

AT Veneto

Azienda: BIM GSP SpA

Ambito strategico: Innovazione digitale e tecnologica

ID Piano: 231878

**DALL'INNOVAZIONE DIGITALE A QUELLA ORGANIZZATIVA:
QUANDO GLI STRUMENTI INDUSTRIA 4.0 GENERANO
EFFICIENZA E QUALITÀ DEL SERVIZIO**

Patrizia Daneluzzo

INDICE

INTRODUZIONE	3
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	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	9
IL PIANO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	12
3.3 Considerazioni riepilogative	14
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	16
4.1 L'impatto della formazione	16
4.2 Considerazioni riepilogative	17
CONCLUSIONI	19
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	19
5.2 Le buone prassi formative aziendali	21
5.3 Conclusioni	22
SCHEDA SINTETICA BIM SpA	23

1. INTRODUZIONE

In questo report forniamo una valutazione del piano formativo dal titolo *“BIM-Business Innovation Management: la reingegnerizzazione digitale per i servizi integrati”*, presentato a valere sull’Avviso 5/2017 del Conto Sistema “Business Innovation Management” da BIM Gestione Servizi Pubblici SpA. Il piano prevedeva un percorso molto articolato per 29 partecipanti organizzato per moduli – di cui sono state realizzate diverse edizioni – per un monte ore complessivo di 536 ore, di cui il 60% svolte in modalità d’aula frontale.

Per la realizzazione di tale Piano, BIM GSP si è avvalsa di due partner tecnici: Adecco Formazione srl – iscritto nell’Elenco dei Soggetti Proponenti qualificati di Fondimpresa – che ha gestito le attività preparatorie e di accompagnamento e le attività non formative del piano; e beanTech, Ente di ricerca riconosciuto dal MIUR, azienda leader nei campi della Digital Transformation e nelle soluzioni di industria IoT, che ha seguito le attività formative del Piano.

Il presente rapporto tiene conto sia di quanto scritto nel Formulario di presentazione e nella relazione finale del Piano Formativo, sia di quanto emerso dalle interviste condotte presso BIM GSP SpA. La tabella sottostante ci offre un primo quadro conoscitivo dell’attività formativa attivata, come riportata nel Formulario di presentazione, che verrà approfondito nei capitoli seguenti:

Percorso di apprendimento	Area tematica	Titolo azione formativa
Innovazione tecnologica di processo: Promuovere il cambiamento, uniformare e coordinare l’implementazione dei nuovi processi all’interno delle sedi operative	GOVERNANCE E IMPLEMENTAZIONE DELL’INNOVAZIONE TECNOLOGICA	Innovazione tecnologica e self-empowerment: governare il cambiamento in BIM Gsp Spa
Innovazione tecnologica di processo: Utilizzo funzionalità nuovi applicativi e dispositivi tecnologicamente avanzati (Industry 4.0)	INTEGRAZIONE SISTEMI GIS E SAP	Integrazione dei sistemi per la gestione innovativa delle risorse aziendali
		Integrazione dei data base per la gestione digitale dei dati e delle informazioni
	NUOVO PORTALE CRM 4.0	CRM 4.0: gestione strategica del cliente con il nuovo portale collaborativo
		CRM 4.0: sviluppo dei contenuti e dei servizi avanzati per la qualità totale
		CRM 4.0: utilizzo avanzato del nuovo sistema informatico

Sei sono stati i dipendenti coinvolti nell’attività di rilevazione tramite intervista:

- il Direttore Generale, che ha risposto alle domande rivolte al responsabile aziendale;
- la Responsabile HR, che ha risposto alle domande rivolte al referente aziendale del Piano formativo;
- il Responsabile del settore IT e R&S, che ha risposto alle domande rivolte al referente aziendale diretto dei lavoratori partecipanti alla formazione;

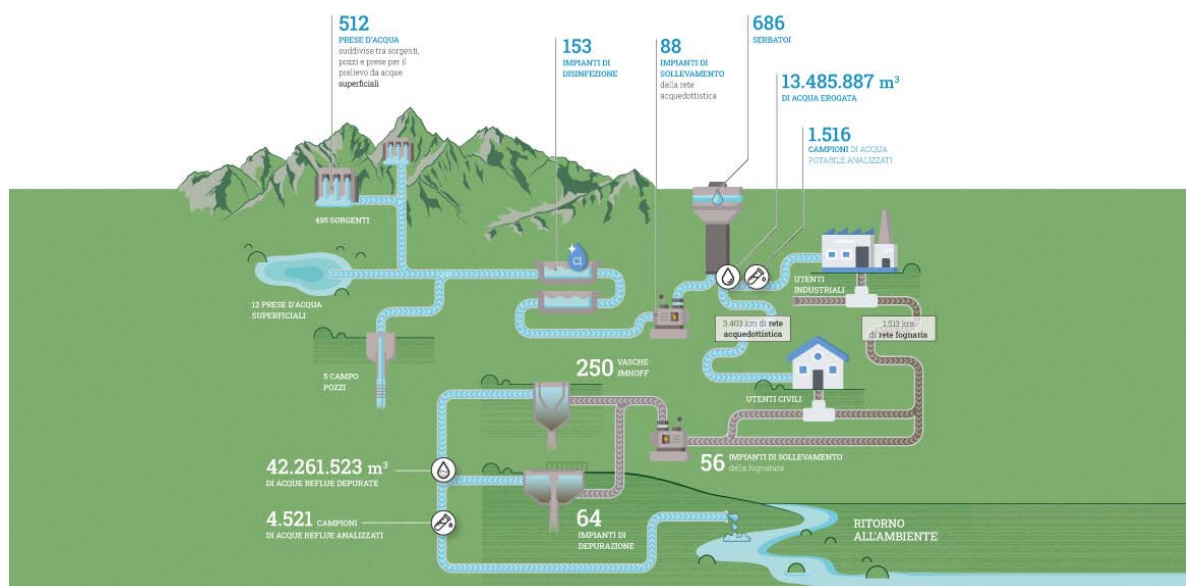
- tre dei lavoratori che hanno partecipato direttamente alla formazione in oggetto, tutti afferenti all'area ICT o ICT e Reti.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

BIM GSP Spa è una utility pubblica partecipata al 100% da 62 dei 64 Comuni della Provincia di Belluno, fondata nel 2002 a seguito della trasformazione e scissione dall'allora Consorzio Azienda BIM Piave di Belluno, in attuazione delle norme speciali sul riassetto societario e la segmentazione dei compiti nelle attività del settore dei servizi pubblici. Oltre alla sede centrale nella città di Belluno, BIM ha altre 7 unità locali, di cui tre sportelli decentrati sul territorio (Agordo, Feltre e Pieve di Cadore) e quattro magazzini.

Dal 2004 è gestore unico del servizio idrico integrato dell'Alto Veneto, deputata quindi a raccogliere, trattare e fornire l'acqua al proprio territorio di riferimento (Provincia di Belluno). In particolare, l'azienda eroga circa 13,8 milioni di mc d'acqua a 155.000 utenti e depura 29,7 milioni di mc d'acqua, monitorando tanto la parte delle risorse idriche potabili quanto quella delle acque reflue, secondo lo schema seguente (aggiornamento 2019). L'azienda gestisce inoltre la rete GPL in 5 comuni del bellunese.



Da tempo impegnata nel processo di costante crescita e miglioramento del servizio erogato all'utenza e dell'attenzione rivolta ai propri lavoratori, l'azienda ha due certificazioni: a fine 2014 ha conseguito la certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2008, mentre dal 2016 è certificata OHSAS 18001:2007 (convertita nel luglio 2019 in ISO 45001:2018). Pur non avendo ancora una certificazione ambientale vera e propria (ISO 14001:2015) – a cui però l'azienda ambisce ad arrivare presto – BIM GSP redige dal 2019 il proprio Bilancio di Sostenibilità, reperibile sul loro sito internet. Dal 2014 inoltre, l'azienda si è dotata di un codice etico, volto a diffondere una cultura improntata alla legalità e al controllo dei rischi.

Dal punto di vista delle performance economiche, come si vede dallo schema seguente, l'azienda genera più di 28 milioni di Euro di ricavi all'anno, con un margine operativo lordo di 6 milioni di Euro, di cui 4,3 milioni da reinvestire in azienda.



Da quanto rilevato durante le interviste, tutti i risultati economici sono in miglioramento. Tuttavia, bisogna tenere presente che non stiamo parlando di un'azienda di mercato, ma di una partecipata pubblica di tipo monopolistico. L'andamento del mercato delle *public utilities* è regolato da ARERA¹, che valuta anche le proposte di tariffa. La tariffa applicata da BIM GSP è allineata con la media delle tariffe venete nel settore dell'acqua – per quanto il territorio montano ponga delle sfide particolari – e in leggero aumento, a copertura degli investimenti che l'azienda continua a sostenere per rispondere agli obiettivi sempre più stringenti posti sempre da ARERA sia sul fronte dell'efficienza sia su quello della qualità del servizio offerto.

Per quanto riguarda il personale, BIM GSP conta su un organico di 164 dipendenti, di cui 118 (72%) uomini e 46 (28%) donne, così distribuiti nelle diverse aree aziendali:

- 56% Tecnici-Operativi
- 39% Amministrativi
- 5% Quadri

Partendo dal presupposto che “la professionalità, l'impegno, la dedizione e la soddisfazione del personale siano ingredienti imprescindibili per assicurare il miglioramento permanente del servizio”², BIM GSP promuove rapporti di lavoro stabili e continuativi: l'87% del personale è assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato e l'anzianità media aziendale di servizio è di 10 anni. Inoltre, la totalità del personale risiede nel territorio servito, e questo rafforza il radicamento

¹ L'ARERA (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente) svolge attività di regolazione e controllo nei settori dell'energia elettrica, del gas naturale, dei servizi idrici, del ciclo dei rifiuti e del telecalore. Istituita con la legge n. 481 del 1995, è un'autorità amministrativa indipendente che opera per garantire la promozione della concorrenza e dell'efficienza nei servizi di pubblica utilità e tutelare gli interessi di utenti e consumatori.

² Cfr. sito aziendale: <https://www.bimgsp.it/azienda/organizzazione/>

dell'azienda e la sua capacità di ascolto del territorio, visto che tutti i lavoratori sono allo stesso tempo clienti dell'azienda.

Infine, dal punto di vista formativo, si rileva che GSP dedica molta attenzione alla formazione professionale continua e all'aggiornamento del personale, con particolare interesse alla sicurezza nei luoghi di lavoro. Nel triennio precedente alla presentazione del Piano formativo "BIM- Business Innovation Management: la reingegnerizzazione digitale per i servizi integrati" (2015/2017), sono state dedicate alla formazione 8.722 ore, così suddivise:

2015: 3.592 ore

2016: 1.441 ore

2017: 3.689 ore

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La strategia aziendale di BIM GSP SpA è improntata a due principi di fondo: quello della massima efficienza dei processi interni e quello della garanzia sulla qualità dell'acqua erogata e dei servizi offerti per rispondere ai bisogni dei propri utenti, quindi della comunità del territorio su cui si inserisce e opera. Nonostante l'azienda operi in un regime di monopolio, infatti, dimostra una chiara consapevolezza del fatto che il suo mercato e i suoi clienti manifestano una sempre maggiore sensibilità per la qualità delle aziende anche pubbliche, e con questo intende fare i conti.

Per tenere assieme efficienza e qualità, visto che i rialzi in bolletta devono essere comunque contenuti, l'azienda sta lavorando sul fronte della produttività, accorpendo alcune attività, innovando ed efficientando i processi e ricorrendo sempre più alla digitalizzazione.

In virtù di queste linee strategiche di fondo, nel 2017 l'azienda ha avviato un nuovo Piano industriale che prevede ingenti investimenti nel settore tecnologico, volti in particolare alla reingegnerizzazione dei processi e alla digitalizzazione dei flussi informativi. Azione cardine di questo Piano di innovazione era l'integrazione di tutti i singoli applicativi fino ad allora utilizzati dai vari settori aziendali (ERP³, CRM⁴, GIS e WFM⁵) in un unico sistema informativo evoluto SAP⁶, in grado di

³ Gli ERP – "Enterprise resource planning", ossia pianificazione delle risorse aziendali – sono sistemi informatici (più comunemente detti "gestionali") che consentono di automatizzare e gestire i processi aziendali per dati finanziari, produzione, vendita al dettaglio, catena di approvvigionamento, risorse umane e operazioni, grazie allo scambio di dati tra i diversi processi di business. In particolare, gli ERP suddividono i silos dei dati, integrando e favorendo lo scambio di informazioni tra reparti diversi.

⁴ I CRM – "Customer Relationship Management", ovvero gestione delle relazioni con i clienti – sono una categoria di strumenti informatici che consentono di gestire, monitorare e archiviare le informazioni correlate ai clienti attuali e potenziali. Unendo tali informazioni in un unico sistema centralizzato, i CRM offrono una visione completa del parco clienti, consentendo non solo di accedervi in tempo reale da tutti i settori aziendali, ma anche e soprattutto di elaborare strategie di vendita e di servizio volte a migliorare il rapporto con la clientela aumentandone quindi la fedeltà al brand.

⁵ Il WFM – "Work Force Management", o gestione della forza lavoro – è una soluzione web che serve a gestire e pianificare le attività lavorative, assegnando determinate attività (task) alle persone più indicate (per competenza, prossimità, professionalizzazione) a portarle a termine.

⁶ I SAP – "Systems, Applications, and Products in data processing" (Sistemi, applicazioni e prodotti per l'elaborazione dei dati) – sono software gestionali modulari molto avanzati in grado di gestire, elaborare e interconnettere i dati di tutte le aree aziendali.

supportare l'intero ciclo lavorativo: dalla progettazione alla gestione operativa, dalla manutenzione al supporto tecnico fino al supporto alle decisioni.

In tutto questo sistema interconnesso di dati sono poi stati integrati i sistemi di geolocalizzazione (GIS), al fine di unificare i diversi Sistemi GIS e gli strati informativi cartografici prima utilizzati, e arrivare a un sistema di gestione e aggiornamento dello stradario unificato e certificato.

Questa innovazione a livello di software, unita a quella hardware (dotazione di tablet a tutte le squadre sul campo), sta contribuendo a migliorare notevolmente il servizio di manutenzione di BIM, permettendo al personale di muoversi rapidamente sul territorio e di intervenire con percorsi ottimizzati e interventi schedulati in base alle diverse priorità.⁷

Tale progetto rientra a pieno titolo nel Programma Industria 4.0, basandosi proprio su alcune delle tecnologie abilitanti delineate in questo ambito dal Ministero dello Sviluppo Economico:

- integrazione informazioni lungo la catena del valore tra sede centrale e sedi operative/stabilimenti/squadre esterne;
- comunicazione multidirezionale tra processi produttivi e prodotti;
- gestione di elevate quantità di dati su sistemi aperti (*cloud*);
- analisi di un'ampia base dati per ottimizzare i processi produttivi.

I benefici che ci si attende di raggiungere dall'adozione di queste tecnologie – la cui implementazione è ancora in corso – sono legati tanto all'efficienza quanto all'efficacia del servizio offerto. Per quanto riguarda l'efficacia e la qualità del servizio, consentono un monitoraggio continuo degli indicatori di processo, che permettono di rilevare con prontezza eventuali difformità e criticità; la riduzione delle perdite (i 320 schemi idrici sono stati classificati per tenore di perdita, in modo da intervenire prima su quelli più critici); un beneficio ambientale dato dal continuo rispetto di tutti gli indicatori sia degli scarichi di depurazione, sia dei valori relativi all'acqua potabile. Per quanto riguarda l'efficienza e la produttività interna, l'intera compagine aziendale può beneficiare di:

- Disponibilità di informazioni e dati in *real-time*;
- Snellimento delle procedure autorizzative (controllo qualità);
- Introduzione di una vera e propria gestione documentale (dematerializzazione);
- Adozione di un sistema tecnologicamente avanzato di Gestione del cliente, che consente di tracciare e integrare tutto il processo dalla chiamata/richiesta di attivazione al feedback;
- Introduzione di un sistema snello di Gestione logistica (es. approvvigionamento magazzino), manutentiva e di customer management;
- Introduzione di politiche di Controllo di Gestione e di Reporting.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il progetto di innovazione di processo di BIM GSP SpA aveva quindi diversi obiettivi: ottimizzare e valorizzare l'impegno e l'utilizzo delle risorse umane, tecniche ed economiche

⁷ L'integrazione tra i GIS e il sistema di manutenzione permette infatti di ottenere facilmente informazioni tecniche sui guasti, sulle reti, sulle utenze, ma anche sulla popolazione interessata da un disservizio o da manovre di intervento.

dell'azienda; aumentarne la produttività; migliorare la qualità del servizio al Cliente/Utente e la gestione della risorsa acqua; migliorare il controllo di gestione e aumentare la trasparenza.

Nello specifico, a livello di cultura aziendale, lo scopo era quello di cominciare a vedere l'utente come "cliente" e fornirgli un servizio sempre migliore. Per monitorare i progressi su questo fronte è stato introdotto un questionario di *customer satisfaction* che viene somministrato a tutti i cittadini che si recano agli sportelli di BIM GSP SpA, proprio allo scopo di raccogliere feedback immediati da parte del cliente, da utilizzare per migliorare il servizio offerto.

I risultati attesi legati invece alla produttività interna erano stati stimati in:

- 1) Risparmio del 20% sui tempi di gestione amministrativo-contabile, logistica, produttiva, commerciale;
- 2) Risparmio del 15% sulla spesa connessa alla gestione documentale (cartaceo/localizzato in sede -> digitale/cloud);
- 3) Riduzione del 20% delle inefficienze di processo collegate alla mancata e/o cattiva comunicazione interna tra personale di area e/o tra aree aziendali e/o tra stabilimenti (es. condivisione in real time delle informazioni).

Ovviamente, un'innovazione di processo di tale portata può avere successo solo a condizione che il personale venga informato e coinvolto nella trasformazione digitale in atto, e che i dipendenti direttamente impattati dall'innovazione siano opportunamente formati sulle potenzialità e il corretto utilizzo dei nuovi strumenti digitali: è qui che entra in gioco la rilevanza strategica della formazione erogata.

La governance del progetto poggiava sul *commitment* e la sponsorship del vertice aziendale – principale promotore del processo di innovazione – e sul contributo delle risorse umane inserite nelle aree operative "Direzione aziendale/Area commerciale" e "Direzione aziendale/Area Tecnico-produttiva", con cui l'azienda ha costituito un gruppo di lavoro dedicato al progetto, che ha collaborato con i consulenti esterni per l'individuazione degli interventi formativi e la messa a punto delle customizzazioni nell'uso degli applicativi digitali rispetto alle caratteristiche e agli obiettivi aziendali.

Alla fine del percorso BIM ritiene che il rapporto tra l'investimento in formazione e i risultati ottenuti dall'azienda sia stato adeguato, per quanto sottolinea che l'impegno di tempo richiesto sia alle risorse umane in formazione sia a quelle che hanno dovuto seguire la parte amministrativa del Piano, sia stato oneroso.

Per quanto riguarda il ruolo delle parti sociali, purtroppo non è stato possibile intervistarle direttamente, ma la responsabile delle risorse umane conferma che – come riportato nel Formulario di presentazione – il Piano è stato condiviso a livello aziendale con un Accordo Sindacale che comprende la nomina dei componenti del Comitato Paritetico di Pilotaggio e che ne riconosce la rispondenza alle esigenze formative a sostegno dell'innovazione tecnologica di processo avviata presso l'azienda e la coerenza con i bisogni dei lavoratori rilevati. Una delle RSU aziendali è anche stata attivamente coinvolta nella formazione.

2.4 Considerazioni riepilogative

BIM GSP SpA è una *public utility* partecipata al 100% dai comuni del bellunese, che gestisce i servizi del settore idrico (raccolta, trattamento ed erogazione dell'acqua) in regime di monopolio, sotto la regolamentazione dell'Autorità ARERA. Un po' per sensibilità interna, un po' spinta dai dettami di ARERA e dalla necessità di non aumentare troppo le tariffe in bolletta, BIM negli anni ha sviluppato una sempre maggiore attenzione all'efficienza interna e alla qualità del servizio offerto. Per poter raggiungere contemporaneamente tali obiettivi, BIM ha affrontato un importante percorso di innovazione digitale che, attraverso l'integrazione dei singoli gestionali e le diverse cartografie GIS prima utilizzati dalle varie aree aziendali, ha consentito di beneficiare dei vantaggi dei sistemi che identifichiamo sotto il nome di Industria 4.0 (disponibilità di informazioni e dati in real-time; dematerializzazione; adozione di un sistema tecnologicamente avanzato di Gestione del cliente; ecc...).

Per tradurre questi vantaggi informativi in maggiore produttività interna e qualità esterna, l'azienda, grazie anche a un forte *commitment* della direzione, ha presentato e ottenuto sull'Avviso 5/2017 del Conto Sistema "Business Innovation Management" il finanziamento del progetto "BIM-Business Innovation Management: la reingegnerizzazione digitale per i servizi integrati". Finalità del percorso era quello di coinvolgere il personale nella trasformazione digitale portata dal progetto di innovazione e formarlo sulle potenzialità e il corretto utilizzo dei nuovi strumenti digitali.

A percorso ultimato, BIM ritiene che – nonostante l'impegno di tempo richiesto sia alle risorse umane in formazione sia a quelle che hanno dovuto seguire la parte amministrativa del Piano – sia stato oneroso, il rapporto tra l'investimento in formazione e i risultati ottenuti sia stato positivo perché ha effettivamente permesso all'azienda di ottimizzare e valorizzare l'impegno e l'utilizzo delle sue risorse umane, aumentare la produttività, migliorare la qualità del servizio al Cliente/Utente e la gestione della risorsa acqua, migliorare il controllo di gestione e aumentare la trasparenza.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La progettazione del percorso formativo oggetto della presente valutazione è iniziata dalla fase di analisi della domanda, tramite la somministrazione da parte del *project leader* e dei partner tecnici di una scheda-intervista alle figure chiave interne, al fine di individuare in maniera puntuale le esigenze, le problematiche e le criticità aziendali. Questa scheda ha permesso di raccogliere dati e informazioni preliminari sull'impresa e sul progetto di innovazione tecnologica sopra descritto. È stato inoltre condotto un sopralluogo di approfondimento durante il quale è stato possibile avere conferma dell'interesse dell'impresa a giungere alla rilevazione puntuale dei propri fabbisogni formativi. Da queste azioni preliminari è emerso come la formazione risultasse essere un elemento fondamentale di "supporto strategico" per la piena realizzazione degli obiettivi di sviluppo connessi al progetto di innovazione tecnologica avviato da BIM GSP SpA.

La Diagnosi e rilevazione dei fabbisogni ha riguardato l'individuazione delle specifiche esigenze di acquisizione di competenze da parte delle risorse umane operanti in azienda e coinvolte a vario titolo nel progetto di innovazione. Da questa analisi è emerso che – a fronte di una visione molto chiara da parte della direzione sul processo di innovazione e digitalizzazione dell'azienda – questo rimaneva per lo più oscuro al resto del personale, spesso ancora legato a una logica di risoluzione reattiva delle emergenze, più che a una pianificazione proattiva degli interventi. Questa mancanza di consapevolezza si accompagnava a una scarsa comprensione delle potenzialità degli strumenti digitali Industria 4.0 che si stavano implementando, con il risultato che la partecipazione attiva del personale al cambiamento avviato dai vertici aziendali era scarsa. La formazione erogata con il l'erogazione Piano "Business Innovation Management" voleva quindi incidere, oltre che sulle competenze tecniche dei dipendenti, su queste competenze trasversali e strategiche.

In particolare, i gap formativi rilevati tra il personale impiegato, a fronte degli obiettivi del progetto di innovazione implementato in BIM GSP, erano i seguenti:

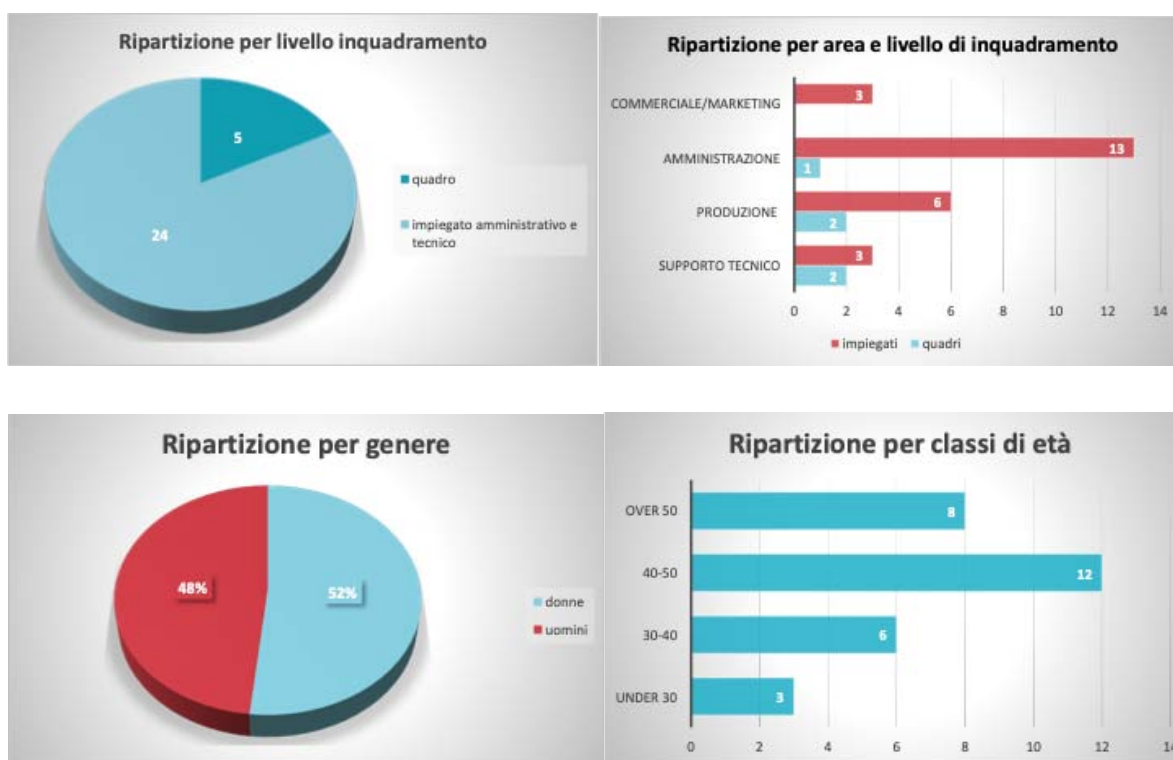
- Mancanza di adeguate capacità di governo del cambiamento e scarsa consapevolezza della portata globale del piano di innovazione tecnologica in atto (Area Amministrazione)
- Mancanza di adeguate capacità di partecipazione attiva al cambiamento e scarsa consapevolezza della portata globale del piano di innovazione tecnologica in atto (Aree Commerciale/ Marketing, Supporto tecnico/Manutenzione, Produzione)
- Scarsa consapevolezza delle potenzialità del nuovo CRM e insufficiente familiarità con l'uso del CRM per la gestione digitale dei clienti (Area Amministrazione)
- Insufficiente familiarità con le caratteristiche del CRM e mancanza di adeguate capacità di utilizzo degli applicativi ICT per la gestione paperless/condivisa dei documenti e informazioni aziendali (Area Commerciale/ Marketing)
- Insufficiente familiarità con le direttive del Piano Industria 4.0 e incapacità di utilizzare i nuovi applicativi computerizzati per il controllo qualità e di operare conformemente ai nuovi processi automatizzati/integrati (Aree Supporto tecnico/Manutenzione, Produzione).

Altre competenze più specifiche, come gap sugli aspetti tecnici di base (es: utilizzo di Excel) o sulle *soft skills* di alcuni uffici (es: strumenti per una migliore leadership) sono stati coperti dall'azienda con corsi finanziati da fondi propri o altri fondi ordinari Fondimpresa.

Nelle attività del Piano formativo sono stati inseriti 29 dipendenti, tra impiegati e quadri delle aree Amministrazione, Commerciale/ Marketing, Supporto tecnico/Manutenzione, Produzione, ciascuno dei quali sarebbe stato impegnato per 16 ore di corso, i cui obiettivi trasversali erano quelli di:

- Contribuire al successo del Piano di reingegnerizzazione e riorganizzazione in chiave digitale dei processi produttivi;
- Fornire ai partecipanti conoscenze e competenze avanzate relative al piano di innovazione tecnologica in corso di realizzazione;
- Massimizzare il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei dipendenti con funzioni di coordinamento dei gruppi di lavoro.

In particolare, la popolazione aziendale coinvolta era così composta:



I partecipanti sono stati selezionati non solo per il loro ruolo tecnico, ma in quanto *key users* che potessero poi fare da divulgatori interni anche al resto dei colleghi: questa scelta è più in generale i vantaggi connessi alla formazione erogata stanno diventando evidenti adesso che, a un anno e mezzo di distanza dalla sua conclusione, il progetto sta per essere completato in tutta la sua complessità.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

A seguito del fabbisogno formativo rilevato, i percorsi attivati in azienda sono stati i seguenti:

- Innovazione tecnologica e self-empowerment: governare il cambiamento in BIM Gsp SpA
- Integrazione dei sistemi per la gestione innovativa delle risorse aziendali
- Integrazione dei data base per la gestione digitale dei dati e delle informazioni
- CRM 4.0: gestione strategica del cliente con il nuovo portale collaborativo
- CRM 4.0: sviluppo dei contenuti e dei servizi avanzati per la qualità totale
- CRM 4.0: utilizzo avanzato del nuovo sistema informatico

Si specifica che, stando alla relazione finale del progetto, i partecipanti effettivi sono stati 25 e non 29, come inizialmente ipotizzato.

L'azienda riporta che c'è stata piena coerenza tra quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni e la progettazione del percorso formativo, e piena soddisfazione per lo stesso. Questo, secondo il responsabile del Piano formativo, è stato possibile sia grazie allo storico rapporto (e quindi l'approfondito grado di conoscenza) tra l'azienda e il partner tecnico beanTech; sia grazie al fatto che, proprio beanTech, "Non ci ha fornito tecnici, ma bravi formatori con strumenti all'avanguardia anche per l'apprendimento in remoto, come le demo di simulazione." Questo ha consentito un approccio concreto alla formazione che ha convinto anche i più reticenti all'adozione degli strumenti digitali.

Anche la microprogettazione della formazione è stata ritenuta coerente con le esigenze aziendali, sia nel numero dei partecipanti, sia nel numero delle ore erogate: sebbene alcuni concetti siano stati ripetuti più volte – essendo stati ripresi a vari livelli – questo non è stato vissuto come una perdita di tempo, ma come un metodo utile per farli comprendere anche ai partecipanti più lontani dal tema digitale e quindi alla logica procedurale dei nuovi strumenti adottati dall'azienda.⁸ Il fatto di poter utilizzare delle demo di simulazione ha poi contribuito a rendere tutto più chiaro a livello applicativo.

Le metodologie formative utilizzate sono state diverse:

- 60% lezioni frontali in aula con utilizzo di slide;
- 40% *action learning* e *training on the job* con utilizzo di demo per gli esercizi concreti.

L'unione di queste due metodologie ha aiutato l'apprendimento e la memorizzazione dei concetti e degli strumenti. La sostituzione di Excel con il SAP di Microsoft consente inoltre non solo di estrarre i dati, ma anche di capire quale sia il dato più significativo a seconda di chi è il destinatario del dato all'interno dell'azienda, e la comprensione di questo aspetto è stato il plus rappresentato dall'implementazione e dalla formazione su questa tecnologia. Anche il *training on the job* è stato molto apprezzato dai partecipanti intervistati, che sostengono che per la prima volta hanno avuto modo di applicare un approccio ai dati centrato sul problema dell'utente e la sua risoluzione.

⁸ In particolare, il responsabile del Piano formativo, distingue tra gli addetti dell'area Commerciale/Marketing e Amministrazione, più portati all'uso degli strumenti digitali, ma a volte frettolosi nella loro implementazione, e il personale tecnico/operativo sul campo che, pur essendo più restio all'utilizzo delle tecnologie, una volta capito il loro utilizzo e la loro potenzialità, hanno adottato i nuovi strumenti in modo convinto e continuativo.

I docenti sono stati la dott.sa Laura Alessio, in sostituzione del dott. Giuseppe Carraro, *project leader* individuato in sede di progettazione, e il team di beanTeach.

Il corso si è tenuto nel pieno rispetto delle esigenze aziendali, nei tempi previsto e con materiali formativi assolutamente centrati sulle esigenze di BIM GSP. Gli unici imprevisti sono stati di natura logistica e organizzativa, dovuti a improvvisi impegni aziendali che hanno richiesto la rischedulazione delle lezioni: cosa che è stata fatta senza problemi.

I risultati attesi in termini formativi sono stati ottenuti e il corso ha ricevuto un alto livello di gradimento. Dal punto di vista aziendale, l'impatto più significativo che il corso ha avuto è stato quello di preparare effettivamente i partecipanti per "portarli a bordo" del processo di innovazione avviato dalla direzione.

Il sistema di monitoraggio e valutazione del presente Piano è stato pensato in modo metodologicamente molto preciso e composito, e basato nell'esito di una serie di test e questionari, volti alla realizzazione di due diversi obiettivi:

1. Il Monitoraggio corrisponde al sistema di controllo adottato dal Responsabile del Coordinamento e della Conduzione del Piano durante il corso delle attività e si fonda sull'acquisizione sistematica di dati circa lo stato di avanzamento del progetto, al fine di registrare eventuali scostamenti e informare gli attori sulle eventuali criticità.
2. La Valutazione, per la quale gli esiti delle attività di monitoraggio costituiscono una base importante, aveva invece la funzione di stimolare il miglioramento continuo delle attività previste nelle differenti fasi attraverso l'esame rigoroso dei processi e dei prodotti formativi.

Il Monitoraggio, in particolare, riguarda i diversi aspetti di realizzazione del Piano (fisico, procedurale e finanziario) nelle sue diverse fasi di attività (ex-ante, in itinere, ex-post). Il monitoraggio fisico era basato su una serie di indicatori di progetto, che ne riguardavano la realizzazione (output materiali degli interventi realizzati), il risultato (effetti presso i partecipanti diretti) e l'impatto (effetti complessivi su tutti i destinatari, anche non solo diretti). Il monitoraggio procedurale costituiva uno strumento di controllo dell'efficienza della gestione e dei tempi di attuazione del progetto. Il monitoraggio finanziario, infine, riguardava il rapporto tra impegni, pagamenti e costi del progetto.

Anche l'attività di Valutazione era divisa nelle tre fasi ex-ante, in itinere e ex-post: in fase iniziale sono state rilevate le condizioni di fattibilità del progetto; in itinere, sono stati valutati i progressivi miglioramenti dalle condizioni iniziali rilevate a quelle finali attese; a chiusura del progetto sono stati valutati gli esiti finali e l'impatto prodotto nel contesto di riferimento monitorando obiettivi, risultati e prodotti finali e definitivi, nonché l'impatto immediato generato dal progetto.

In fase di presentazione del Piano erano stati individuati 4 item valutativi:

1. valutazione delle aspettative e del gradimento dei partecipanti;
2. valutazione dei (maggiori) risultati che i partecipanti hanno ottenuto nel loro lavoro dopo il/i corso/i;
3. valutazione del cambiamento che i lavoratori hanno introdotto nel loro modo di operare in azienda, a conclusione della formazione;
4. valutazione complessiva della formazione erogata.

L'azienda, durante l'intervista, si sofferma in particolare sui primi due punti, riferendo che il gradimento dei partecipanti è stato elevato e la valutazione degli apprendimenti positiva. Il gradimento è dimostrato dai questionari di *customer satisfaction* raccolti, in cui ogni item valutato (Attrezzature e locali, Materiali didattici, Contenuti e caratteristiche del corso, Efficacia del corso) ha ottenuto punteggi complessivi non inferiori a 7/10 punti da parte dei partecipanti. I risultati sono dimostrati dai test di apprendimento somministrati ex-ante ed ex-post, che hanno rilevato un soddisfacente recupero dei gap formativi a seguito dei percorsi erogati. Non sembra esserci invece conoscenza e consapevolezza delle fasi e strumenti di monitoraggio utilizzati, né delle restanti voci inerenti la valutazione.

In particolare, l'azienda ritiene che i punti di forza di questo piano formativo siano stati la personalizzazione della formazione, ritagliata sulle esigenze aziendali; la preparazione dei docenti, che sono riusciti a stimolare l'apprendimento anche nei casi delicati di persone più lontane dal mondo digitale; la metodologia delle aule virtuali e l'utilizzo delle demo di simulazione (ritenuta decisamente la cosa più utile del corso), che sono serviti a "rendere concreti anche concetti che sembrano difficili sulla carta."

I punti che potrebbero essere migliorati riguardano invece la microprogettazione sulle singole figure aziendali, che andrebbero suddivise in gruppi più omogenei (per ruolo – es. IT vs. Amministrazione – e competenze di base).

3.3 Considerazioni riepilogative

Siamo di fronte a un Piano formativo molto lungo e complesso, che ha accompagnato un Piano di innovazione aziendale altrettanto impegnativo, e il cui esito è stato ritenuto positivo. Vediamo quali erano in particolare gli obiettivi del corso e come sono stati raggiunti:

- Contribuire al successo del Piano di reingegnerizzazione e riorganizzazione in chiave digitale dei processi produttivi: questo obiettivo è stato ottenuto grazie alla significativa e convinta sponsorship del progetto di innovazione e cambiamento aziendale da parte della direzione e del top management e alla loro consapevolezza che per "portare a bordo" del processo di cambiamento anche le persone più reticenti fosse necessario una massiccia azione formativa di accompagnamento. Il coinvolgimento di 25 dipendenti, appartenenti a tutti i settori aziendali coinvolti (Amministrazione, Commerciale/ Marketing, Supporto tecnico/Manutenzione, Produzione), nel loro ruolo di *key users* aziendali, quindi punto di riferimento per i colleghi ha consentito a un nucleo portante di personale di acquisire consapevolezza sul Piano di innovazione in corso e sulla potenzialità degli strumenti adottati, e di trasmetterla anche agli altri.
- Fornire ai partecipanti conoscenze e competenze avanzate relative al piano di innovazione tecnologica in corso di realizzazione: questo obiettivo è stato raggiunto grazie al coraggio di adottare un Piano formativo di 536 ore complessive, quindi molto corposo e oneroso per l'azienda, e suddiviso in azioni formative specifiche per ogni singola area aziendale, ognuna

formata a partire dal suo ruolo e dalla sua prospettiva all'interno del ciclo aziendale e del Piano di innovazione in corso; nonché grazie a un approccio formativo concreto, veicolato da docenti che sono anche esperti del settore, e poggiato su strumenti formativi come le demo di simulazione che hanno permesso di superare il digital divide interno, rendendo concreti anche i concetti apparentemente difficili sul piano teorico.

- Massimizzare il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei dipendenti con funzioni di coordinamento dei gruppi di lavoro: questo obiettivo è stato ottenuto grazie a un'azione formativa non limitata agli aspetti tecnici verticali sui nuovi strumenti digitali, ma centrata anche sulle competenze trasversali che accompagnano tale cambiamento: la consapevolezza della portata globale del piano di innovazione tecnologica; il governo del e/o la partecipazione attiva al cambiamento; le potenzialità dei nuovi strumenti digitali; la mentalità procedurale alla base di questi strumenti. Oltre a questo, è emerso come gli strumenti formativi adottati abbiano spinto a una nuova metodologia di risoluzione dei problemi e presa di decisioni in azienda, fondata sul lavoro e il confronto di gruppo a partire dal problema del cliente.

Oltre a questo, anche il sistema di monitoraggio e valutazione è stato sicuramente ben ideato e gestito, ma è stata rilevata un suo collegamento diretto con la qualità del percorso erogato, collegamento che probabilmente resta più "dietro le quinte".

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il percorso “BIM-Business Innovation Management: la reingegnerizzazione digitale per i servizi integrati” è stato particolarmente importante nel far capire alle varie aree aziendali le reciproche relazioni e interazioni. Prima del corso, infatti, ognuno lavorava sul proprio gestionale come se fosse un “pezzo” di azienda a se’ stante: il corso è servito invece a far comprendere le interazioni e i flussi tra GIS, SAP e CRM, e come questi sistemi dialogano tra loro per avere una base dati comune su cui fare rilevazioni e rappresentazioni, che servano a prendere decisioni più consapevoli a tutti i livelli. Oggi quindi, a seguito del progetto di innovazione e del piano formativo attuato, aree che prima non si parlavano – chi ha i dati (IT/Reti/Statistica), chi segue il cliente (Amministrazione, Comunicazione/Marketing) e chi opera presso il cliente (Tecnici, Manutentori) – hanno capito di dover collaborare al raggiungimento di un obiettivo comune: quello di aumentare l’efficienza e la qualità del servizio.

In particolare, è stato significativo l’impatto sulle figure più tecniche e operative – il personale che lavora sul campo – che ha pienamente compreso le potenzialità delle tecnologie Industria 4.0. Dove prima lavorano sulla base di intuito ed esperienza, oggi possono basare le loro decisioni e i loro interventi su dati specifici, che possono essere rilevati e consultati in tempo reale. Questa viene ritenuta una grande innovazione per BIM e il suo modo di lavorare.

I lavoratori intervistati, invece, che appartengono all’area IT/Reti, testimoniano che più che nuove competenze informatiche, dal corso hanno appreso le finalità a monte del progetto di innovazione avviato dall’azienda, ovvero appunto l’importanza dell’efficienza e della qualità del lavoro e del servizio offerto e l’importanza di sostituire il cartaceo con sistemi 4.0 che – una volta impostati e implementati – forniscono dati integrati in tempo reale. Il corso è stato importante anche per capire il lavoro dei loro colleghi: più che usare i nuovi applicativi, infatti, il gruppo IT/Reti è quello che li imposta e dà assistenza a chi li usa, ed è stato importante capire cosa fanno i loro “clienti interni” e con quali finalità, al fine di migliorarne l’assistenza. Un’altra cosa importante che hanno imparato è stato un metodo di lavoro nuovo: il lavoro in gruppo a partire dal problema dell’utente, che viene affrontato e risolto assieme, in modalità cooperativa. Questo nuovo approccio, adottato sperimentalmente nelle sessioni formative, è stato mantenuto in azienda anche dopo la fine del corso e questo, secondo gli intervistati, è il lascito più importante del percorso organizzato.

Dal personale intervistato il materiale didattico viene consultato tutti i giorni perchè i manuali e la documentazione relativi agli applicativi studiati durante il corso è integrata negli stessi e necessaria per il loro utilizzo. Il merito dei formatori è stato quelli di averli orientati all’utilizzo di questi materiali e di aver implementato la documentazione specifica di BIM GSP nell’applicativo fornito.

In generale, quindi, se prima c’era in azienda un certo ostruzionismo e resistenza nell’utilizzo degli strumenti digitali, oggi questa fase è superata, le persone sono state “portate a bordo” e credono fermamente nel loro utilizzo. Anche i partecipanti intervistati hanno confermato che le stesse persone restie ad adottare strumenti digitali al posto di quelli cartacei, si sono convinte vedendo i risultati pratici ottenuti a seguito del corso. Mentre per un informatico è normale cercare di

automatizzare un processo quando si rende conto di trovarsi a ripeterlo più volte, chi ragiona in modo analogico spesso trova più comodo rifare le cose piuttosto che progettarne l'automatismo. Ma questa, appunto, è proprio la mentalità che è cambiata.

Oggi si sta lavorando su un ulteriore progetto di innovazione – per cui l'azienda ha anche vinto un premio – sul *Workforce Management*, che prevede un lavoro pervasivo sul personale aziendale, e a seguito del quale è stato prodotto il primo prototipo di tablet destinato alla figure tecniche/operative di BIM GSP. Oltre a questo, sono stati organizzati corsi specifici sia sulle *soft skills* per l'innovazione e il cambiamento, sia sulla metodologia *lean* per educare le persone alla collaborazione.

Questo grande sforzo continuo di coinvolgimento di tutte le risorse umane aziendali sui processi di cambiamento partono dal presupposto che gli strumenti Industria 4.0 siano importanti e portino enormi benefici, ma solo se, una volta implementate, non vengono abbandonate, ma godono di un'attenzione, un utilizzo e un miglioramento costante da parte di tutti.

Infine, i partecipanti intervistati ritengono che il corso sia stato utile per la loro attività lavorativa e la loro carriera professionale perché l'evoluzione verso questo tipo di sistemi è ormai inevitabile e il loro apprendimento si rivela sempre più necessario per stare al passo coi tempi e i metodi di lavoro che si stanno diffondendo ormai ovunque. In particolare nel settore IT, è impossibile continuare a lavorare se non ci si aggiorna. Il modo di lavorare imparato durante il corso è ancora più importante a seguito dell'epidemia da Covid19. Se prima, infatti, si lavorava aprendo un ticket per ogni richiesta del cliente, che veniva analizzato singolarmente da uno degli informatici, oggi – anche su stimolo dei software di meeting sempre più utilizzati nell'ultimo anno e mezzo – per qualsiasi richiesta si sente l'operatore sul campo e si fa con lui un'analisi congiunta del problema. La conseguenza sperimentata in questi mesi è stata che, pensandoci con più teste, si lavora meglio, si riducono i tempi morti e si migliora la comunicazione interna.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il percorso "BIM-Business Innovation Management: la reingegnerizzazione digitale per i servizi integrati" afferisce all'Ambito tematico strategico Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto, che finanzia progetti o interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti. Come già sopra specificato, l'obiettivo specifico del piano era accompagnare il progetto di cambiamento e innovazione digitale avviato in BIM GSP in modo da "portare a bordo" tutto il personale coinvolto. Questo risultato è stato pienamente raggiunto dall'azienda. Come testimoniano, sia la responsabile del personale, sia il referente del Piano formativo, sia i lavoratori intervistati, a seguito del corso anche le persone più reticenti all'utilizzo degli strumenti digitali (soprattutto le figure tecniche e operative sul campo) ne hanno compreso le potenzialità e li hanno adottati in maniera continuativa e convinta.

Ma l'impatto del corso si è fatto sentire in tutte le aree aziendali, ognuna per quanto di sua competenza: ha aumentato la capacità di gestire il cambiamento da parte delle aree amministrative,

ha migliorato la gestione del cliente da parte delle aree commerciale e marketing, nonché l'utilizzo degli applicativi Industria 4.0 nell'area informatica. Ciò che più conta: hanno tutti compreso la portata globale del piano di innovazione tecnologica avviato e sono entrati a farne parte in modo attivo e partecipe.

Venendo agli impatti concreti, obiettivi specifici di tutto questo processo erano quelli di aumentare l'efficienza e la produttività interna e l'efficacia e la qualità del servizio al cliente, e anche questi sono stati raggiunti. Grazie all'integrazione – informativa ma anche comunicativa – di aree aziendali contigue che prima non comunicavano tra loro, ora chi ha i dati (IT/Reti/Statistica), chi segue il cliente (Amministrazione, Comunicazione/Marketing) e chi opera presso il cliente (Tecnici, Manutentori) lavora in modo coordinato, risparmiando tempo di lavoro e migliorando il servizio erogato. All'interno delle singole aree, poi, il corso ha promosso una metodologia basata sul lavoro di gruppo a partire dal problema del cliente, che viene affrontato e risolto in modalità collaborativa, che è poi stata adottata come nuova modalità di lavoro in azienda anche dopo la fine della formazione.

In generale, il corso ha portato quindi modi di pensare più *smart*, strumenti migliori a sostegno del processo decisionale – per capire quello che si sta facendo e quello si deve fare – e di conseguenza una riduzione dello stress e un miglioramento del clima aziendale. Ma anche un superamento del retaggio della mentalità di chi, operando in regime di monopolio, era tradizionalmente poco attento ai modi e tempi di risposta nei confronti del cliente. Dopo il corso i dati relativi a queste variabili sono rientrati nei criteri posti e rilevati sia nell'ambito dei sistemi di certificazione di qualità ISO9001 e ISO14001, sia da ARERA, che impone il versamento di indennizzi ai clienti che non ricevono una risposta abbastanza celere.

Oggi, i nuovi assunti si trovano ad operare in un sistema integrato e funzionante dal punto di vista informativo e della gestione dei dati, e questo, assieme all'affiancamento garantito dai colleghi che hanno partecipato alla formazione, fa sì che i risultati del progetto continuino a propagarsi e moltiplicarsi.

5. CONCLUSIONI

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

Il Piano “BIM-Business Innovation Management: la reingegnerizzazione digitale per i servizi integrati” presentato e adottato da BIM GSP SpA, utility pubblica del settore idrico per la provincia di Belluno, ha dato esiti positivi dal punto di vista sia della soddisfazione dei partecipanti per la formazione erogata, sia dell’apprendimento rilevato in fase di valutazione, sia dei risultati e delle ricadute concrete che ha avuto per l’azienda a seguito del corso.

Il Piano formativo nasceva per accompagnare un ambizioso Piano di innovazione, basato sulla reingegnerizzazione digitale del settore aziendali, che – attraverso la convergenza dei diversi sistemi informatici e cartografici prima utilizzati in un unico gestionale avanzato SAP – posassero su una gestione dei dati in grado di supportare in maniera integrata l’intero ciclo lavorativo: dalla progettazione alla gestione operativa, dalla manutenzione al supporto tecnico fino al supporto alle decisioni.

Obiettivo strategico del Piano di innovazione e di questo formativo era quella di aumentare la qualità del servizio offerto, come richiesto da ARERA e dai clienti stessi, senza pesare in maniera significativa sulle tariffe in bolletta, grazie a una sempre maggiore efficienza interna. Gli elementi che maggiormente hanno contribuito alla riuscita del piano e al raggiungimento di questo obiettivo strategico, sono stati molteplici e li riprendiamo qui con maggiore dettaglio:

- Una significativa e convinta sponsorship del progetto di innovazione e cambiamento aziendale da parte della direzione e del top management che ha contribuito alla riuscita dello stesso: tutta la letteratura sul *change management*⁹ ci dice quanto sia importante il ruolo dei vertici nel promuovere il cambiamento aziendale, per sostenerlo nel tempo, affrontandone anche tutte le fisiologiche resistenze.
- La consapevolezza, da parte del *top management*, che per “portare a bordo” del processo di cambiamento le persone, anche le più reticenti, fosse necessario una massiccia azione formativa di accompagnamento: l’azienda non si è quindi limitata a imporre “dall’alto” la retorica dell’innovazione e della digitalizzazione – come spesso accade – ma si è resa conto che perché questi cambiamenti portassero i loro frutti era necessario passare per un coinvolgimento “dal basso” del personale, attraverso un percorso formativo piuttosto lungo e complesso (536 ore complessive). BIM GSP ha dimostrato quindi di riconoscere il valore

⁹ Si veda ad esempio Maimone (2018), *Change management. Gestire il cambiamento organizzativo con un approccio «human centered»*, Franco Angeli, Milano o Montefusco (2011), *Change Management: Le regole per il governo del cambiamento*, Egea, Milano.

della formazione nell'accompagnare il cambiamento aziendale, nonostante i costi in termini di impegno orario dei dipendenti potessero sembrare, a monte, scoraggianti.

- Un'azione formativa non limitata agli aspetti tecnici verticali sui nuovi strumenti digitali, ma estesa alle competenze trasversali che accompagnano tale cambiamento: la consapevolezza della portata globale del piano di innovazione tecnologica; il governo del e/o la partecipazione attiva al cambiamento; le potenzialità dei nuovi strumenti digitali; la mentalità procedurale alla base di questi strumenti. Anche questo punto dimostra il valore che BIM GSP riconosce alla formazione: volendo limitare le ore dedicate alla formazione, l'azienda avrebbe infatti potuto limitarsi a formare i proprio dipendenti sugli aspetti tecnici del nuovo gestionale adottato, invece ha scelto una formazione più "olistica" sul cambiamento che ha permesso di far sentire tutti parte attiva e partecipe del processo in atto.
- Un'azione formativa specifica per ogni singola area aziendale: il percorso formativo infatti, pur riguardando gli stessi applicativi SAP e CRM non è stato univoco per tutte le aree aziendali, ma è stato calato per ciascuna, in base ai propri compiti e obiettivi. Se è vero quindi, che chi ha i dati (IT/Reti/Statistica), chi segue il cliente (Amministrazione, Comunicazione/Marketing) e chi opera presso il cliente (Tecnici, Manutentori) oggi opera su un sistema informativo integrato, la fa con punti di vista diversi, di cui la progettazione della formazione ha tenuto conto.
- Un approccio formativo concreto, grazie al coinvolgimento di docenti che sono anche esperti del settore, e poggiato su strumenti formativi come le demo di simulazione che hanno permesso di rendere concreti anche concetti apparentemente difficili sul piano teorico: sempre di più questa capacità dei docenti di essere calati sulla realtà aziendale specifica si dimostra un elemento fondamentale tanto per la motivazione alla partecipazione da parte del personale, quanto per la riuscita del corso.
- L'apprendimento non solo dei contenuti ma di un metodo di lavoro che è rimasto patrimonio dell'azienda anche dopo la conclusione del corso e che ha contribuito sensibilmente a migliorare l'efficienza e la produttività del personale: nel corso della formazione infatti, le aree aziendali hanno potuto apprendere e sperimentare l'efficacia del lavoro in gruppo a partire dal problema del cliente, affrontato e risolto in modalità collaborativa.

Le criticità messe in luce durante le interviste riguardano solo la microprogettazione della formazione per le singole figure aziendali, che secondo quanto emerso potrebbe essere suddivise in gruppi più omogenei, quindi non solo per ruolo, come è stato fatto in questo percorso, ma anche per livello di competenza. Altre criticità o possibili minacce derivano invece dal fatto che tutte le persone intervistate, al netto dei vertici aziendali, afferiscono all'area IT/Reti. Anche se tanto i questionari di gradimento quanto i test di apprendimento sono stati positivi per tutti i partecipanti al corso, sarebbe stato comunque interessante rilevare dalla viva voce anche di figure meno tecniche un'impressione su questo percorso formativo molto centrato sull'innovazione digitale e gli strumenti informatici Industria 4.0.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Da tutto quanto sopra riportato, si può affermare che l'intervento BIM-Business Innovation Management: la reingegnerizzazione digitale per i servizi integrati" possa sicuramente essere qualificato come buona pratica formativa, come descritto nella tabella sottostante.

CATEGORIA	PROPRIETÀ	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	Il percorso non intendeva risolvere veri e propri problemi contingenti, ma piuttosto raggiungere obiettivi strategici di BIM GSP, come quello di "portare a bordo" del progetto di innovazione aziendale tutte le persone coinvolte nel cambiamento, in modo che potessero esserne parte attiva. Questo obiettivo è stato raggiunto.
Qualità attuativa	Efficacia	Il percorso attuato ha aumentato l'efficacia del lavoro e del servizio in BIM GSP: avendo consentito di integrare la base dati e coordinare le varie aree aziendali facendo loro comprendere le reciproche interazioni, a seguito del corso l'azione aziendale risulta più fluida, integrata, coordinata ed efficace e il <i>decision-making</i> è più consapevole a tutti i livelli.
	Efficienza	Il rapporto tra risorse utilizzate (25 persone per 536 ore complessive) e i benefici ottenuti, sebbene decisamente impegnativo, è stato valutato come positivo ai fini di quell'interiorizzazione dei nuovi strumenti adottati, necessaria per rendere continuo e proficuo il processo di cambiamento adottato.
	Qualità	La partecipazione al corso ha elevato gli standard qualitativi dell'azienda in termini di: risparmio sui tempi di gestione amministrativo-contabile; risparmio sulla spesa connessa alla gestione documentale; riduzione delle inefficienze di processo; velocità dei tempi di risposta al cliente.
Riproducibilità	Possibile riproduzione in contesti formativi simili	Gli elementi chiave che hanno assicurato la bontà e la riuscita del percorso formativo (sponsorship da parte della direzione e del top management; azione formativa diffusa e differenziata per area aziendale; sviluppo delle competenze trasversali, accanto a quelle tecnica; approccio formativo concreto e "situato" dei docenti) sono senz'altro riproducibili in altri contesti formativi simili.
Trasferibilità	Possibile riproduzione	Gli elementi chiave che hanno assicurato la bontà e

	in contesti formativi diversi	la riuscita del percorso formativo sono senz'altro trasferibili anche a contesti formativi diversi.
--	-------------------------------	---

5.3 Conclusioni

BIM GSP SpA è una public utility del settore idrico, che serve l'ambito territoriale della provincia di Belluno, che negli anni ha sviluppato una sempre maggiore attenzione all'efficienza interna e alla qualità del servizio offerto, spinta da una parte dettami di ARERA – l'Autorità di controllo delle utility pubbliche – e dalla necessità di non aumentare troppo le tariffe in bolletta, dall'altra dalla consapevolezza che, pur operando in regime di monopolio, poggia su una clientela (di cui i suoi dipendenti fanno parte) sempre più sensibile ed esigente sul fronte della qualità del servizio anche delle aziende pubbliche. Per poter raggiungere questi obiettivi, a partire dal 2017 BIM ha affrontato un importante Piano di reingegnerizzazione e riorganizzazione in chiave digitale dei processi produttivi che, attraverso l'integrazione dei singoli gestionali e le diverse cartografie GIS prima utilizzati dalle varie aree aziendali, mira a beneficiare pienamente dei vantaggi dei sistemi che identifichiamo sotto il nome di Industria 4.0.

Consapevole che percorsi di innovazione e cambiamento aziendale di tale portata hanno vita breve se non sono compresi, sostenuti, applicati e portati avanti convintamente dal personale su base quotidiana, l'azienda ha deciso di affiancare il Piano di innovazione con un Percorso formativo lungo e complesso dal titolo "BIM-Business Innovation Management: la reingegnerizzazione digitale per i servizi integrati", afferente all'Ambito tematico strategico Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto dell'Avviso 5 del Conto sistema Fondimpresa 2017. Il corso prevedeva un impegno complessivo di 536 ore per 25 dipendenti, sui temi dell'innovazione tecnologica e self-empowerment; l'integrazione dei sistemi e dei data base per la gestione innovativa dei dati, delle informazioni e delle risorse aziendali; lo sviluppo dei contenuti, l'utilizzo avanzato e la gestione strategica del cliente del nuovo strumento CRM 4.0.

Grazie al commitment del top management, a questo importante coinvolgimento del personale nei percorsi formativi dedicati, a una formazione concreta che ha stimolato il lavoro di gruppo, ma anche alle soft skills che hanno resa pervasiva la consapevolezza dei fini e delle potenzialità del Piano di innovazione e degli strumenti industria 4.0 adottati in azienda, tutti gli obiettivi del corso (contribuire al successo del Piano di reingegnerizzazione e riorganizzazione in chiave digitale dei processi produttivi; fornire ai partecipanti conoscenze e competenze avanzate relative al piano di innovazione tecnologica in corso di realizzazione; massimizzare il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei dipendenti con funzioni di coordinamento dei gruppi di lavoro) sono stati raggiunti.

Anche il servizio al cliente e le performance ambientali dell'azienda sono state migliorate, visto che il nuovo gestionale SAP permette di avere sotto controllo tutti gli indicatori sia degli scarichi di depurazione, sia dei valori relativi all'acqua potabile, rilevare con prontezza eventuali difformità e criticità, ridurre le perdite; ma consente anche al personale di muoversi rapidamente sul territorio e di intervenire con percorsi ottimizzati e interventi schedulati in base alle diverse priorità.

Il caso di BIM GSP SpA costituisce quindi una buona pratica perché gli elementi chiave che hanno assicurato la bontà e la riuscita del percorso formativo derivano soprattutto da scelte del top management e del project leader facilmente trasferibili ad altre contesti, a patto di superare il pregiudizio per cui le ore passate in aula sarebbero sottratte al “lavoro vero” e riconoscere il valore strategico della formazione nell’accompagnare l’innovazione e il cambiamento organizzativo.

SCHEDA SINTETICA BIM SpA

Impresa	BIM
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	40201 - GESTIONE DI RETE GAS E ACQUA
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica
Piano Formativo	Conto Sistema, 231878, “BIM-Business Innovation Management: la reingegnerizzazione digitale per i servizi integrati”
Tematiche formative, principali	Governance e implementazione dell’innovazione tecnologica; Integrazione sistemi GIS e SAP; Nuovo portale CRM 4.0
Modalità didattiche	Aula frontale (60%); Training on the Job (40%)
Elementi di interesse	L’implementazione di un’innovazione tecnologica ha portato a un’innovazione organizzativa, grazie a un coinvolgimento importante del personale dei settori interessati nel percorso formativo proposto. L’innovazione tecnologica implementata ha portato al raggiungimento sia degli obiettivi di efficienza interna che di qualità/efficacia esterna.
Elementi di successo della formazione	• Commitment della direzione e del top management • Consapevolezza del valore della formazione nel change management • Azione formativa non solo tecnica, ma estesa alle soft skills • Azione formativa differenziata per aree aziendali • Approccio formativo concreto • Apprendimento di un metodo di lavoro collaborativo che è rimasto patrimonio dell’azienda anche dopo la fine del corso
Elementi di miglioramento	• Migliorare la microprogettazione della formazione per le figure aziendali, in modo da costituire gruppi più omogenei non solo per ruolo, ma anche per livello di competenza digitale • Tutte le persone intervistate, al netto dei vertici aziendali, afferiscono all’area IT/Reti
Buone Prassi Formative	Il percorso “BIM-Business Innovation Management” aveva lo scopo di accompagnare il progetto di innovazione digitale avviato in BIM GSP, al fine di aumentare l’efficienza/produttività interna e l’efficacia/qualità

	esterna, attraverso la trasmissione – a tutto il personale coinvolto – di strumenti digitali, cognitivi e metodologici che migliorassero la comunicazione e l'integrazione tra le diverse aree aziendali. Il corso ha effettivamente portato a superare il retaggio della mentalità di chi – operando in regime di monopolio – era tradizionalmente poco attento al cliente, a modi di pensare più smart, a un approccio più collaborativo, a un migliore utilizzo degli strumenti a sostegno del processo decisionale.
--	--