

## **AT SARDEGNA**

**Azienda: Orientare srl**

**Ambito Tematico Strategico: Innovazione  
dell'Organizzazione**

### **Team di Monitoraggio**

Dott.ssa Sonia Assunta Orfei esperta nell'ambito della formazione continua, dell'analisi del fabbisogno di competenze professionali delle imprese, dell'analisi delle tematiche degli interventi di formazione continua.

Dott.ssa Valentina Caboni esperienza nell'ambito di indagine e ricerca socio-economica.

Redazione del Rapporto a cura della dott.ssa Valentina Caboni

**Codice Piano Formativo:** 237258

**Titolo del Piano formativo:** BODEI

**Titolo della relazione:** L'importanza del coordinamento in un'azienda multiservizi

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>INTRODUZIONE</b>                                                                       | 5  |
| 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore                                              | 5  |
| 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione                                          | 7  |
| 2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro | 7  |
| 2.5 Considerazioni riepilogative                                                          | 8  |
| <b>3.IL PIANO FORMATIVO</b>                                                               | 8  |
| 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati                                     | 8  |
| 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti                | 9  |
| 3.3 Considerazioni riepilogative                                                          | 11 |
| <b>4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE</b>                                                      | 11 |
| 4.1 L'impatto della formazione                                                            | 11 |
| 4.2 Considerazioni riepilogative                                                          | 12 |
| <b>5.CONCLUSIONI</b>                                                                      | 12 |
| 5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione          | 12 |
| 5.2 Le buone prassi formative aziendali                                                   | 13 |
| 5.3 Conclusioni                                                                           | 13 |
| Bibliografia e Sitografia                                                                 | 14 |

## INTRODUZIONE

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna ha realizzato l'attività sull'azione formativa del piano finanziato con le risorse del Conto Sistema, Avviso 4/2017 - Competitività.

La seguente relazione riguarda il piano formativo territoriale *Bodei* e in particolare l'area tematica *Innovazione dell'Organizzazione*. L'area di intervento è quello dell'applicazione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nell'organizzazione del luogo di lavoro e nelle relazioni esterne di un'impresa. Buona parte delle aziende coinvolte ha manifestato la necessità di attivare percorsi di formazione finalizzati all'apprendimento di tecniche innovative per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione.

L'impresa Orientare srl ha partecipato all'azione formativa *Analisi e gestione dei processi aziendali* che ricade per l'appunto nella tematica *Innovazione dell'organizzazione*.

Orientare è un'azienda che si occupa prevalentemente di fornire servizi di natura tecnica, informativa e formativa, abbracciando ampie categorie di prestazioni. Questa grande eterogeneità si è rivelata punto di forza e punto debole allo stesso tempo. L'impresa necessitava di una maggiore organizzazione interna che le permettesse di gestire al meglio la grande varietà di servizi che offre. L'azione formativa intrapresa ha portato ottimi risultati, agevolando di fatto quello che sarebbe accaduto poco dopo, ovvero il passaggio da associazione a srl, e favorendo una più strutturata collaborazione tra i diversi settori.

Nell'individuare le imprese da coinvolgere nell'attività di monitoraggio valutativo 2021 è stata scelta l'azienda Orientare in quanto dallo studio documentale è stata ritenuta interessante un'analisi delle dinamiche di un'associazione multiservizi poi diventata srl.

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

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

Orientare, sin dalla sua creazione nel 1996, crea strumenti, servizi e attività che possano incrementare l'informazione di base, in modo da fungere da moltiplicatore di informazione e portatore di nuove opportunità di cultura.

L'azienda offre assistenza tecnica agli enti pubblici, progetta e gestisce attività di orientamento, di formazione e di informazione, in collaborazione con enti locali territoriali, istituti scolastici ed enti non territoriali. La progettazione e la gestione possono essere effettuate anche in stretta collaborazione con gli enti: Orientare opera infatti avvalendosi di finanziamenti comunitari, nazionali e regionali. La sua attività di



fund raising, come strategia di sostenibilità economica per organizzazioni non profit pubbliche o private, rappresenta l'asse portante delle attività di progettazione.

Orientare è in grado di predisporre interventi mirati, ridefinendo le azioni da porre in essere sulla base di esigenze particolari. Per studiare un intervento e mettere in campo un'azione specifica l'azienda segue la logica della ricerca-azione; ogni definizione di intervento viene fatta precedere da analisi sulla popolazione di riferimento o sulla realtà nella quale si vuole inserire l'intervento, al fine di predisporre interventi pensati e tarati sui bisogni emersi.

Il suo punto di forza nella progettazione di interventi è soprattutto la conoscenza del territorio regionale e della realtà locale e secondariamente la flessibilità dei servizi e il loro adeguamento a soluzioni informatiche e multimediali.

L'azienda ha acquisito la certificazione di qualità ISO 9001:2008 per i seguenti servizi: Progettazione e gestione di attività di orientamento e informazione con istituti scolastici, enti locali territoriali, creazione e gestione di sportelli informativi e di orientamento, attività seminariali, corsi di aggiornamento per docenti.

Recentemente è cambiato l'assetto societario, passando da associazione culturale a srl, in virtù della necessità di organizzare in maniera più organica la struttura aziendale e di ampliare il mercato. Questo perché si è passati dall'assistenza agli enti pubblici alla gestione di altri particolari servizi, quali gli sportelli di lingua sarda, diventati una vera e propria realtà nella Regione.

Le tappe più significative dalla sua fondazione hanno riguardato la diversificazione dei settori di attività, vero e proprio punto forte dell'azienda. L'Associazione Orientare è nata come supporto alle scuole nel fornire orientamento scolastico e nel settore delle politiche giovanili, per arrivare a oggi nel dare assistenza tecnica alle strutture pubbliche (per esempio nel Plus della città di Cagliari), e nel gestire centri culturali (musei civici e beni culturali sempre nella stessa città). Per cui l'ambito culturale rappresenta un vero e proprio settore trainante per l'azienda.

D'altra parte la forte competitività nel mercato di riferimento funge da forte incentivo nell'identificarsi quale organizzazione seria e affidabile forte di un'esperienza pluridecennale riuscendo a garantire standard di elevata qualità.

Un'altra importante tappa è rappresentata dall'espansione geografica del mercato: dalla città di Cagliari, quale sede dell'azienda, si è riusciti a espandere alcuni servizi in tutto il territorio regionale, grazie alla gestione degli infopoint culturali.

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

Il principale obiettivo strategico aziendale è senza dubbio l'innovazione organizzativa. Offrire un così ampio spettro di servizi non può prescindere da una solida organizzazione interna. Per questo motivo è reso

necessario intervenire su questo aspetto, sia ricorrendo a dei percorsi formativi ad hoc, sia agendo direttamente sulla struttura trasformando l'Associazione in un'azienda con lo scopo di dare un maggiore assetto organizzativo e di bilancio alle varie competenze presenti in Orientare.

Anche la continua professionalizzazione e l'aggiornamento dei dipendenti è fondamentale, in un contesto di mercato sempre più competitivo. A questo si lega anche la volontà di espandere i propri servizi in altre aree del territorio regionale.

La priorità per Orientare è il continuo doppio confronto tra quello che è il fabbisogno interno del personale e quello che l'utenza richiede all'azienda e desidera ricevere da essa, in modo da avere attivo un processo di diversificazione continuo a seconda delle esigenze rilevate nei clienti e in quelli potenziali.

### **2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione**

In relazione al piano formativo, l'obiettivo principale è stato quello di consolidare le competenze e di svilupparla al fine di avere prospettiva esterna rispetto alla logica aziendale consolidata. Lavorare per settori presuppone l'operare in gruppi ristretti a seconda delle diverse professionalità. Da qui il bisogno di un'azione formativa basata sull'analisi e gestione dei processi aziendali che portasse a un confronto maggiore all'interno dell'organizzazione e ad avere un coordinamento più forte al fine di migliorare la conduzione di tutti i servizi e delle competenze stesse. A maggior ragione in un momento delicato di transizione è stato rilevante il passaggio dalle modalità tipiche di un'associazione a quelle organizzate e strutturate tipiche di un srl.

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

L'impresa ha subito gli effetti negativi dell'emergenza sanitaria poiché non è stato possibile erogare alcuni servizi afferenti a determinati settori per lungo tempo. Ne è un chiaro esempio il settore culturale per quanto riguarda la gestione di poli museali, che ha subito le conseguenze del lockdown nel primo periodo e delle continue chiusure frazionate in seguito.

Tuttavia Orientare ha superato positivamente questa fase, grazie soprattutto al punto forte dell'azienda che come abbiamo detto consiste in un'ampia diversificazione dei servizi offerti. L'assistenza tecnica agli enti pubblici, che rappresenta la maggiore attività dell'azienda non si è fermata e ha proseguito ininterrottamente, seppur in diversa modalità diversa ed in modalità smart working. Gli sportelli informativi, coadiuvati in alcuni casi dalla possibilità di lavorare da remoto., sono proseguiti. Il settore più tecnologico di Orientare non solo non ha subito effetti negativi, ma si è nel frattempo anche rafforzato: non potendoci essere il classico contatto diretto tra operatore e utente, è stata colta l'occasione sia per approfondire l'utilizzo di piattaforme quali Zoom e Skype, sia per organizzare in maniera coordinata il lavoro di tutti, con

l'uso di molti drive interni e di un server centrale che ha permesso di avere un maggiore dialogo tra i diversi settori. L'azienda è riuscita così a portare a termine le attività programmate, riuscendo ad attenuare così di gran lunga gli effetti negativi causati dall'emergenza sanitaria.

Nel corso di questo periodo le attività formative non si sono fermate, anzi sono proseguite proprio con l'utilizzo delle risorse del Conto Formazione e del Conto Sistema Fondimpresa; tra queste è compresa quella relativa all'analisi di dati sociali, bilanci di competenze e statistiche, corso fortemente voluto dall'azienda in quanto urgente e fondamentale per risolvere determinate problematiche. La modalità utilizzata è stata naturalmente quella a distanza, anche se sarebbe da preferire quella in sede per il futuro, soprattutto se i contenuti dell'attività formativa sono relativi alla pratica o come in questi casi specifici hanno a che fare con elaborazioni. A parte questo aspetto, i corsi sono stati tenuti da docenti qualificati ed i contenuti sono stati esposti in maniera chiara, per cui le attività sono stati valutate molto positivamente dai discenti.

## **2.5 Considerazioni riepilogative**

Orientare nasce come associazione dedita all'attività formativa e informativa, per poi specializzarsi nel settore dell'assistenza tecnica agli enti pubblici, riuscendo ad espandere la propria area di attività anche al di fuori della città di Cagliari. L'innovazione organizzativa diventa l'obiettivo primario su cui intervenire e investire, per poter rafforzare il dialogo tra i vari settori e servizi, anche in vista del passaggio a srl. Durante l'emergenza sanitaria, grazie soprattutto alla possibilità di lavorare in smart working la maggior parte dei servizi sono stati offerti continuativamente, alleggerendo così gli effetti negativi del periodo e lo stop forzato e duraturo ai servizi di gestione di musei. Anche l'attività formativa non si è fermata, anzi ha proseguito con successo seppur in modalità da remoto.

## **3.IL PIANO FORMATIVO**

### **3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati**

Hanno partecipato al percorso formativo i professionisti che in vari momenti hanno gestito in maniera attiva numerosi e diversi progetti e che fanno parte del team di Orientare sin dagli inizi dell'attività. Si è trattato di progettisti/e che intervengono in settori specifici, quali la progettazione europea e gestione di sportelli informativi, l'ambito sociale, l'orientamento lavorativo, l'ambito tecnologico e la conduzione di musei. La loro attività naturalmente rispecchia non solo il loro ruolo all'interno dell'azienda ma anche le competenze specifiche dettate da titoli di studio diversi.

L'analisi del fabbisogno all'interno dell'azienda si è svolta grazie a dei colloqui e a delle riunioni volte a comprendere quali fossero i settori e le aree inerenti i servizi che avessero necessità di essere migliorati e



innovati, nonché l'occasione per apportare proposte aggiuntive per ulteriori attività da offrire.

Dal punto di vista del Soggetto Attuatore *Nextrain* la rilevazione del fabbisogno è avvenuta sia attraverso un continuo scambio di informazioni con i referenti di Orientare, sia con la persona che poi è stata il docente dell'azione formativa, proprio al fine della rispondenza tra le aspettative dell'azienda e il fabbisogno e per soddisfarlo grazie al percorso formativo, raggiungendo così gli obiettivi che erano stati identificati come prioritari per l'azienda.

Oltre a evidenziare la necessità di un coordinamento più incisivo tra i diversi sottogruppi che si occupano dei vari servizi, si è rimarcata l'esigenza di avviare una formazione continua che accompagnasse il processo costante di diversificazione messo in atto dall'azienda. In realtà proprio Orientare si è distinta quale azienda che ha sempre mantenuto nel tempo una partecipazione alla formazione finanziata da Fondimpresa sia in Conto Sistema che in Conto Formazione, integrando azioni interaziendali in un rapporto di confronto con realtà imprenditoriali collegate seppur differenti.

### **3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti**

Il percorso formativo mirava a far acquisire ai dipendenti competenze sulla conoscenza degli strumenti e sulla gestione insieme alle tecniche e alle metodologie dei processi organizzativi, nonché sull'individuazione di processi critici, sull'impostazione di un piano di sviluppo aziendale e di un mantenimento di un percorso di miglioramento dell'organizzazione mediante la gestione per processi.

L'azione formativa in concreto è stata organizzata trattando i seguenti argomenti:

- Analisi dei processi
- Azienda come sistema aperto: relazione cliente-fornitore
- Aspetti organizzativi: schema funzionale e schema processivo
- Selezione dei processi critici aziendali
- Gestione per processi: modalità operative di diagnosi e di intervento
- Metodi e strumenti della gestione per processi
- Gestione del cambiamento, della complessità e dei sotto processi.

Così la progettazione del percorso formativo è risultata assolutamente coerente con quanto emerso nella fase di analisi del fabbisogno aziendale, senza l'apporto di alcuna modifica in itinere.

Allo stesso modo anche la microprogettazione, ovvero i contenuti specifici, le modalità formative e la schedulazione degli orari si sono rivelati congrui e adeguati alle esigenze dell'azienda.

Le metodologie utilizzate sono risultate efficaci, essendosi svolte in parte in aula e in parte in modalità Action Learning. Questo per poter garantire un taglio pratico alle attività e renderle immediatamente spendibili dopo una prima impostazione teorica.

Il livello di gradimento da parte dei partecipanti è stato molto alto, anche perché è stata un'azione formativa

interamente concordata con l'azienda e considerata fortemente necessaria. Il docente è stato molto apprezzato ed è stata l'occasione giusta per i discenti di confrontarsi maggiormente tra di loro sotto la guida di una figura esterna.

Il sistema di valutazione interno è dato essenzialmente da quelli che sono i feedback che l'azienda riceve in termini di risultati derivanti dalla predisposizione di alcuni servizi e di microobiettivi stabiliti nell'erogazione dei servizi stessi. Un forte indicatore di questo è dato dal successo nell'offrire assistenza tecnica soprattutto per enti pubblici tramite appalti della durata dagli 8/12 mesi fino ai 24 mesi. Proprio in questo settore è molto gradito l'approccio di trasmissione del proprio know-how da parte dei dipendenti di Orientare con gli enti, in un'ottica di condivisione, apprendimento comune e partecipazione attiva nella digitalizzazione che esuli dal fornire una mera assistenza tecnica passiva.

I principali elementi di forza che hanno caratterizzato la formazione, intesa come metodologie, contenuti e prassi riguardano soprattutto la figura del docente e le sue illustrazioni e informazioni valutate chiare ed efficaci. È stato favorito un costante confronto con i discenti in un contesto molto sereno e gradevole, che ha permesso di consolidare maggiormente il gruppo di lavoro.

I risultati percepiti conseguenti il percorso formativo sono stati molto positivi e riscontrabili poi nell'effettivo contesto lavorativo, avendo inciso sia sui comportamenti lavorativi in quanto miglioramento dell'organizzazione interna, sia sulle competenze tecniche specifiche, affinandole, associandole maggiormente e andando a integrarle (data la grande varietà) tra le diverse professionalità in azienda.

### **3.3 Considerazioni riepilogative**

L'analisi del fabbisogno si è rivelato un momento fondamentale per la buona riuscita del percorso formativo. Sia le attività preliminari interne di ricerca dei particolari settori su cui andare a intervenire, sia quelle esterne guidate dal Soggetto Attuatore di confronto con Orientare e il docente, hanno permesso di programmare un'azione formativa efficace e che portasse risultati tangibili, modellata perfettamente sulle reali esigenze dell'impresa. Le metodologie utilizzate di carattere teorico e pratico sono state molto apprezzate, così come il docente. Il confronto con un professionista esterno è stato alquanto utile con dei risvolti positivi anche sull'affiatamento del gruppo di lavoro. I risultati sono stati poi riscontrati sia come potenziamento dell'organizzazione interna, sia come armonizzazione delle diverse professionalità.

## **4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE**

### **4.1 L'impatto della formazione**

L'attività formativa ha permesso di far capire a ciascun discente la funzione di supporto che ognuno può



portare agli altri. Il contenuto teorico e pratico è stato subito spendibile nel contesto lavorativo, per esempio nell'utilizzo di linee guida contenenti istruzioni operative riguardo la gestione e l'avvio di determinati processi e servizi, come assicura fermamente la referente aziendale che ha partecipato in prima persona all'azione formativa. L'entusiasmo e la soddisfazione sono veramente elevati, perché a distanza di tempo si può affermare che l'azione formativa sia stato un successo: i professionisti appartenenti ai diversi settori riescono a coordinare le proprie attività generando anche uno scambio di idee tra i diversi rami di servizi, condividendo ciascuno per quanto possibile il proprio know-how con gli altri, seppur le competenze siano altamente variegate. I gruppi di lavoro si interfacciano continuamente tra di loro, evitando in questo modo di avere compartimenti stagni e a sé stanti.

Anche la soddisfazione dell'utenza è un chiaro indicatore del successo dell'azione formativa, dimostrabile per esempio nella fiducia e nel gradimento manifestato più volte dagli enti pubblici con i quali Orientare collabora in modo continuativo.

#### **4.2 Considerazioni riepilogative**

Guardando ai risultati e all'impatto concreto che il percorso ha avuto, non si può non sottolineare l'efficacia che l'azione formativa ha avuto non solo sul gruppo di discenti ma su tutti i dipendenti di Orientare. Anche se il numero di partecipanti era relativamente esiguo, il corso ha avuto un effetto moltiplicatore sull'intera organizzazione: i discenti infatti hanno applicato quanto appreso nei rapporti interni aziendali così da stabilire un nuovo modus operandi che funzionasse per tutti i settori e i relativi servizi. Un maggiore coordinamento, un più attento lavoro di squadra, un più intenso amalgama tra i diversi profili professionali e le varie attività. Scambiarsi idee, suggerimenti e soluzioni anche se tra diversi gruppi di lavoro è sempre positivo e va incoraggiato il più possibile.

### **5.CONCLUSIONI**

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

Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione sono da ricercare sicuramente nell'attenta analisi del fabbisogno aziendale, nella figura del docente scelto e nelle metodologie didattiche impiegate.

L'attività di ricerca sul fabbisogno si è svolta prima internamente all'azienda, e questo ha permesso una più attenta valutazione informale da parte dei dipendenti stessi e il management grazie a uno scambio di problematiche, idee e suggerimenti; in seguito esternamente con il soggetto attuatore, affinché si venisse a creare una perfetta coincidenza tra quelli che erano gli obiettivi, i reali bisogni e i risultati attesi dall'azienda e ciò che l'azione formativa poteva offrire.

Il docente è stato valutato in maniera più che positiva poiché è stato in grado di rivestire il ruolo di guida terza all'azienda che potesse indicare un approccio innovativo da applicare all'organizzazione di Orientare. La referente aziendale nonché anche discente ha insistito su quanto fosse necessario poter essere seguiti da un professionista che fosse esterno alle dinamiche interne aziendali e il docente ne è stato perfettamente all'altezza.

Per quanto riguarda le metodologie utilizzate, si sono rivelate ugualmente importanti tanto le lezioni frontali teoriche quanto quelle in modalità action learning più pratiche, considerando anche il numero non elevato di partecipanti all'azione formativa.

Non sono emerse criticità in questo piano formativo.

## **5.2 Le buone prassi formative aziendali**

Nel caso in esame non sono state rilevate particolari buone prassi formative aziendali.

## **5.3 Conclusioni**

Il percorso formativo è risultato coerente con quanto emerso durante la prima fase di analisi del fabbisogno aziendale e si è rivelato un successo, poiché grazie a questo sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati dall'azienda, i vantaggi e i risultati sperati. Questo è quanto si delinea sia dalle interviste che dallo studio documentale.

Purtroppo non sono state rilevate particolari buone prassi formative, essendo ciò reso più difficile dalla dimensione ridotta dell'azienda. Possiamo però affermare che Orientare punti tantissimo sulla formazione continua, tant'è che è proseguita senza sosta anche con le difficoltà dettate dalla pandemia e continuerà in questo intento. In questo contesto Fondimpresa rappresenta una sicura fonte di finanziamento nella formazione che incontra e soddisfa la domanda dell'azienda negli anni. Non si esclude che Orientare prosegua la strada della diversificazione e riesca a offrire ancora più servizi, espandendosi maggiormente come già sta facendo anche al di fuori dell'area ristretta di Cagliari.

## **Bibliografia e Sitografia**

Piano Formativo Bodei

<https://www.orientare.info/>