



Intervista a Monica Gatti, responsabile della formazione e Federica Falduto, Learning & Development di Coopservice, cooperativa aderente a Fon.Coop dal 2003 e beneficiaria del piano formativo “Crescita, Innovazione ed Evoluzione per le nuove sfide 2020 – n.2”, finanziati con il Conto Formativo.

- Perché Coopservice ha incluso nelle sue sfide i giovani talenti? Che tipo di impegno ha riservato loro?

Monica Gatti – Coopservice

Coopservice è una cooperativa leader in Italia nel settore dei servizi di facility management e il suo posizionamento negli ultimi anni è in continua crescita. Abbiamo contestualmente avviato un processo di trasformazione organizzativa per il medio-lungo periodo e il sopraggiungere della pandemia, che pure ha influito non poco sulle nostre attività, ha accelerato i nostri percorsi di cambiamento.

La Direzione della cooperativa già dai primi del 2020 ci aveva invitato a pensare ad un piano di succession plan e di presentare un programma formativo per far crescere le nostre risorse. Abbiamo quindi ideato un progetto per 40 tra colleghi e colleghe di un'età compresa tra i 25 ed i 35 anni: sono loro i nostri Giovani Talenti. Ci siamo resi subito conto che li conoscevamo poco e abbiamo avviato un'intensa attività di analisi e bilanci di competenze propedeutiche alla formazione. Abbiamo voluto che fosse un'idea vincente, un'idea formativa che desse non solo un apprendimento esperienziale ma lasciasse dentro dei contenuti formativi importanti.

C'è da dire che questo progetto ha in parte coinciso con la riorganizzazione del nostro comparto HR, che ha internalizzato tutte le funzioni della formazione. Non abbiamo più coinvolto service esterni – che pure storicamente facevano parte del Gruppo – bensì fornitori con competenze specialistiche con cui co-progettiamo le attività. È una decisione importante perché indica che i processi di trasformazione avviati in azienda fanno affidamento su una formazione focalizzata sulla crescita e sul benessere delle sue persone.

Federica Falduto – Coopservice

Aver riportato all'interno dell'azienda l'attività della formazione è il segno di come sia aumentata la voglia di conoscenza in Coopservice, che esprime fabbisogni sempre nuovi, integrati con i processi di cambiamento e che, come funzione HR, siamo in grado di elaborare in percorsi formativi cuciti addosso alle esigenze delle persone ed espressione degli obiettivi fissati dal nostro management. Per il progetto Giovani Talenti abbiamo dedicato gran parte delle nostre attività alla progettazione, e alle attività propedeutiche, dei percorsi formativi: chi coinvolgere e con quali criteri, quali valori e modus operandi adottare, quali strumenti introdurre.

La progettazione è stata prioritaria rispetto all'erogazione delle attività formative e, per come è articolata la procedura di presentazione del piano formativo sul Conto Formativo di Fon.Coop, è una vera e propria attività di ricerca ricompresa nella voce “progettazione”. Da un punto di vista strettamente procedurale Giovani Talenti è stato finanziato su più piani presentati sulle ultime due annualità del Conto Formativo e l'attività di bilancio delle competenze farà a sua volta da base per altri progetti che saranno presentati nell'immediato futuro.

- Quali sono le caratteristiche della formazione di Giovani Talenti?

Monica Gatti – Coopservice

All'avvio del progetto, non avendo percorsi di performance strutturati e né piani di valutazione delle competenze da parte dei responsabili, abbiamo dovuto di fatto partire da zero. Abbiamo pensato ad un primo percorso conoscitivo di tipo ludico, progettato insieme a Gellify, un nostro fornitore esterno: un workshop dove abbiamo suddiviso i “nostri 40” in piccoli gruppi per metterli in competizione tra loro. La gara consisteva nell'impartire correttamente le istruzioni e far eseguire specifiche operazioni al robotino “Edu” (strumento usato in contesti educativi), con l'intento di far emergere le capacità dei singoli in contesti collaborativi. È stata un'esperienza coinvolgente, molto apprezzata dai partecipanti e dove io personalmente ho potuto vedere quali dinamiche relazionali si stavano stabilendo e ho cominciato a conoscere questi ragazzi dalle interazioni tra di loro. Il secondo percorso è consistito nel proporre diverse attività formative in gruppo, sottogruppi, individuali, sempre con l'obiettivo di conoscerli meglio e far emergere il loro potenziale. Abbiamo inoltre introdotto dei brevi percorsi on line (digital pills) sui temi relativi al mondo e alle novità digitali che si avvicinassero ai loro interessi.

È a questo punto che ci siamo resi conto che era necessario suddividere il gruppo, troppo grande e con caratteristiche troppo eterogenee per una definizione univoca di “talento”, che in Coopservice può significare molte cose. Abbiamo infatti costituito due sottogruppi composti in base alle doti e alle capacità di ciascuno ma profilate sulla base delle due esigenze strategiche dell'azienda: il cambio generazionale da un lato e la trasformazione dei processi aziendali imposti dal nuovo contesto economico dall'altro. L'attività di definizione dei due profili, il bilancio delle competenze e la costituzione dei due gruppi l'abbiamo realizzata con il supporto di una psicologa esterna. Il primo gruppo sta terminando uno Short Master Mba per acquisire le principali competenze trasversali manageriali come la comunicazione, aspetti amministrativi e finanziari, la lettura del bilancio, il marketing, in vista di un inserimento in futuro in funzioni manageriali. Parallelamente il percorso prevede, in gaming, ovvero in gruppi in competizione tra di loro, la simulazione dello start-up di una piccola azienda e il suo evolversi in un arco di cinque anni.

Il secondo gruppo sarà coinvolto sulle esigenze attualmente più stringenti per Coopservice. Sempre suddivisi in gruppo, i nostri talenti si sperimenteranno su 4 sfide che corrispondono ad altrettante funzioni aziendali. Le challenge sono ad esempio identificare delle iniziative green all'interno del comparto acquisti oppure la gestione digitale dei dati personali dei dipendenti per la funzione risorse umane. Lavorando in team avranno la possibilità di esprimere conoscenze, creatività ed entusiasmo e supporteranno le funzioni interne nel passaggio al digitale, che è fondamentale in questa fase. Vorremmo che i talenti diventino gli ambasciatori del digitale e considerati da tutti degli agenti di cambiamento.

- Come è stata accolta l'attività formativa per i Giovani Talenti?

Federica Falduto – Coopservice

Io personalmente, oltre ad aver contribuito insieme a Monica alla progettazione delle attività propedeutiche e di formazione ho partecipato al progetto in quanto giovane talento e posso dare alcuni feedback, per quanto non formalizzati. Innanzitutto, che il bilancio delle competenze è uno strumento apprezzato tra i giovani e vissuto come un potente strumento motivazionale. Non c'è stata chiusura, i miei colleghi non hanno considerato i colloqui con un atteggiamento di chiusura nel timore di venir giudicati e “profilati” ma al contrario c'è stato un senso generale di attesa e anche di gratitudine. Questa attività di analisi è stata interpretata come il segnale che l'azienda sta puntando sui giovani per proporre attività nuove in linea con le capacità professionali di ciascuno.

Il fatto di aver partecipato in doppia veste al progetto mi ha fatto inoltre capire che l'attività di analisi ben condotta ci permette di costruire un progetto brillante e di valore, che ci restituisce competenze, aspettative, idoneità su cui costruire i percorsi di crescita.

Sicuramente in futuro daremo più risalto formale, in fase di strutturazione e progettazione del piano formativo, alle attività di ascolto delle persone quali la selezione ed orientamento, il bilancio di competenze, in quanto la loro precisa individuazione dà maggior valore all'analisi che precede la formazione.

- Qual è il futuro dei giovani talenti?

Monica Gatti – Coopservice

C'è tutto il tema della digitalizzazione che coinvolgerà i nostri talenti come ambasciatori di un nuovo modo di lavorare. In Coopservice convivono 5 differenti generazioni ma quella che ha più difficoltà è la generazione X, ovvero i nati tra il 1965 e il 1980. Oggi parecchie delle nostre attività sono gestite a distanza ed abbiamo così progettato un corso di change management per i responsabili per spiegare cosa significa fare il responsabile in era digitale, anche in vista di un progetto di Smart Working aziendale diffuso: da settembre, quando abbiamo ipotizzato che partirà il progetto dopo questo lungo periodo di emergenza covid, ogni responsabile avrà solo la metà delle persone del suo gruppo in presenza in ufficio, le altre lavoreranno da casa. Bisognerà fornire strumenti e modalità diverse di gestione facendo riferimento anche alle diversità che ci sono nei gruppi, diversità che sono date dall'età, soprattutto. E poi proporremo a tutte le giovani di talento uno specifico percorso di leadership al femminile. Lo scorso anno abbiamo realizzato un'attività analoga per le colleghe responsabili di funzione di livello intermedio per mettere in luce le loro competenze, con risultati molto importanti ed un pizzico di rammarico per non aver avuto prima questa formazione. Vogliamo proporlo alle giovani affinché abbiano da subito gli strumenti per sentirsi pari e ad affrontare con la giusta consapevolezza e senza timori le interazioni quotidiane.