



Intervista a Nicoletta Casadei, Responsabile della sede di Forlì Cesena di Demetra, società di servizi integrati per la formazione e il lavoro che opera nel territorio dell'Emilia Romagna, e Andrea Lombardi, Presidente di Uniser, cooperativa sociale di Forlì che sin dal 1998 offre servizi per la mobilità formativa degli studenti delle scuole secondarie superiori per il programma europeo Erasmus.

Il Piano formativo “Una nuova ripartenza per Uniser”, progettato da Demetra, ha ottenuto ad agosto scorso il finanziamento con l’Avviso 45 “Re-Start” e le attività formative partiranno nei prossimi giorni.

• Come è nato il piano formativo? Come sono stati interpretati i fabbisogni nell’ambito degli obiettivi dell’Avviso?

Nicoletta Casadei – Demetra

L’esperienza del Covid ha cambiato profondamente il sistema produttivo italiano e di conseguenza la formazione che noi enti di formazione andremo a proporre realizzare. Non si tratta solo di portare un corso dall’aula in presenza all’online – che noi come Demetra abbiamo imparato a gestire con professionalità – quanto il riuscire a dare risposte a nuove esigenze organizzative e quindi a nuovi fabbisogni, tra loro di natura molto diversa: ci sono le competenze da acquisire per i nuovi protocolli di sicurezza ma anche l’impegno ad aiutare le imprese a capire quale cambiamento innescare e quindi quale nuovo modello di business prefigurare; per chi lo ha già individuato, si tratta di riorganizzare i processi organizzativi. Quando a giugno scorso è stato pubblicato l’Avviso avevamo da poco ripreso le attività dopo i mesi della chiusura imposta dalla pandemia, nei quali, nonostante le difficoltà, non abbiamo mai interrotto i contatti con le imprese clienti e come organizzazione ci siamo preparati a rafforzare i nostri servizi.

Abbiamo velocemente adattato l’organizzazione allo smart working dandoci regole e modalità di condotta per garantire ritmi di lavoro confortevoli e allo stesso tempo efficienti. La modalità del lavoro a distanza è stata mantenuta anche al termine del lock down soprattutto per venire incontro a specifiche esigenze familiari. Demetra è un’impresa composta al 99% da donne che necessitano anche di molta conciliazione e lo smart working è una risposta importante che è stata data. Al termine del lock down la collaborazione di tutto il personale ha consentito di creare un equilibrio organizzativo che ha permesso di riaprire numerosi servizi in presenza (quelli per il lavoro sono un esempio) pur continuando l’alternanza tra presenza in ufficio e presenza a casa. Stiamo anche riprendendo la formazione professionale per i ragazzi delle Industrie Culturali Creative, che è un po’ il nostro fiore all’occhiello.

Il piano formativo “Una nuova ripartenza per Uniser” è il frutto di un dialogo avviato con la cooperativa già nel 2019, incentrato sul cambiamento da avviare nella cooperativa. L’Avviso tra i suoi obiettivi aveva il sostegno ad una nuova organizzazione e si è prestato perfettamente alla progettazione di una formazione a sostegno di un “cambiamento-causa-Covid” sopraggiunto ad un cambiamento già avviato nel 2019, consentendo di progettare un piano che vede al centro le persone più che le competenze, i processi e le modalità di attuazione più che i semplici risultati, la responsabilità più che rigide regole. Il modo di lavorare “in smart”, che abbiamo appreso per primi noi e che stiamo proponendo nei nostri corsi, presuppone doti umane prima forse sottovalutate – attenzione, ascolto, fiducia – che invece sono essenziali e vanno proposte come centrali anche con l’intervento di psicologi, counselor ed altri esperti.

Quando con Uniser abbiamo deciso di partecipare all’Avviso Re-Start ci siamo trovati d’accordo, fermo restando il cambiamento, a fornire “leve di benessere lavorativo” alle loro persone.

Andrea Lombardi – Uniser

Uniser è una cooperativa che si occupa di servizi per la mobilità formativa attraverso il Programma Erasmus. Il Programma è stato avviato 32 anni fa per lo scambio tra studenti universitari dell’Unione europea e dal 1996 è aperto anche alle scuole superiori per tirocini all’estero. Contrariamente all’università, una scuola superiore difficilmente ha un ufficio di relazioni internazionali interno e molte scuole, per far partecipare i propri alunni al Programma, esternalizzano l’attività a strutture come la nostra. Quindi Uniser è di fatto l’ufficio di relazioni internazionali di circa 200 scuole del territorio italiano, soprattutto di indirizzo tecnico-professionale. Organizziamo e progettiamo la partecipazione all’Erasmus, e in particolare i tirocini all’estero, con circa 2.000 ragazzi che si spostano in Europa tra diversi Paesi; abbiamo anche clienti esteri, ad esempio scuole francesi che mandano i loro studenti in Svezia. La presenza è soprattutto italiana, circa l’80%, su sei regioni. Parliamo di formazione professionale per ragazzi tra i 16 ed i 20 anni – terza, quarta quinta, che si spostano all’estero per periodi che vanno dalle 2 o 3 settimane ai 3 mesi per fare tirocini in azienda. Abbiamo un’importante rete di destinazioni europee con altre organizzazioni che sul posto ci organizzano gli aspetti logistici e di ricerca delle aziende che accolgono i ragazzi, mentre noi siamo la base in Emilia Romagna per le scuole europee; quindi ogni anno abbiamo circa mille ragazzi che vanno in Europa e altri mille che vengono in Emilia Romagna in aziende del territorio.

Il 9 marzo è cominciato un periodo molto buio perché non solo sono state congelate le attività, ma si è diffusa la sensazione, nel momento in cui si è imposta una situazione psico-emotiva molto difficile e precaria come quella dell’emergenza economica, di quanto fosse difficile lavorare per il futuro in un’impresa in cui il processo produttivo è portato avanti dalle persone *per le persone*. La cura dello staff, delle risorse umane, da sempre – e anche perché siamo una cooperativa – è essenziale. Il nostro primo pensiero, quindi: come diamo continuità al lavoro di tutti? A maggio, quando tutta l’Italia riapriva, abbiamo infine lanciato il nuovo piano triennale, dopo mesi di ricerca di soluzioni adeguate, nel corso del quale siamo tutti stati molto vicini gli uni agli altri, con comunicazioni settimanali, regolari incontri di business unit in call e assemblee settimanali dei soci.

Rispetto a pochi mesi prima, a fine 2019, è prevista la completa digitalizzazione di tutti i processi produttivi Uniser entro maggio dell’anno prossimo, mentre il piano precedente prevedeva di raggiungere lo stesso risultato in tre anni. Ci vogliamo preparare all’Erasmus di domani e portare alla completa digitalizzazione del processo, con scuole e ragazzi connessi ad una piattaforma online: partecipare al Programma sarà facile come affittare un appartamento su Airbnb. Ciò indurrà molte più scuole a far partecipare i propri studenti al Programma, perché anche il lavoro interno sarà facilitato.

Abbiamo quindi fatto un investimento molto importante, finanziato internamente grazie alla scelta di lasciare tutti gli utili nella cooperativa, ed il cambiamento che sarà innescato non riguarderà la tipologia di servizio, quanto il modello di business. Se qualche anno ci domandavamo “dove” aprire delle sedi, oggi noi serviremo tutta Europa, è questa la svolta. Certo tutto ciò non sarà possibile se il cambiamento non è solo nella testa del management, ma in tutta la cooperativa. Abbiamo bisogno che tutto il nostro staff sia coinvolto. E per questo ci vuole la formazione per le persone.

• Quale formazione sarà realizzata nell’Avviso? Quale ruolo ha la conciliazione?

Andrea Lombardi – Uniser

Sono in questi giorni partiti i primi due gruppi di ragazzi in era post-covid, in Slovenia e a Perpignan, nel sud della Francia. Si sta cominciando a viaggiare e stiamo riprendendo la produzione. Ma il processo di digitalizzazione già avviato fa sì che le nostre persone, accanto all’attività ordinaria, devono insieme contribuire allo sviluppo della digitalizzazione dei servizi Uniser. Passare da un processo in cui ciascuno portava avanti il proprio compito ad uno nuovo in cui bisogna fare dieci cose diverse e tutte *on line* è uno sforzo molto grande e la formazione di Demetra serve a sostenere tutto questo: gestire tutta l’emotività post-lockdown insieme al cambiamento di una routine lavorativa molto impattante. Riguardo alla conciliazione, come operatori sappiamo che il lavoratore è alla base del nostro servizio e deve essere messo nelle condizioni di lavorare al meglio. Se bisogna stare vicini ai figli si lavora da casa, con i tempi che ciascuno si dà sulla base delle proprie esigenze e non in base ai tempi imposti da qualcuno che li detta da fuori.

Nel nostro futuro lo smart working sarà una costante del nostro modo di gestire il lavoro. Stiamo ristrutturando le nostre sedi e le nostre persone potranno scegliere in futuro se venire in ufficio oppure restare a lavorare a casa. I nostri contratti sono di 32 ore, quindi la conciliazione viene favorita dal fatto che lavorando meno c’è più tempo per la famiglia. Il Covid in un certo senso ci ha liberato da alcuni blocchi.

Nicoletta Casadei – Demetra

Il piano formativo è in larga parte dedicato alle persone e al loro benessere lavorativo, alla gestione dei carichi emotivi dovuti all’incertezza per creare un clima motivante e stimolante. Per facilitare il dialogo tra i lavoratori in smart working e quelli che sono in sede, promuoveremo l’individuazione di un lessico comune di gestione delle attività che aiuti ciascuno ad orientarsi meglio nel nuovo contesto. Riguardo al cambiamento organizzativo avviato, si andrà a lavorare sugli aspetti relazionali, ma anche sulle resistenze e sulle potenzialità, individuando i fattori che oggi favoriscono il successo lavorativo

del gruppo di lavoro.

C'è da aggiungere che il tema della conciliazione è centrale in quanto coinvolge in prima persona tutti i lavoratori, che con la formazione acquisiscono tutti gli strumenti per un'attività lavorativa confortevole ed efficace. Se Uniser dà la possibilità ai propri lavoratori di scegliere tra il lavoro da casa e quello in ufficio, noi come Demetra, anche in base alla nostra esperienza, aiuteremo le persone di Uniser a garantire al meglio il loro contributo.