



AT VENETO

Il Sentiero scarl

**Ambito tematico strategico:
“Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione”**

**Approfondimento:
“Innovazione di prodotto e di processo”**

**Titolo:
“L’innovazione e i processi”**

**Componenti team di monitoraggio
Stefania Forlani**

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	6
2.3.1 Aspettative della formazione	6
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	6
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno	8
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	9
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	9
3.4 Considerazione riepilogative	10
4. CONCLUSIONI	11
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	11
4.2. Le buone prassi formative aziendali.....	12
4.3 Conclusioni	13

1. INTRODUZIONE

Il piano formativo realizzato dalla cooperativa “Il Sentiero” riguarda la riorganizzazione aziendale finalizzata alla realizzazione di un’innovazione del prodotto/servizio erogato.

L’azienda ha voluto trasformare un servizio di assistenza e formazione in un servizio che valorizza le capacità di lavoro della persona disabile sviluppando le sue produzioni e rendendole appetibili sul mercato, indirizzandole nella produzione di cioccolato e nella lavorazione della carta riciclata.

L’orientamento strategico dell’intervento formativo, pur essendo stato finanziato con le risorse del proprio conto formazione (integrate dal contributo aggiuntivo) intercetta le aree tematiche elencate negli “Avvisi competitività” di Fondimpresa:

a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti Interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione.

b. Innovazione dell’organizzazione, Applicazione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nell’organizzazione del luogo di lavoro o nelle relazioni esterne di un’impresa.

Interessante, anche osservare come i contenuti del progetto formativo rispondano appieno alle linee guida degli ultimi bandi Regione Veneto FSE occupati, ovvero dgr 687/17, dgr 1311/18 e dgr 1010/20.

Il piano ha avuto una durata di 28 ore, ed è stata utilizzata la metodologia d’aula.

Titolo: L’INNOVAZIONE E I PROCESSI

Codice Identificativo: 184028

Tipologia del piano: Piano Aziendale con Contributo Aggiuntivo

La scelta di monitorare la formazione della Cooperativa Il Sentiero è dettata dal fatto che si vuole analizzare il processo di formazione in un’azienda cooperativa che somministra i propri servizi a persone/pazienti diversamente abili; questa tipologia di azienda non è molto frequente tra le aziende aderenti a Fondimpresa.

E’ stata, inoltre, selezionata perché tra le buone prassi emerse vi è quella di coinvolgere fin dall’inizio dell’analisi dei fabbisogni, il docente che poi effettuerà la formazione. Questa prassi permette una perfetta coerenza tra quanto scritto in progettazione e quanto viene trattato in aula.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La cooperativa Il Sentiero è una cooperativa sociale di tipo A senza scopo di lucro (ONLUS). La cooperativa nasce nel 1991 su iniziativa dell'Associazione Disabili Onlus di Breda-Carbonera-Maserada (TV) .

L'Associazione Disabili Onlus di Breda-Carbonera-Maserada è un'Associazione di volontari nasce nel per iniziativa di alcune famiglie e volontari dei comuni di Breda e Maserada, proponendo un capillare lavoro di sensibilizzazione nei confronti della disabilità e realtà locali ed aggiungendo successivamente le prime attività di tipo ricreativo e motorio. Nel 1984 vi aderisce anche il Comune di Carbonera e l'Associazione si dota di uno statuto.

Le finalità dell'impegno dei volontari sono rivolte a:

creare attività rivolte principalmente ai disabili del territorio, ma anche a quanti provengono da altri comuni, con particolare attenzione al tempo libero come: i soggiorni climatici estivi, il nuoto, le gite, le feste ecc;

proporre sul territorio un'intensa attività di sensibilizzazione;

promuovere le iniziative necessarie ai bisogni emergenti di integrazione sociale dei disabili;

coinvolgere il territorio;

accogliere nuovi volontari.

Il primo servizio della Cooperativa Il Sentiero a vedere la luce è stato il Centro Diurno.

Successivamente, sentiti i bisogni del territorio, la cooperativa ha dato vita al servizio IN.ED.DO. (Intervento Educativo Domiciliare) successivamente ribattezzato S.E.T. (Servizio Educativo Territoriale): questi interventi hanno permesso alla cooperativa di seguire a domicilio con progetti educativi persone che non erano inserite in altri tipi di servizio.

Nel corso di questi anni, mentre il centro diurno, come servizio, è rimasto un punto fermo della cooperativa, il Servizio Educativo Domiciliare ha visto modifiche a più riprese. Attualmente è denominato lcdp (impegno di cura domiciliare DGRV 1338/2013) e viene svolto all'interno di un programma di collaborazione tra Azienda Ulss2 di Treviso e gli enti gestori delle unità di offerta accreditate e convenzionate semiresidenziali per persone con disabilità.

La Cooperativa Sociale è una particolare forma di società disciplinata dall'art. 2520 del codice civile, che fa preciso riferimento a "tipologie di cooperative regolate da leggi speciali".

Le cooperative sociali gestiscono prevalentemente servizi socio-sanitari ed educativi oppure altri generi di attività che hanno come obiettivo l'inserimento nel mercato del lavoro di persone svantaggiate

Le cooperative sociali sono disciplinate dalla legge Legge 8 novembre 1991, n. 381 ("Legge 381"). Essa stabilisce che l'oggetto sociale di queste imprese possa prevedere esclusivamente due tipologie di impresa.

Per quanto riguarda le cooperative di tipo A, si occupano esclusivamente della gestione di servizi socio-sanitari ed educativi

La normativa prevede, inoltre, che all'interno di queste società cooperative possano prestare servizio anche dei soci volontari cooperatori, ossia persone che prestano la propria attività

gratuitamente. A queste figure non si applicano le norme in materia di lavoro subordinato e autonomo, poiché a loro non spetta alcuna forma di compenso.

Tuttavia, la norma impone che la presenza dei soci volontari non superi il 50% del totale complessivo dei soci.

Un'altra tipologia di soci che può far parte di una cooperativa sociale è quella dei soci sovventori, che possono cioè finanziare e investire capitali di rischio nella società e che perseguono, a differenza dei soci cooperatori, uno scopo di remunerazione del capitale che hanno investito.

Grazie all'art. 10 della disciplina specifica delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Decreto Legislativo 4 dicembre 1997, n. 460 – "Decreto 460") tutte le cooperative sociali di cui alla Legge 381 sono in ogni caso considerate onlus, nel rispetto della loro struttura e delle loro finalità.

Questo significa che le cooperative sociali che rispettano la propria normativa di riferimento possono essere equiparate di diritto alle ONLUS: per questa ragione esse non sono tenute alla verifica preventiva dei requisiti da parte dell'Agenzia delle Entrate per poter accedere all'iscrizione all'anagrafe delle ONLUS.

Grazie a questo, le cooperative sociali usufruiscono di diritto delle agevolazioni previste dal Decreto 460

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli obiettivi strategici verso i quali si orienta l'azienda sono i seguenti:

- Innovazione di prodotto
- Innovazione organizzativa
- Innovazione di processo

L'innovazione del prodotto porta l'azienda ad un'intensificazione della ricerca che, ha il duplice scopo di soddisfare il mercato e coinvolgere in essa i propri pazienti. I prodotti oggetto dell'innovazione sono la cioccolateria e la lavorazione della carta riciclata

L'innovazione organizzativa passa attraverso la creazione, all'interno dell'organigramma e dei relativi mansionari, di figure che un tempo non erano contemplate soprattutto dal punto di vista della pianificazione produttiva e della rete commerciale.

L'innovazione di processo in azienda ha lo scopo di ottimizzare il processo produttivo al fine di rendere i prodotti concorrenziali sui mercati in modo che vengano acquistati indipendentemente dal fatto che siano o meno realizzati da persone disabili.

La Cooperativa Il Sentiero è molto attenta alla qualità dei servizi erogati agli utenti e ad un loro coinvolgimento attivo nelle nuove sfide future. Lo sviluppo del prodotto e della produzione sono influenzati positivamente dall'implementazione di nuove tecnologie e nuovi modelli organizzativi, in cui il fattore umano sarà sempre la variabile più importante.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative della formazione

Il piano in oggetto è stato dettato dalla volontà di riorganizzare il servizio di assistenza alle persone disabili, finalizzandolo all'opportunità di creare dei prodotti, appetibili sul mercato, attraverso le attività manuali dei pazienti

La possibilità di utilizzare il Conto Formativo con contributo aggiuntivo è stata immediatamente colta.

In particolare la Cooperativa Il Sentiero si era prefissata di ridisegnare il servizio erogato ai frequentanti, implementando un'innovazione di processo abbinata al contempo ad un'innovazione del pensiero organizzativo nell'ambito di una maggior inclusione sociale delle persone disabili.

La riorganizzazione del processo è stata finalizzata a realizzare due linee produttive, la prima riguardante la lavorazione del cioccolato e la seconda riguardante la lavorazione della carta riciclata, semplificando le modalità di lavoro e andando a ridisegnare quest'ultime sulle singole capacità dei disabili coinvolti nel processo. Per soddisfare quest'ultimo punto, la cooperativa durante la formazione ha creato i "facilitatori" attraverso i quali la persona disabile può lavorare in autonomia dopo un processo di affiancamento e insegnamento con l'operatore. Ogni persona, indipendentemente dal proprio livello di abilità e della capacità di partenza, partecipa così ad una fase produttiva del processo.

2.3.2 Impatto della formazione

Per quanto riguarda il piano formativo, l'impatto della formazione ha comportato un aumento dell'efficienza del team di lavoro e l'incremento della produttività.

I risultati sono stati molteplici:

- Un buon riassetto generale delle figure presenti all'interno della cooperativa in seguito alla crescita dell'azienda stessa;
- Una più efficace gestione dei flussi;
- Maggiore sensibilità nella gestione del team di lavoro;
- Una gestione del tempo più efficace ai fini produttivi e di crescita con una scala delle priorità lavorative che si ripercuote positivamente su tutti i processi.

Il piano ha avuto effetti che sono andati ben oltre la mera formazione, i partecipanti hanno acquisito maggiore consapevolezza delle loro capacità ed hanno imparato a porre attenzione anche all'ambiente lavorativo. L'azienda è considerata un punto di eccellenza e di riferimento nel trattamento di persone affette da disabilità. Aver fatto un corso che ha avuto un focus sul team di lavoro e sulle dinamiche che da questo scaturiscono, per poterle gestire in modo efficace ed orientarle verso un obiettivo comune di crescita, con risvolti anche umani e di sviluppo individuale, rappresenta per l'azienda un fattore di successo.

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

La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da covid 19 è stata sospesa dato che la struttura non riesce a garantire il distanziamento sociale e purtroppo, viste le particolari esigenze e difficoltà

dei frequentanti, non è possibile attuare lo smart working. La formazione potrebbe procedere, invece, per l'area amministrativa ma la cooperativa al momento non ne necessita.

2.5 Considerazioni riepilogative

Le attività di formazione oggetto del presente monitoraggio hanno tutte rappresentato strumenti determinanti per il raggiungimento di obiettivi aziendali importanti. Le aspettative nutrite dall'azienda sono state significative ed il coinvolgimento in tutte le fasi della progettazione e dell'erogazione sono scaturite da una cultura interna per la quale l'azienda intende la formazione come uno strumento di change management, usato attivamente ed in modo strategico con continuità. Le collaborazioni con gli altri stakeholder hanno facilitato la progettazione e l'integrazione della formazione nei processi aziendali.

Gli impatti sono stati virtuosi e concreti, e tutte le azioni dei piani hanno prodotto risultati tangibili e molto apprezzati in tutti i livelli e in tutte le aree funzionali dell'azienda che ne sono state coinvolte.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno si è sviluppata per fasi consequenziali articolate in un processo macro-micro come descritto a seguire:

FASE	DESCRIZIONE	INTERLOCUTORI E SOGGETTI COINVOLTI
1 Definizione degli obiettivi strategici dell'impresa	<p>Nell'ambito di tali attività il responsabile delle risorse umane ha condiviso con la direzione le priorità dell'azienda. Nel caso della Cooperativa Il Sentiero, la realizzazione due linee produttive, dove impiegare il lavoro dei pazienti disabili.</p> <p>Questa analisi ha consentito di individuare gli obiettivi di sviluppo aziendale nell'ambito della area tematica del progetto:</p> <ul style="list-style-type: none">- Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	Direzione Responsabile Risorse Umane
2 Analisi delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa	<p>Sulla base delle prospettive aziendali di carattere produttivo, tecnologico, commerciale, organizzativo, individuate, sempre tramite colloquio, sono state poste alcune domande:</p> <ul style="list-style-type: none">- quali aree aziendali e figure professionali possono supportare lo sviluppo degli obiettivi?- quali sono le capacità e conoscenze di cui hanno bisogno i dipendenti funzionalmente ai progetti dell'impresa?- quali sono quelle più importanti ed urgenti da sviluppare?- come possono essere sviluppate?	Livelli intermedi ed operativi: operatori e educatori delle persone disabili Responsabile Risorse Umane

<p>3 Analisi delle competenze presenti in azienda</p>	<p>Sono state effettuate al personale in formazione delle interviste, finalizzate a far emergere le competenze trasversali e tecniche possedute.</p> <p>I risultati di tali interviste sono stati condivisi con il docente incaricato della formazione, per attribuire al personale in formazione il grado di competenze possedute in entrata.</p>	<p>Livelli intermedi ed operativi: operatori e educatori delle persone disabili</p> <p>Responsabile Risorse Umane</p> <p>Docente</p>
<p>4 Individuazione del gap di competenze</p>	<p>L'incrocio tra quanto individuato al punto 2 e 3 del presente schema ha permesso di individuare i gap di competenze per ogni azienda.</p> <p>I risultati di tale analisi sono stati condivisi dal docente, la responsabile delle risorse umane e la Direzione per una convalida degli stessi.</p>	<p>Direzione</p> <p>Responsabile Risorse Umane</p> <p>Docente</p>

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le figure professionali coinvolte nella formazione sono i dipendenti che lavorano nel centro diurno di assistenza ai disabili. In particolare le persone che hanno svolto la formazione sono 9: 4 Operai e 5 Impiegati, rispettivamente inquadrati nelle figure degli operatori, educatori e del coordinatore.

Sono legate tra loro allo scopo di raggiungere degli obiettivi strategici: in particolare, sono figure chiave per realizzare le innovazioni di processo e prodotto necessarie a soddisfare le esigenze dei pazienti e nel contempo di realizzare manufatti che possono avere dei mercati, senza necessariamente passare per i soliti canali della solidarietà. Le figure individuate per la formazione sono state in particolare selezionate in funzione delle responsabilità legate alla gestione di progetto, ed anche per l'esperienza e l'anzianità in azienda capaci di fornire loro quella conoscenza aziendale su cui poggiare le nuove competenze.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

La formazione è stata progettata, gestita ed erogata sulla base delle necessità operative dell'azienda. In particolare, la cooperativa è stata coinvolta nella definizione dei macro-temi, nella scelta degli obiettivi formativi e dei contenuti delle azioni formative. Il docente ha poi definito e proposto una micro-progettazione che è stata tarata durante il corso grazie ai feedback

provenienti dall'aula e all'esperienza del docente stesso, con il quale sono state inoltre valutate le modalità didattiche delle azioni formative ed i casi relativi al settore che sono stati trattati a seguito delle lezioni frontali. Il docente inoltre si è manifestato estremamente flessibile e disponibile. La calendarizzazione delle azioni formative da parte del Soggetto Attuatore ha sempre tenuto conto delle esigenze rappresentate dall'azienda, così come ne hanno tenuto conto le modalità didattiche delle azioni formative che sono state mirate a colmare i gap di competenze sia attraverso le metodologie adottate, sia per quanto riguarda i contenuti scelti. L'azienda ha poi predisposto un sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti. E' infatti abitudine della Cooperativa monitorare gli esiti della formazione attraverso un confronto diretto e costante con i lavoratori che partecipano ai corsi formativi e in merito, "Il Sentiero" si prefigge, per il futuro, l'obiettivo di realizzare un sistema più strutturato volto al monitoraggio degli esiti della formazione. Il gradimento dei partecipanti ai corsi formativi è stato ottimo: i lavoratori che hanno partecipato alla formazione riportano di avere acquisito strumenti nuovi, utili e necessari per la pianificazione e gestione di progetti complessi e più strutturati. I contenuti sono stati spiegati in modo chiaro, specifico e dettagliato con una buona documentazione ed utili case studies. L'applicazione pratica attuata a un progetto formativo concluso è risultata particolarmente utile a chi ha partecipato alla formazione perché ha consentito di testare sul campo le proprie competenze acquisite. Anche l'utilizzo dei propri apprendimenti su progetti in corso sta consentendo (e ha consentito) di analizzare le competenze individuali acquisite verificando i propri progressi e i propri margini di miglioramento, permettendo, di conseguenza, di migliorare le competenze acquisite. I lavoratori che hanno partecipato alla formazione indicano come essa non li abbia arricchiti solamente a livello nozionistico ma soprattutto in maniera trasversale, aiutandoli a comprendere come essere più efficienti sul lavoro e come aiutare in maniera più efficace i pazienti trattati.

3.4 Considerazione riepilogative

La Cooperativa Il Sentiero si dimostra soddisfatta dal processo formativo e dalle competenze acquisite. Ritiene che la conoscenza pregressa del Docente rappresenti un indubbio punto di forza capace di migliorare e rendere più mirata e puntuale la formazione. Grazie ad un supporto esterno fornito dal docente, capace di intercettare e rilevare le esigenze formative, la Cooperativa riesce a muoversi con tempestività nell'ambito formativo con continuità ed efficacia strategica.

4. CONCLUSIONI

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

La seguente analisi SWOT ha rilevato punti di forza e criticità interne ed esterne all'Azienda che hanno influito sulla formazione.

	Fattori positivi	Fattori negativi
Fattori interni	Punti di forza (S) <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Cultura della formazione in azienda<input type="checkbox"/> Collaborazione con soggetti attuatori<input type="checkbox"/> Modelli concreti su cui lavorare<input type="checkbox"/> Metodologie didattiche coinvolgenti<input type="checkbox"/> Profilo del docente	Punti di debolezza (W) <ul style="list-style-type: none">• Mancanza di un sistema strutturato di verifica degli apprendimenti
Fattori esterni	Opportunità (O) <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Sensibilità alla gestione del team di lavoro<input type="checkbox"/> Miglioramento del clima aziendale<input type="checkbox"/> Maggiore responsabilità degli operatori/educatori	Minacce (T) <ul style="list-style-type: none">• Nessuna

In particolare, l'Azienda riferisce come siano stati particolarmente utili per il raggiungimento del fine ultimo (ovvero la progettazione, la realizzazione ed il lancio sul mercato di un prodotto) 5 fattori:

1. Cultura della formazione in azienda. L'azienda ha adottato negli anni numerose strategie legate alla formazione che nascono dal percepire questo strumento come fondamentale per innescare e favorire processi di innovazione e di sviluppo. Questa cultura della formazione è presente in tutti i diversi livelli aziendali, e in tutte le aree funzionali. In particolare, si evidenziano i seguenti fattori che contraddistinguono la presenza presso la cooperativa di una cultura della formazione:

- a. Uso strategico e continuativo della formazione in azienda. La formazione è vissuta come un alleato strategico, di change management. Per questo motivo viene progettata con continuità in cicli di medio-lungo periodo ed è inoltre

costantemente monitorata sia in termini di nuove competenze sia in termini di impatti benefici attesi e riscontrati.

- b. La capacità interna di raccogliere con continuità, strategicità ed in un clima sereno i fabbisogni formativi. L'azienda intende come attività normale e prassi consolidata quella di incentivare la manifestazione delle esigenze di crescita professionale da parte dei lavoratori, come naturale processo di sviluppo delle risorse umane che è percepito come parte imprescindibile dei processi di innovazione e sviluppo e dei processi tecnologici e di prodotto.
 - c. La formazione è parte integrante delle attività aziendali ed è un fattore chiave per lo sviluppo e la competitività dell'azienda. Pertanto, tutte le sue fasi di progettazione ed erogazione sono vissute con estremo coinvolgimento e attenzione e l'azienda partecipa in modo propositivo e collaborativo insieme a tutti i soggetti che via via ne sono interessati.
2. Conoscenza e collaborazione storica con soggetti proponenti e attuatori. La presenza di un rapporto di lunga data e fiduciario con i soggetti proponenti ed i soggetti attuatori rappresenta un elemento importante affinché la formazione possa condurre agli impatti desiderati e agli obiettivi aziendali. I principali vantaggi sono rappresentati da una maggiore carica empatica, dalla conoscenza del percorso formativo e della storia aziendale, ma anche dell'evoluzione personale delle singole figure professionali coinvolte dalle azioni formative. L'azienda, in questo modo, può impostare pianificazioni di lungo periodo e può contare su una flessibilità e una personalizzazione della formazione ottimali.
 3. Il fatto che il piano formativo nasca come supporto e affiancamento di innovazioni aziendali conferisce all'attività incisività e potenzialità realmente significative. Il bisogno formativo emerge laddove l'azienda attui processi di sviluppo che richiedono integrazioni di competenze concrete che devono portare risultati operativi tangibili. In questo modo i lavoratori percepiscono chiaramente gli obiettivi e sono positivamente motivati a raggiungerli anche attraverso atteggiamenti proattivi.
 4. Metodologie didattiche coinvolgenti. Accanto alle lezioni frontali della parte teorica, necessarie per creare le basi, si prevedono sempre attività pratiche e coinvolgenti come ad esempio il training-on-the-job. L'adozione di metodologie didattiche attive e interattive afferenti al learning-by-doing è molto spesso utile quando la formazione ha il compito di sviluppare competenze operative pratiche e di integrarle alla realtà aziendale.
 5. Alto profilo della docenza. L'azienda riporta come la capacità di soggetti attuatori e proponenti di coinvolgere nelle attività formative docenti con competenze specialistiche di alto livello e pluriennale esperienza sul campo, rappresenti un punto di forza nella formazione.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emerse delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali:

- L'accurata analisi dei fabbisogni finalizza la formazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali, potenziandone gli effetti che si ripercuotono sulle prestazioni lavorative dei dipendenti e, di conseguenza, sull'azienda e sul suo posizionamento.
- Andare incontro ai bisogni individuali dei dipendenti permette all'azienda di avere collaboratori preparati ed in grado di soddisfare i bisogni e le aspettative dei propri pazienti.
- Optare per la formazione in modalità "Training on the job" diventa fondamentale nelle fasi di passaggio dell'azienda, perché permette che quanto appreso possa essere da subito fruibile e diventare strumento di lavoro.

La buona prassi per loro è dare ascolto ai propri dipendenti perché questo migliora la relazione con gli stessi. La Cooperativa cerca sempre di far sì che i bisogni formativi dei propri dipendenti coincidano con gli obiettivi aziendali.

Qui i dipendenti non hanno il timore di fare proposte perché sanno che i responsabili sono pronti a tenerle in considerazione.

4.3 Conclusioni

La formazione è stata nel complesso un'esperienza positiva. Analizzata nella sua interezza la formazione in oggetto è stata capace di integrare quelle competenze di cui l'azienda ha avuto bisogno per mettere in pratica nuove strategie di competitività e per migliorare le proprie performance attraverso una maggiore efficienza nella gestione dei progetti.

La cooperativa Il Sentiero è una cooperativa sociale di tipo A senza scopo di lucro (ONLUS). La cooperativa nasce su iniziativa dell'Associazione Disabili Onlus di Breda-Carbonera-Maserada .

L'Associazione Disabili Onlus di Breda-Carbonera-Maserada è un'Associazione di volontari che nasce per iniziativa di alcune famiglie e volontari dei comuni di Breda e Maserada, proponendo un capillare lavoro di sensibilizzazione nei confronti della disabilità e realtà locali ed aggiungendo successivamente le prime attività di tipo ricreativo e motorio

Il piano in oggetto è stato dettato dalla volontà di riorganizzare il servizio di assistenza alle persone disabili, finalizzandolo all'opportunità di creare dei prodotti, appetibili sul mercato, attraverso le attività manuali dei pazienti

In particolare la Cooperativa Il Sentiero si era prefissata di ridisegnare il servizio erogato ai pazienti, implementando un'innovazione di processo abbinata al contempo ad un'innovazione del pensiero organizzativo nell'ambito di una maggior inclusione sociale delle persone disabili.

La riorganizzazione del processo è stata finalizzata a realizzare due linee produttive, la prima riguardante la lavorazione del cioccolato e la seconda riguardante la lavorazione della carta riciclata, semplificando le modalità di lavoro e andando a ridisegnare quest'ultime sulle singole capacità dei disabili coinvolti nel processo. Per soddisfare quest'ultimo punto, la cooperativa durante la formazione ha creato i "facilitatori" attraverso i quali la persona disabile può lavorare in autonomia dopo un processo di affiancamento e insegnamento con l'operatore. Ogni persona, indipendentemente dal proprio livello di abilità e della capacità di partenza, partecipa così ad una fase produttiva del processo.

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emerse delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali:

- L'accurata analisi dei fabbisogni finalizza la formazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali, potenziandone gli effetti che si ripercuotono sulle prestazioni lavorative dei dipendenti e, di conseguenza, sull'azienda e sul suo posizionamento.

- Andare incontro ai bisogni individuali dei dipendenti permette all'azienda di avere collaboratori preparati ed in grado di soddisfare i bisogni e le aspettative dei propri pazienti.

- Optare per la formazione in modalità "Training on the job" diventa fondamentale nelle fasi di passaggio dell'azienda, perché permette che quanto appreso possa essere da subito fruibile e diventare strumento di lavoro.

E' stato utilizzato il Conto Formativo con contributo.