendali, ha aiutato i dipendenti ad apprendere velocemente l'uso del nuovo strumento e delle sue potenzialità, cosa che non è avvenuta anni addietro quando si scelse di usare il gestionale precedente.

Si è avuto un quadro completo, anche di tipo generale, sulle innovazioni di gestione presenti in azienda e acquisito competenze specifiche sui nuovi processi e prodotti legati alla propria attività lavorativa.

La formazione svolta è stata di aiuto per l'utilizzo del gestionale GeRA, gestionale attualmente in uso nel sistema aziendale, che per gli intervistati permette sicuramente di accedere alle informazioni in maniera più semplice e veloce, oltre al fatto di dare la possibilità di rendicontare dettagliatamente le attività, facilitando gli operatori fuori sede, attraverso una app, che così facendo non son tenuti a tornare nella sede.

In generale, la chiarezza e la specificità degli obiettivi e un'attenta analisi dei fabbisogni con uno strumento appositamente progettato hanno consentito di progettare azioni formative mirate per singola azienda, per cui le azioni realizzate per la **SERVECO** 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 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.

## **4 CONCLUSIONI**

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

Si può senza dubbio affermare che il piano “RINNOVA – La gestione dei rifiuti attraverso pratiche INNOVative” abbia avuto un’efficacia, ed un impatto, notevole sui processi interni all’azienda SERVECO. Il piano ha raggiunto gli obiettivi e gli effetti desiderati sull’operatività di tutti i lavoratori coinvolti delle diverse Unit aziendali.

A giocare un ruolo fondamentale in questo successo sono stati due elementi. L’analisi dei fabbisogni fatta a monte del progetto formativo, e le modalità didattiche,

Riguardo all’analisi dei fabbisogni si può certamente affermare che ad influire positivamente sulla riuscita del piano sia stato il fatto che le attività sono state progettate su misura sulle esigenze di innovazione organizzativa dell’azienda. L’introduzione del nuovo software ha segnato un cambiamento importante nel lavoro aziendale, e la formazione ha accompagnato e sostenuto questo cambiamento, in maniera da non creare dispendio di energie e risorse.

Il secondo fattore di successo è stata la scelta delle modalità formative ed il giusto mix. L’attività formative si è sviluppata con una prima parte d’aula con la presentazione dell’interfaccia software, tabelle di base, funzionalità operative e della struttura dati. Successivamente, in una seconda parte in ACTION LEARNING le attività sono state incentrate in sessioni di apprendimento sull’utilizzo del simulando delle procedure di lavoro con creazioni di problemi, raccolta di dati di riferimento, operazioni di soluzioni alternative, sviluppo di piano di attuazione.

I partecipanti 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.

Infatti immediato è stato il riscontro positivo dell’impatto delle azioni formative sugli obiettivi aziendali.

Non si rilevano nel percorso formativo realizzato criticità.

### **4.2 Le buone prassi formative**

Al termine del processo valutativo del piano “RINNOVA – La gestione dei rifiuti attraverso pratiche INNOVative” possiamo in generale dire delle buone prassi da evidenziare sono contenute nella modalità formativa adottata. La scelta di utilizzare tale modalità formativa per l’erogazione della formazione ha apportato i seguenti benefici all’azienda:

- aprirsi prima al proprio interno migliorando la collaborazione tra persone, team e funzioni aziendali;
- individuare le “buone idee” che si possono tradurre in concrete “opportunità di fare”;

- identificare i gap di competenze e poi integrare gli sforzi di competenze diverse, facendo emergere le eccellenze interne;
- semplificare e accelerare i processi di sviluppo interno e di crescita dell'identità aziendale;
- favorire l'integrazione dei nuovi saperi con quelli tradizionali promuovendo la contaminazione e ibridazione tra saper fare esperto e sapere innovativo;

In termini di trasferibilità la formazione proposta da Serveco può essere un paradigma formativo di passaggio all'industria 4.0 che tutte le aziende dovrebbero guardare prima di attivare un processo innovativo. In tal senso la riproducibilità della formazione di Serveco, più che una potenzialità di diffusione in altri contesti deve essere intesa come necessaria allo sviluppo di altre aziende.

In definitiva, l'azione formativa di Serveco, pertanto, può ritenersi una buona prassi formativa in quanto l'erogazione della formazione ha permesso all'azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati (digitalizzazione delle procedure interne), con un rapporto costi benefici a tutto vantaggio dei secondi sia in termini interni (accrescimento delle competenze del personale) sia esterni (rapidità nelle risposte alle esigenze dei clienti), nonché in termini qualitativi. Il percorso formativo ha tutte le caratteristiche e le potenzialità di essere risposto in contesti diversi ottenendo gli stessi effetti benefici per le aziende.

### **4.3 Conclusioni**

Concludendo l'analisi del piano "RINNOVA – La gestione dei rifiuti attraverso pratiche INNOVative" possiamo certamente apprezzare il lavoro fatto dai diversi soggetti che vi hanno preso parte. Negli incontri telematici con il Capo dell'Ufficio del Personale e con il referente aziendale del piano e con il soggetto attuatore è emersa una corrispondenza di obiettivi che ha facilitato la riuscita del piano.

Il progetto di innovazione tecnologica a cui il piano formativo è legato era sicuramente delicato ed impattava su tutti processi aziendali. L'Azienda si è data l'obiettivo di innovare tecnologicamente i processi aziendali veicolando l'informazione esclusivamente in formato elettronico. Tutti i reparti erano coinvolti dal rinnovamento tecnologico per cui l'intervento formativo sulle nuove procedure e i nuovi strumenti introdotti era un passaggio obbligato per la buona riuscita dell'intervento.

Anche dal punto di vista del Capo dell'Ufficio del Personale le attività sono state progettate e realizzate in maniera perfettamente aderente ai bisogni formativi. La realizzazione si è conclusa con un elevato grado di soddisfazione, che ha sottolineato l'importanza di questo genere di attività formative. I lavoratori hanno partecipato attivamente alle attività formative con la consapevolezza del ruolo di ciascuno nel cambiamento radicale in atto.

A livello di management e dei lavoratori, le aspettative risultano ampiamente soddisfatte.

La progettazione e gestione delle attività formative da parte del Soggetto Attuatore è stata fatta con il coinvolgimento dell'azienda interessata attraverso un processo di rilevazione

dei fabbisogni che ha previsto l'utilizzo di uno strumento costruito ad hoc utilizzato dall'azienda per la rilevazione dei fabbisogni interni che ha permesso la progettazione di un intervento personalizzato partendo dall'analisi di percorsi già predisposti dal soggetto attuatore.

Per cui tipologia delle azioni, metodologie didattiche e durata delle azioni sono state individuate in collaborazione con l'azienda secondo le esigenze specifiche.

Dalle interviste è emerso inoltre una grande consapevolezza, da parte dei lavoratori coinvolti nella formazione, dell'importanza dello sviluppo delle proprie competenze sia per la crescita individuale in relazione al ruolo di ciascuno sia per la competitività dell'azienda sul mercato. Ciò costituisce sicuramente un fattore di successo dell'azienda sul mercato.

Il management dell'azienda è consapevole del fatto che il livello delle competenze delle risorse umane riveste una leva di competitività rilevante per il posizionamento sul mercato ed in questo investe tantissimo.

In questo quadro il canale di Fondimpresa rappresenta una fonte di finanziamento rilevante negli investimenti in formazione della **SERVECO**.