

Agenzia per lo Sviluppo dell'Area Metropolitana di Napoli

AR.ME.NA. SVILUPPO S.p.A.

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2024

Buone Prassi Formative
STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
1.1 Profilo dell'azienda e del settore	9
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	10
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua	11
1.4 Considerazioni riepilogative	12
2. II PIANO FORMATIVO	13
2.1 L'analisi del fabbisogno.....	13
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	15
2.3 Considerazione riepilogative	21
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	23
3.1. L'impatto della formazione	23
3.2 Considerazioni riepilogative.....	26
4. CONCLUSIONI	28
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	28
4.2. Le buone prassi formative aziendali.....	28
4.3 Conclusioni.....	29

INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa introduce alcuni nuovi elementi di attenzione nel confermare anche per il 2024 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo; in Campania questa attività viene svolta dall'OBR Campania. Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP ed estratto dall'insieme delle attività formative realizzate nella regione, escludendo quelle che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro.

Per il 2024 il campione tra cui individuare le buone prassi formative è ampio; è composto, infatti, da 2.870 aziende aderenti al Fondo; in questa base di dati rientrano 11.915 diverse azioni formative afferenti a 1.306 Piani formativi finanziati con i tre canali di finanziamento del Fondo: Conto Formazione, Contributo Aggiuntivo e Conto di Sistema. Nell'ambito del Conto Formazione rientrano i Piani del Fondo Nuove Competenze.

La ricerca delle buone prassi è focalizzata sugli ambiti strategici indicati dal Comitato di Indirizzo composto dai massimi rappresentanti dei soci di Fondimpresa (Confindustria, CGIL, CISL, UIL) che condividono la necessità che la formazione impatti prioritariamente su alcune aree di competenza da cui dipende lo sviluppo produttivo, tecnologico e sociale del nostro Paese, attribuendo con ciò una grande responsabilità al sistema e agli attori della formazione continua finanziata dal Fondo. Gli ambiti strategici per i quali in modo condiviso le parti assegnano rilevante alla formazione sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto**
- **Competenze di base e Trasversali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze.**
- **Transizione verde ed Economia Circolare**

Questi ambiti coprono i principali fabbisogni formativi legati allo sviluppo strategico e competitivo del nostro Paese e affiancano quel bisogno formativo essenziale, civile e sociale regolato dalle norme che impongono la formazione dei lavoratori per quanto riguarda la sicurezza e salute del lavoro che si affaccia anche in termini di sviluppo di una cultura e di soluzioni organizzative all'interno degli ambiti strategici, ma che non rientra se non con il Conto Formazione delle aziende nel quadro della Formazione finanziata.

Tra questi cinque ambiti, vi sono delle intersezioni e i dati forniti da Fondimpresa consentono di rilevare che l'**innovazione tecnologica e digitale di prodotto e di processo pervade** e attraversa gli altri ambiti per i quali si registrano delle sovrapposizioni per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze. La ricerca semantica nei titoli delle azioni formative si è focalizzata su parole, lemmi e locuzioni più frequenti nel "dizionario" di **Industria 4.0**. I dati sono stati filtrati considerando la tipologia di Piano formativo e la **codifica tematica delle azioni formative**, nonché il contenuto semantico dei titoli delle azioni formative riferito al **corpus linguistico dell'innovazione tecnologica e digitale**. In tal modo, sono state rilevate occorrenze nel campione per la ricerca delle Buone Prassi formative in Campania come riportato nelle due seguenti tabelle.

I dati che in essa sono riportati indicano che il 31,87% delle azioni formative realizzate nell'ambito del campione statistico considerato e il 51,46% delle aziende hanno trattato contenuti e finalità che attengono agli ambiti dell'innovazione tecnologica e digitale, includendo sia competenze evolute che competenze di base dell'informatica

Ambito strategico "Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto"	n° Azioni Formative campionate	Lavoratori partecipanti	n° Aziende
A) Industria 4.0 (ricorrenza dei riferimenti semantici più frequenti nei titoli delle azioni formative)	670	3.368	336
B) Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (ricorrenza semantica univoca, non in A né in C)	2.489	13.442	835

C) Informatica (ricorrenza univoca della codifica standard delle azioni formative non incluse in altri ambiti)	639	2.688	306
Totale	3.798	19.498	1.477

Il risultato sulla incidenza della formazione su tematiche informatiche è sorprendente, rispetto ai dati degli anni precedenti che non sono mai arrivati a lambire il 20% delle azioni formative. Ciò testimonia la tensione e l'attenzione del tessuto produttivo verso l'innovazione tecnologica, ancorché mediamente ampia sia la distanza dalle frontiere più avanzate dell'innovazione digitale.

Altri Ambiti Strategici (n° di azioni formative)	Intersezioni delle azioni formative con ambiti strategici/tematica		
	Industria 4.0 (A)	Innov. Tecnologica e digitale (B)	Informatica (tematica)
Informatica n.c.a. (639)	-	-	24,97%
Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (3.159)	21,20%	78,80%	40,65%
Transizione verde ed Economia Circolare (1.109)	5,5%	9,83%	7,03%
Competenze di base e Trasversali (1.483)	1,08%	17,06%	36,01%
Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze (956)	1,78%	38,81%	31,90%

La metodologia adottata dall'AT Campania per la ricerca di buone prassi formative integra la collocazione delle azioni formative per ambiti strategici, con una ricerca semantica che individua parole, lemmi, enunciati che afferiscono all'innovazione digitale, indipendentemente dalla classificazione a cui vengono attribuite le azioni formative in fase di progettazione che conferma ed estende le aree di intersezione tra i diversi insiemi a cui appartengono le azioni formative, confermando la pervasività dei contenuti e degli obiettivi della formazione informatica e digitale.

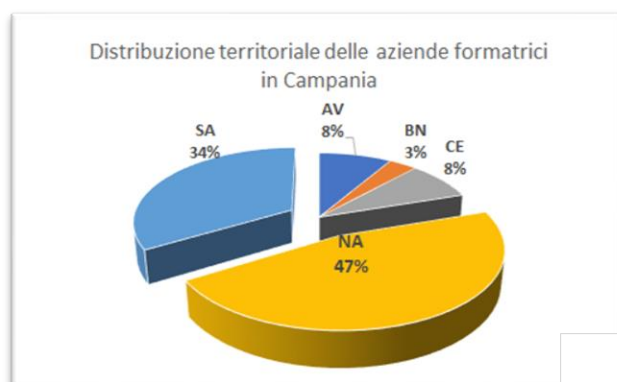
Si osserva che le azioni formative nell'ambito dell'*innovazione tecnologica e digitale*, solo per il 40,65% sono classificate con la tematica dell'informatica; le restanti azioni formative, caratterizzate da titoli in cui sono presenti contenuti riferiti alla transizione digitale, permeano e sono state collocate in altre tematiche.

Un'importante intersezione, pari al 18% circa, si realizza tra FNC e ambito della transizione verde, che conferma come le due transizioni epocali attraversino in modo significativo contenuti e obiettivi della formazione continua aziendale².

Nell'introdurre questo studio di caso è opportuno dichiarare quali elementi della formazione vengono considerati e concorrono ad identificare una buona prassi. Il concetto di buona prassi è legato alla scuola del Pragmatismo filosofico nord-americano (C. Sanders Peirce, W. James, J. Dewey) e agli sviluppi che ha avuto nella scienza dell'Organizzazione con (Porter, Deming e altri). Questo approccio attribuisce significato e valore a un concetto, un'idea, un progetto, sulla base delle sue conseguenze pratiche – dei suoi impatti, come oggi usiamo dire – sulle persone, così come sul contesto reale e in quello organizzativo/aziendale. Trasferita alla formazione continua aziendale, la ricerca delle buone prassi mira a raccogliere elementi che consentano di valutare se e in che misura la formazione abbia contribuito allo sviluppo di competenze delle persone, contribuendo a risolvere un problema o realizzare un progetto. Una buona prassi è tale se costituisce un modello per le persone in un determinato contesto, ma anche in ambiti più estesi; ad esempio, per le altre aziende di uno o più settori o territori. Essa è tale se, dunque, risulta trasferibile, perché consente di raccogliere riscontri del “**se e quanto**” la formazione abbia prodotto degli impatti in quel determinato contesto, ma anche di attribuire senso e valore a questi risultati. Una buona prassi è tale e può essere condivisa perché la sua finalizzazione risulta chiara e funzionale a una determinata situazione e a obiettivi strategici: il “**cosa**” (cioè per sviluppare quali **competenze**); vi sono inoltre evidenze e consapevolezza che spiegano il come si sia arrivati a determinati e auspicati risultati della formazione: con quali metodologie didattiche, criteri di valutazione degli apprendimenti e dell'efficacia della formazione.

Lo studio di caso, partendo dalle **caratteristiche e dinamiche del contesto organizzativo, produttivo e professionale**, ha un focus centrale sulle modalità di **rilevazione dei fabbisogni formativi**, perché queste spiegano su quali basi sia stata sviluppata la **progettazione formativa**, per passare a identificare le **differenze qualitative, ma anche quantitative**, tra **quanto progettato e quanto realizzato**. Questa metodologia fa emergere **le relazioni di causa-effetto** che consentono la trasferibilità di una buona prassi di formazione continua in altre situazioni aziendali; nell'ambito del sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa, ciò avviene attraverso la metodologia dello *studio di caso*. Ogni anno, in ogni regione, viene realizzata una ricerca qualitativa, in profondità, che riguarda un circoscritto numero di aziende.

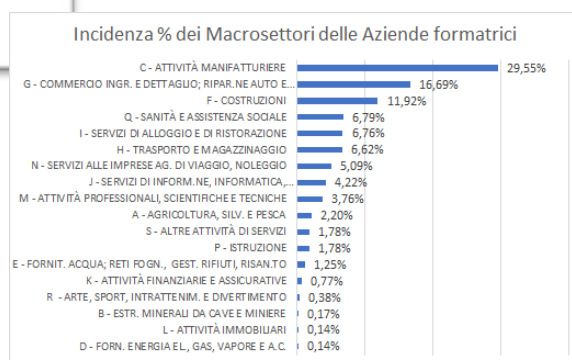
In Campania, l'AT di Fondimpresa individua aziende per le quali si può ipotizzare, sulla base dell'analisi on desk, che abbiano realizzato buone prassi. Si punta a comporre un panel che sia in grado di evidenziare buone prassi con un ampio potenziale di trasferibilità; a cui, cioè, possa guardare con interesse la rete degli attori che realizza formazione con Fondimpresa. La selezione delle aziende da *studiare* ruota attorno agli ambiti strategici individuati dal Comitato di Indirizzo di Fondimpresa, ma per comporre il panel dei *casi di studio* vengono considerate anche dinamiche emergenti e fattori specifici e di contesto correlati alla formazione continua nelle aziende: localizzazione, dimensione, settore, tematiche e linguaggio della formazione.



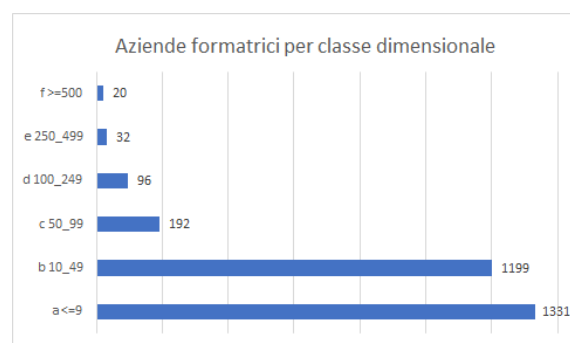
La distribuzione territoriale tra le province, nel campione statistico di riferimento indica la prevalenza di aziende dell'area di Napoli che sono circa la metà del totale; nel salernitano è localizzato oltre un terzo della formazione finanziata da Fondimpresa svolta in Campania nel periodo di riferimento; nelle province di Avellino, Benevento e Caserta è localizzato il 19% delle aziende formatrici.

Per

quanto riguarda i settori produttivi, le *Attività Manifatturiere*, con circa il 30%, costituiscono il macrosettore più presente nel campione delle aziende che hanno fatto formazione con Fondimpresa; si conferma così il primato, storicamente consolidato, di questo settore nell'ambito del Fondo. L'*Edilizia e le Installazioni* occupano il 12% circa. Oltre la metà delle aziende formatrici è distribuita nei diversi settori dei tra cui domina il *Commercio* con il 17% circa; tra la quarta e la sesta posizione, nel grafico, con percentuali molto ravvicinate, si trovano settori quali: *Sanità e Assistenza Sociale, Alberghiero e Ristorazione, Trasporto e magazzinaggio* che si dividono una quota del 20%. Segue il settore dei *Servizi alle Imprese*, in cui spicca la presenza di imprese controllate dalla Pubblica Amministrazione per attività di facility management e manutenzione di spazi e strutture pubbliche. Meno marcata rispetto agli scorsi anni è il peso delle aziende che operano in quei settori che vengono definiti di terziario avanzato o quaternario: *Comunicazione e Informatica, Consulenza, Ricerca e sviluppo*.



servizi



Se si considera la classe dimensionale delle aziende che hanno realizzato formazione con Fondimpresa nel periodo di riferimento, l'88% è rappresentato da aziende che hanno piccole dimensioni, cioè con meno di 50 dipendenti: 1.199 aziende tra i 10 e i 49 dipendenti e 1.331 aziende con meno di 10 dipendenti. Nel corso degli anni, tuttavia, è emerso che è possibile individuare buone prassi con maggior frequenza tra aziende di medie o di grandi dimensioni. Questa situazione induce, da un lato, a svincolare la ricerca delle buone prassi dalla frequenza di una determinata classe dimensionale aziendale; d'altro si focalizza l'attenzione sui

segnali di buone prassi che provengono da piccole e piccolissime aziende.

Questi dati, come si è detto orientano la scelta delle aziende per comporre il panel delle buone prassi e far sì che la sua rappresentazione possa “contaminare” territori e settori, tipologie aziendali ad esse prossime, ma come negli scorsi anni, per consuetudine etica e metodologica, pragmaticamente si assume che: *"Il primo indicatore che identifica una buona prassi è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può inserirsi, se tra i propri valori vi è quello di contribuire alla crescita del tessuto produttivo e del contesto sociale e culturale. Come dimostrato da grandi industrie con processi delicati e protetti, o piccole aziende in crescita attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine"*. Si segnala purtroppo una diffusa e talvolta insospettabile reticenza che svisceri il ruolo delle aziende e degli Enti formativi. Tale reticenza si esprime soprattutto nell'indisponibilità a consentire il coinvolgimento nella rilevazione di lavoratori che abbiano partecipato alla formazione.

Il Piano **AR.ME.NA Transition** (ID 362182) è stato inserito nel panel della ricerca per le buone prassi in quanto rientrando nell'ambito strategico della formazione del Fondo Nuove Competenze al suo interno contempla tematiche e obiettivi formativi che attengono sia alla transizione digitale che a quella ambientale. A orientare questa scelta, è stata inoltre la considerazione che AR.ME.NA. Sviluppo è una società la cui natura privatistica si stempera nella Pubblica Amministrazione essendo partecipata al 100% dall'Ente Città Metropolitana di Napoli. Risulta dunque particolarmente interessante analizzare come nell'ambito di procedure legate, sia al Codice degli Appalti che ad altri vincoli di natura gestionale sia possibile gestire un progetto complesso come questo nell'ambito dei canali di finanziamento di Fondimpresa.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

L'*Agenzia per lo sviluppo dell'Area Metropolitana* SpA, ovvero "AR.ME.NA. Sviluppo" è una società per azioni partecipata al 100% dall'ente Città Metropolitana di Napoli, è quindi una società in *House Providing*. Attualmente conta su 350 dipendenti ed è il braccio operativo di Città Metropolitana. Nasce nel 2013 dalle ceneri di Liternun Sviluppo, società partecipata dell'Ente Città Metropolitana, attraverso cui transitarono l'assorbimento e le cessazioni dei contratti di lavoro individuali del personale di altre due partecipate: la ASUB e la SIS. che purtroppo fallirono riversando sia le commesse che i dipendenti in AR.ME.NA. Sviluppo SpA. Quest'ultima, quindi, per decisione dell'Ente metropolitano, passa dall'occuparsi dell'implementazione di alcuni progetti europei all'essere una società multiservizi. Comincia quindi a sviluppare la manutenzione degli edifici scolastici di pertinenza di Città Metropolitana di Napoli che riguarda circa 330 Istituti di Istruzione Superiore; provvede alle pratiche di concessione all'uso delle falde acquifere, nonché al monitoraggio delle verifiche degli impianti termici sia ad uso privato che ad uso industriale. AR.ME.NA. Sviluppo si occupa anche della cura del patrimonio dell'Ente, con la manutenzione delle sedi dei Città Metropolitana e il servizio di custodia e portierato delle sedi; fornisce il servizio di guardiania scolastica. Assicura il servizio di manutenzione delle strade di pertinenza di Città Metropolitana comprese quelle a percorrenza veloce. Altre due più piccole commesse riguardano: la manutenzione del bosco inferiore della Reggia di Portici e il servizio di supporto al datore di lavoro di Città Metropolitana.

L'attività di sviluppo attraverso progetti europei si è esaurita con Liternun Sviluppo, anche se resta nella mission di AR.ME.NA. Sviluppo, essendo citata nello statuto sociale. *«AR.ME.NA., in quanto Agenzia di Sviluppo metropolitana ha un committente unico: la Città Metropolitana di Napoli - come piega la dottoressa Giovanna Antonucci, Responsabile del personale - alle cui scelte strategiche si attiene. Pur operando come Pubblica Amministrazione, la sua natura giuridica è di tipo privatistico, essendo Società per Azioni. Per il personale viene applicato il contratto di lavoro del settore metalmeccanico. Abbiamo così avuto la possibilità di aderire a Fondimpresa con cui sviluppiamo a costo zero dei corsi di formazione per il personale. C'è stato un momento in cui abbiamo cambiato il fondo interprofessionale di riferimento, però poi siamo ritornati a Fondimpresa»*¹.

La formazione accompagna il rafforzamento del ruolo di questa azienda partecipata nello scenario della Pubblica Amministrazione: *«AR.ME.NA. Sviluppo attualmente è in una situazione florida; possiamo, infatti, vantarci del fatto che come partecipata pubblica, a differenza di tante altre, usciamo da un decennio di bilanci positivi. Siamo in crescita, ultimamente abbiamo dato corso a 54 assunzioni, per cui ora puntiamo all'Avviso Politiche Attive di Fondimpresa.*

*La formazione per lo sviluppo delle competenze del personale per noi è sempre stata un obiettivo primario perché il nostro core business è legato alla manutenzione: da quella scolastica alla manutenzione dei siti stradali. Lo sviluppo di questo tipo di attività produttive assorbe oltre il 50% del personale e in questo ambito la formazione è uno strumento che ci consente sia di valorizzare il personale che di avere una leva motivazionale; acquisire nuove competenze consente la partecipazione a programmi che hanno un ritorno finanziario per l'azienda. Facciamo anche molta formazione obbligatoria, riuscendo a risparmiare e a cogliere un duplice obiettivo: da un lato, quello della soddisfazione del capitale umano aziendale e dall'altro lato, un risparmio, diciamo dal punto di vista economico»*².

La struttura organizzativa si articola attorno a cinque coordinatori d'area, i responsabili di commessa e i tecnici in zona che sono coloro che coordinano le squadre, composte da operai distribuite tra tre grandi aree di intervento:

¹ Dall'intervista a della Dott.ssa Giovanna Antonucci, Responsabile delle Risorse Umane di ARMENA Sviluppo

² Ibidem

- la manutenzione (stradale, degli edifici, di parchi e giardini);
- la salvaguardia ambientale, che comprende due servizi amministrativi per la verifica degli impianti termici e le acque pubbliche;
- la guardiania, custodia e portierato.

Attualmente sui centri di profitto, quindi sulle aree di produzione insistono 309 persone: 243 operai e 66 impiegati, invece, i centri di costo, quindi, i processi trasversali di supporto di tipo amministrativo assorbono 41 persone in totale.

Il personale ereditato da ASUB delle aree produttive è in larga prevalenza di elevata seniority e professionalità ai primi livelli EQF, provenendo in larga parte dal bacino LSU (Lavori Socialmente Utili ex Legge 390/81) si tratta cioè di personale proveniente da aziende della Pubblica Amministrazione che tra gli anni '80 e '90 assorbirono disoccupati di lunga durata o comunque lavoratori espulsi dal mercato del lavoro. Questa situazione ha determinato negli ultimi anni un elevato turn over con l'inserimento di nuove e più giovani risorse.

Quasi tutto il fatturato di AR.ME.NA. Sviluppo deriva dalle attività di manutenzione e ciò si riflette nella struttura organizzativa e professionale. L'azienda fornisce alla Città Metropolitana servizi di piccola manutenzione ordinaria sia per gli edifici che per le strade di propria competenza; questo comporta una prevalenza di figure di operatori di produzione, quali: imbianchini, cantonieri, asfaltatori, giardinieri, elettricisti, idraulici. La dotazione tecnologica dei cantieri e delle squadre dell'area produttiva è di tipo basico.

L'area amministrativa è dotata di software dedicati per il monitoraggio ambientale attraverso la gestione dei catasti: quello dei pozzi e quello delle verifiche delle caldaie; è questo un ambito particolarmente complesso che comporta sia il monitoraggio delle acque e dei fumi che l'interazione e il trattamento di dati di operatori tecnici, di proprietari e gestori. AR.ME.NA. utilizza un software di gestione amministrativa, ma non dispone di un ERP, ma in prospettiva dello sviluppo di altri servizi potrebbe essere introdotto un sistema più evoluto.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Le prospettive di AR.ME.NA. sono definite dall'ultimo piano industriale, con cui la società si è proposta all'Ente Città Metropolitana come partner per lo sviluppo di altre attività legate all'ambiente, realizzabili con l'ampliamento delle commesse di cura del verde pubblico, la valorizzazione delle aree costiere, la custodia dei beni confiscati alla camorra. Questa traiettoria è stata tracciata attraverso degli addendum alla convenzione con L'Ente Città Metropolitana. Una forte spinta tecnologica potrebbe derivare dalla creazione del sistema di videosorveglianza delle scuole.

L'azienda, seguendo questa direzione strategica, sta introducendo soluzioni digitali per collegare la rete di operatori dislocati operativamente sul territorio provinciale sia con squadre mobili, sia presso sedi esterne. È stata, infatti, adottata un App di geolocalizzazione del personale che può essere attivata su base volontaria attraverso gli smartphone. Il personale non è dotato di smartphone aziendali, ma l'azienda, grazie a una convenzione, ha offerto ai dipendenti la possibilità di acquisto agevolato e ampiamente dilazionato. Inoltre, ARMENA Sviluppo punta a ottimizzare l'impiego dei software gestionali e degli strumenti digitali già presenti nella prospettiva di un progressivo avanzamento dei sistemi di connessione a distanza e per il trattamento e la protezione dei dati.

Le tecnologie di base nella produzione dei servizi di manutenzione restano di tipo basico come lo sono i servizi che allo stato attuale l'azienda presta alla Città metropolitana. I manager auspicano decisioni di natura strategica da parte del socio e committente unico, tali da portare a nuovi sviluppi dell'azienda in considerazione della sua genesi. I progressi in chiave digitale dell'azienda, per quanto possibile, predispongono il terreno ad accogliere efficacemente una evoluzione strategica: *«Una delle nostre linee strategiche - sottolinea la dottoressa Antonucci - è infatti, la salvaguardia ambientale, la tutela e lo sviluppo del territorio.*

AR.ME.NA., prende la sua tradizione da ASUB che per il monitoraggio dell'aria e la tutela dell'ambiente tra cui per esempio il monitoraggio dello sgrigliatore del fiume Sarno impegnava 200 persone. ASUB aveva sviluppato anche il progetto di monitoraggio delle coste che ha sviluppato ASUB. Era un progetto bellissimo realizzato da un gruppo di ragazzi giovani, tutti ingegneri e architetti. Il servizio purtroppo fu stato svolto per due anni, i contratti erano a tempo determinato e non fu prorogato. In prospettiva si spera che AR.ME.NA. possa recuperare quel contratto e riprendere quell'attività, anche perché Città Metropolitana ha postato dei fondi che potrebbero andare in questa prospettiva di sviluppo, sarebbero infatti molto importanti per il territorio attività come lo studio dell'erosione delle coste»³.

Sempre guardando all'esperienza passata e alle esigenze di programmazione della Città Metropolitana, si può ipotizzare che venga creato il catasto degli immobili delle scuole per avere il quadro della certificazione energetica e delle verifiche della staticità in questo periodo di bradisismo.

Questa evoluzione richiederebbe anche un ridisegno della struttura organizzativa con una evoluzione verso figure specialistiche, poiché in AR.ME.NA. Sviluppo attualmente vi sono pochi gli ingegneri, gli informatici o altre figure con qualificazioni tecniche elevate

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

La formazione che si realizza in AR.ME.NA. è funzionale a un'organizzazione abbastanza classica con un'area, di direzione e gestione e due linee: quella che noi di staff definiamo prima linea e quella delle aree produttive che rappresenta l'84% circa del personale ed è organizzata per unità operative.

Anche in vista di queste prospettive le scelte formative sono dirette quindi, da un lato, a rafforzare le competenze fondamentalmente di tipo basilare degli operatori che costituiscono le hard skill; dall'altro puntano alla crescita di una cultura di tipo ambientale.

«La formazione per noi ha senso nel momento in cui riesce a interessare e coinvolgere attivamente questa platea, composta in massima parte da operai, con una didattica appropriata che prevede un addestramento tecnico – sottolinea la dottoressa Antonucci - quindi la formazione interviene prevalente sulle tecniche: potatura, movimento terra, ecc. .

Tendiamo a fare formazione per tutto il personale, cioè la nostra formazione continua è trasversale. L'ufficio risorse umane redige annualmente un rapporto sulla base della rilevazione del fabbisogno formativo, interfacciandosi con i vari responsabili di prima linea, i quali evidenziano le esigenze formative che oltre alla sicurezza sui luoghi di lavoro che, ripeto, per noi ha un ruolo fondamentale, veramente, importante fanno emergere altro focus. Faccio l'esempio: a breve realizzeremo la formazione e l'aggiornamento per quanto riguarda la tematica della 231, quindi il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) e la Responsabilità d'Impresa. Saranno affrontati temi come la privacy, l'anticorruzione, la trasparenza. Abbiamo realizzato nel tempo una formazione rivolta a tutti gli impiegati che utilizzano il computer per la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze informatiche. Per i nostri tecnici, prevediamo l'aggiornamento per il GIS, e il CAD»⁴.

L'azienda considera come partner formativo anche le Organizzazioni Sindacali, sia per il processo di condivisione richiesto da Fondimpresa, sia perché, in quanto società pubblica, la presenza sindacale è estremamente ramificata con dieci sigle sindacali presenti tra il personale. Le Organizzazioni maggiormente rappresentative e gli RLS vengono regolarmente consultati quando occorre programmare o presentare un Piano formativo. La formazione per la sicurezza richiama la massima attenzione dell'azienda e delle organizzazioni sindacali. Come in tutta la Pubblica Amministrazione il personale è fortemente sindacalizzato. *«Le OO.SS. - sottolinea la responsabile delle Risorse Umane - riguardo alla formazione aziendale, fondamentalmente vigilano che non vi siano discriminazioni ed esclusioni immotivate; un altro elemento di attenzione è il Diritto Soggettivo alla Formazione, previsto dal Contratto Collettivo di lavoro che impone all'azienda l'erogazione di 24 ore di formazione»⁵.*

³ Dall'intervista della Dott.ssa Giovanna Antonucci, Responsabile delle Risorse Umane di ARMENA Sviluppo

⁴ Dall'intervista della Dott.ssa Giovanna Antonucci, Responsabile delle Risorse Umane di ARMENA Sviluppo

⁵ Intervista della Dott.ssa Giovanna Antonucci, Responsabile delle Risorse Umane di ARMENA Sviluppo

La dottoressa Antonucci, tuttavia evidenzia come, in generale, non sia facile tenere in aula o comunque motivare gli operai a partecipare alla formazione; tuttavia, in un settore particolarmente esposto ai rischi, come quello della manutenzione stradale, la formazione l'azienda riesce a coinvolgere attivamente e con continuità tutto il personale.

Per il responsabile della Commessa per la Manutenzione Stradale, il Sig. Dario Ruggiero, la formazione sulla sicurezza abbia svolto un ruolo fondamentale anche verso la formazione che è stata realizzata su altre tematiche; infatti, evidenzia come: *«Grazie alla formazione continua che facciamo grazie all'ufficio del personale, potremmo scegliere, di certificare AR.ME.NA. per la sicurezza (ISO 45001) perché credo che abbiamo ormai i requisiti necessari per poterlo fare, ma anche le possibilità e l'organizzazione. I responsabili sono attenti a tutta una serie di procedure molto rigorose. Gli RLS collaborano fattivamente con gli operai. La formazione per la sicurezza attiva tutta una serie di attenzioni sul lavoro. Dico che essendo una società pubblica, in questo campo, dobbiamo dare l'esempio. I lavoratori hanno tutti i DPI necessari; ad esempio, a seconda del tratto di strada su cui interveniamo, utilizziamo determinati cartelli di visibilità»*⁶. A suo parere, se è stato possibile realizzare i corsi del Piano FNC è perché le persone avevano una base prima, erano abituati e potevano capire l'importanza della formazione.

1.4 Considerazioni riepilogative

AR.ME.NA. Sviluppo è una società interamente partecipata dall'Ente Area Metropolitana di Napoli. Nata come agenzia per l'elaborazione e realizzazione di progetti europei si è trasformata in providing house che fornisce alla proprietà, committente unico, servizi di monitoraggio ambientale e di piccola manutenzione stradale, negli edifici scolastici e del patrimonio dell'Ente subentrato alla Provincia sul cui territorio conserva la propria competenza. L'attività di manutenzione è quella che copre gran parte del fatturato. A differenza di molte altre società partecipate AR.ME.NA. Sviluppo viene da un decennio di bilanci in attivo ed è proiettata a estendere i propri servizi soprattutto in ambito ambientale.

A livello tecnologico, nell'area amministrativa vengono utilizzati software dedicati per il monitoraggio ambientale e di tipo gestionale. È stata introdotta un App per la geolocalizzazione su base volontaria del personale dislocato sul territorio provinciale il cui utilizzo viene incentivato dall'azienda. Nell'ambito della manutenzione stradale e degli edifici le attività e le tecnologie sono di tipo basilico e tradizionale. Anche i servizi di guardiania degli edifici scolastici e di portierato presso le sedi dell'ente proprietario richiedono l'impiego di personale operativo con competenze a livello esecutivo relativamente semplici. L'organizzazione aziendale, tuttavia, si sta orientando e predisponendo verso sistemi di tele collegamento con il personale in considerazione dell'elevato grado di distribuzione dei luoghi di lavoro sul territorio.

Su tutte le attività svolte dal personale di AR.ME.NA. Sviluppo, ad ogni modo, stanno impattando tecnologie digitali che vanno dalla comunicazione digitale e multimediale attraverso smartphone all'utilizzo di utility informatiche. A queste è connesso anche lo sviluppo di competenze che impattano a diversi livelli sulla privacy. Questo tipo di formazione unitamente a quella per lo sviluppo di competenze ambientali risponde agli sviluppi strategici dell'azienda che sono in ogni caso legate agli indirizzi dell'Ente Città Metropolitana. In ogni caso la formazione per la sicurezza continua a rivestire un ruolo chiave soprattutto nelle attività a più alto rischio come quelle della manutenzione stradale.

⁶ Dall'intervista della Dott.ssa Giovanna Antonucci, Responsabile delle Risorse Umane di ARMENA Sviluppo

2. II PIANO FORMATIVO

"AR.ME.NA. TRANSITION" è il piano formativo realizzato nell'estate del 2023 nell'ambito della seconda edizione del Fondo Nuove Competenze, attraverso il Conto Formazione aziendale Fondimpresa di AR.ME.NA. Sviluppo. Soggetto erogatore del Piano è stato STAMPA s-r-l. Con l'ID 362182 viene identificato questo Piano formativo che ha coinvolto tutto l'organico aziendale.

La AR.ME.NA. SVILUPPO S.p.A. ha presentato e realizzato un progetto formativo per i propri dipendenti, finalizzato a supportare la modernizzazione dei processi aziendali e migliorare i servizi offerti. Il progetto si è concentrato sullo sviluppo di competenze digitali e sulla transizione ecologica per potenziare le capacità tecniche e operative del personale a tutti i livelli, rinnovare le procedure aziendali e favorire una gestione eco-friendly dei cicli produttivi, migliorando così l'efficienza, la sostenibilità e la competitività dei servizi offerti.

2.1 L'analisi del fabbisogno

Il Piano formativo colloca i fabbisogni formativi per lo sviluppo professionale del personale ai diversi livelli su due cardini del Fondo Nuove Competenze:

1. Transizione digitale: a) innovazioni nella produzione e commercializzazione di beni e servizi che richiedono un aggiornamento delle competenze digitali.
2. Transizione ecologica: a) innovazioni aziendali volte all'efficientamento energetico e all'uso di fonti sostenibili; b) innovazioni aziendali volte alla promozione dell'economia circolare, alla riduzione di sprechi e al corretto trattamento di scarti e rifiuti, incluso trattamento acque; c) innovazioni volte alla produzione e commercializzazione di beni e servizi a ridotto impatto ambientale.

Come emerge dall'intervista alla dottoressa Antonucci, nelle prassi consolidate dell'azienda vi è l'elaborazione di un Programma annuale di formazione che nasce dalla consultazione dei responsabili di prima linea, quali i coordinatori d'area e i responsabili di commessa. La formazione per la sicurezza, soprattutto per le aree a maggior rischio, ha un ruolo predominante ed è entrata nelle prassi e nella cultura aziendale diffusa a tutti i livelli. Accanto a queste, andavano emergendo forti esigenze di adeguamento delle competenze del personale, sia nelle aree produttive che nell'area amministrativa, cioè sia nei centri di profitto che nei centri di costo. In modo circoscritto l'azienda già era impegnata a dare risposte con una formazione che consentisse di rispondere con rinnovata efficacia, sia a nuove commesse che a una necessaria evoluzione dei processi produttivi in direzione di una progressiva digitalizzazione e di un nuovo approccio alla sostenibilità ambientale. Si trattava di fabbisogni per i quali si prefiguravano risposte formative circoscritte, come ad esempio per la manutenzione del bosco della Reggia di Portici, o per il rispetto di adempimenti normativi nell'ambito della privacy, o per specifiche esigenze di efficientamento dei processi.

È in questo quadro che - come raccontano sia la dottoressa Di Capua referente di progetto per STAMPA s.r.l., che la dottoressa Antonucci come responsabile delle Risorse Umane - l'ente formativo profila la possibilità di realizzare con il Fondo Nuove Competenze un'importante operazione di upskilling per tutto il personale, con lo scopo di migliorare i processi produttivi e di supporto in atto e di predisporre a rispondere a segnali di evoluzione del ruolo di ARMENA nel rapporto con l'Ente metropolitano, mettendo in campo capacità prestazionali più evolute, con una migliore qualità ed efficienza dei servizi offerti.

La dottoressa Antonucci spiega che per la realizzazione della formazione l'azienda, procede all'affidamento dei servizi formativi a un soggetto esterno, perché dovendo attenersi al Codice degli appalti questo consente di avere un unico interlocutore, sarebbe infatti estremamente difficile gestire direttamente la formazione, in quanto questo comporterebbe l'attivazione di un elevato numero di procedure di affidamento, una per ciascun docente. ARMENA Sviluppo, nel rispetto del principio di rotazione, realizza delle gare pubbliche per affidare il servizio di formazione del personale e gestione del Conto Formazione di Fondimpresa a un operatore esterno specializzato e qualificato, per un intervallo di tempo funzionale a una programmazione pluriennale. Anche a causa di questo avvicendamento, vi è stato un periodo in cui la società era passata ad un altro fondo interprofessionale, ma dopo questa esperienza ha deciso di aderire nuovamente a Fondimpresa.

Nel tempo si sono avvicinati diversi enti formativi e l'attuale affidatario è un soggetto qualificato da Fondimpresa che quindi può operare nell'ambito delle diverse opportunità, cioè sia con il Conto Formazione che con il Conto di Sistema. Il suo compito è di interfacciarsi con la responsabile del personale per recepire i risultati del processo di rilevazione dei fabbisogni formativi, interpretandoli alla luce delle opportunità di finanziamento della formazione e delle prospettive strategiche dell'azienda.

L'elaborazione di questo Piano formativo si innesta nel rapporto tra Azienda e Soggetto erogatore. Per il periodo in cui esso si delinea e poi svolge, ARMENA Sviluppo aveva già affidato a STAMPA s.r.l. la gestione della formazione secondo le procedure del Codice degli appalti nasce dalla sollecitazione di quest'ultimo a utilizzare la doppia opportunità derivante dal FNC per finanziare il costo del personale che sarebbe andato in formazione e dall'utilizzo delle risorse disponibili e maturande del Conto Formazione aziendale.

L'analisi dei fabbisogni aziendali è stata quindi rielaborata alla luce dei due assi di sviluppo delle competenze legati sia alla transizione digitale che a quella ecologica: Questo ha prodotto una declinazione degli obiettivi formativi a seconda dei ruoli e dell'inquadramento del personale, che ha portato a distinguere sei macrocategorie su basi funzionali e di omogeneità professionale, ma anche in considerazione delle loro competenze di base: 1) operai e guardiani, 2) coordinatori; 3) addetti alla manutenzione stradale e addetti manutenzione del verde; 4) impiegati amministrativi e addetti informatici; 5) Tecnici degli impianti termici; 6) addetti alle pulizie e magazzinieri.

Vi è stata una consultazione dei responsabili delle diverse Aree organizzative aziendali. In ARMENA sono state definiti percorsi utili a formare efficacemente anche i nuovi assunti: *«La formazione sulla differenziata che ho chiesto di realizzare per l'area della manutenzione stradale, ha portato a differenziare i rifiuti prodotti che raccogliamo o produciamo - spiega il Responsabile della Manutenzione Stradale, Sig. Dario Ruggiero - Abbiamo fatto dei corsi per dare delle specifiche operative perché prima tutto finiva in unico mucchio»*⁷.

*«Da un certo momento in poi, i nostri operai hanno dovuto interessarsi anche della raccolta di questi rifiuti e delle procedure per conferirli alla discarica. La formazione ha portato il personale ad avere consapevolezza del processo autorizzativo nel ciclo dei rifiuti, hanno appreso che i nostri furgoni sono abilitati al trasporto di quei rifiuti in quanto ARMENA è iscritta nell'Albo Nazionale dei Gestori Ambientali. Insomma, è stato necessario dedicare qualche giornata di formazione alla gestione per dare ai partecipanti la percezione della responsabilità e dell'importanza di questa attività»*⁸.

L'analisi dei fabbisogni ha raccolto sia esigenze di sviluppo delle competenze specificamente legate ai due ambiti della transizione che un'esigenza di condivisione di nuovi valori e obiettivi, comune a tutte le lavoratrici e i lavoratori, dettata da diversi fattori, quali:

- la necessità di empowerment, consapevolezza e interazione del personale, attorno a una cultura e stili di lavoro basati su una stessa visione e valori condivisi nei diversi ruoli pur in presenza di un ripartizione funzionale che deve restare ben delineata;
- gli inserimenti di nuovo personale che via via hanno avuto luogo per colmare i vuoti lasciati dal personale andato in pensione.
- l'introduzione seppur graduale di nuove tecnologie digitali e di comunicazione e interazione da remoto;
- L'acquisizione di nuove commesse e l'ambizione dell'azienda di candidarsi a rivestire nuovi ruoli sulla base della qualità e della s

Legata alla transizione digitale, ma anche a esigenze di natura organizzativa, è emersa un'esigenza relativa alla circolazione delle informazioni tra tutte le aree dell'azienda e più in generale tra l'azienda e i diversi utenti/interlocutori. In questo ambito la formazione è stata declinata in funzione delle diverse tipologie di destinatari ha puntato competenze che vanno da un uso mirato di device quali gli smartphone per il

⁷ Dall'intervista del Sig. Dario Ruggiero, Responsabile della Manutenzione Stradale,

⁸ Intervista del Sig. Dario Ruggiero, Responsabile della Manutenzione Stradale,

monitoraggio sui cantieri, all'impiego di motori di ricerca e piattaforme di intelligenza artificiale per la ricerca e gestione delle informazioni, fino a trattare gli aspetti legati alla privacy nel processo di dematerializzazione e ricerca delle informazioni.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La realizzazione del Piano formativo ha subito le dinamiche e i tempi di definizione del bando Fondo Nuove Competenze nella sua seconda edizione, con cui il Ministero del Lavoro ha iniziato a rimediare all'approccio approssimativo e scarsamente controllabile della prima edizione. Questo ha prodotto la compressione dei tempi di realizzazione di una formazione che è arrivata fino a 200 ore in soli tre mesi tra luglio e gli inizi di ottobre 2023, dovendo poi i realizzatori procedere alla produzione documentale per la rendicontazione entro la fine dell'anno.

La dottoressa Di Capua ha diretto il team di STAMPA S.r.l. che ha realizzato con ARMENA Sviluppo il progetto ha vissuto molto intensamente questo convulso periodo essendo a capo anche di un cospicuo numero di progetti FNC oltre a quello di cui tratta questo studio di caso. Nel corso dell'intervista ha ripercorso con molto pathos le difficoltà dello snervante lavoro di digitazione di un considerevole numero dei dati per ogni singola persona formata da inserire sulla piattaforma ANPAL che non consentiva l'upload di fogli elettronici né correzioni parziali. A questo si affiancava benché più semplice il monitoraggio procedurale sulla piattaforma FPF di Fondimpresa pur con le sue complessità.

Di quel periodo su cui gravava anche la necessità di gestire le ferie estive, la dottoressa Antonucci, da parte sua, ricorda le difficoltà e l'immane lavoro dell'area risorse umane per portare in aula o alla formazione on the job lavoratori in larga parte non avvezzi a una formazione non obbligatoria e all'apprendimento strutturato su tematiche della cui rilevanza sul piano professionale e personale non avevano una adeguata percezione. L'HR manager con grande onestà intellettuale ammette che, soprattutto nel caso degli operai che hanno costituito la maggior parte dei partecipanti, era debole se non assente la motivazione a seguire attivamente e appropriarsi di quel processo di apprendimento che l'Azienda aveva voluto formazione. È stato necessario fare ricorso a tutte le leve organizzative, gerarchiche, contrattuali per ottenere i risultati di partecipazione che si sono concretizzati nel conseguimento dei risultati di partecipazione attesi.

Nel periodo 2022-2023, ARMENA Sviluppo ha realizzato, tramite il proprio Conto Formazione Fondimpresa, il Piano FNC, dopo aver portato a conclusione un Piano Ordinario per la formazione cogente per la sicurezza sui luoghi di lavoro. Tra i due Piani formativi, dall'analisi della dottoressa Antonucci emergono significative differenze, ma anche il ruolo indiretto che ha giocato la sicurezza personale in chiave motivazionale; la HR manager, conferma quanto espresso dal Responsabile della Manutenzione Stradale, infatti: *«Con il Piano FNC, per le caratteristiche dell'organico, è stato spesso difficile portare e tenere in aula i dipendenti direttamente impegnati nelle attività produttive, perché sono grandi di età, hanno una bassa scolarizzazione e sono abituati a stare fuori, a svolgere la loro attività all'esterno. Per noi è stato più semplice realizzare il corso sulla sicurezza perché sono delle tematiche a cui i nostri operai sono abituati; le conoscono, un po' perché sanno che sono corsi obbligati a seguirli e che devono essere aggiornati. Dopo tanti anni di lavoro in azienda, ormai hanno alle spalle tante volte in cui hanno fatto formazione per la sicurezza; ad esempio, se a un elettricista viene comunicato che deve fare formazione per PES e PAV, lui già sa di che cosa si sta parlando e gli risulta chiaro qual è l'impegno che gli viene chiesto. Presentare il corso FNC, invece, è stato più complicato, perché abbiamo dovuto gestire l'assenteismo; i lavoratori coinvolti nella formazione non coglievano fino in fondo l'importanza di quella formazione».*

«Abbiamo quindi previsto una consistente quota di Training On the Job, perché con questa modalità è più facile per il docente, piuttosto che per lo stesso operaio della squadra, affrontare l'apprendimento sulle tematiche ambientali si sviluppi attraverso delle attività all'esterno, sul campo, invece che in Aula. Per esempio, quello sui rifiuti è stato progettato come percorso di carattere generale per sviluppare attenzione all'ambiente, tagliato non soltanto sull'operatività, ma anche sull'importanza a livello personale delle competenze ambientali come cittadini. È stato utile anche perché tra i vari addendum, abbiamo preso

una piccola commessa che riguarda proprio lo smaltimento dei rifiuti prodotti come scarto del di lavorazione della potatura degli alberi che è parte della commessa principale».

Gli interventi formativi hanno mirato anche ad avvicinare l'azienda, in tutte le sue articolazioni organizzative, al processo di digitalizzazione che la sta attraversando; La dottoressa Antonucci, RH manager, evidenzia come digitalizzazione e sostenibilità si siano intrecciate anche se l'accento anche in considerazione della mission e della struttura del personale ha posto principalmente l'accento sulle tematiche ambientali, soprattutto per gli operatori di produzione (operai edili, della manutenzione stradale, giardinieri, elettricisti e idraulici, ma anche addetti alla guardiania di edifici pubblici).

«La formazione ha portato il personale a essere più consapevole che salvaguardare l'ambiente rientra nei nostri compiti, anche con lo smaltimento degli scarti che produciamo. Questo è un aspetto particolarmente importante perché, per esempio, noi facciamo la sostituzione di luci al neon, il cui smaltimento ha un ciclo che deve seguire una procedura ben precisa: l'operaio deve fare attenzione che il tubo esaurito non si rompa e lo deve riporre nella custodia che recupera dal nuovo neon. Deve sapere che abbiamo un'apposita area di stoccaggio che lo deve mettere in una determinata posizione. I nostri operatori imparano sia attraverso l'apprendimento di nozioni teoriche, che mettendole in pratica».

Sia il personale dell'area amministrativa e direzionale che quello delle aree di produzione è stato coinvolto in percorsi formativi diversificati per i diversi ruoli dal titolo: «*Strumenti digitali per l'efficiamento dei processi*». L'azienda ha richiesto una "personalizzazione" dei contenuti in relazione alle caratteristiche dei diversi partecipanti. La Responsabile del personale ha raccolto un diffuso e latente fabbisogno di alfabetizzazione informatica «*Abbiamo chiesto a Stampa S.r.l. (l'ente formativo affidatario della formazione - ndr) che indipendente dal titolo altisonante, il contenuto fosse di facile accessibilità per le diverse platee di destinatari; considerando, in »particolare, le difficoltà che mediamente emergono quando i nostri colleghi operai raccontano del loro rapporto strumenti informatici di base e con le tecnologie digitali. Per questi motivi abbiamo costituito delle aule quanto più omogenee fosse possibile per facilitare l'apprendimento. Abbiamo quindi creato l'aula dei coordinatori con 24 di partecipanti. Altre aule, su questo tema erano composte da un numero molto piccolo di partecipanti»⁹.*

Sono stati realizzati sei percorsi di apprendimento distinti, uno per ogni tipologia di destinatari. In alcuni casi i titoli erano gli stessi, ma ai docenti aula per aula venivano fornite specifiche sui destinatari e sugli obiettivi di apprendimento attesi.

La narrazione raccolta con le interviste ha riguardato le dinamiche e le reazioni delle diverse tipologie di partecipanti coinvolti nel processo di apprendimento; da essa emergere in controluce l'onda lunga di un sistema dell'istruzione e della formazione che ha allontanato a vari livelli e in misura diversa, le persone da discipline e competenze STEM. Al tempo stesso, si manifesta la capacità motivante e attrattiva di una formazione capace di finalizzare l'apprendimento di questi contenuti alle loro applicazioni, come parte delle competenze agite dai lavoratori nelle concrete situazioni lavorative: «*Più facile è stato comporre le aule ed erogare la formazione su altre tematiche, come per esempio: logistica e magazzino, perché riguardano delle attività che i nostri operai svolgono quotidianamente: in ARMENA abbiamo, infatti, un magazzino nel quale operano con una gestione abbastanza autonoma del materiale. Ogni squadra è composta da due sole unità ed è dotata di un furgone che è anche il loro magazzino mobile; la squadra preleva al magazzino centrale il materiale necessario alla missione giornaliera, naturalmente di concerto con i loro responsabili. Le squadre gestiscono in autonomia il prelievo dei materiali con un sistema di gestione che finora era tutto su documentazione cartacea, nel senso che la squadra redige manualmente un documento di carico e scarico, ma questo deve poi essere poi trasferito al magazzino informatico, perché altrimenti se ne perderebbe il controllo. La formazione si è soffermata sul versante digitale della gestione del magazzino come sbocco e possibile evoluzione della reportistica cartacea fornita dalle squadre e ha presentato il software di gestione del magazzino »¹⁰.*

La formazione per la digitalizzazione dell'azienda ha riguardato anche l'utilizzo degli smartphone nel sistema di gestione aziendale, per avvicinare i colleghi al sistema di rilevazione delle presenze attraverso l'APP di cui li abbiamo dotati e verso la quale manifestano sono molte resistenze. È un software di geolocalizzazione

⁹ Intervista della Dott.ssa Giovanna Antonucci, Responsabile delle Risorse Umane di ARMENA Sviluppo

¹⁰ Dall'intervista della Dott.ssa Giovanna Antonucci, Responsabile delle Risorse Umane di ARMENA Sviluppo

per la sola rilevazione delle presenze su base volontaria. Non è un sistema automatico richiede che ogni persona invii intenzionalmente la propria posizione tramite il proprio cellulare personale. Il percorso non viene tracciato.

I corsi sul risparmio energetico hanno mirato a sviluppare sensibilità, attenzione al problema, per alcuni di più, per altri meno, ma l'impatto a livello aziendale è scarsamente percepibile. Nella progettazione l'azienda ha seguito e condiviso con l'Ente formativo un criterio di rispetto organizzativo e delle competenze presenti in ingresso ai percorsi formativi offerti ai dipendenti.

Dei 314 lavoratori complessivamente coinvolti in formazione, il gruppo più consistente è stato quello degli *operai e guardiani* composto da ben 185 persone con mansioni che si ripartiscono tra i 94 operai addetti ad attività di manutenzione degli edifici e del patrimonio della Città Metropolitana e 91 addetti come operatori generici a compiti di guardiania e portierato presso le scuole o gli edifici dell'Ente metropolitano. I 33 addetti alla manutenzione stradale e del verde costituiscono un gruppo più ristretto con competenze specifiche in questo campo pur essendo costituito anch'essi operai. Ad essi si affiancano 2 piccoli gruppi omogenei con specifiche mansioni: composti di pari consistenza numerica (8 persone): quello degli *addetti alla manutenzione del verde* e quello degli *addetti alle pulizie e magazzinieri* che prestano servizi interni presso la sede dell'azienda. I 24 *coordinatori* sono figure di collegamento tra i 5 coordinatori delle aree funzionali e le squadre operative per i quali la formazione ha dato risposte che ne evidenziano lo specifico ruolo. Di natura prevalentemente specialistica sono i fabbisogni formativi emersi per il piccolo gruppo degli 8 *tecnici del monitoraggio degli impianti termici*. Il personale *amministrativo e informatico* che fa capo alla Direzione Generale rappresenta con 56 addetti il 18% circa dei partecipanti alla formazione.

Per i tecnici del monitoraggio degli impianti termici si è reso necessario un percorso che evidenzia la sua specificità più che per gli altri gruppi arrivando a coprire metà delle duecento ore. Anche i coordinatori hanno seguito un percorso su tematiche specifiche per il loro ruolo, come la cyber security.

Al termine di ciascun corso sono state effettuati dei test che hanno portato al rilascio di attestazioni delle competenze acquisite referenziate a standard dei repertori regionali delle qualificazioni, o utilizzando i descrittori ESCO.

Gli apprendimenti che hanno costituito gli obiettivi di questo piano sono strutturalmente descritti nelle rispettive schede di cui si può apprezzare come il riferimento ad elementi di abilità e conoscenza presenti in qualificazioni del repertorio regionale della Campania, ovvero dell'Atlante del lavoro, sia stata effettuata solo quando se ne è riscontrata l'effettiva corrispondenza

In altri casi si è fatto riferimento ai descrittori ESCO, declinazione in chiave Europea della Classificazione ISCO. In questa classificazione sono stati selezionati elementi di competenza associati ad alcune professioni che talvolta non corrispondono a quelle dei destinatari né alla loro realistica evoluzione. Se questo può essere considerato un limite, la modalità progettuale adottata, d'altra parte, mira opportunamente a prefigurare modalità di progettazione di una micro-competenza nel sistema che sta per essere implementato in virtù del Decreto di luglio 2024 sul riconoscimento delle micro-credenziali e il digital badge. Sarebbe stato un ulteriore passo in avanti se queste micro-credenziali fossero state indicate anche le figure professionali su cui le micro-competenze referenziate si sarebbero innestate.

L'articolazione della pianta organica ha guidato la curvatura della formazione su specifiche esigenze e alla composizione di aule omogenee, ovvero gruppi di apprendimento accomunati dagli stessi livelli e/o dall'appartenenza e vicinanza organizzativa: squadre, uffici, ruoli propri di un'organizzazione funzionale di tipo tradizionale. I 185 operai e guardiani sono stati suddivisi in 8 gruppi di apprendimento; anche il gruppo degli *impiegati e informatici* è stato suddiviso in più aule; complessivamente sono stati costituiti 16 gruppi di apprendimento che hanno dato luogo ad altrettante edizioni per quelle azioni formative (corsi) aventi lo stesso titolo che hanno interessato tutti i partecipanti, come mostra la seguente tabella in cui le colonne riporta la suddivisione dei partecipanti nelle 6 categorie in base al ruolo, mentre le righe riportano il numero di ore per ciascuno dei 16 titoli di azioni formative.

Le azioni formative sulla sostenibilità - etichettate con i seguenti due titoli: *“Educazione alla sostenibilità”* e *“Il risparmio energetico: sostenibilità ed economicità”* - sono le uniche a essere state erogate a tutti i partecipanti, dando luogo a 16 edizioni. Esse rappresentano la finalizzazione e il legame logico tra le diverse competenze e figure a cui questo piano formativo è diretto. Pur sotto la stessa etichetta/titolo non si può parlare di formazione trasversale a tutto il personale; costituisce infatti un pregio di questo Piano formativo la diversificazione dei contenuti didattici e degli obiettivi di apprendimento in funzione del ruolo dei destinatari. Vi è stata una focalizzazione su tematiche di interesse generale. Tali sono da considerare in questo stesso ambito tematico della sostenibilità le 15 edizioni di azioni formative identificate dal titolo: *“La gestione ottimale dei rifiuti”*.

Hanno risposto a un interesse che attraversa tutta l'azienda, ancorché specificamente declinato, anche le azioni formative progettate e realizzate attorno agli obiettivi della digitalizzazione con titoli anch'essi in 15 edizioni quali: *“Strumenti digitali di base per l'efficientamento dei processi aziendali”* e *“La circolazione digitale delle informazioni”*; a cui ha partecipato la quasi totalità dei lavoratori coinvolti.

Il percorso dei tecnici per il monitoraggio degli impianti termici presenta forti elementi distintivi, con metà delle ore di formazione dedicate ai seguenti temi: *“La valutazione dell'impatto ambientale; L'installazione degli impianti fotovoltaici”*; *“I pannelli solari: una scelta green”*. Per i Coordinatori, il CMR e la valutazione dell'impatto ambientale costituiscono tematiche specifiche.

Per gli operatori di produzione i temi caratterizzanti sono legati a procedure e processi che definiscono sul campo la missione dell'azienda e il rapporto con il committente e il pubblico: *Logistica e magazzino green; I prodotti eco-sostenibili; Lo smaltimento dei rifiuti: categorie e normative di riferimento; Gestione dei rifiuti ed educazione ambientale*.

Azioni Formative (titolo ore)	OPERAI e GUARDIANI	ADDETTI MANUTENZIONE STRADALE	AMMINISTRATIVI E INFORMATICI	ADDETTI ALLE PULIZIE E MAGAZZINIERI	TECNICI IMPIANTI TERMICI	COORDINATORI
Strumenti digitali di base per l'efficientamento dei processi aziendali	30	30	30	30	30	
La circolazione digitale delle informazioni	20	20	20		20	20
Educazione alla sostenibilità	10	10	10	10	10	10
Il risparmio energetico: sostenibilità ed economicità	20	20	20	20	20	20
Le nuove tecnologie per il risparmio energetico			20		20	
La gestione ottimale dei rifiuti	10	10	10	10		10
Gestione dei rifiuti ed educazione ambientale	30	30		30		30
Lo smaltimento dei rifiuti: categorie e normative di riferimento	30	30		30		30
I prodotti eco-sostenibili	20	20		20		
Logistica e magazzino green	30	30		30		
Cybersecurity			40			40
CRM: la gestione delle relazioni con la clientela			50			
La valutazione dell'impatto ambientale					40	40
L'installazione degli impianti fotovoltaici					30	
I pannelli solari: una scelta green					30	
Gli imballaggi sostenibili				20		

Nella precedente tabella sono evidenziate in giallo le azioni formative che si presentano come distintive per ciascuna delle 6 tipologie di lavoratori coinvolti in formazione. Spicca per gli impiegati e gli informatici la formazione per CMR e Cyber Security che copre quasi la metà delle 200 ore cumulative. La partecipazione degli informatici alla formazione sulle competenze digitali di base viene spiegata con esigenze di omogeneizzazione e interazione del personale dell'area direzionale.

I docenti sono stati giudicati dai discenti all'altezza delle aspettative e capaci di adattarsi alle difficoltà, sono stati selezionati dall'ente formativo (STAMPA S.r.l.) nell'ambito della propria faculty e sulla base di indicazioni di carattere metodologico della HR manager. Al termine di ciascuna edizione delle attività formative sono stati realizzati test e prove nell'ambito del training on the job. Queste verifiche degli apprendimenti hanno portato al rilascio di attestazioni degli apprendimenti acquisiti riferenziate a qualifiche regionali e classificazione ESCO e il quadro DigComp 2.1.

Si tratta di attestazioni che risultano concepite in modo credibile e professionalmente utile per gran parte dei partecipanti, a differenza di quanto talvolta sta avvenendo nello scenario della formazione continua in Campania. Anche in questo caso, tuttavia emergono delle aporie. Ad esempio ai partecipanti alle seguenti azioni formative con il titolo: *La gestione ottimale dei rifiuti*, cioè a tutti i lavoratori che hanno partecipato alla formazione ad esclusione degli 8 tecnici degli impianti termici è stata rilasciata un'attestazione che per tutti colloca le abilità e conoscenze acquisite con riferimento alla figura di "Operatore per il trattamento, il recupero e lo smaltimento dei rifiuti" di livello EQF 3 e alla relativa Unità di competenza: *Conduzione degli impianti per le operazioni di separazione, smistamento e recupero dei rifiuti. Supporto alla conduzione di discariche per rifiuti urbani e speciali*". In questo modo, sul background professionale degli operatori di manutenzione (siano essi addetti a piccoli interventi di ripristino edilizio, oppure addetti alla manutenzione stradale e degli spazi pubblici) viene innestato un nucleo di competenze coerente con le loro mansioni e tale da configurarsi come una micro-competenza.

Questa referenziazione risulta appropriata per gli operatori di produzione di ARMENA Sviluppo; ma non risulta altrettanto calzante per gli operatori addetti alla guardiania, né per gli impiegati e informatici né per i coordinatori. Con questa formazione secondo quanto risulta dall'attestato di competenza che hanno ricevuto, avrebbero sviluppato abilità nell': *Utilizzare gli impianti per le operazioni di separazione e smistamento dei rifiuti e per le operazioni di stoccaggio e imballaggio del materiale recuperato*, ma anche nell'*Applicare le procedure per la pesatura, in entrata e uscita, dei rifiuti*. Non è credibile che impiegati, tecnici e informatici di ARMENA Sviluppo praticino queste attività nel loro lavoro o nelle loro prospettive di carriera questi specifici elementi di competenza.

Nell'attestazione sarebbe stato perlomeno utile "espungere" queste due abilità per quei lavoratori che hanno seguito il corso; infatti, è possibile che in un'azienda di public utility che interviene su un'area vasta; degli impiegati, cioè dei professionisti (intendendo per tali tutti i lavoratori) di livelli EQF tra 6 e 4 possano trovarsi a dover concorrere all'applicazione di altri elementi di competenza che attengono a quella stessa qualificazione di Operatore di livello inferiore al loro ruolo, per la quale hanno ottenuto attestazione di competenza; esiste infatti una relazione di contiguità o inferenza funzionale tra l'attività delle figure che operano nei processi produttivi e quelle dei processi di supporto, come ad esempio può accadere per abilità quali:

- *Individuare la tipologia di trattamento più idonea favorendo il recupero ed il reinserimento del rifiuto nel ciclo produttivo*
- *Individuare e distinguere le diverse tipologie di rifiuti (rifiuti urbani, rifiuti speciali, ecc.)*
- *Verificare la documentazione d'accompagnamento e conferimento del carico dei rifiuti (formulario -ed autorizzazione al trasporto)*
- *Predisporre e verificare i registri di carico/ scarico con riferimento alla qualità e quantità dei rifiuti*
- *Supportare le operazioni di conferimento dei rifiuti, dando indicazioni sulle modalità di scarico*
- *Predisporre idonea segnaletica in caso di presenza di rifiuti pericolosi*

Bisogna tuttavia avere consapevolezza che è profondamente diverso il "come" queste abilità vengono agite nei ruoli di produzione e nei ruoli di supporto. Peraltro, potrebbe risultare poco motivante e anche possibile

causa di tensione nelle relazioni industriali spingere i lavoratori a impegnarsi ad apprendere abilità che li sposterebbe dagli uffici all'attività di separazione dei rifiuti che è parte dello standard di riferimento. Nello stesso ricco repertorio della Regione Campania si trova il *“Tecnico esperto nella pianificazione del ciclo integrato dei rifiuti urbani”* di livello EQF 5 a cui per gli impiegati e informatici, così come per i coordinatori avrebbe potuto essere referenziata un'azione formativa con lo stesso titolo.

Problematiche di analoga natura si rilevano riguardo a un'altra azione formativa: *Lo smaltimento dei rifiuti: categorie e normative di riferimenti* in cui oltre agli operai sono stati coinvolti i coordinatori, anche esse referenziate allo standard di *“Operatore per il trattamento, il recupero e lo smaltimento dei rifiuti”*, ma con riferimento, la prima; all'unità di competenza *“Individuazione e valutazione delle diverse tipologie di rifiuti”*.

Si configura, al contempo, come buona prassi l'attestazione rilasciata agli stessi Impiegati e Tecnici informatici, così come ai Coordinatori a seguito della partecipazione all'azione formativa sulla Cybersecurity che è stata referenziata alla qualificazione delle Regione Campania di *“Tecnico della sicurezza e della riservatezza dei dati personali”* di livello EQF 5 e alle abilità e conoscenze della U.C.: *Configurare un sistema di archiviazione, gestione e verifica dei dati personali, garantendone la sicurezza e la riservatezza*.

Interessante è anche la referenziazione delle azioni formative alla classificazione ESCO, emerge, infatti, un'accurata ricerca di elementi di competenza, secondo criteri di affinità semantica alle finalità dichiarate dalla progettazione e affidate al formatore; dall'altro lato, vi è una eccessiva distanza dalle figure su cui nella classificazione ESCO possono innestarsi. Esse sono coerenti con alcune delle figure di impiegati e tecnici coinvolti in formazione, ma distanti dai ruoli degli operatori. L'azione *“Educazione alla sostenibilità”*. ad esempio, è stata finalizzata a una competenza in uscita quale *“Promuovere l'uso di energia sostenibile”* che la classificazione ESCO individua come abilità di figure di tecnici e specialisti che appartengono alle occupazioni dei gruppi professionali rispondenti ai codici del gruppo 2 (professioni intellettuali e scientifiche) e ai codici del gruppo 3 (professioni tecniche intermedie): ingegneri, consulenti, ecc.). Le competenze di queste figure risultano troppo distanti da quelli degli operatori di produzione di questa azienda. La consapevolezza dei valori e dei processi di sostenibilità, d'altra parte, può includere la capacità di doverla comunicare ai cittadini in alcune situazioni che tuttavia non rientrano nei ruoli e nelle consuetudini quotidiane di questi lavoratori. Essa, dunque, potrebbe essere definita come micro-competenza che si innesta sulle abilità e le conoscenze della qualificazione di Operatore a cui hanno già fatto riferimento le altre attestazioni ricevute nell'ambito di questo Piano formativo.

Anche la referenziazione per operai e guardiani ad abilità quali: *“Fornire consulenza sul consumo di energia elettrica, gas e acqua”* risulta scarsamente praticabile, mentre è particolarmente pertinente per i *“tecnici del monitoraggio degli impianti termici”* e può esserlo per qualche impiegati, ma non per tutto il personale amministrativo.

Questo Piano formativo, oltre al grande impegno attuativo, può vantare un quadro di attestazioni rilasciate ai partecipanti che in alcuni si configurano come validi e coerenti esempi di referenziazione. Al tempo stesso, sono state rilasciate alcune attestazioni che risentono di generalizzazioni di difficile fruibilità per i destinatari e per il sistema IVC.

Come da consuetudine diffusa e consolidata nella quasi totalità delle esperienze formative del nostro Paese, per la verifica delle competenze acquisite, il Piano Formativo “ARMENA TRANSITION” ha previsto dei test a risposta multipla a conclusione di ciascuna azione formativa. Questo andrebbe considerato come un limite rispetto a prove di verifica che per essere pienamente affidabili che dovrebbero misurare ciò che si appreso mediante modalità consone alla natura degli oggetti di apprendimento. L'acquisizione di nuove abilità può essere verificata solo attraverso prove pratiche e/o simulazioni in situazione. Il training on the job, idealmente, dovrebbe di default prevedere una verifica attraverso prova pratica sul campo o in situazione simulata. In alternativa, si può misurare la competenza richiedendo all'esaminando una descrizione ragionata del come si realizza un determinato compito, una determinata performance che è stato oggetto di apprendimento.

Nel Piano ARMENA Transition, la formazione per il 50% è stata realizzata con questa modalità ed in effetti, è emerso che benché per la verifica finale siano stati somministrati ai partecipanti dei test a risposta

multipla, in itinere i docenti hanno osservato i partecipanti durante il training on the job, mentre realizzavano prove e simulazioni che hanno significativamente contribuito alla valutazione finale degli apprendimenti acquisiti dai lavoratori in formazione.

Ai fini dell'attestazione degli apprendimenti, per ciascun titolo, la progettazione ha declinato le competenze in termini di abilità e competenze e le ha referenziate a qualificazioni del Repertorio della Regione Campania; ovvero ha utilizzato i descrittori della classificazione ESCO. Nella struttura di questo Piano formativo si osserva come le azioni formative con lo stesso titolo, destinate a tutte le tipologie di lavoratrici e lavoratori in formazione, siano declinate allo stesso modo in termini di abilità e conoscenza, indipendentemente dal ruolo, dal livello EQF e dalla specificità delle situazioni lavorative e delle performance attese. Questo approccio è molto frequente sia nei Piani del FNC che in quelli degli Avvisi di Fondimpresa che vincolano ad attestazioni per la messa in trasparenza delle competenze. In uno scenario della formazione così caratterizzato, il piano formativo ARMENA Transition, si distingue per il pregio di bilanciare questo stesso approccio con una articolazione delle azioni formative, che consente una erogazione didattica ad hoc per ogni tipologia di destinatari. Grazie alla sinergia tra la Responsabile delle Risorse Umane e la Responsabile della progettazione formativa, sono stati, infatti, costituiti dei gruppi di apprendimento omogenei per livelli EQF e ruoli dei partecipanti, affidando e consentendo ai docenti di modellare in itinere gli obiettivi e i contenuti della formazione in base alle esigenze dei destinatari riscontrate in ciascuna aula. In questo modo è stato più agevole il pieno raggiungimento degli obiettivi, nonostante le difficoltà e la compressione forzata della formazione nel periodo estivo, a causa dei tempi cadenzati dall'ANPAL. ARMENA Sviluppo è stata infatti in grado di documentare una partecipazione alla formazione che ha coperto il 97,46% del monte ore realizzando interamente le 138 azioni formative previste. Il Piano FNC per questa azienda ha comportato uno stress organizzativo notevole dovuto alla forte determinazione a raggiungere obiettivi prefissati dal Progetto formativo.

Riguardo alla durata della formazione nell'ambito Fondo Nuove Competenza, i partecipanti hanno spesso ritenuto che sia stata di durata eccedente rispetto agli obiettivi e ai contenuti trattati. Anche in questo caso sono stati raccolti giudizi di questo tipo, bilanciati però dall'apprezzamento per situazioni gratificanti e setting piacevoli in cui si è svolta la formazione: *«Perché era collocata nell'orario di lavoro ed eravamo in un'aula con l'aria condizionata, c'erano le poltrone, c'erano le colleghe degli altri uffici nelle sale di Città Metropolitana di Napoli. È stata infatti utilizzata la sala multimediale quando c'era la necessità per la formazione digitale ma anche il vasto auditorium di città metropolitana»* ricorda con soddisfazione la dottoressa Maria Loredana Sarnataro, impiegata dell'area direzionale di ARMENA che ha partecipato come gran parte dei suoi colleghi sia alla formazione sulla sostenibilità che a quella informatica.

I docenti sono stati giudicati dai partecipanti molto positivamente dalle persone intervistate per questo studio di caso, esse hanno infatti apprezzato soprattutto la capacità dei docenti di coinvolgere i partecipanti con un insegnamento basato su applicazioni pratiche. Alcune metodologie sono state oggetto di attenzione anche fuori dai gruppi di apprendimento direttamente interessati.

La stessa dottoressa Sarnataro ha avuto modo di osservare e confrontarsi con i colleghi di altre aree aziendali sull'esperienza formativa realizzata e anche questo scambio di riflessioni e informazioni che restituisce dimostra come il percorso nel suo insieme abbia prodotto una crescita complessiva dei livelli di professionale e maggiore condivisione della cultura aziendale. Riferendosi alle attività sull'educazione ambientale per il trattamento dei rifiuti, richiama l'attenzione che ha suscitato in tutta l'azienda l'esperienza di operai, guardiani e tecnici che sono stati coinvolti da una docente in attività di play role per sviluppare competenze di comunicazione e relazione ai fini dell'educazione nel trattamento dei rifiuti.

2.3 Considerazione riepilogative

L'essere un'azienda che opera come parte e con i sistemi di una Pubblica Amministrazione, cioè a committente unico, restringe il mercato, ma lo sviluppo delle competenze interne e le performance

dell'azienda che ne derivano sono essenziali per consolidarne il ruolo e ampliarne le prospettive. In assenza dei risultati conseguiti in termini di bilancio, di efficienza e qualità dei servizi non sarebbe stato possibile per ARMENA Sviluppo crescere anche in termini di numero di dipendenti

Nella realizzazione del Fondo Nuove Competenze, ARMENA così come in Campania ha fatto la quasi totalità delle altre aziende beneficiarie, è stata indirizzata dai soggetti erogatori della formazione a massimizzare l'opportunità di finanziamento arrivando al limite massimo consentito di 200 ore di formazione. Questa scelta se ha consentito di puntare a ottenere il massimo anche in termini di finanziamento ha generato un forte stress organizzativo, didattico e gestionale, soprattutto laddove come in questo caso si è virtuosamente scelto di fare formazione in presenza anche in considerazione dei profili di apprendimento prevalenti tra i partecipanti.

Questa scelta è in parte dettata da un contesto in cui la formazione continua nelle aziende è chiamata a colmare grandi vuoti nelle competenze trasversali e di base, cioè nelle competenze di cittadinanza, dovute alle carenze del sistema dell'istruzione e della formazione degli adulti.

In questo ambito la formazione è stata articolata in funzione delle diverse tipologie di destinatari ha puntato competenze che vanno da un uso mirato di device quali gli smartphone per il monitoraggio sui cantieri, all'impiego di motori di ricerca e piattaforme di intelligenza artificiale per la ricerca e gestione delle informazioni, fino a trattare gli aspetti legati alla privacy nel processo di dematerializzazione e ricerca delle informazioni.

Nell'ambito del Piano formativo ARMENA TRANSITION sono state rilasciate attestazioni che risultano in prevalenza pertinenti ai ruoli lavorativi delle persone a cui sono stati destinati. Si riscontrano esempi di coerenza e pertinenza tra elementi di competenza acquisiti attraverso l'apprendimento e le attestazioni rilasciate a supporto della messa in trasparenza. Al tempo stesso, anche in considerazione dell'ampiezza della platea di destinatari, sono state operate delle referenziazioni sia al repertorio regionale della Campania che al quadro DigComp 2.1 che alla classificazione ESCO.

Si segnalano come buone prassi, sia la capacità di motivazione e coinvolgimento di tutto il personale aziendale, sia il fatto che sono state rilasciate le seguenti attestazioni che risultano perfettamente coerenti e pertinenti rispetto agli apprendimenti conseguiti e al ruolo delle persone che li hanno ricevute:

- attestazioni rilasciate agli operai della manutenzione che hanno partecipato alla formazione per *La gestione ottimale dei rifiuti che è stata referenziata alla Unità di competenza: Conduzione degli impianti per le operazioni di separazione, smistamento e recupero dei rifiuti. Supporto alla conduzione di discariche per rifiuti urbani e speciali.* della figura di “Operatore per il trattamento, il recupero e lo smaltimento dei rifiuti” di livello EQF3 del Repertorio della Regione Campania
- attestazioni rilasciate agli impiegati, ai tecnici informatici e ai coordinatori che hanno partecipato al corso per la Cyber security, referenziate alla qualificazione delle Regione Campania di “*Tecnico della sicurezza e della riservatezza dei dati personali*” di livello EQF 5 e alle abilità e conoscenze della U.C.: *Configurare un sistema di archiviazione, gestione e verifica dei dati personali, garantendone la sicurezza e la riservatezza.*

In questo Piano formativo, ARMENA Transition, al pari di molti altri realizzati con il FNC, sono emerse criticità dovute alla tempistica forzata dallo stesso bando FNC, ma anche alla eccessiva durata dei percorsi formativi, i cui tempi risultano molto più ampi rispetto a quelli che mediamente assorbono l'attenzione di persone adulte e occupate. D'altra parte, in questo caso si rileva un grande impegno di Azienda ed Ente formativo affinché il programma fosse attuato pienamente e nel migliore dei modi, con una effettiva e ampia partecipazione dei lavoratori. Emergono, inoltre, elementi che possono essere considerati come tasselli di buone prassi, quali: la progettazione formativa modellata su criteri di diversificazione in base all'analisi dei fabbisogni; il coinvolgimento di alcuni gruppi di attività di role-playing e altre esperienze formative efficaci e motivanti; la pertinenza rispetto ai ruoli e ai potenziali percorsi professionali di numerose attestazioni di competenze.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

Sollecitata a esprimere valutazioni sugli esiti di una formazione così massiva ed estesa nell'organizzazione aziendale, come lo è stata quella del Piano ARMENA Transition, la responsabile del personale esprime un giudizio cauto che riflette le difficoltà incontrate nel coinvolgere e motivare a una partecipazione attiva gran parte degli operai. L'area della manutenzione stradale, a suo avviso, è quella su cui maggiormente la formazione ha espresso la propria efficacia, contribuendo ad accelerare il cambiamento in direzione della sostenibilità ambientale e della digitalizzazione. Rileva anche la differenza di impatto di un corso come quello sul risparmio energetico che ha fornito informazioni e concreti strumenti operativi ai tecnici del monitoraggio degli impianti termici che ne hanno tratto elementi utili alla loro attività di valutazione, ma per l'orientare l'utenza con cui si interfacciano alla sostenibilità. *«La formazione ha portato il personale a tutti i livelli a essere più consapevole che rientra nei nostri compiti salvaguardare l'ambiente anche con lo smaltimento degli scarti che produciamo. Questo è un aspetto particolarmente importante per esempio, - aggiunge la dottoressa Antonucci - negli edifici in cui facciamo manutenzione, ci occupiamo della sostituzione di luci al neon, il cui smaltimento ha un ciclo che deve seguire una procedura ben precisa: l'operaio deve fare attenzione affinché il tubo esaurito non si rompa e lo deve riporre nella custodia che recupera dal nuovo neon. Deve sapere che abbiamo un'apposita area di stoccaggio che lo deve mettere in una determinata posizione. I nostri operatori hanno imparato a seguire queste procedure sia attraverso nozioni teoriche che mettendole in pratica con il training on the job».*

La realizzazione dei percorsi formativi di questo piano FNC, inusuali per quella parte dei lavoratori destinata alle attività operative di produzione, ha trovato un aggancio motivazionale nella formazione obbligatoria per la sicurezza del lavoro, ampliando la gamma di competenze da agire per operare in qualità e sicurezza.

Le testimonianze raccolte confermano che la massiccia formazione del Piano ARMENA Transition ha generato molteplici impatti sui processi aziendali e nelle performance delle aree organizzative, manifestandosi a tutti i livelli professionali coinvolti.

Dal suo punto di osservazione nell'area direzionale dove ha potuto raccogliere per proprio interesse personale dei segnali che provenivano dai vari corsi, la dottoressa Sarnataro sottolinea che: *«Sono stati realizzati anche corsi sulla comunicazione a cui noi dell'amministrazione non abbiamo partecipato, ma ci stava a cuore capire come sarebbero stati recepiti, avendo del personale che sta proprio al varco d'accesso degli istituti scolastici. Questo corso è stato indirizzato soprattutto agli addetti alla guardiania scolastica che hanno a fare con i ragazzi ed eravamo consapevoli di quanto fosse fondamentale per loro la gestione della comunicazione, perché non vi è solo un problema di educazione. Qui in amministrazione ci sono arrivati molti riscontri perché devo dire che i presidi hanno ringraziato. A questa formazione hanno partecipato anche gli istruttori delle acque e i verificatori degli impianti termici; tramite loro ho saputo che venne questa docente che faceva fare anche dei giochi. Non ho partecipato a questo corso ma l'ho osservato e ho raccolto informazioni da chi vi aveva partecipato perché mi interessava».*

La dottoressa Sarnataro ripercorre anche la propria esperienza come partecipante alla formazione sottolineandone rilevanza e persistenza dei risultati; ha partecipato come gran parte dei suoi colleghi sia alle attività formazione sulla sostenibilità che a quella informatica. Sottolinea come questa esperienza formativa le abbia consentito di affrontare alcuni elementi di particolare interesse sia nella vita lavorativa che in quella privata: *«Personalmente, ho seguito il corso sull'educazione alla sostenibilità ambientale e quello sulla privacy, ma anche quelli sulla circolazione digitale delle informazioni e sull'impiego degli strumenti digitali. Abbiamo trattato la peculiarità, la specificità e il rispetto dei dati personali, con l'invito ad aumentare le soglie di sicurezza da un punto di vista proprio della gestione. Abbiamo quindi adottato anche delle nuove procedure che accorciano i tempi per la conservazione dei documenti e aumentano la salvaguardia e la corretta gestione dei dati del personale. Questo richiede una forte intensità di formazione.*

Per noi, come personale amministrativo, questa esperienza è stata molto utile. Nel tempo abbiamo partecipato a corsi sulla sicurezza base e anche sui programmi di gestione Excel, ma quest'ultimo ci ha dato ancora competenze di più ampio spettro.

Nel quotidiano, noi lavoriamo come azienda e ognuno, nel proprio ruolo, esercita delle competenze; magari per difetto. Poi però dobbiamo arrivare a un determinato standard lavorativo. I corsi servono proprio a questo: fanno riflettere sulla consuetudine e in molti arriviamo ad ammettere l'ignoranza; non conoscevano alcuni aspetti importanti per il nostro lavoro. Con la formazione, abbiamo acquisito delle nuove conoscenze e delle capacità: ad esempio, l'opportunità di poter interrogare l'Intelligenza Artificiale anche per il lavoro. Prima di questa formazione, usavo Google solo per scopi personali. Ora invece siamo registrati a Google come ARMENA; questo ci ha aiutato effettivamente. Con una serie di dati incrociati riusciamo ad accelerare e anche ampliare quelle informazioni di cui abbiamo bisogno per la nostra attività, ad esempio di monitoraggio, restando comunque nell'ambito del rispetto della privacy. Sicuramente l'azienda ci fornisce una serie di informazioni, ma ora abbiamo modo di raccogliere e incrociare altre informazioni anche di tipo normativo in modo più ampio e rapido»¹¹.

ARMENA Sviluppo raccoglie tutta la platea dei comuni della provincia di Napoli, dal punto di vista della gestione dei rifiuti, del loro riciclaggio. Il Piano formativo ARMENA Transition ha quindi supportato, in modo trasversale, la motivazione dei dipendenti ad essere proattivi per ampliare la cooperazione istituzionale nel territorio napoletano, perché come fa notare la dottoressa Sarnataro: *«Queste attività formative hanno fatto conoscere e in alcuni altri casi hanno sviluppato consapevolezza anche sull'utilità della differenziazione nella catena del ciclo dei rifiuti rispetto alla catena alimentare»*. Si è sviluppata una sensibilità condivisa in ARMENA, ma anche un linguaggio comune tra le varie aree sui temi della salvaguardia ambientale. È stato importante *«Far comprendere o comprendere quello che magari tempo prima non veniva considerato e l'utilità e il significato anche di un semplice cartello sopra i rifiuti»*¹².

I temi della sostenibilità sono, dunque, stati affrontati con attività formative che per gli operai e i guardiani hanno trovato un aggancio nelle competenze da loro acquisite in materia di sicurezza e salute con la formazione obbligatoria. Queste competenze ambientali, principalmente riferite al trattamento dei rifiuti, hanno impattato su attività che comportano rischio chimico e biologico; gli operatori della manutenzione stradale, ad esempio, utilizzano fitosanitari per il trattamento con diserbante, per cui sono dotati dei patentini che ne consentono l'utilizzo.

Il Sig. Pasquale Guarracino sviluppa delle riflessioni sulla sua esperienza formativa, sia nella sua veste di addetto alla manutenzione stradale che in quella di RLS e di Rappresentante Sindacale, avendo partecipato sia a corsi specifici per la sicurezza che a quelli FNC del «Progetto formativo ARMENA TRANSITION». Egli sottolinea come quella della manutenzione stradale in ARMENA sia l'area a più alto rischio e come questo sia oggetto di confronto e condivisione per adottare le pratiche che assicurano maggiore sicurezza: *«Tra noi colleghi, parliamo sempre di come è meglio sistemare i segnali, delle distanze da osservare e dei DPI che ci servono: dai guanti e occhiali alle mascherine; facciamo le nostre richieste e proposte all'azienda per migliorare la sicurezza. A parte l'obbligo di legge, dobbiamo fare molta attenzione perché le nostre squadre lavorano sulla strada, dove i rischi di incidenti sono molto elevati anche quando facciamo la nostra parte per la sicurezza. Stiamo molto attenti a segnalare la nostra presenza di squadre al lavoro oltre che con bandiere, con un furgone di copertura a chiusura del cantiere mobile. Se abbiamo bisogno di dispositivi o di formazione per la sicurezza avvertiamo immediatamente i nostri coordinatori e chiediamo supporto. Noi ci rendiamo conto del rischio; per questo motivo sappiamo quanto è importante la formazione che facciamo perché ci aiuta ad applicare quello che impariamo»*¹³.

«Noi abbiamo l'abitudine di fare delle visite ispettive a campione per verificare che le procedure e le risposte alle situazioni di rischio – conferma il Responsabile della Manutenzione, il Sig. Ruggiero – troviamo sempre dei cantieri perfetti dal punto di vista della sicurezza, con la segnaletica montata come deve essere. Questo è il ritorno della formazione».

Oltre ai DPI, alla segnaletica e alle procedure obbligatorie per un cantiere stradale, vi sono anche altri che impattano sulla sicurezza del lavoro. Vi sono, ad esempio, dei comportamenti personali e organizzativi che aiutano a prevenire i rischi, come ad esempio arrivare concentrati e pronti al lavoro; ciò richiede capacità di organizzare il proprio tempo, le proprie giornate, in funzione di orari di lavoro che in ARMENA, per il

¹¹ Dall'intervista della Dottoressa Maria Loredana Sarnataro

¹² Intervista della Dottoressa Maria Loredana Sarnataro

¹³ Dall'intervista rilasciata dal Sig. Pasquale Guarracino, addetto alla manutenzione, RLS e RS in ARMENA Sviluppo

personale della manutenzione stradale, variano in base ai turni. Il Sig. Guarracino, per spiegare come la formazione informatica gli è tornata utile nel suo lavoro, sottolinea che: *«Da qualche mese, per segnare i turni di lavoro uso Excel. Sono cose che tornano utili anche nella vita fuori dal lavoro»*. La sua testimonianza tocca anche altri aspetti che riguardano lo sviluppo di competenze per condividere e comunicare l'importanza di adottare pratiche di sostenibilità ambientale, sociale, economica, la formazione ha cioè sviluppato un approccio olistico alla sostenibilità: *«Per me è stato importante anche il corso per il risparmio energetico, perché personalmente sto molto attento; se vedo una luce accesa, vado a spegnerla e così è per l'acqua che non deve scorrere continuamente; va chiusa e riaperta solo quando è necessario, ad esempio, mentre si fa la pulizia dei furgoni che per noi è un'attività frequente. Non si deve lasciarla scorrere inutilmente nemmeno quando ci laviamo i denti. La stessa attenzione per evitare gli sprechi dobbiamo metterla anche nel custodire gli strumenti che non vanno persi; il loro costo, infatti, va a intaccare il patrimonio dell'azienda che può essere utilizzato nell'interesse di tutti e anche del personale invece che per coprire gli sprechi. Questo da molti miei colleghi prima veniva considerato spesso come un fatto banale, ora c'è più attenzione»*.

La formazione FNC ha ampliato l'idea stessa di benessere, oltre che l'attenzione alla sicurezza del lavoro, fortemente sentita soprattutto da chi lavora in strada estendendola alla sicurezza e alla qualità dell'ambiente e alle tecnologie che consentono di restare collegati all'azienda ovunque si lavori, lo stesso Sig. Guarracino spiega infatti che: *«Spessissimo, per la manutenzione stradale è necessario svolgere attività di potatura e anche in questo caso mettiamo in pratica tutte le procedure che abbiamo imparato con la formazione. Inoltre, l'azienda ha fatto una grande cosa, ci ha dato la possibilità, a tutti, di avere il telefonino e la scheda per collegarci tra noi e con l'azienda»*. ARMENA ha, infatti, supportato i dipendenti nell'acquisto di smartphone di nuova generazione, offrendo la possibilità di pagarlo pian piano in busta paga; ha fornito, inoltre, una scheda aziendale a carico dell'azienda.

Il tema della circolazione digitale delle informazioni e della privacy, nella formazione realizzata, ha riguardato anche l'impiego in azienda di questo device che può semplificare il lavoro. Per il Responsabile del servizio di manutenzione stradale, questo è uno strumento perfetto per qualsiasi lavorazione, in particolare per il monitoraggio stradale notturno; inviando le foto, gli operai attestano la lavorazione. La dottoressa Antonucci avverte che tuttavia vi sono molte resistenze all'utilizzo dell'APP che si basa su un sistema volontario di geolocalizzazione, soprattutto in alcune aree viene percepito come strumento di controllo. *«È una forma di reportistica, anche green»* come sottolinea la dottoressa Antonucci e la formazione ha aiutato a vincere alcune resistenze e in generale a una migliore percezione dell'utilità di questa App unitamente e a dare informazioni e concreti esempi su come il rispetto della privacy costituisca un obbligo radicato nella politica e nelle prassi aziendali dell'area del personale e di tutta l'area direzionale.

I due coordinatori della manutenzione stradale, i Signori Vittorio Izzo e Rosario De Rosa, descrivono alcuni concreti impatti della formazione FNC sul loro ambito che, come fa osservare la dottoressa Antonucci, richiede una formazione particolarmente estesa e intensa. La manutenzione stradale implica tantissime attività: dallo sfalcio dell'erba che cresce sui cordoli della strada. Fanno il monitoraggio h24, cioè notturno e diurno delle strade per intervenire qualora ci fosse necessità. Intervengono sugli alberi pericolanti con la potatura o il taglio degli alberi; si occupano dello spargimento del sale quando c'è bisogno, sulle strade che ne hanno bisogno fanno interventi con dei prodotti fitosanitari. Inoltre, per malcostume purtroppo troppo diffuso, i margini delle strade spesso sono utilizzati come discariche e il personale deve attenersi a un protocollo sanitario molto stringente.

Per Rosario De Rosa *«Il corso sull'ambiente, sulla sostenibilità, trattamento dei rifiuti è stato utile per noi perché purtroppo durante le nostre attività lavorative incontriamo troppi rifiuti di abbandono, lungo il ciglio stradale. Facendo questo corso abbiamo capito come fare la separazione, bisogna procedere allo smaltimento e fare quanto necessario, a seconda del tipo di rifiuto che incontriamo»*¹⁴.

¹⁴ Dall'intervista del Sig. Rosario De Rosa, Coordinatore della Manutenzione Stradale in ARMENA Sviluppo

Con questa formazione abbiamo imparato a fare il lavoro preparatorio per lo smaltimento e a identificarli con i codici CER e a seguire le procedure per la separazione, il trasposto e lo smaltimento dei rifiuti in conseguenza di una mancanza di civiltà che aumenta continuamente, ma anche come trattare i rifiuti che produciamo con la nostra stessa attività di manutenzione».

Nel corso della formazione, sono state realizzate simulazioni e realizzate attività di addestramento per il corretto utilizzo dei mezzi e lo stoccaggio. Vittorio Izzo sottolinea che «*Grazie a questa formazione c'è un minor rischio per il lavoratore che ora sa quello che incontra e come trattarlo. Riscontriamo che è migliorato l'approccio con l'ambiente. Durante le lavorazioni non avevano la stessa attenzione come che hanno adesso, verso i rifiuti abbandonati. Sanno identificare il rifiuto e ne comprendono la pericolosità e il ritardo. Con il piano FNC hanno inoltre fatto formazione anche sulle tecniche di stoccaggio. I docenti sono stati molto bravi e ci coinvolgevano anche nell'azione, con esercitazioni per identificare i rifiuti o nelle pratiche per smaltirli*»¹⁵.

Essi rilevano come a seguito del corso sono state sviluppate e acquisite procedure di lavoro come il recintare i rifiuti pericolosi e inviare le segnalazioni agli uffici competenti; inoltre scattare e inviare foto con gli smartphone è diventata una pratica diffusa per documentare il lavoro svolto.

Per i corsi dedicati all'informatica è stata realizzata una formazione teorico-pratica nell'aula multimediale di Città Metropolitana di Napoli, che, tra l'altro, ha consentito ad almeno una parte dei partecipanti di padroneggiare funzioni essenziali e non sfruttate di Excel.

3.2 Considerazioni riepilogative

La prudente valutazione espressa dalla HR manager, la dottoressa Antonucci, sull'impatto del Piano formativo FNC realizzato nel 2023 in ARMENA Sviluppo, è indice delle elevatissime aspettative riposte nella formazione da parte dell'azienda. Le testimonianze dimostrano che vi sono stati molteplici effetti della formazione nel miglioramento delle performance e delle competenze del personale. Ciò è avvenuto a tutti i livelli, da quelli degli operatori di produzione, fino all'area direzionale. Il Piano formativo ARMENA Transition ha attivato un processo di condivisione degli apprendimenti e delle competenze tra le diverse aree aziendali e le persone che hanno partecipato ai diversi corsi, attivando un processo di empowerment e di efficacia organizzativa che si è espresso nel miglioramento delle performance attraverso l'utilizzo di strumenti informatici nel rispetto della privacy, nonché nell'adozione di procedure di differenziazione per lo smaltimento di significative masse di rifiuti e in altre misure che concorrono alla sostenibilità ambientale. Vi sono stati dei risultati pratici che hanno cambiato il modo di lavorare: un utilizzo esteso a vari livelli dei fogli Excel; l'utilizzo mirato ed efficace dei motori di ricerca web nell'area direzionale e tecnica; la raccolta differenziata dei rifiuti proveniente dall'attività di manutenzione stradale e di aree verdi. Il personale che opera dislocato sul territorio regionale ha appreso i vantaggi ed è stato motivato all'utilizzo dello smartphone nel loro lavoro e dell'App per la geolocalizzazione, ma anche come venga tutelata la privacy. È accresciuta la partecipazione del personale all'evoluzione digitale con il web clouding nei processi aziendali rafforzando anche le capacità di comunicazione nell'organizzazione aziendale.

Le testimonianze evidenziano come questa Piano formativo FNC sia stato in grado di indurre lo sviluppo di “teorie” personali a cui è seguita una sperimentazione - come la definisce Kolb¹⁶. Nel caso specifico, una delle “concettualizzazioni” deriva da quanto appreso nell'impiego del web e di strumenti informatici. Una

¹⁵ Dall'intervista del Sig. Vittorio Izzo, Coordinatore della Manutenzione Stradale in ARMENA Sviluppo

¹⁶ David Kolb definisce l'apprendimento esperienziale come ciclo che attiva un processo continuo a spirale che si articola in 4 fasi: esperienza concreta (*concrete experience* - CE), osservazione riflessiva (*reflective observation* - RO), concettualizzazione astratta (*abstract conceptualization* - AC), sperimentazione attiva (*active experimentation* - AS)

delle testimonianze raccolte ha dimostrato che quanto appreso con la formazione teorico-pratica ha indotto ad andare oltre la routine e a relazionarsi efficacemente e in modo inedito con le potenzialità del web e degli strumenti informatici: *«i corsi servono a questo: fanno cioè riflettere sulla consuetudine. In molti arriviamo ad ammettere l'ignoranza; non conosceamo alcuni aspetti, ma con questa formazione abbiamo acquisito delle nuove conoscenze e delle nuove capacità»*. In un altro caso apprendimenti sull'informatica e sulla sostenibilità vengono metabolizzati come chiave della sicurezza personale: *«Noi ci rendiamo conto del rischio e per questo motivo è importante la formazione che facciamo; tutto quello che impariamo è importante»*.

Nel caso specifico, l'efficacia del processo di apprendimento è principalmente legata alla componente pratica ed esperienziale della didattica che si è svolta nelle aule multimediale per la parte informatica e nell'ampio e attrezzato piazzale annesso alla sede aziendale per il ciclo della raccolta differenziata dei rifiuti, oppure nell'action learning con il play role per la comunicazione e l'educazione sul trattamento dei rifiuti. Queste modalità didattiche hanno prodotto anche impatti inattesi come un considerevole miglioramento generale dell'approccio del personale di guardiania ai varchi nella gestione dei rapporti sia con gli studenti che con le istituzioni scolastiche nel loro insieme.

4. CONCLUSIONI

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

In questo Piano formativo realizzato con il Conto Formazione nell'ambito del FNC, quest'ultimo ha incoraggiato a realizzare un programma formativo intensivo, come mai era stato realizzato in azienda. L'opportunità è stata colta per fornire al personale un booster formativo che consentisse di colmare a livello aziendale dei gap che derivano da carenze storiche e strutturali del sistema dell'istruzione e della formazione degli adulti proprie del nostro Paese e particolarmente accentuate in Campania. Ciò ha indotto azienda e progettisti a sfruttare al massimo l'opportunità offerta dal FNC con dei corsi che se da un lato sono risultati per i partecipanti, in molti casi, di durata eccessiva, dall'altro lato hanno consentito di realizzare dei percorsi formativi modulari per gruppi omogenei, tagliati sui fabbisogni specifici di gruppi omogenei per professionalità e livelli di istruzione. Questa strategia progettuale è risultata coerente con le esigenze di sviluppo di un'organizzazione di tipo funzionale classico con processi produttivi che si caratterizzano per un livello tecnologico basico e la prevalenza nei processi produttivi di personale operativo con livelli di qualificazione di tipo rigorosamente esecutivo e bassa autonomia decisionale.

Nonostante lo stress organizzativo conseguente alla compressione forzata delle attività formative nel periodo estivo, l'azienda e l'ente formativo hanno consentito ai partecipanti di prendere parte ad attività teoriche e pratiche che hanno lasciato una evidente traccia sia nel ricordo attraverso le testimonianze, sia nelle procedure aziendali. La finalizzazione della formazione a obiettivi chiari ne ha accresciuto l'efficacia a tutti i livelli aziendali: ARMENA Sviluppo che è un'azienda con personale che opera dislocato su un vasto territorio con questo piano formativo ha creato le condizioni per un più esteso utilizzo di un'app di geolocalizzazione del personale attraverso gli smartphone. Sono diventate di routine prassi di smaltimento differenziato dei rifiuti. La formazione sull'educazione nella gestione dei rifiuti ha sviluppato, in modo inatteso, competenze di relazione e di comunicazione che hanno migliorato il servizio di guardiania presso le scuole. Negli uffici il ricorso ai motori di ricerca web è diventata pratica sistematica. Numerose sono state le applicazioni che sono derivate da questa esperienza formativa.

La dimensione pratica della formazione e la competenza dei docenti hanno consentito di gestire e vincere le resistenze di gran parte del personale di produzione alla partecipazione alle attività didattiche. Di rilevante importanza è stata l'azione motivazionale svolta dai responsabili che hanno avuto la capacità di collegare l'acquisizione di competenze in campo informatico e della sostenibilità alla dimensione della sicurezza personale sul luogo di lavoro e del benessere personale e sociale derivante dalla capacità di agire le competenze oggetto della formazione.

La realizzazione di questo piano formativo nelle difficili condizioni dettate da una tempistica stringente per rispettare le scadenze FNC è frutto di un impegno inteso, di reciproco supporto e stretta interazione tra l'area del personale e direzionale di ARMENA Sviluppo e STAMPA S.r.l., cioè tra azienda ed ente formativo. La volontà aziendale di realizzare pienamente ed effettivamente quanto previsto dal piano formativo è stata la condizione essenziale che ha reso questa esperienza un caso interessante e ricco di impatti nonostante evidenti difficoltà connesse alla realizzazione di questo di tipo di Piano formativo.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

La progettazione costituisce una buona prassi formativa in quanto, sul piano progettuale si rileva la felice intuizione di concepire un'architettura formativa coerente con le caratteristiche dell'organizzazione aziendale caratterizzata da una rigida distribuzione dei ruoli su base funzionale, in relazione a

processi produttivi di livello tecnologico basico, ma anche a processi gestionali che utilizzano tecnologie digitali di tipo basico ancorché in taluni casi specifici come quelli per il monitoraggio ambientale. Gli obiettivi di apprendimento sono stati calibrati in relazione all'avanzamento effettivamente perseguibile per l'azienda e le persone coinvolte, sia in campo informatico che nel campo della sostenibilità ambientale, avendo quest'ultima impatto rilevante sul core business aziendale. La progettazione dei percorsi formativi è stata prodotta attraverso una griglia che ha incrociato gruppi funzionali omogeni della pianta organica del personale con obiettivi operativi di avanzamento della digitalizzazione aziendale e di pratiche di sostenibilità ambientale, finalizzando la formazione al miglioramento delle performance relative alle commesse e alla mission aziendale.

La qualità dei docenti e la scelta di combinare formazione pratica e teorica hanno contribuito a produrre apprendimenti a cui hanno fatto, almeno in alcuni casi, degli impatti concreti.

Sono state rilasciate delle attestazioni di competenza che in gran parte dei casi risultano coerenti con il livello EQF attinente al ruolo delle persone che hanno partecipato alla formazione, nonché alle loro traiettorie di carriera. In altri casi invece si rileva che la referenziazione delle competenze appresa presenta elementi di incongruenza rispetto al ruolo e alla possibile evoluzione di carriera, ciò nonostante, è apprezzabile lo sforzo di produrre diverse attestazioni rispetto alle diverse azioni formative che hanno composto mosaici di competenze specifiche per ogni gruppo distinto gruppo di figure professionali

Costituisce cioè nel suo insieme una buona pratica l'adozione di un metodo che consente l'attribuzione di un insieme di attestazioni di competenze differenziate in base agli apprendimenti anche se in questa fase ancora "sperimentale" del processo di riconoscimento delle competenze è possibile rilevare alcune incongruenze.

Per la formazione informatica, in questo piano formativo, almeno per gli impiegati, si è fatto ricorso a un'aula multimediale in un contesto particolarmente accogliente. I partecipanti hanno percepito la formazione come un privilegio. Analogamente la formazione è stata percepita come privilegio da condividere l'esperienza di operai e custodi con una docente che li ha coinvolti in giochi di ruolo per gestire la comunicazione e le relazioni; così operai e coordinatori hanno percepito come un privilegio il poter realizzare delle simulazioni all'aperto, cioè nel contesto reale di lavoro, assistiti e guidati da esperti capaci di fornire soluzioni nuovi per una performance migliori. Fornire ai lavoratori una formazione da vivere come privilegio ed esperienza da ricordare costituisce una buona prassi formativa.

Un'azienda come ARMENA Sviluppo che concepisce la formazione aziendale come strada per colmare i gap prodotti dalle carenze del sistema dell'Istruzione e dell'Educazione degli adulti si pone in modo proattivo e da protagonista nel sistema dell'Istruzione permanente per affrontare con efficacia le transizioni digitali in atto.

4.3 Conclusioni

Il Piano formativo ARMENA Transition manifesta la presenza di buone pratiche a livello progettuale, per le metodologie didattiche utilizzate e per i molteplici impatti prodotti in direzione dell'informatizzazione ancorché circoscritta ad alcuni processi e attività aziendali.

Presenta le problematiche proprie dei Piani FNC seconda edizione; ha coinvolto sostanzialmente tutto il personale aziendale in un lasso di tempo molto compresso a causa delle scadenze determinate da quel bando ANPAL. È stata documentata un'ampia partecipazione con piccole variazioni rispetto a quanto previsto. Come in tutti i piani FNC ben più ampie sono la variazione riguardo agli obiettivi di apprendimento che variano significativamente a seconda delle persone e del gruppo di apprendimento. Ciò nonostante, l'impegno e la volontà aziendale di realizzare pienamente ed efficacemente queste attività formative sono state realizzate con successo nonostante resistenze e difficoltà. I risultati della formazione hanno consentito di far avanzare i processi aziendali in direzione di un attivo contributo alla sostenibilità ambientale soprattutto per quanto riguarda lo smaltimento dei rifiuti e in monitoraggio degli impianti termici nel territorio in cui opera ARMENA Sviluppo. La formazione ha consentito altresì un avanzamento della digitalizzazione nei processi gestionali benché in un quadro tecnologicamente di tipo básico, cioè privo di ERP e sistemi di interconnessione e trattamento intelligente dei dati. In particolare, vi è un più ampio e migliore impiego dei motori di ricerca nel web e l'utilizzo di strumenti ancora fondamentali come i fogli Excel. Le competenze acquisite hanno impattato sia a livello di organizzazione che nella vita privata delle persone coinvolte in formazione. Gli apprendimenti sono stati verificati e riconosciuti a tutti i partecipanti per quanto sia stati diversamente metabolizzati da persona a persona con significative differenze nelle diverse aree organizzative. Per gli esiti prodotti e gli impatti nei processi aziendali, questa è una prassi formativa in cui è possibile riconoscere delle buone prassi.

Il Piano formativo è stato costruito su un'architettura progettuale che ha consentito di distinguere le attestazioni degli apprendimenti conseguiti in base a percorsi formativi tarati sulle caratteristiche e il ruolo dei diversi gruppi di apprendimenti costituiti aggregando i partecipanti secondo criteri di omogeneità in base ai ruoli e ai livelli organizzativi. L'integrazione tra le diverse aree organizzative non ha rappresentato un obiettivo perseguibile, ma coinvolgendo tutti i livelli e le aree dell'organizzazione aziendale ha attivato un processo di un empowerment creando un collegamento etico attorno ad obiettivi di performance, standard e valori di sostenibilità agganciati all'evoluzione digitale in atto.

Questo Piano formativo si è configurato come un terreno sul quale una scelta strategica di rilevante portata è stata effettuata dal management aziendale nei limiti delle proprie prerogative di società interamente partecipata dalla Pubblica Amministrazione attraverso l'Ente proprietario che opera in base a vincoli giuridici e scelte di natura politica che ne condizionano le scelte strategiche al ruolo e alla missione affidata. La scelta strategica di coinvolgere tutto il personale in questo piano formativo ha trovato il pieno avallo dell'Ente proprietario che ha concesso l'uso di importanti e prestigiose strutture attrezzate come l'aula multimediale presso la propria sede.

Il disegno complessivo di questo Piano formativo si mostra come replicabile in altri contesti analoghi perché basato su un'architettura progettuale che ha impedito che si verificassero pericolose storture nell'impiego di risorse destinate alla formazione dei dipendenti ed anzi ha prodotto alcuni esiti configurabili come buone prassi. Questo progetto ha consentito di affrontare e risolvere problemi derivanti dalla necessità di adeguarsi ai cambiamenti in atto anche a livello normativo riguardo ai temi della sostenibilità e della gestione e circolazione delle informazioni attraverso gli strumenti digitali fruibili per l'azienda stessa. Esperienze di questo tipo possono essere di esempio per aziende simili ad ARMENA Sviluppo ancorché si rendano necessari adattamenti e miglioramento complessivo delle condizioni operative; al netto cioè delle forzature indotte dalla tempistica stringente e stringata del FNC.

La qualità attuativa è stata mediamente buona e in alcuni casi eccellente, come hanno evidenziato le testimonianze; si rileva un adeguato equilibrio tra formazione teorica e formazione pratica che ha consentito un reale avanzamento di competenze. Le competenze acquisite dal personale si collocano nell'area di intersezione tra quelle di base e trasversali e quelle professionalizzanti. La qualità dei docenti ha consentito di raccogliere attorno alla formazione realizzata un gradimento mediamente buono con apprendimenti che hanno trovato piena applicazione in alcuni casi e sufficiente applicazione in altri, consentendo di accogliere

apprezzamenti nel territorio per i cambiamenti generati nei comportamenti e nelle interazioni con il pubblico che si interfaccia con i servizi di ARMENA Sviluppo.

Per alcune scelte progettuali adottate per questo piano formativo basato sul pragmatismo e sull'aderenza alla realtà, a fabbisogni di professionalità e agli obiettivi che la formazione può aiutare a perseguire, si può considerare questa esperienza trasferibile anche ad altri contesti. Per la pressione dettata dai tempi di attuazione FNC, per la tendenza a massimizzare la formazione realizzata nonostante oggettive difficoltà e per le problematiche relative al riconoscimento e certificazione delle competenze, sono in atto una riflessione e aggiustamenti che riguardano complessivamente questa imponente pagina della formazione continua a cui il Piano formativo ARMENA Transition ha dato un positivo contributo.