



Buone Prassi Formative in Campania Monitoraggio Valutativo 2021



Tecno

Economia Circolare e Sostenibilità

Sommario

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	12
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.5 Considerazioni riepilogative	19
3. IL PIANO FORMATIVO	22
3.1 L'analisi del fabbisogno	22
3.2 L'analisi del processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	23
3.3 Considerazione riepilogative	25
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	26
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	26
4.2. L'impatto della formazione	27
4.3 Conclusioni	30

1. INTRODUZIONE

Il monitoraggio valutativo 2021 è focalizzato - nell'ambito di un ampio campione statistico rappresentativo della formazione finanziata da Fondimpresa – sull'individuazione di buone prassi concluse nel 2020 e riconducibili a uno dei seguenti ambiti strategici individuati dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa:

1. **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
2. **Economia circolare/sostenibilità**
3. **Sostegno delle fasce deboli e per le pari opportunità di accesso alla formazione**
4. **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**

Il primo ambito si riferisce a Progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014:

- sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software).

Sono altresì compresi in questo ambito progetti o interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti.

Nell'ambito dell'**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto** rientra la quasi totalità di azioni formative del campione che contengano termini, espressioni, significati o riferimenti a tipologie di finanziamento riconducibili a uno dei quattro ambiti .

Per gli altri ambiti strategici, attraverso l'analisi linguistica dei titoli si rilevano nel campione regionale termini riferibili alla **sostenibilità** e all'ambiente in misura molto più contenuta: L'aggettivo "*circolare*" riferibile all'economia non compare mai. Le parole "*ambiente*" e "*sostenibile*" con le loro derivazioni e il prefisso/radice "*eco*" ricorrono - talvolta in associazione, in altri casi alternativamente - in 213 titoli di azioni formative pari al 3,7% del campione regionale della Campania comprendente 5.758 azioni formative concluse nel 2020.

Per quanto riguarda gli altri due ambiti, attraverso i titoli non è possibile rintracciare alcuna azione formativa che contenga parole che direttamente o indirettamente possano far supporre una finalizzazione al "**Sostegno delle fasce deboli e per le pari opportunità di accesso alla formazione**".

Per quanto riguarda il quarto ambito strategico: "**Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**" il sintagma "*neo assunti*" compare in 8 azioni formative, sette delle quali riconducibili a una sola azienda. Altre due aziende hanno beneficiato di contributi aggiuntivi dell'Avv. 4/2016 finalizzato a quest'ambito. Le tre aziende che hanno realizzato gli interventi più consistenti, interpellate, hanno

ritenuto di non partecipare al monitoraggio per l'individuazione delle buone prassi in questo campo.

Focalizzando l'ambito strategico **dell'innovazione digitale e tecnologica**, si rileva che 532 azioni formative sono collocate nella tematica dell'*Informatica* secondo la classificazione statistica delle attività formative richiesta da Fondimpresa e rispondente agli standard di rilevazione adottati a livello nazionale ed europeo. Si rileva che la formazione nel campo dell'informatica non è tuttavia indice di innovazione; frequentemente si riferisce a competenze di base, ancora carenti tra gli occupati e nel mercato del lavoro.

Questo sub campione è stato filtrato per parole chiave dell'innovazione tecnologica e digitale, presenti nei titoli delle azioni formative, quali: *4.0; 3D, data; predittiva; blockchain; cloud, ERP; MES, architettura/architecture, progetti IT, CATIA, SAP.*

Ciascuna di queste parole è inserita con diverse connotazioni nei titoli delle azioni formative; ad esempio, la parola "*data*" ricorre in locuzioni come: *Big Data analytic/analyzing, Data warehouse, Data lake, Data Models, Database Infrastructure, data compression, Data Science.*

Complessivamente, nel campione vi sono 322 titoli che esplicitamente fanno riferimento; questo dato del 2020 del 5,5% è in significativa crescita rispetto al 3,9% rilevato nell'anno precedente, se si considera; includendo anche le azioni formative che contengono termini che riguardano tutta la formazione informatica, compresa quella di base, l'incidenza sale al 12,3%, oltre il doppio di quella dell'anno precedente (5,9%).

Considerando, infine, anche i titoli che contengono una eterogenea finalizzazione al cambiamento organizzativo, all'innovazione dei processi e al miglioramento continuo, si registra un'incidenza del 18,7% che indica un generale incremento del 3,2% rispetto al 2019 di questo indicatore di supporto all'innovazione attraverso la formazione finanziata da Fondimpresa in Campania; in particolare, per di più in questo sottoinsieme si registra il prevalere della formazione in campo informatico e digitale.

L'analisi semantica dei titoli delle azioni formative non è tuttavia sufficiente ad esaurire i motivi che portano a selezionare un'azienda tra le quasi mille del campione, ipotizzando che possa aver dato luogo a una buona pratica formativa. Occorre anche considerare i segnali che dal territorio vengono da quell'azienda e che si collegano agli ambiti strategici a cui questo monitoraggio qualitativo deve attenersi. E TECNO srl brilla nel panorama delle imprese della Campania per una comunicazione centrata sul proprio impegno nei campi della sostenibilità, dell'innovazione tecnologica e della valorizzazione del territorio. Questo impegno accompagna un processo di crescita di cui questo monitoraggio tenta di individuare l'apporto degli impatti della formazione per i dipendenti realizzata nel 2020

TECNO srl rientra nel campione con un Piano formativo "*Training for TECNO*" che ha dato luogo all'azione formativa "*Auditor/Lead auditor sistemi di gestione: metodologie di audit 19011:2018*", realizzato con il Conto Formazione ordinario aziendale agli inizi del 2020. La costante ricerca di personale qualificato e la presenza di personale di recentissima assunzione in questo piano

formativo consentirebbero di collocare questa azione formativa sia nell'ambito 4 definito dal Comitato di Indirizzo di Fondimpresa; ma l'ambito che è stato individuato come maggiormente attinente a questo Piano formativo, in funzione del settore di attività e delle strategie aziendali è **l'ambito 2 relativo alla sostenibilità ambientale**, pur considerando le forti implicazioni con l'ambito 1 relativo all'innovazione tecnologica.

Lo studio di questo caso aziendale mira a rilevare in che modo e in che misura la gestione di risorse "ordinarie" del conto aziendale di Fondimpresa abbia contribuito agli obiettivi di questa azienda negli ambiti della sostenibilità ambientale, dell'innovazione e della formazione dei neoassunti che costituiscono in modo diretto e indiretto "oggetti" della comunicazione di TECNO srl e del gruppo che a partire da questa impresa ha preso corpo.

La rilevazione attraverso le interviste realizzate sulla base dell'impianto metodologico predisposto congiuntamente da INAPP – Istituto Nazionale per le Politiche Pubbliche - e Fondimpresa, nonché l'elaborazione di altri dati confluiscono in questo report per verificare l'ipotesi che questa esperienza rappresenti effettivamente una buona pratica formativa a supporto dell'innovazione tecnologica e digitale in questo contesto aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Tecno è un gruppo industriale che opera in Italia e all'estero come *Energy Digital and Sustainable Company* per offrire alle aziende servizi di consulenza volti al risparmio energetico e al miglioramento del rating di sostenibilità ESG (Environmental, Social e Governance) delle imprese interessate all'ottimizzazione delle proprie performance.

Radice e motore del gruppo stesso è la Tecno srl che nasce a Napoli nel 1999 dall'iniziativa e dall'intuizione di Giovanni Lombardi che punta con determinazione sul mercato dei servizi alle imprese per il risparmio energetico.

Siamo alla fine di un decennio, gli anni 90, in cui sono state poste le fondamenta delle strategie energetiche per la sostenibilità (vedi riquadro).

L'approccio basato sulla complementarità tra politiche energetiche e ambientali nei processi industriali e delle filiere agricola e della pesca caratterizza da quegli anni le politiche a livello europeo e nazionale.

In Italia nell'agosto del 1998 viene approvato un Piano Energetico Nazionale in cui si parla di *"risparmio dell'energia non come compressione dello sviluppo, ma come efficienza nell'uso dell'energia"*.

TAPPE DELLA STRATEGIA ENERGETICA I PILASTRI DEGLI ANNI '90:

1992 – il «Summit della Terra» a Rio de Janeiro è la prima conferenza mondiale sull'ambiente;

1993 – il trattato di Maastricht rafforza il ruolo del Parlamento europeo nei confronti delle politiche ambientali;

1994 – viene istituita a Copenhagen l'Agenzia Ambientale Europea (AAE)

1997 – con il Trattato di Amsterdam, la tutela ambientale per la promozione di uno sviluppo sostenibile diventa uno dei pilastri delle politiche della Comunità europea: Viene, inoltre, adottato il Protocollo di Kyoto finalizzato alla riduzione delle emissioni di gas serra.

Giovanni Lombardi vede in questo campo un futuro imprenditoriale, lascia la sua posizione lavorativa e punta tutto sul risparmio energetico, creando la Tecno srl. Il contesto non è facile perché è impreparato, sia a livello normativo che di sensibilità imprenditoriale - come racconta lui stesso – ad accogliere soluzioni di risparmio energetico di cui si sottovalutano i benefici: *"Dopo la laurea seguì un master post laurea in risparmio energetico a Milano; in due anni mi sono dimesso dalla mia posizione lavorativa nel settore della produzione di energia e ho deciso di raggruppare un gruppo di competenze varie; così ho fondato l'azienda puntando sin da subito nel 1999 sul risparmio energetico. Allora, più che l'idea della "Milano da bere" (come recitava un famoso slogan pubblicitario dell'epoca - ndr) c'era l'idea dell'"Italia da bere": l'economia girava fortissimo, si produceva molto; gli industriali, gli imprenditori inseguivano il fatturato. Quando andavamo a parlare di risparmio energetico, cosa molto folkloristica, sembrava che facessero gli scongiuri sotto il tavolo. Parlare di risparmio pensavano quasi che "portasse male"; il risparmio era considerato "caring kills" (la cura che uccide - ndr) perché il risparmio non era considerato come una delle variabili"*¹.

¹Giovanni Lombardi - Presidente TECNO, intervista del 30/07/2021

A livello normativo italiano, i Certificati Bianchi – il sistema di incentivazione che favorisce il ricorso a tecnologie energeticamente efficienti – compaiono per la prima volta in due decreti del 24 aprile del 2001, emanati dal Ministero delle Attività Produttive e di quello dell’Ambiente e della Tutela del Territorio. Ma occorre che passi ancora del tempo affinché prendano la loro attuale configurazione di **Titoli di Efficienza Energetica (TEE)** che possono essere scambiati e valorizzati sulla piattaforma di mercato gestita dal GME o attraverso contrattazioni bilaterali. Di fatto prendono il via nel 2005, anno che vede la TECNO srl, tra le prime aziende di servizi in Italia, già pronta ad essere accreditata come ESCO – Energy Service Company – presso l’ARERA (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente, già AEEG) .

La TECNO srl nei primi anni di attività, in assenza di incentivi, propone soluzioni che consentono alle industrie di ridurre la spesa per i consumi di energia elettrica. Così Lombardi raccoglie risultati prendendo dallo scenario i segnali e le opportunità di quelle che chiama la **rivoluzione logistica** e la **rivoluzione digitale**: *“Accanto a me avevo solo altri quattro dipendenti; capii che grazie alla rivoluzione logistica potevamo muoverci velocemente in aereo per arrivare dovunque, puntando da Napoli sulle industrie del Nord con le nostre proposte che consistevano in soluzioni tecniche di risparmio energetico, con pagamento in base al risparmio conseguito dalle aziende. Successivamente, abbiamo continuato a puntare sul risparmio energetico, allargando la nostra offerta anche alla consulenza industriale e tarandoci bene sul target delle aziende. Il nostro mercato di riferimento è quello delle PMI, cosiddette europee/italiane: aziende che vanno da 20 milioni a 400 milioni di euro di fatturato.*

Oggi abbiamo circa 3.500 clienti e questa platea cresce mediamente al ritmo di 100 aziende al mese. Abbiamo anche grandi clienti, aziende come Cartiere Burgo, Cementir, Autostrade, ma il nostro target di riferimento resta quello delle aziende dai 20 ai 400 milioni. La nostra forza sta nella fidelizzazione del cliente. Abbiamo rapporti continuativi, siamo i consiglieri delle aziende manifatturiere”².

L’offerta di servizi della Tecno oggi è ampia: una delle sue cifre distintive resta la capacità di fidelizzare i clienti con servizi che assicurano alle aziende clienti l’ottimizzazione delle proprie performance ambientali, puntando all’efficienza energetica, alla riduzione, eliminazione, compensazione delle emissioni di CO2 e alla sostenibilità aziendale. Il gruppo offre, inoltre, servizi per il recupero delle accise versate per l’acquisto di carburante utile all’alimentazione di veicoli, mezzi d’opera e la produzione di energia elettrica. Alle realtà in possesso di impianti di distribuzione carburante, Tecno dedica prodotti innovativi e 4.0, ideati per la facilitazione delle attività di controllo e di gestione. I servizi di fiscalità internazionale offerti dal gruppo Tecno riguardano le aziende attive in Italia e all'estero interessate all’apertura di nuove posizioni fiscali e alla gestione degli adempimenti Iva, anche per e-commerce, servizi per il recupero dell’Iva e pratiche di distacco autisti (con TECNOVAT). Offre i servizi per l’internazionalizzazione, anche affiancando dottori commercialisti e studi professionali che richiedono supporto per l’apertura e la gestione di posizioni IVA all’estero dei loro clienti. È in grado di seguire le pratiche burocratiche senza alcun onere per i suoi partner.

Dal 2017 Tecno aderisce al programma ELITE di Borsa Italiana e Confindustria. Il suo successo l’ha portata ad essere tra le aziende vincitrici del premio *Best Managed Companies* di Deloitte, negli

²Giovanni Lombardi – Presidente Tecno, intervista del 30/07/2021

anni 2018, 2019, 2020 e 2021, sulla base di un assessment che considera non solo i risultati di bilancio eccellenti, ma anche fattori qualitativi come la strategia, le competenze distintive e l'attenzione alle persone. TECNO ottiene numerosi riconoscimenti istituzionali, ma soprattutto di Mercato. Coopera con importanti partner tra cui RetIndustria, la società di Confindustria che gestisce le convenzioni nazionali.

Dal suo prestigioso headquarter di Napoli alla Riviera di Chiaia, nello storico Palazzo Ischitella, sono gemmate le sedi di Milano, Bologna, Bolzano, Berlino e Parigi, Istanbul. Il gruppo nel 2021 è considerevolmente cresciuto dipendenti selezionati per competenze e merito ed è in costante espansione. Le persone, le competenze e la comprensione e la cura dei valori e della direzione verso cui va l'innovazione alimentano la strategia aziendale

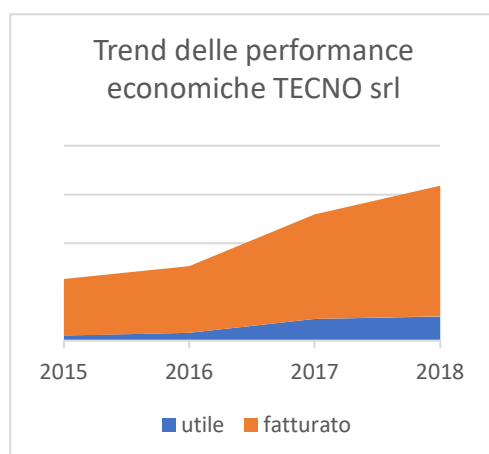


Figura 1

Sia il fatturato che gli utili di Tecno srl sono in costante crescita. I dati del quadriennio 2015-2018 fotografano la situazione sino all'avvio del processo di riorganizzazione e redistribuzione delle attività nel gruppo industriale che prende il nome dell'azienda madre, attualmente in corso. Questi dati indicano un incremento del fatturato del 131% e un incremento del 392% degli utili che in media vanno oltre il 16% del fatturato. La spinta della capogruppo TECNO srl ha portato a superare i 20 milioni di fatturato collocando questo gruppo e la stessa azienda madre ai vertici del settore a livello nazionale.

Dai quattro dipendenti iniziali, il gruppo ha raggiunto per il momento 140 dipendenti e prevede nuove assunzioni: *“Il 40% sono donne – evidenzia orgogliosamente il presidente Lombardi – e stiamo raggiungendo una situazione di parità di genere -. Il 71% del personale è costituito da laureati, prevalgono le figure tecniche, scientifiche: ingegneri e programmatori che rappresentano il 60% del personale. - Abbiamo anche altre figure, laureati in economia e marketing, ma sono presenti e importanti anche le figure umanistiche perché la rivoluzione digitale, ancora in corso, privilegia anche competenze di questo tipo. Molti sottovalutano che nel digitale sono importantissimi i semantici perché, ad esempio, sono bravissimi a incastrare le parole chiave negli algoritmi di GOOGLE, consentendo conseguentemente di salire subito nelle ricerche a un'azienda immersa nel web che voglia trarre vantaggio dalla comunicazione dei propri interventi per la sostenibilità energetica e ambientale del ciclo produttivo. Mentre prima la forza era interpretare gli analytics di Google individuando e associando le parole chiave, adesso è importantissimo saper bene articoli, blog in modo che vengano rapidamente intercettate e opportunamente messe in luce nelle ricerche e nel web, Per quello che riguarda la selezione e la collocazione del personale molto dipende dai reparti funzionali dell'azienda: nell'officina degli algoritmi abbiamo ingegneri e informatici, nel web marketing abbiamo 11 donne e un maschietto laureati quasi tutti in scienze umanistiche; nel settore del marketing prevalgono i laureati in economia; nel settore dell'export prevalgono i laureati in lingue straniere”*³.

³Giovanni Lombardi - Intervista del 30/07/2021

Il gruppo Tecno viene dall'essere un'azienda di piccole dimensioni che ha fronteggiato la rapida evoluzione normativa e di scenario del proprio settore migliorandone via via la conoscenza e utilizzando discipline sempre più variegate.

Studi di organizzazione aziendale hanno evidenziato come questo comportamento organizzativo consenta alle aziende di minori dimensioni di affrontare la complessità e i rapidi cambiamenti della realtà e comporti forme di leadership che evolvono con la complessità dello scenario e delle situazioni aziendali. I significati, assunti da: prodotti, concorrenti, clienti, determinano in misura rilevante lo spazio delle possibili azioni, tattiche e strategiche (Lane and Maxfield, 1995). Elementi quali le capacità intellettuali l'attitudine a risolvere problemi, i contributi al miglioramento dei processi, la dimostrazione di spirito di gruppo saranno in questa ottica alla base di più efficaci sistemi retributivi (Cohen and Stewart, 1994; Cohen, Levinthal, 1990; Horgan, 1995) ⁴.

È utile approfondire l'analisi di questi aspetti per capirne ratio e dimensione che scavalcano i modelli teorici di riferimento, poiché, nella costruzione organizzativa e della leadership, TECNO srl investe cospicue risorse, facendo emergere una dimensione "culturale ed estetica" dello stile imprenditoriale e dell'identità aziendale. Questo approccio richiama il pensiero olivettiano e, d'altra parte, trova nella *teoria del campo* sociale di Kurt Lewin (1951) una spiegazione in termini di capitalizzazione dei vantaggi organizzativi, infatti vi trova corrispondenza la celebre formula $C = f(P, A)$, dove (*C*) indica i comportamenti, che sono funzione (*f*) degli spazi di vita a loro volta costituiti dalle persone (*P*) e dagli ambienti (*A*).

La leadership in Tecno può essere descritta ricorrendo a una mappatura degli stili individuati da Goleman (2001)⁵ sulla base del costrutto dell'intelligenza emotiva (1995). Certamente in questa azienda prevalgono gli stili *democratico* e *autorevole*; si manifesta una forte incidenza dello stile *formativo* che è mitigata dal fatto che attraverso la scelta del personale vengono immesse nell'organizzazione persone di elevata competenza che dal leader apprendono molto e vengono molto motivati, ma che a tutti i livelli mettono anche molto

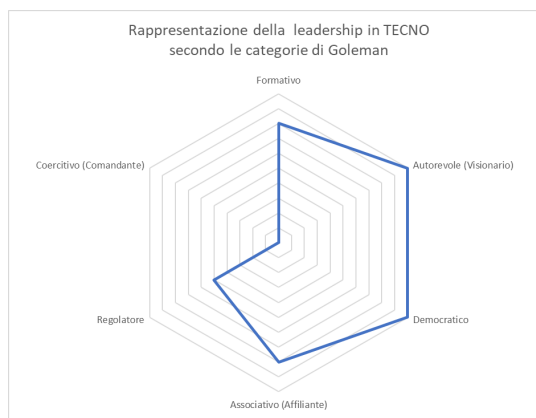


Figura 2

di proprio in termini di capitalizzazione dei saperi e delle motivazioni. Vi è una componente *regolativa* che assicura efficacia senza essere invadente. È dunque una leadership in cui è forte la dimensione collaborativa. Emblematico è il fatto che, dopo circa venti anni di successi, frutto di importanti intuizioni e di una direzione generale dell'azienda, aperta alle collaborazioni e alle deleghe, ma sostanzialmente di tipo individuale, il presidente e fondatore di Tecno, Giovanni Lombardi, dottore di formazione economica, avverta la necessità di accompagnare la nuova e ancor più impegnativa fase di crescita con l'ingresso nel gruppo industriale di un CFO, di cui lui stesso dice che "è insufficiente inquadralo in questo ruolo per capire l'importanza che riveste per il

⁴ Padroni G., 2000 I problemi organizzativi delle piccole e medie imprese, Aracne Editrice

Padroni, G. 1998 Le piccole e medie imprese. In Costa G. e Nacamulli, C.D. (a cura di)

⁵ Goleman D., "Leadership That Gets Results", Harvard Business Review, Vol. marzo/aprile, 2000.

Goleman D., Boyatzis R. E., McKee A., Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence, Boston, Harvard Business School Press, 2002.

Gruppo” non solo a livello finanziario, ma anche a livello strategico e di valorizzazione delle risorse umane. Ma la scelta di puntare *sull’uomo* ha radici più profonde ed etiche che si manifestano anche nella partecipazione al Global Compact delle Nazioni Unite, la più iniziativa strategica di cittadinanza d’impresa a livello globale e la partecipazione alle Task Force del B20, l’autorevole *Engagement Group* italiana coordinato da Confindustria per formulare raccomandazioni di policy indirizzate alla Presidenza di turno del G20 in un ampio novero di settori strategici. La partecipazione alle Task Force *Finance & Infrastructure* e a quella *Energy & Ressource Efficiency* che raccolgono i contributi dei più eminenti CEO sulle priorità strategiche individuate da Confindustria, assume particolare rilevanza in concomitanza in questo periodo in cui si è insediata al vertice del G20 la presidenza italiana.

Questo percorso è costellato di riconoscimenti istituzionali e di una attiva e impegnativa partecipazione a consessi e iniziative di grande prestigio e valore strategico e culturale, che genera un’effervescenza che impone a tutti i livelli, ma soprattutto a quelli più prossimi alla proprietà, la ricerca di forti affinità e di sintonia, come quella che ha convinto Giovanni Lombardi a dar vita a una stretta collaborazione con Salvatore Amitrano, ingegnere che ha portato in TECNO l’esperienza ventennale di gestione di una importante azienda multinazionale di famiglia, la Pasell, con sedi in Italia, Slovacchia, Turchia e Polonia. Nella veste di CFO della TECNO ha contribuito a imprimere dal 2020 una forte spinta verso il ridisegno del gruppo e la nuova ed effervescente fase di crescita. E dal racconto dell’ing. Amitrano emerge un modo di fare impresa e di attenzione alle persone in cui la cultura e l’arte hanno un peso rilevante.

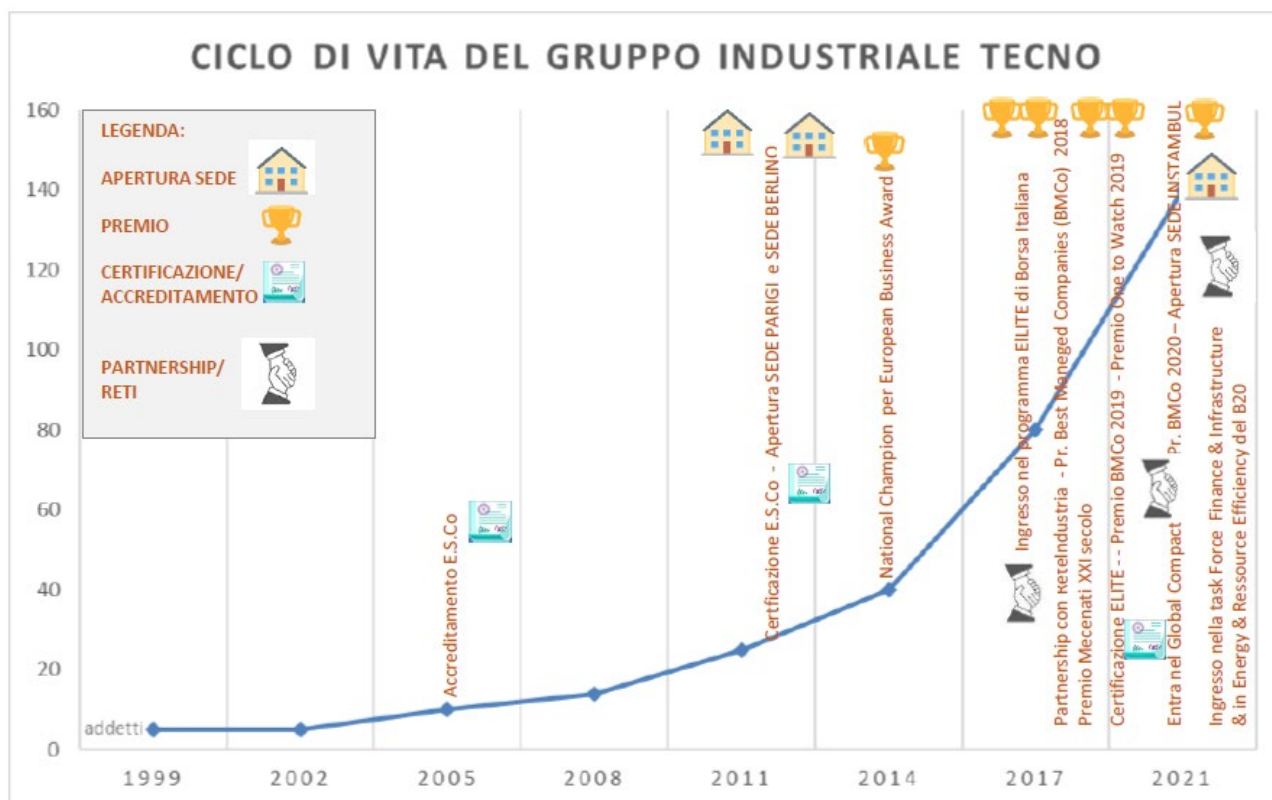


Figura 3 - Principali tappe di TECNO srl

“La scelta di coniugare la scienza e la tecnica con la cultura è il frutto del talento umanistico e del modo di fare impresa del dott. Lombardi. La scelta di mettere delle persone e non delle macchine a

parlare con il cliente non è frutto di teorie di moda oggi, ma deriva dalla conoscenza, dall'amore per l'arte, la cultura, la società che caratterizzano la sua storia personale e imprenditoriale. Non deve esistere per il dott. Lombardi un rapporto tra uomo e tecnologie se non interpolato da persone che sanno come dominare quelle tecnologie e questo concetto deriva da una continua ricerca di cultura che ruota attorno alla centralità della persona.

La sede della TECNO è in un edificio che trasuda arte e cultura e questo si accompagna alla sensibilità e all'attenzione per un territorio così complicato come quello della Campania. I suoi interventi di mecenatismo non sono fini a se stessi, ma rappresentano investimenti tesi a favorire opportunità di sviluppo. Vi è un intreccio tra Corporate Social Responsibility e Sustainability Corporate, cioè la creazione di sviluppo attraverso l'attenzione e l'investimento sul territorio.

I nostri interventi per supportare alcune delle mostre, organizzate al museo di Capodimonte, si sono concretizzati in investimenti diretti del gruppo in tecnologie digitali. Questo è un progetto di TECNO per consentire di inserire percorsi tecnologici nei Musei e sulle opere d'arte. I Musei non hanno la disponibilità finanziaria per investire in tecnologie. TECNO sta supportando con la fornitura di tecnologie che consentono di avvicinare i più giovani all'arte e ai Musei, superando così le barriere date da un'idea di vecchio e distante. Le tecnologie consentono di convogliare la voglia dei giovani di digitalizzare il mondo.

Giovanni Lombardi spiega la ratio imprenditoriale alla base di questi investimenti: "Abbiamo realizzato migliaia di iniziative, ma la più significativa, anche grazie all'Ing. Amitrano, ha visto la luce proprio di questi giorni. Tra le collezioni Museo di Capodimonte, di cui presiedo l'Advisory board, vi è questo Tiziano importantissimo che doveva essere restaurato. Abbiamo deciso di far adottare il Museo di Capodimonte dal "Programma Rivelazioni – Finance for Fine ART" di Borsa Italiana che è una delle principali Istituzioni finanziarie europee che privilegia anche una missione sociale. Con questo programma di donazioni, Borsa Italiana mette in contatto imprenditori che vogliono fare mecenatismo con i principali Musei Italiani. Siamo riusciti a comprare la terza edizione di Rilevazioni del Museo di Capodimonte e abbiamo adottato questo ritratto di Pier Luigi Farnese (figlio di papa Paolo III) in armatura di guerra, per realizzare un restauro che è durato due anni. Questo ritratto che viene da Napoli è stato scelto per accogliere a Palazzo Barberini a Roma i rappresentanti del G20 della Cultura. Per noi il ritorno di immagine è altissimo.

Riguardo al quadro di Tiziano è stato fatto un lavoro immane perché il restauro del '57 aveva opacizzato e spento i colori. È stata utilizzata la stratigrafia digitale e quindi sono state asportate aree e colle che avevano irrigidito e opacizzato l'opera. Questo lavoro di grande studio ha portato anche a ricostruire i pigmenti originari ottenuti da sostanze naturali; questo sarà utile anche per i futuri restauri di opere di Tiziano"⁶.

Abbiamo realizzato come TECNO altri interventi di mecenatismo, tra cui il restauro di un Tiepolo delle Gallerie dell'Accademia di Venezia (San Domenico che istituisce il Rosario), interventi di restauro a Genova e Torino. Al Museo di Capodimonte a Napoli abbiamo finanziato la mostra sul Caravaggio e contribuito a quella su Raffaello.

Oltre a questo abbiamo istituito borse di studio per studenti meritevoli che vogliono continuare, ma sono in condizioni disagiate.

⁶ Salvatore Amitrano – CFO del gruppo industriale TECNO, intervista del 30/07/2021

Non dobbiamo immaginare l'azienda a compartimenti stagni. Sembra paradossale ma vi è un rapporto tra mecenatismo e competenze perché i ragazzi oggi non si riconoscono solo nel momento reddituale che è sì importantissimo, ma si riconoscono anche in altre cose: nella mission aziendale, nella visione, nella progettualità e nel momento sociale dell'azienda. Solo così si arriva alle competenze; si innesca un gioco a prendersi le competenze: il gioco per la conquista delle competenze. Non attrai i ragazzi solo con il reddito; innovazione e sviluppo, qualità della vita in un'azienda, la dimensione sociale, sono le cose che vogliono i ragazzi di oggi e che ci consentono di vincere le sfide che abbiamo davanti”⁷.

Questo orientamento ha dettato anche la struttura organizzativa di TECNO e di tutto gruppo: *“Abbiamo una prima linea manageriale molto compatta attorno al nostro presidente che ha creato delle figure di riferimento per ogni area strategica. Queste persone aiutano per il coordinamento delle attività; non vi è rigidità nell'organizzazione. Abbiamo colto la tendenza delle aziende ad accorciare le distanze organizzative per avere dei confronti anche dal basso, capita spesso che ci siano delle interlocuzioni tra i vari livelli. questo velocizza le decisioni e la loro realizzazione. Oggi dobbiamo essere veloci per stare al passo con l'evoluzione digitale. È una scelta che il dott. Lombardi ha fatto per evitare di essere troppo “ministeriali” perché l'evoluzione tecnologica è continua e la velocità dei processi in costante accelerazione”⁸.*

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Le scelte organizzative, di selezione del personale e di valorizzazione dei talenti sono l'espressione di una strategia aziendale che capovolge tradizionali gerarchie degli asset aziendali. *“A molti sfugge l'importanza del fatto che oggi il 58% del valore della borsa dell'ICT è dato dall'intangibile che sono algoritmi, brevetti, proprietà intellettuale, diritti e reti commerciali. Questo significa che a valle non c'è altro che l'importanza delle risorse umane e l'importanza dei propri dipendenti. Mentre prima un'azienda era forte perché aveva delle linee produttive, oggi l'azienda è forte quando ha velocità sul mercato. Oltre alle mere linee produttive l'azienda, deve avere competenze e know how intellettuali. vi sono, infatti, aziende che fanno notevoli utili occupandosi solo di brevetti e proprietà intellettuali.*

Su alcuni segmenti di mercato TECNO ha così acquisito una forte leadership a livello nazionale: di tipo oligopolistico nel settore della consulenza e del risparmio energetico, mentre esprime una leadership primaria, quasi monopolistica nel settore della sostenibilità e primaria nel settore della sostenibilità e delle piattaforme digitali applicate al controllo dei cicli produttivi. Sulla certificazione ESCO del 2005 per i servizi di risparmio energetico si è innestata un'anima green che è entrata nella rivoluzione digitale. Abbiamo creato due divisioni: Una divisione che lavora sulla sostenibilità e una nostra divisione che lavora sul digitale in cui vi è un'assoluta importanza delle competenze, composta attualmente da 12 persone, sono ragazzi che nel momento in cui un'azienda è interessata a interventi di risparmio energetico e di ottimizzazione delle risorse produttive creano,

⁷Giovanni Lombardi - Intervista del 30/07/2021

⁸ Salvatore Amitrano – CFO del gruppo industriale TECNO, intervista del 30/07/2021

qui in casa, soluzioni digitali ad hoc. Abbiamo modellizzato le nostre proposizioni di prodotti e servizi con piattaforme e sistemi di controllo digitali. Abbiamo brevettato sistemi di controllo sui consumi di idrocarburi, soglie e flussi energetici. Non solo diamo consulenze ma forniamo un sistema di app con parametri fissati dagli imprenditori con alert che scattano quando vengono superate le soglie prefissate. La rivoluzione logistica ci consente di far in modo che l'azienda cliente sia seguita da un nostro ingegnere o da un nostro tecnico.

In breve, abbiamo integrato i nostri servizi con piattaforme digitali, abbiamo brevettato una serie di sistemi di controllo per gli idrocarburi, i flussi energetici che danno degli alert quando ci sono degli scostamenti da quelli che l'imprenditore ritiene debbano essere i consumi energetici, i range di riferimento fissati o su aspetti di particolare interesse.

Con la rivoluzione del digitale a cui si accoppia la rivoluzione logistica che grazie al nostro CFO, ci ha consentito di raggiungere clienti in Turchia, in Austria, in Francia, con un ingegnere o un tecnico che segue costantemente ciascuno di loro. Quindi alle piattaforme noi abbiamo accoppiato un sistema di reportistica e alert e un servizio di consulenza continua. Ogni nostro ingegnere segue tra le 30 e 50 aziende”⁹.

Con l'azienda madre TECNO, vi è stata un'evoluzione di tutto il gruppo che ha saputo cogliere questa opportunità e ora ambisce a una leadership internazionale.

Lo sviluppo del business ha dato via via maggiore consistenza operativa ed economica alle diverse attività del gruppo industriale, portando a un ridisegno del gruppo che l'Ing. Amitrano così descrive: *“In questi anni vi è stata una crescita che ha portato a creare delle società specializzate in determinati servizi, per avere chiarezza di organizzazione, di gestione economica e di bilancio. Da un anno a questa parte abbiamo iniziato una ristrutturazione del gruppo societario per semplificare ancor di più questo schema che oggi è costituito da una capogruppo, la TECNO srl, controllata dal dott. Lombardi, e tre business unit principali delle aziende. Una di queste segue le accise. In questo campo delle accise abbiamo fatto due acquisizioni, una nel 2018 e una un mese fa, per cui avremo una società principale denominata TECNO ACCISE, al di sotto della quale vi saranno altre due società specializzate in questo campo. TECNO srl, storica società del gruppo, continua e sarà sempre più impegnata sia sull'efficientamento energetico, con i certificati bianchi, che sul digitale, e ad essa sono funzionalmente collegate due società. Abbiamo, inoltre, recentemente creato una business unit della sostenibilità su cui nei prossimi due anni si concentreranno una serie di investimenti che consistono anche nell'acquisizione di aziende specializzate nella sostenibilità. Questo processo ci consentirà di creare la nuova business unit del futuro di TECNO che continuerà a creare sviluppo e mercato sia al sud Italia che all'estero. Con TECNO abbiamo iniziato il processo di internazionalizzazione in Turchia, due anni fa, prima della pandemia; adesso stiamo partendo con tre progetti in Francia, Germania e Austria, anche con il supporto di SACE SIMEST che finanzia gli investimenti italiani all'estero”.*

A livello tecnologico gli investimenti hanno portato allo sviluppo di brevetti e strumenti che costituiscono elementi distintivi e di vantaggio competitivo per il gruppo Tecno,

«kontolON è una soluzione software e hardware che rileva tutti i dati di un impianto produttivo – com spiega il presidente Lombardi - li elabora e li sintetizza per consentirne la facile consultazione

⁹Giovanni Lombardi - Intervista del 30/07/2021

da qualsiasi device: un innovativo sistema di controllo della produzione e dei consumi energetici per gli impianti industriali. Si tratta di uno strumento intelligente che consente ai responsabili della produzione di ottimizzare i processi e monitorare costantemente tutte le fasi di lavoro. kontrolON agevola le aziende nelle attività quotidiane e nell'adottare velocemente delle decisioni appropriate, ottimizzando ed efficientando tutte le fasi della produzione, infatti, kontrolON gestisce in real time e in maniera automatica i big data per per i manager aziendali»¹⁰.

Come precisa l'Ing. Amitrano *“Non facciamo data mining, ma facciamo data analytics,. Il nostro mantra è passare **da big data a good data**. La nostra piattaforma tecnologica analizza dati molto importanti perché va a raccogliere le emissioni di ogni singola azienda con sensori installati da noi o interlacciandosi con i sistemi di controllo delle aziende. Tutti questi dati arrivano in cloud , vengono elaborati e sono presentati all'imprenditore o al manager in forma chiara, efficace e, soprattutto, personalizzato rispetto alle esigenze del cliente. Noi facciamo un lavoro sartoriale, su una solida base tecnologica e in continuo avanzamento ed è un lavoro permeated su quelle che sono le esigenze del cliente”¹¹.*

Volendo tracciare una mappa delle Tecnologie in uso alla TECNO in rapporto all'attuale scenario di tecnologie di produzione industriale e logistica che afferiscono all'ICT e ai fattori abilitanti 4.0 se ne ricava il seguente schema che campisce in verde tecnologie presenti in questa azienda; essi attengono ai flussi e all'elaborazione dei dati, nonché alla sicurezza informatica nei processi di monitoraggio e nella realizzazione dei servizi consulenziali, escludendo tutta la parte della produzione “industriale” che è di pertinenza dei clienti di TECNO. Il sistema ERP interviene nella gestione interna delle aziende del gruppo TECNO.

Il Piano **“Training for Tecno”**, finanziato con il Conto Formazione aziendale, ha mirato a fornire al personale tecnico le conoscenze e gli strumenti necessari a un sistema di monitoraggio che consentisse di supportare le aziende anche nei sistemi di audit e di certificazione internazionale ISO che afferiscono agli ambiti del risparmio energetico e delle strategie di sostenibilità delle aziende clienti. Dell'opportunità di utilizzo delle risorse accumulate in via ordinaria sul Conto Formazione aziendale di TECNO, l'azienda ha colto subito l'aspetto della tempestività consentita da questo canale di finanziamento di Fondimpresa, rispetto alla costruzione allora in atto della piattaforma **kontrolON**, e all'obiettivo della costituzione della nuova business unit dedicata ai servizi per le certificazioni ISO, in grado di contribuire al disegno delle funzionalità del sistema di monitoraggio su questo specifico versante.

L'ing. Morra, responsabile della unità tecnica chiarisce bene cosa pretendesse nel richiedere questo intervento formativo: *“ Noi facciamo consulenza in ambito energetico e siamo la parte tecnica della consulenza per clienti che sono aziende terze. Abbiamo l'esperienza consulenziale sulla parte energetica, ma il passaggio successivo da compiere consisteva nel mettere tutte le nostre conoscenze al servizio del cliente in un quadro normativo e normato che consentisse al cliente di utilizzare le certificazioni del sistema ISO anche a fini di immagine e comunicazione. L'aspetto principale è fornire al cliente consulenza energetica, come abbiamo sempre fatto, pur*

¹⁰Giovanni Lombardi - Intervista del 30/07/2021

¹¹ Salvatore Amitrano – CFO del gruppo industriale TECNO, intervista del 30/07/2021

non nell'ambito dello schema normativo ISO 50001. A questo punto era necessario ampliare le nostre conoscenze per adeguare la nostra consulenza alla norma 50001¹².

La formazione realizzata con il Piano formativo del Conto Formazione ordinario realizzato agli inizi del 2020 alla vigilia del lockdown pandemico, per quanto abbia avuto implicazioni indirette verso più ampie aspettative, ha pragmaticamente e tempestivamente risposto anche al bisogno di affinamento delle competenze del personale recentemente immesso in azienda per la costituzione di una nuova business unit dedicata ai servizi per le certificazioni ISO delle aziende in campo energetico.

I contenuti e le procedure oggetto della formazione sono stati integrati nella piattaforma software che la TECNO nei mesi successivi ha messo a punto uno dei frutti più rilevanti dei processi di innovazione tecnologica dell'azienda, la piattaforma digitale kontrolON, un sistema flessibile e intelligente che consente alle aziende che l'adottano il monitoraggio in tempo reale della produzione, dei consumi energetici, dell'impatto ambientale e della sostenibilità che sul finire del 2020, a brevissima distanza dal suo lancio, ha ottenuto il premio Smau per l'innovazione e numerosi riconoscimenti, soprattutto di mercato.

Gli ingegneri che hanno partecipato all'azione formativa sui sistemi si audit ISO 19011 hanno trasferito ai programmatori gli input per allineare la piattaforma ai protocolli e ai manuali aziendali per le certificazioni ISO legate al risparmio energetico e alla sostenibilità.

Tra i partecipanti al Piano formativo "Training for TECNO" e all'azione formativa "Auditor/Lead auditor sistemi di gestione: metodologie di audit 19011:2018", vi sono ingegneri di recente o recentissima assunzione, persone entrate in azienda con il loro bagaglio di competenze e con un curriculum di tutto rispetto eppure bisognose di una formazione che li allineasse alle esigenze e all'indirizzo strategico e operativo dell'azienda. Il Piano ha risposto dunque alle strategie aziendali, supportando lo sviluppo di un nuovo software che consente all'azienda di ampliare e radicare la propria posizione nel mercato come "agente" di sostenibilità ambientale con i suoi servizi per le imprese, ma anche favorendo l'integrazione di nuove risorse in un'azienda in rapida e forte evoluzione.

Il dott. Lombardi e l'ing. Amitrano fanno delle considerazioni che riguardano anche in prospettiva futura il problema della formazione per i neo assunti. Queste considerazioni, solo per solo per alcuni aspetti, quali i tempi di inserimento e il rapporto tra competenze umane e Intelligenza Artificiale, sono riferibili al gruppo di partecipanti all'azione formativa oggetto di questo studio. Esse rivestono un carattere culturale e strategico che prescinderebbe dall'emergenza Covid, se non fosse che questo periodo drammatico ha spinto verso un più ampio e diffuso utilizzo di tecnologie e reti in cui è implicata l'Intelligenza Artificiale che si è riversata sul mercato del lavoro:

"In base ai reparti, la formazione per l'integrazione dei neo assunti va dai sei mesi a un anno – sottolinea l'ing. Amitrano – C'è ancora una grande distanza tra mondo del lavoro e mondo dello studio. Oggi è fondamentale la capacità delle persone di interpretare l'Intelligenza Artificiale. Anche se vi è una lotta semantica tra Intelligenza Umana e Intelligenza Artificiale, la coscienza critica che è propria della persona umana ci rende sempre superiori all'IA, quindi non vi deve essere competizione tra queste due forme di intelligenza. L'elaborazione di dati che a una persona

¹² Ing. Eduardo Morra - Responsabile Business Unit certificazioni ISO di TECNO srl, intervista del 04/08/2021

*richiede delle ore può essere risolta dall'Intelligenza Artificiale in qualche secondo, ma ricavare, interpretare e rendere fruibili quei dati della macchina è una peculiarità della persona umana, ritengo perciò che sia importante creare una **copetizione** tra intelligenza umana e intelligenza artificiale, utilizzando quest'ultima soprattutto per risparmiare tempo; in questa chiave assumono importanza, anche il pensiero laterale e altri metodi che supportano l'uomo nel rapporto con l'Intelligenza Artificiale. Il successo delle piattaforme digitali di TECNO sta nel fatto che affianco all'Intelligenza Artificiale cioè accanto, a qualcuno che ha la macchina che elabora i dati, abbiamo scelto di far in modo che ci sia sempre una persona che è l'elemento di contatto tra IA e cliente. Non è un sistema di fredde tecnologie che il cliente deve masticare: i nostri ingegneri parlano con l'imprenditore, con il tecnico per spiegare o per far capire al meglio quello che l'IA sta dicendo e aiutano noi a migliorare le piattaforme e i nostri prodotti" ¹³.*

Nel 2020 per le ragioni imposte dalle misure anti-Covid, queste iniziative sono state frenate, ma del lockdown e la formazione che è stata realizzata in quest'anno, fatale per troppi, la Tecno ha voluto cogliere lezioni e opportunità di riflessione: *"L'emergenza Covid ci ha dato l'opportunità di valorizzare la formazione a distanza, ma io non credo che ci sia sufficiente la sola formazione a distanza; credo che ci sia bisogno di integrarla formazione in presenza e formazione a distanza. La formazione a distanza aiuta per due motivi: motivi temporali e motivi spaziali, ma non deve precludere dalla formazione in presenza che aiuta nell'aspetto relazionale. La formazione a distanza toglie la parte relazionale, ma è utile nella modalità asincrona per raggiungere chi non può essere presente in un determinato momento in aula; inoltre dobbiamo dare la possibilità di seguire la formazione a chi è distante di seguire la formazione. Anche se un formatore è in aula a Milano devo avere la possibilità di seguirlo da Napoli oppure da New York e per questo è utile la formazione a distanza nella modalità sincrona. Questo non deve precludere la formazione in presenza che consente la parte relazionale, fondamentale nelle competenze personali. Per questo motivo il futuro della formazione è blended, come ora stanno sperimentando anche le università. Lo abbiamo fatto lo scorso anno e lo stiamo realizzando in questi giorni prima con un formatore che da Londra ha fatto lezione mentre eravamo qui in presenza, poi con una lezione in cui il formatore era con noi qui in sede ed alcuni partecipanti hanno seguito a distanza" ¹⁴.*

Per il presidente del gruppo TECNO *"La vera sfida si gioca tutta lì, sulle competenze umane; oggi è un po' riduttivo parlare di disoccupazione, occorre parlare di disallineamento delle competenze tra domanda e offerta di lavoro. Bisogna che tutti si pongano il problema del perché moltissime aziende (noi compresi) non assumono nonostante abbiano bisogno di dipendenti: energy manager non esistono; alcune tipologie di informatici non ci sono, ingegneri elettrici non esistono: solo qualche centinaio (se non ricordo male 300) all'anno conseguono il diploma di laurea magistrale in ingegneria elettrica; in termini numerici è nulla, mancano anche gli export manager. Il vero problema riguardo alle competenze sta nella sostenibilità, nel digitale, nel marketing, nei social, nell'export" ¹⁵.*

"Mancano le competenze per la sostenibilità – conferma l' Ing. Amitrano - La sostenibilità oggi è dappertutto, la troviamo anche sugli scaffali dove prendiamo quello che ci serve quotidianamente:

¹³ Salvatore Amitrano – CFO del gruppo industriale TECNO, intervista del 30/07/2021

¹⁴ Salvatore Amitrano – CFO del gruppo industriale TECNO, intervista del 30/07/2021

¹⁵ Giovanni Lombardi - Intervista del 30/07/2021

dalla carne in scatola, ai pannolini per i bambini, all'acqua. È un importante fattore che necessita di competenze che mancano sul mercato. Da mesi abbiamo difficoltà a trovare persone da inserire nella nostra business unit per la sostenibilità. Non cerchiamo maghi della sostenibilità ma persone che sappiano declinare in chiave attuale questa importante leva. C'è un disallineamento tra la domanda di competenze delle aziende e la formazione universitaria e post universitaria oggi disponibile. Se cerchiamo in Italia i corsi o i master sulla sostenibilità, ne troviamo pochissimi e tutte le aziende che operano in quest'ambito sono in carenza di personale che si occupa di sostenibilità.

Non è, però, solo un problema di conoscenza tecnica, vi è anche un problema di carattere generale: Già qualche anno fa ne parlavo con il Prof. Prencipe, Rettore della LUISS, che ci diceva come la sua Università, così legata alle esigenze delle aziende, avesse scelto di puntare sulle competenze trasversali. Il problema più grande dei ragazzi quando arrivano in azienda è, di fatto, nelle relazioni, nella difficoltà ad adattarsi a un sistema: non possono pretendere che il sistema aziendale si adatti a loro; devono imparare ad adattarsi, ad avere l'umiltà di mettersi a disposizione del collega più esperto che da tempo è in azienda per capire come si fa. Magari sono anche tecnicamente bravi perché conoscono le leggi alla base dell'economia o delle scienze, ma non sanno applicare quelle leggi alla realtà; non hanno imparato a confrontarsi. I ragazzi che escono dall'Università hanno una difficoltà a confrontarsi prima con i professori e poi con l'azienda. Oggi vi è una forte carenza di capacità di ascolto; la Generazione X, tendenzialmente, non ascolta: sente invece di ascoltare e subito vuole parlare; prevale l'atteggiamento: "tu devi ascoltare quello che dico io" senza dare valore all'inverso. Vi è tra i giovani una tendenza a restare in un rettangolo di comfort, una dimensione chiusa attorno a se stessi. Abbiamo un problema di carenza di competenze umanistiche, cioè di quelle competenze da cui deriva la capacità di usare e recepire le parole e di usare in modo appropriato il pensiero; in ultima analisi la capacità di relazionarsi. Manca la consapevolezza che chi ti sta di fronte ha qualcosa da dirti e che anche se solo una parte di quello ascolti può tornare utile ed è perciò necessario prestare attenzione all'altro".¹⁶

Il presidente Giovanni Lombardi vede nella valorizzazione e nel sostegno ai giovani talenti e nel perfezionamento delle competenze all'interno dell'azienda la sola possibilità di far incontrare domanda e offerta di lavoro liberando opportunità di lavoro che derivano dallo sviluppo tecnologico e dalla necessità di assicurare sostenibilità ambientale e sociale a processi produttivi e prodotti.

"Noi abbiamo creato una nostra Academy interna perché, da un lato, non si può pensare che l'Università si pieghi totalmente alle esigenze del mercato del lavoro, dall'altro lato, il mercato del lavoro cambia così velocemente che non è possibile una formazione cristallizzata nel tempo e nel contesto aziendale"¹⁷.

È per questo motivo che con il comitato tecnico scientifico istituito dalla sua azienda ogni anno realizza, tra le molte iniziative di mecenatismo, un hackatlon in cui centinaia di giovani si sfidano nel museo di Capodimonte per sviluppare app che valorizzano l'enorme tesoro di cultura, arte e natura che lì sono custoditi. La Tecno srl assegna borse di studio e premi. Ritiene che questa sia una parte pregnante del proprio ruolo e del proprio business.

¹⁶ Salvatore Amitrano – CFO del gruppo industriale TECNO, intervista del 30/07/2021

¹⁷ Giovanni Lombardi - Intervista del 30/07/2021

Poter finanziare con Fondimpresa la formazione dei propri dipendenti, accresce la ricaduta sul territorio degli stimoli culturali e professionali di questa azienda.

2.5 Considerazioni riepilogative

La TECNO srl è un'azienda fondata nel 1999 da Giovanni Lombardi per offrire alle aziende servizi per il risparmio energetico. Oggi è l'azienda madre dell'omonimo gruppo industriale, una *Energy Digital and Sustainable Company*.

L'azienda ha avuto nell'arco di poco più di venti anni un'importante crescita che l'ha portata dai cinque addetti iniziali, incluso l'imprenditore, agli attuali 140 addetti. Tra i suoi clienti, annovera grandi e note aziende, ma suo il target di riferimento sono le PMI che coprono il 90% del fatturato; complessivamente oggi serve oltre 3.500 aziende in Italia, Francia, Germania, Austria, Turchia.

È un'azienda che ha saputo anticipare i tempi all'insegna della competenza, dell'etica e di un legame inossidabile con il territorio in cui nasce. Ho ottenuto moltissimi riconoscimenti istituzionali, ma soprattutto di mercato; ai suoi esordi, a cavallo dei due millenni, ha vinto lo scetticismo e l'indifferenza diffusa tra gli imprenditori verso l'importanza del risparmio energetico in termini economici e di sostenibilità ambientale. Lo ha fatto puntando, come dice il suo fondatore, sulla "*rivoluzione logistica*" - con l'abbassamento dei costi del trasporto aereo che consentiva a lui e ai suoi pochi collaboratori di trovare clienti nel Nord industriale mantenendo la base operativa della società a Napoli - e con la "*rivoluzione digitale*" che ha consentito di supportare i clienti, via via, con crescente tempestività ed efficacia e nuovi strumenti di interazione a distanza.

Tecno srl ha ottenuto riconoscimenti e visibilità internazionale anche grazie agli importanti interventi di mecenatismo, con investimenti in attività di alto profilo culturale finanziando il restauro di importanti opere di collezioni museali. Ma la visione etica che guida l'azienda si spinge a un'attiva e intensa ricerca e supporto ai giovani talenti dei territori in cui opera.

In TECNO i successi commerciali, i bilanci d'esercizio e la politica del personale dimostrano l'efficacia di teorie organizzative basate sulla leader democratica e autorevole, ma anche formative (Lewin, Goleman) e della teoria del campo di Lewin. Le sedi prestigiose e storiche che "trasudano arte" e il fascino delle iniziative a cui l'azienda partecipa creano una motivazione che dà una spinta importante ai collaboratori nella continua ricerca di risposte e soluzioni al passo con le aspettative dei clienti e l'anticipazione dei loro bisogni.

Una delle sue cifre distintive resta la capacità di fidelizzare i clienti con servizi che assicurano alle aziende clienti l'ottimizzazione delle proprie performance ambientali, puntando all'efficienza energetica, alla riduzione, eliminazione, compensazione delle emissioni di CO2 e alla sostenibilità aziendale. Il gruppo offre, inoltre, servizi per il recupero delle accise versate per l'acquisto di carburante utile all'alimentazione di veicoli, mezzi d'opera e la produzione di energia elettrica. Alle realtà in possesso di impianti di distribuzione carburante, Tecno dedica prodotti innovativi e 4.0, ideati per la facilitazione delle attività di controllo e di gestione. I servizi di fiscalità internazionale offerti dal gruppo Tecno riguardano le aziende attive in Italia e all'estero interessate all'apertura di nuove posizioni fiscali e alla gestione degli adempimenti Iva, anche per e-commerce, servizi per il recupero dell'Iva e pratiche di distacco autisti (con TECNOVAT). Offre i servizi per l'internazionalizzazione, anche affiancando dottori commercialisti e studi professionali che richiedono supporto per l'apertura e la gestione di posizioni IVA all'estero dei loro clienti. È in grado di seguire le pratiche burocratiche senza alcun onere per i suoi partner.

Il Piano formativo “Training for TECNO” con l’azione formativa “Auditor/Lead auditor sistemi di gestione: metodologie di audit 19011:2018” ha risposto all’esigenza di formare una nuova business unit dedicata ai servizi di supporto alle aziende per l’ottenimento e il mantenimento di certificazioni internazionali nel campo energetico e della sostenibilità ambientale.

La costituzione di tale unità ha coinvolto personale di recente o recentissima assunzione e ha consentito di coadiuvare lo sviluppo della piattaforma **kontrolON** che costituisce una soluzione digitale molto avanzata che integra Internet delle cose e Intelligenza Artificiale per l’analisi di big data provenienti dagli impianti produttivi dei clienti che utilizzano questo sistema di monitoraggio delle emissioni e dei consumi e supporta la gestione di altri processi.

La formazione sui sistemi di audit certificati ha consentito di attivare questa unità che supporta i clienti fornendo servizi di audit interno attraverso i dati che vengono da **kontrolON** che sono inclusi nei manuali aziendali di gestione del risparmio energetico e della sostenibilità ambientale.

Il Piano formativo realizzato con le risorse del Conto Formazione aziendale ha risposto a esigenze di tempestività e urgenza rispetto agli obiettivi aziendali ed è stato realizzato appena prima del blocco dovuto alla pandemia nel 2020. Durante il lockdown, TECNO ha utilizzato la minore pressione per mettere a punto il sistema **kontrolON** e la business unit “ISO” ha interagito con i programmatori e utilizzando le conoscenze acquisite e i format di monitoraggio prodotti in quell’attività formativa per fornire input ai programmatori e per interfacciarsi con i clienti che dovevano proseguire l’attività anche in quel periodo.

Il Piano del Conto Formazione aziendale ha svolto una funzione pilota per l’azienda aprendo a un sistematico utilizzo dei canali di finanziamento di Fondimpresa, in quanto l’utilizzo del Conto Formazione è complementare all’accesso ad altre opportunità di finanziamento. In tal modo sono state liberate risorse che l’azienda può investire nelle iniziative di mecenatismo e di valorizzazione dei giovani talenti nel territorio che contraddistingue il suo approccio etico e imprenditoriale. Con il Conto Formazione l’azienda ha risposto a un’esigenza impellente di formazione sulla base di un’analisi dei fabbisogni formative che veniva da un’unità organizzativa, mentre deriva da un input strategico del top management il ricorso al Conto di Sistema con un Piano formativo finalizzato ad accelerare il percorso di innovazione tecnologico, già avviato anche sulla base degli apprendimenti acquisiti dall’unità organizzativa coinvolta nel Piano formativo oggetto di questo monitoraggio.

L’azienda strategicamente punta su giovani e competenze che supportano le tecnologie, le reti e gli strumenti che implicano l’Intelligenza Artificiale; la formazione aziendale può supportare la **copetizione** tra intelligenza umana e intelligenza artificiale. Questo richiede non solo competenze tecniche e digitali ma anche competenze culturali e comportamentali che consentono di attivare relazioni di apprendimento continuo e di cooperazione che implicano azioni e servizi tecnologici in cui è indispensabile un interfacciamento umano e professionale che consente di dominare e sfruttare nel modo più efficace le tecnologie abilitanti.

Il periodo dell’emergenza Covid ha spinto nel campo della formazione all’impiego delle piattaforme online per realizzare webinar e attività didattiche di varia natura, ma la necessità il rapporto tra persone e aziende sia mediato oltre che dalle tecnologie anche dalle relazioni umane dirette, porta nel futuro a una formazione blended, in cui da questo periodo eredita l’integrazione

tra formazione in presenza e in videocollegamento, alternando o combinando le diverse soluzioni didattiche.

3. IL PIANO FORMATIVO

Riepilogando gli aspetti a cui si è fatto segno in precedenza, il Piano “Training for TECNO” ID 268122 ha dato luogo all’azione formativa “Auditor/Lead auditor sistemi di gestione: metodologie di audit 19011:2018”, si configura come un’attività di dimensioni circoscritte a un’unità organizzativa a cui è stata affidata una nuova missione di natura tecnica nell’ambito dell’azienda. È stato realizzato con le risorse accumulate dall’azienda con il Conto Formazione e ha coinvolto personale di recente assunzione; ha riguardato tematiche che si interfacciano con lo sviluppo digitale dell’azienda. I successivi paragrafi approfondiscono le informazioni e descrivono le dinamiche e gli impatti che questo piano ha comportato in un’azienda che si profila come un modello innovativo di impresa e di valorizzazione delle persone che la compongono.

3.1 L’analisi del fabbisogno

Il sistema di rilevazione dei fabbisogni formativi in TECNO è assimilabile per vari aspetti a quello di altre aziende ben strutturate, ma in luogo di rilevazioni periodiche, vi è una costante interazione tra le diverse unità organizzative e la responsabile della formazione del personale che dà luogo a un flusso di richieste e soluzioni formative. Questa modalità assicura maggiore velocità di risposta ai problemi o ai progetti, tipica di TECNO, e si inserisce in una programmazione che ha degli elementi fissi e un’ampia componente di flessibilità in base al budget assegnato. La responsabile della formazione, dott.ssa Daniela Cerrone, raccoglie e risponde in termini di progettazione e programmazione formativa alle richieste che pervengono dalle diverse unità formative e riporta al responsabile HR di Tecno, dott. Paolo Liccardo.

“Generalmente le esigenze formative, vengono individuate all’interno dell’unità interessata alla formazione – spiega la Dott.ssa Cerrone – perché i nostri “discenti” sono profili alti: ingegneri e professionisti che hanno esperienza sul campo che a livello formativo manifestano le proprie necessità di recuperare delle specifiche molto tecniche. Per questi motivi, il nostro indirizzo è di affidare al referente dell’unità di business l’individuazione delle specifiche esigenze e riferirle all’area del personale e della formazione che si attiva per realizzare la formazione richiesta. In questo caso il referente era l’ing. Morra.

Il reparto ISO ha manifestato l’esigenza di una conoscenza più approfondita su determinate normative e legislazione; ci è pervenuta la richiesta di approfondire dal punto di vista teorico e pratico le metodologie di audit ISO 19011 del 2018. Quindi volevano approfondire i metodi pratici di svolgimento dell’audit, il referente dell’area ha comunicato queste esigenze e noi abbiamo verificato con il nostro partner abituale della formazione, Time Vision, la possibilità di realizzare questa formazione con il Conto Formazione di Fondimpresa. Abbiamo rappresentato le nostre esigenze e chiesto che si realizzasse una verifica finale di quanto appreso”¹⁸.

La genesi e le modalità di rilevazione dei fabbisogni formativi all’interno dell’unità ISO vengono descritte dal responsabile, l’Ing. Eduardo Morra: “La decisione di dar vita all’unità ISO di TECNO è nata a fine 2019 ed è stata formata con personale assunto tra il 2018 e gli inizi del 2020. La

¹⁸ Dott.ssa Daniela Cerrone- Responsabile Formazione di TECNO srl, intervista del 04/08/2021

formazione è stata alla base della costituzione di questa business unit. Con l'aiuto della dott.ssa. Cerronee dell'Ing Liccardo abbiamo individuato i filoni formativi. Il fine è la ISO 50001, ma tutti i sistemi di gestione certificati come anche l'ISO 14001 e l'ISO 9001 hanno una comune base di auditing che è data dalla 19011, siamo partiti da quest'ultima per arrivare a una formazione più specifica. Avevamo l'esigenza di approfondire i diversi sistemi di gestione e tutto quanto è regolato da norme ISO e in particolare sui sistemi di gestione dell'energia ISO 50001. Per questo era necessaria partire da una formazione sulle metodologie di audit ISO 19011 per poi affrontare le metodologie di audit ISO 50001. La docente, Monica Summa, esperta di gestione aziendale è un ingegnere napoletano, estremamente competente ci ha fatto lezione sul sistema ISO 19011”¹⁹.

Il Piano formativo, sia in fase di analisi dei fabbisogni e progettazione che come partecipanti alle attività formative ha coinvolto la business unit ISO composta da ingegneri con varie specializzazioni: civile, ambiente e territorio, aerospaziale, energetica e nucleare di recente ingresso in azienda che aveva bisogno di essere rapidamente integrato nel team. Successivamente, l'unità organizzativa si è rapidamente ampliata e articolata, dando vita al dipartimento ISO, una sorta di start up, interna, costituita, come il nucleo originario da ingegneri con varie specializzazioni. Il dott. Paolo Liccardo, HRM di TECNO, evidenzia come in questo contesto organizzativo a cui concorrono competenze con diverse specializzazioni di alto livello di persone abituate all'apprendimento, la formazione svolga una funzione di catalizzatore e di condivisione nell'adeguamento delle professionalità in funzione degli obiettivi e dei progetti aziendali.

3.2 L'analisi del processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Lo sviluppo e la presentazione di questo Piano formativo ha risposto a un bisogno di acquisizione di nuove conoscenze e competenze per un gruppo di dipendenti che pur esprimendo alti livelli di professionalità hanno manifestato l'esigenza di perfezionarsi in funzione dell'obiettivo di un nuovo dipartimento aziendale. È stato preparato e gestito all'insegna della velocità nonostante i problemi derivanti dal lockdown nella fase di monitoraggio procedurale e di rendicontazione, complessivamente tra il momento della presentazione della richiesta di finanziamento attraverso la piattaforma FPF e l'approvazione del rendiconto e la successiva liquidazione sono passati meno di quattro mesi.

“L'esigenza che ha determinato questa attività formativa era quella di capire le diverse tipologie di audit che sono tante. Veniva richiesta, quindi, una panoramica su questi audit e sui vantaggi che derivano dall'adesione a questi sistemi; la richiesta di formazione riguardava anche: l'analisi delle procedure e la conoscenza del glossario, la comunicazione efficace in questo campo, i criteri di conformità e non conformità, le competenze dell'auditor, l'esistenza e il funzionamento di registri

¹⁹ Ing. Eduardo Morra - Responsabile Business Unit certificazioni ISO di TECNO srl, intervista del 04/08/2021

di auditor, il codice deontologico e l'accesso agli ordini. Questo è l'elenco di fabbisogni indicati inizialmente al formatore"²⁰.

Ma ha risposto anche all'esigenza organizzativa di una tempestività che sembrava anche maggiore mentre si andava addensando le nubi che avrebbero portato al lockdown, non ancora immaginato.

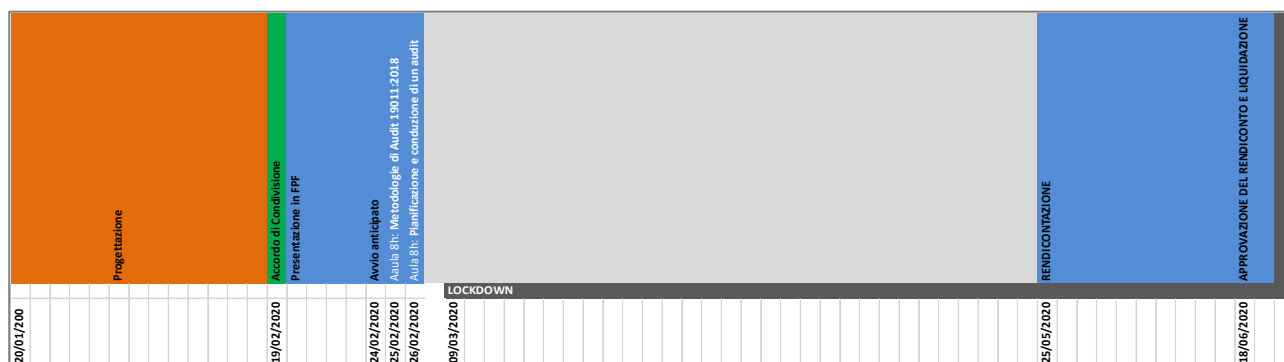


Figura 3 - Cronogramma del Piano Formativo ID 268122

Passano infatti solo quattro giorni tra la presentazione - avvenuta immediatamente dopo la sottoscrizione dell'Accordo di Condivisione del Piano da parte della Commissione Paritetica di Napoli²¹ - e l'avvio anticipato, consentito dal Conto Formazione Ordinario, canale di finanziamento di Fondimpresa a cui l'azienda ha accesso diretto. Il cronogramma dà conto di un tempestività che diversamente sarebbe stata difficile cogliere. Il piano viene realizzato in due step formativi consecutivi consistenti in attività definite d'aula e riguardanti "Metodologie di Audit 19011:2018" nella prima giornata di otto ore e "Pianificazione e conduzione di un audit". La microprogettazione è derivata da un incontro preliminare tra docente e responsabile dell'unità di business ISO.

L'ing. Morra descrive il senso del confronto che vi è stato con la docente: *"Noi qui già svolgiamo la nostra attività professionale, per cui la formazione deve essere sempre di un livello abbastanza alto e al tempo stesso deve essere calata nella realtà. Abbiamo perciò chiesto che tutti gli esempi e le simulazioni fossero calzati sulla ISO 50001. Quindi la docente ci ha mostrato come la norma 50001 si rapportasse alla 19011 tenendo conto dei cambiamenti intervenuti da due anni.*

Abbiamo svolto l'attività formativa in aula ed è stata articolata in due momenti uno di illustrazione e spiegazione delle modalità di applicazione della norma e l'altro di applicazione. Venivamo divisi in gruppi e la docente ci dava una traccia su cui fare la simulazione di un audit: nel gruppo uno era l'auditor principale e l'altro l'assistente auditor. Dovevamo realizzare l'audit secondo i dettami della norma che avevamo davanti per rispettare i vari punti norma. Questa attività si può dire che

²⁰ Dott.ssa Daniela Cerrone- Responsabile Formazione di TECNO srl, intervista del 04/08/2021

²¹ In base al Protocollo d'Intesa Nazionale del tra Confindustria, CGIL, CISL, UIL, che riguarda i Piani Formativi per i quali viene richiesto finanziamento con le risorse dello 0,30% che afferiscono a Fondimpresa (invece che all'INPS) in base ai contributi di legge versati sia dalle aziende che dai lavoratori, è necessario che tale Piano formativo sia condiviso pariteticamente da dall'azienda e da rappresentanze sindacali mediante un Accordo di Condivisione; nelle aziende prive di rappresentanze sindacali, tale accordo può essere sottoscritto dalla Commissione Paritetica istituita da Confindustria CGIL, CISL UIL per la provincia in cui ha sede l'unità produttiva a cui appartengono i lavoratori coinvolti nella formazione.

l'abbiamo sviluppata all'inverso perché ci serve per interfacciarci alla pari con l'auditor, eventualmente contestando eventuali errori. ”²².

L'ing. Michele del Giudice, anch'egli partecipante insieme all'Ing. Morra alla formazione , conferma un approccio didattico laboratoriale: *“Abbiamo contestualizzato la norma ISO 50001 nelle situazioni aziendali in cui vengono o possono venire a trovarsi i nostri clienti; con la docente abbiamo potuto affrontare le problematiche che incontriamo nel nostro lavoro”²³.*

Attraverso le esercitazioni nel corso della formazione è stato implementato un foglio di lavoro excel che tiene conto di procedure e indicatori in funzione delle normative ISO trattate nella formazione. Il piano formativo ha consentito di innestare nuove conoscenze, calandola nelle situazioni lavorative di questi professionisti che si sono aperti a una nuova esperienza di monitoraggio del risparmio energetico e la sostenibilità ambientale in fusione degli standard e delle norme di certificazione internazionale che rappresentano ormai per molte aziende clienti una delle chiavi di accesso indispensabili nei segmenti di mercato più ricchi e qualificati.

Le verifiche degli apprendimenti conseguiti sono state realizzate sia attraverso momenti formali, con la somministrazione di test al termine delle due giornate di formazione, sia attraverso il monitoraggio di follow up con l'osservazione degli impatti che sono derivati da questa formazione. Quest'ultima costituisce una modalità di verifica degli apprendimenti su cui si riversa in modo sistematico l'attenzione dell'area delle risorse umane di Tecno. I livelli di soddisfazione e i riscontri sugli apprendimenti sono risultati molto positivi sia nei giudizi delle persone intervistate che di quelle dell'area del personale.

3.3 Considerazione riepilogative

il Piano “Training for TECNO” ID 268122, con l'azione formativa “Auditor/Lead auditor sistemi di gestione: metodologie di audit 19011:2018”, è un'attività di dimensioni circoscritte a un'unità organizzativa in via di costituzione composta da quattro ingegneri tra cui un neoassunto e due assunti alcuni mesi prima. È stato realizzato con le risorse accumulate dall'azienda con il Conto Formazione; ha riguardato tematiche che si interfacciano con lo sviluppo digitale dell'azienda e ha avuto una funzione pilota perché ha aperto la strada a piani di più ampia portata finanziati sempre da Fondimpresa.

Il Piano è stato disegnato e realizzato sulla base delle esigenze manifestate da questa unità organizzativa composta da persone con elevata professionalità e dal confronto con la docente che è stata scelta su proposta di un fornitore storico dell'azienda e si è rilevata di grande competenza e in grado di accompagnare questo di esperti a declinare il sistema di certificazione ISO in funzione delle loro esigenze professionali in funzione degli obiettivi assegnati dall'azienda a questa unità.

²² Ing. Eduardo Morra - Responsabile Business Unit certificazioni ISO di TECNO srl, intervista del 04/08/2021

²³ Ing. Eduardo Morra - Responsabile Business Unit certificazioni ISO di TECNO srl, intervista del 04/08/2021

La formazione ha consentito di acquisire conoscenze e di generare uno strumento operativo che si è rilevato utile al processo di innovazione digitale in atto nell'azienda e a livello didattico è stata condotta da una docente molto esperta che ha dato alle lezioni d'aula un'impronta laboratoriale che ha consentito di simulare audit nelle situazioni in cui concretamente possono venire a trovarsi i clienti della TECNO.

I livelli di soddisfazione e i riscontri degli apprendimenti sono risultati molto elevati, attraverso l'immediata rilevazione dei risultati del test di verifica degli apprendimenti che del livello di gradimento dei partecipanti, ma anche attraverso il successivo monitoraggio degli impatti.

Questi elementi concorrono a confermare che questo Piano costituisce una buona prassi formativa. I risultati danno, infatti, conto della capacità dell'ente aziendale che internamente si occupa della formazione sotto tutti gli aspetti della gestione del processo formativo: le modalità e i tempi di rilevazione dei fabbisogni formativi sono basate sul confronto con le diverse unità di business e sono aperte e flessibili in modo da poter accogliere anche input impreveduti; la gestione del piano è stata all'insegna della prontezza di risposta e velocità di realizzazione. La scelta del canale di finanziamento è risultata la più appropriata in rapporto alle peculiari esigenze di quel momento e alla situazione. Il "nulla osta" al docente, proposto dall'ente formativo esterno, è anch'esso il risultato di un processo di valutazione realizzato tramite il confronto tra l'esperta docente, indicata dal fornitore, e il responsabile della business unit interessata alla formazione. L'attenzione dell'area risorse umane di Tecno alla dimensione valutativa della formazione, si manifesta in fase di progettazione attraverso la richiesta di rilevazione degli apprendimenti tramite test e successivamente con l'analisi degli esiti dei test e con il monitoraggio degli impatti nel processo produttivo, nonché attraverso l'analisi delle risposte ai test di reazione, somministrati dalla stessa area delle risorse umane per la rilevazione del gradimento dei partecipanti.

In tutti i casi, i risultati di queste analisi danno luogo a valutazioni di eccellenza.

Nell'arco di quattro mesi dalla presentazione attraverso la piattaforma FPF di Fondimpresa si è arrivati alla rendicontazione nonostante subito dopo la conclusione delle attività formative sia iniziato il lockdown a causa della pandemia.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

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

Il successo di questo Piano formativo che comprende la sola azione sui metodi di audit collegati alle certificazioni ISO è da attribuire principalmente alla chiarezza del bisogno formativo espresso, come i paragrafi precedenti hanno evidenziato, ma ha contribuito anche la reciprocità nell'interazione tra responsabile della business unit interessata e la docente che, nella fase di micro progettazione, ha consentito il co-design dell'attività formativa. In questo modo è maturata la decisione di procedere a una curvatura didattica che calzasse i contenuti relativi alla norma ISO

sulle situazioni e sulle problematiche che, da una parte i clienti, e, dall'altra parte, i professionisti di TECNO hanno nella funzione loro attribuita di facilitatori verso i clienti per la fruizione di tecnologie e la gestione delle norme.

Il fatto che all'attività didattica abbia fatto seguito il lockdown ha paradossalmente rappresentato un moltiplicatore dell'impatto formativo perché *“ci ha consentito di avere una minore pressione del lavoro per approfondire quello che avevamo fatto in aula, favorendo la realizzazione del progetto aziendale di attivazione dell'area delle certificazioni ISO”*²⁴.

L'immediata applicabilità e gli sviluppi degli apprendimenti sono dovuti sia alle capacità di docente e discenti che all'approccio laboratoriale della didattica; a una fase “teorica” è seguita una giornata di simulazioni con sperimentazioni e rotazioni in play role tra auditor principale, assistente auditor, cliente.

Catalizzatore di impatti attribuibili a questa formazione è stata la motivazione a finalizzare l'apprendimento al varo della nuova unità organizzativa di cui facevano parte i lavoratori coinvolti. Questo Piano formativo ha messo in gioco le affinate e collaudate capacità di apprendimento dei partecipanti, la loro creatività applicativa e il loro background professionale.

Le nuove conoscenze e competenze hanno trovato sbocco e applicazione in un contesto aziendale attraversato, nonostante le distanze imposte dall'emergenza Covid, da un fermento tecnologico che proprio nel periodo del lockdown è stato in grado di mettere a punto il sistema **kontrolON**. L'unit ISO è stata immediatamente chiamata a collaborare con i programmatori che stavano sviluppando quel sistema e hanno messo in campo strumenti la cui elaborazione è iniziata in quelle due intensissime giornate formative per centrare i sistemi di rilevazione sugli standard e le procedure dei sistemi di certificazione ISO, ma anche per esplicitare nei manuali di gestione da predisporre per i clienti per consentire l'ottenimento delle certificazioni internazionali, come il monitoraggio in cloud **kontrolON** consente ai clienti TECNO, quali *utilizzatori off-company assistiti*, il monitoraggio in tempo reale dei parametri e delle procedure oggetto di certificazione.

4.2. L'impatto della formazione

Contenuti e modalità formative hanno generato output e feedback che sono stati analizzati in relazione al contesto di apprendimento e al processo formativo. In questa sezione del rapporto si analizzano gli impatti degli apprendimenti sul processo produttivo che per quanto riguarda la TECNO srl e l'evoluzione che ne è derivata sul piano della gestione degli obiettivi e delle situazioni professionali degli ingegneri che sono stati chiamati a dar vita alla unità organizzativa per fornire ai clienti servizi connessi alle certificazioni ISO.

Dai livelli aziendali che hanno un punto di osservazione più ampio di quello all'interno della specifica operatività del gruppo di lavoro, viene una valutazione estremamente positiva sugli impatti di questo Piano formativo sull'attività aziendale. Vi è la consapevolezza che, nella sua

²⁴ Ing. Eduardo Morra - Responsabile Business Unit certificazioni ISO di TECNO srl, intervista del 04/08/2021

genesì organizzativa, questo gruppo di lavoro oggi pienamente in funzione e in crescita, fin da subito è stato in grado di dare un concreto apporto all'evoluzione aziendale, contribuendo alla realizzazione e al successo della piattaforma **kontrolON**.

Nei primi mesi seguiti alla formazione, la nuova business unit ha fornito ai programmatori input analitici e strumenti informatici che hanno consentito di adeguare il nuovo software alle procedure di certificazione internazionale. La “squadra” ISO, anche se nelle condizioni particolari del lockdown, ha infatti, immediatamente, messo a frutto quanto appreso con il **Piano Training for TECNO** e l'azione formativa **“Auditor/Lead auditor sistemi di gestione: metodologie di audit 19011:2018”**. La formazione realizzata ha visto un utilizzo virtuoso e “balenante” per velocità del Conto Formazione Aziendale che ha consentito di costruire un fondamento tecnico, accelerando la sintonizzazione professionale e relazionale del gruppo in cui era appena entrato un ingegnere di recentissima assunzione; ne sono derivate performance tempestive e all'altezza delle aspettative.

“Oggi, proponiamo alle aziende una consulenza tecnica con il cappello della ISO 50001 e forniamo supporto per la fase di certificazione che le aziende possono utilizzare sia a fini gestionali che per la comunicazione commerciale. Il collegamento tra sistema ISO e piattaforma kontrolON per il controllo energetico della produzione è fondamentale perché racchiude tutto quello che la consulenza tecnica nel campo della gestione e del miglioramento energetico può offrire.

L'unità è molto coesa e motivata e l'interazione con le aree funzionalmente collegate è eccellente. La formazione ha riguardato competenze tecniche specifiche funzionali allo sviluppo del piano industriale aziendale. Posso fare un esempio di come è cambiato il nostro modo di lavorare a seguito di questa formazione: mi sono trovato in un'azienda per la quale noi facciamo consulenza, in una situazione in cui l'auditor dell'ente terzo, intervenuto per verificare i requisiti che consentono il rilascio della certificazione ISO 50001, aveva mal interpretato alcune modifiche alla norma – non so se consapevolmente o meno - e questo avrebbe comportato la non certificazione dell'azienda. Grazie alla ‘capacità di leggere la norma’ e alla conoscenza di come si svolge un audit, abbiamo evitato che si arrivasse alla emissione di una non-conformità che nell'interpretazione dell'auditor era talmente grave da non consentire la certificazione; siamo arrivati invece a una non-conformità sanabile nell'arco di un tempo determinato al termine del quale l'azienda ha ottenuto la certificazione ISO 50001”. In quell'occasione ho potuto dire all'auditor del soggetto certificatore che avrei dovuto fare io una notifica di non conformità all'ente certificatore”²⁵.

Come osserva l'Ing. Del Giudice *“In sostanza svolgiamo il ruolo di auditor interni per le aziende nostre clienti. Gli esempi su cui abbiamo lavorato durante la formazione ci sono serviti nella fase di certificazione, vedendola sia dalla parte dell'auditor che da parte del cliente stesso.*

La norma oggi è strutturata in dieci livelli e la docente è stata brava a capire le nostre esigenze di applicazione, ci ha mostrato sui casi concreti che noi descrivevamo come procedere per la Conformità o la Non conformità”²⁶.

Questi due giorni di formazione hanno consentito ai partecipanti di conseguire, peraltro, la certificazione di auditor secondo la norma ISO 19011 e i partecipanti ritengono che sia stata utile per lavorare con nuovi criteri in Tecno, ma ha giovato in senso più ampio alla loro carriera

²⁵ Ing. Eduardo Morra - Responsabile Business Unit certificazioni ISO di TECNO srl, intervista del 04/08/2021

²⁶ Ing. Eduardo Morra - Responsabile Business Unit certificazioni ISO di TECNO srl, intervista del 04/08/2021

professionale, come dice l'ing. Morra, *“perché, banalmente, sul mio profilo LinkedIn oggi è scritto che sono anche un auditor certificato ISO 19011”*.

Nel corso di queste due intense giornate è stato prodotto uno strumento di lavoro in seguito perfezionato, impostando le funzioni di un foglio excel tuttora in uso, che consente di controllare l'avanzamento del processo di certificazione e le routine di protocollo per il mantenimento degli standard richiesti dal sistema di certificazione; questo strumento è stato condiviso con le aree funzionalmente collegate, come quella informatica che ha sviluppato e gestisce la piattaforma **kontrolON**, sia nella fase di programmazione che nella fase di implementazione e in regime di pieno funzionamento..

Questo Piano formativo ha generato quindi impatti che riguardano:

- l'arricchimento delle competenze tecniche di personale qualificato, con il conseguimento di certificazioni di auditor ISO 19011;
- l'accelerazione di dinamiche virtuose a livello professionale e relazionale in un gruppo di lavoro di nuova costituzione, facilitando l'attiva immissione nel ruolo di un ingegnere neoassunto;
- il trasferimento di informazioni e analisi sul processo e i dati da monitorare con il software **KontrolON** alle aree aziendali che ne hanno curato lo sviluppo.

Ma questo piano ha prodotto anche effetti che riguardano l'ampio ruolo riservato alla formazione da TECNO srl, non solo riguardo alla formazione dei dipendenti, ma anche nei rapporti con il territorio e il mercato del lavoro.

Il finanziamento da Fondimpresa, si colloca anche nell'aspettativa aziendale di liberare risorse. La TECNO srl investe, infatti, proprie risorse nello sviluppo e valorizzazione delle competenze nel mercato del lavoro in Campania e per concezione del fare impresa. Il Piano del Conto formazione ha fatto da apripista per il successivo Piano che con il titolo **E.Ma.C. Energy Management Control 4.0** ha coinvolto tutte le società del gruppo ed è stato finanziato nell'ambito dell'Avviso 1/2019 Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti. Questo intervento formativo ha rappresentato e aperto a una svolta nell'utilizzo di finanziamenti e investimenti nella formazione del personale. *“Fino allo scorso anno abbiamo lavorato scegliendo corsi a catalogo; dallo scorso anno, utilizzando anche la mia storia imprenditoriale, abbiamo cercato di realizzare un progetto formativo che ha coinvolto le aziende del gruppo con un Piano formativo interregionale, tra cui una società con sede a Bolzano e una a Milano. Stiamo realizzando un progetto sull'innovazione con Fondimpresa che ci impegnerà nei prossimi mesi, già è stato realizzato al 40% e vede coinvolte 60 persone. È un progetto che stiamo realizzando con Virvelle che ho incontrato nel corso della mia esperienza formativa in azienda e che da allora è rimasto partner di riferimento”*²⁷.

La possibilità di finanziare la formazione del personale consente di dare maggior spazio agli investimenti di TECNO in quella strategia rivolta allo sviluppo e alla qualificazione del territorio che caratterizza questa azienda; essa ambisce, infatti, ad attingere le competenze di cui ha bisogno nel mercato del lavoro della Campania e del Sud Italia e ad attrarre talenti dal Nord e dall'estero,

²⁷ Salvatore Amitrano – CFO del gruppo industriale TECNO, intervista del 30/07/2021

invertendo il senso dei flussi che hanno dato luogo alla diaspora occupazionale dei giovani più qualificati.

4.3 Conclusioni

La formazione realizzata con il Piano con il **Piano Training for TECNO** con l'azione formativa **"Auditor/Lead auditor sistemi di gestione: metodologie di audit 19011:2018"** ha determinato impatti diretti e indiretti sia per quanto riguarda i partecipanti che l'azienda e ambiti che attengono sia all'innovazione digitale che alla formazione rivolta ai neo-assunti e potrebbe collocarsi anche nell'ambito della sostenibilità ambientale.

Progettato e realizzato in tempi brevissimi, le due intense giornate di formazione sono state giudicate in modo estremamente positivo dai partecipanti. L'ufficio del personale ha monitorato sia i risultati dei test di apprendimenti che il follow up organizzativi e operativo per la nuova unità operativa che iniziava il suo percorso con questo evento formativo che ne ha costituito il fondamento a livello tecnico e relazionale. I riscontri che si hanno sono molteplici e si collocano su più livelli. L'intero percorso definisce un percorso logico di cause ed effetti che conferma come questa rappresenti una buona prassi formativa.

Il gruppo di lavoro neo costituito per curare le certificazioni ISO 50001 dei clienti è stato immediatamente dopo la formazione in grado di realizzare performance all'altezza delle elevate aspettative anche in termini di specifico apporto alla programmazione del software **kontrolON**.

La formazione ha favorito l'integrazione e l'armonizzazione del gruppo costituito da personale di recente assunzione, tra cui un ingegnere appena assunto.

I quattro ingegneri hanno conseguito la certificazione ISO 19011 di auditor, pervenendo così sul piano personale a un risultato imprevisto; grazie a quanto era stato appreso con la formazione aziendale.

Nel corso delle attività formative sono stati forniti materiali e prodotti strumenti che ancora vengono utilizzati e supportano la formazione a cascata delle nuove risorse umane che vanno ad accrescere le dimensioni di questa struttura organizzativa che ormai tende a configurarsi come dipartimento delle certificazioni ISO.

La formazione ha consentito all'azienda di ampliare il ventaglio della propria offerta di servizi ai clienti e ha impresso una spinta innovativa che amplia l'orizzonte verso i sistemi di certificazione per la sostenibilità.

Il Piano formativo realizzato con il Conto Formazione ha avuto un ruolo pilota portando alla realizzazione di Piani formativi di più ampia portata con il Conto di Sistema di Fondimpresa. Questa programmazione formativa che ha utilizzato entrambi i canali di finanziamento ha

consento di sommare i finanziamenti evitando l'assorbimento delle risorse accumulate per via ordinaria.

In tal modo sono state ampliate le disponibilità del budget aziendale rivolto alle politiche formative che impattano attraverso iniziative di mecenatismo sul territorio e sul mercato del lavoro della Campania.

Le modalità di gestione della formazione che ha pienamente coinvolto nella progettazione il team che vi ha partecipato e gli impatti che gli apprendimenti hanno generato sia a livello individuale che aziendale consentono di collocare questa buona pratica formativa sia nell'ambito della formazione a supporto della sostenibilità ambientale che nell'ambito della formazione per neoassunti, dimostrando che la formazione è un catalizzatore di integrazione delle conoscenze. Questo piano formativo per il suo carattere al tempo stesso specifico e trasversale ha prodotto anche impatti nel campo dell'innovazione tecnologica contribuendo a generare conoscenze e strumenti che sono stati mobilizzati nello sviluppo e realizzazione della piattaforma software **kontrolON**, un SaaS che supporta il monitoraggio della sostenibilità ambientale delle imprese.