

ASIS - SALERNITATA RETI E IMPIANTI

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2024

Buone Prassi Formative

STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo

SOMMARIO

INTRODUZIONE	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.1 Profilo dell'azienda e del settore	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua ...	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.4 Considerazioni riepilogative.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2. IL PIANO FORMATIVO	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.1 L'analisi del fabbisogno.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3 Considerazione riepilogative.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	18
3.1. L'impatto della formazione.....	18
3.2 Considerazioni riepilogative.....	20
4. CONCLUSIONI	20
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	20
4.2. Le buone prassi formative aziendali	21
4.3 Conclusioni.....	22

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. Combinando la ricerca semantica nei titoli delle azioni formative delle parole, dei lemmi e delle locuzioni più frequenti nel "dizionario" di **Industria 4.0**, la tipologia di Piano formativo e la **codifica tematica delle azioni formative**, il contenuto semantico dei titoli delle azioni formative riferito al **corpus linguistico dell'innovazione tecnologica e digitale** si rilevano 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% vengono classificate con la tematica dell'informatica, poiché queste tecnologie permeano altre tematiche¹.

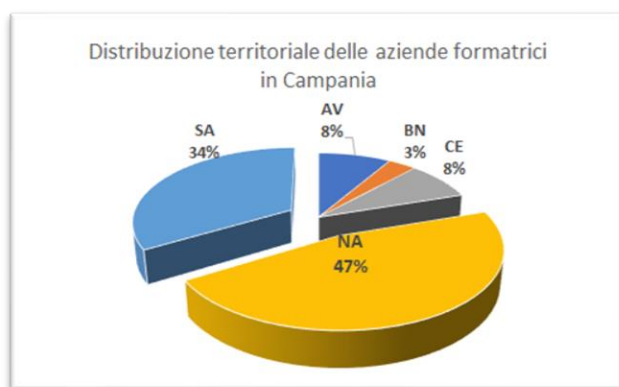
Un'importante intersezione, pari al 18% circa, si realizza tra FNC e ambito della transizione verde, che conferma con le due transizioni epocali attraversino in modo significativo contenuti e obiettivi della formazione continua aziendale².

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 consivisa 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.

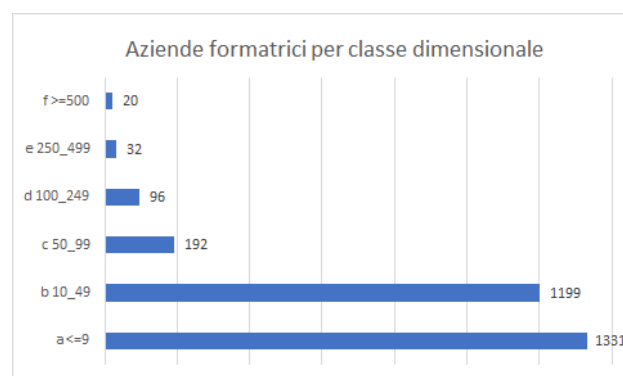
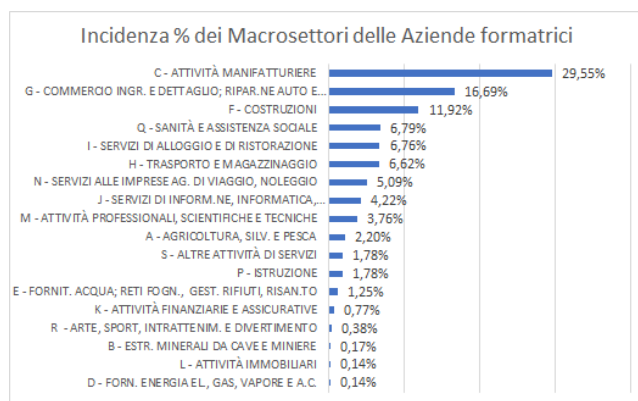
Lo studio di caso, partendo dalle **caratteristiche e dinamiche del contesto organizzativo, produttivo e professionale**, ha un focus centrale sulle modalità di **rilevazione dei fabbisogni formativi**, perché queste spiegano su quali basi sia stata sviluppata la **progettazione formativa**, per passare 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 il Fondo dispone che venga realizzata una ricerca qualitativa, in profondità, che riguarda un circoscritto numero di aziende. Nell'individuare le aziende per le quali si può ipotizzare, sulla base dell'analisi on desk, che abbiano realizzato buone prassi, l'AT Campania, punta a comporre un panel dotato di senso, in modo da evidenziare buone prassi a cui possa guardare con interesse la rete più degli attori della formazione con Fondimpresa. La selezione delle aziende da *studiare* ruota, quindi, attorno agli ambiti strategici individuati dal Comitato di Indirizzo di Fondimpresa, ma per comporre il panel dei *casi di studio* è utile considerare anche dinamiche emergenti e fattori di contesto che possono incidere sull'evoluzione della 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 servizi 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*.



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.

ASIS – Salernitana Reti e Impianti è stata selezionata come azienda del panel di aziende per le quali si è ipotizzata la presenza di buone prassi formative, in quanto è presente nel campione di indagine sia per aver realizzato attività formative nell'ambito di un Piano formativo a supporto della Green Economy, sia del Piano "ASIS ACADEMY: Water Sector Skills" per la formazione a supporto dell'inserimento lavorativo di nuove risorse nell'organico aziendale con l'**Avviso 3/2022 di Fondimpresa per le Politiche Attive**. Quest'ultimo piano formativo è oggetto di questo studio di caso; la partecipazione al piano formativo sulla sostenibilità ambientale è trattata come parte della politica formativa aziendale. -

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

ASIS Salernitana Reti e Impianti SpA è un'Azienda Speciale, nata nel 1961 per volontà di 21 comuni, come “Consorzio Acquedotti delle Valli del Sele del Calore e del Montestella”; oggi **40 comuni aderenti e 50 comuni serviti**. Distribuisce in media **63 milioni di mc. annui di acqua** ed è il più grande Ente acquedottistico della Provincia di Salerno. Gestisce, infatti, una rete di circa 500 Km che parte dall'Alta Valle del Sele, nella parte sud della Provincia di Avellino, per raggiungere, da un lato, il Cilento, servendo sia i Comuni interni che quelli costieri, sino a includere Salerno, la città capoluogo e più popolata della provincia.

Per la parte territorialmente più estesa della sua rete, ASIS¹ convoglia e distribuisce le acque che alimentano i tre acquedotti da cui ha avuto origine la Società. Il rilevante ingresso del Comune di Salerno, nel Consorzio che costituisce l'ASIS come SpA, tuttavia, è legato all'avvio nel 1980, della distribuzione idrica dall'**Acquedotto del Basso Sele**. La fonte di alimentazione di questa rete è comunemente chiamata **Quaglietta**, come la frazione del comune di Calabritto (AV), dove si trovano le tre sorgenti che alimentano l'Acquedotto: Senerchiella, Fontana e Pioppi. Questo gruppo sorgentizio, denominato **Cantariello**, scaturisce da un unico bacino geologico di accumulo alla sinistra del fiume Sele, a 187 metri circa dal livello del mare, cioè a una quota relativamente bassa a cui è dovuto l'aggettivo che connota la denominazione di questo acquedotto.

Dalla quota della sorgente dipende l'estensione del territorio servito che è tanto maggiore quanto maggiore è l'altitudine. L'**Acquedotto del Basso Sele**, proprio in considerazione della più che modesta altitudine di captazione, è un'opera particolarmente complessa e interessante, perché riesce a servire “*tredici Comuni, tutti ricadenti nel bacino fluviale del Sele a partire dall'entroterra a confine con la provincia di Avellino fino a raggiungere, da un lato, la fascia costiera cilentana e, dall'altro, la città di Salerno*”. Questo risultato è stato possibile grazie agli importanti investimenti di ASIS che hanno migliorato l'efficienza distributiva e consentito di mantenere la qualità dell'acqua erogata, intervenendo sul nucleo originario delle opere di derivazione (opere di presa, tubazioni e partitori) realizzate negli anni '70 con fondi della Cassa per il Mezzogiorno.

“Le acque delle sorgenti Senerchiella, Fontana e Pioppi, captate con un'unica galleria e convogliate prima all'interno di una vasca nei quantitativi massimi di emungimento (1630 l/s), percorrono il sottosuolo della Piana del Sele all'interno della rete principale della tubazione è realizzata, per lo più, in acciaio con saldatura a “bicchiere”, il diametro, nel tratto iniziale, è di 1600mm; l'estensione delle rete è 150 Km; la popolazione complessivamente servita è di circa 330.000 abitanti”.

Nel suo insieme, si tratta di una rete molto complessa, con tubazioni che vanno dai 1600 mm. di diametro per l'acquedotto del Basso Sele che serve la città di Salerno, fino ai 250 mm. per le ultime propaggini dell'**Acquedotto Alto Sele**. Di recente è stato realizzato un considerevole upgrade degli impianti con l'installazione di un sistema di Automazione e Telecontrollo che consente, attraverso **42 centraline collocate in punti strategici degli acquedotti**, di effettuare manovre di chiusura, apertura e regolazione oltre che verifica e lettura dei consumi idrici dei singoli comuni.

¹ D'ora in poi, in questa pubblicazione, l'acronimo “ASIS” potrà essere utilizzato in luogo della denominazione completa “**ASIS Salernitana Reti e Impianti SpA**”

L'ASIS ai suoi clienti – Comuni e Società di servizi idrici integrati – offre una gamma di servizi che vanno dall'erogazione di acqua all'ingrosso, all'analisi delle acque, alla gestione dei contratti delle utenze finali; fino alla raccolta fognaria, depurazione.

ASIS Salernitana Reti e Impianti SpA conta oggi **150 dipendenti**. L'organico è aumentato rispetto al periodo pre-COVID, con l'assunzione di 50 nuove persone. Nel 2021, l'azienda ha avviato un piano di inserimento al lavoro per integrare figure professionali e nuove competenze. Tra i nuovi assunti vi sono ingegneri e laureati in economia e in giurisprudenza inseriti in ruoli chiave del middle management, ma anche diplomati per la copertura di specifici ruoli; sono stati assunti anche molti impiegati, e un ridotto numero di operai, con profili tecnici, che sono stati inseriti con l'ultima ondata di assunzioni. Questo cambiamento è dovuto all'evoluzione dell'azienda che ha assunto sempre più una dimensione amministrativa e gestionale come servizi che completano e integrano gli interventi tecnici e le attività di manutenzione sulle infrastrutture della rete idrica.

Il personale è distribuito tra le sedi di Salerno, Battipaglia e Agropoli. Nella sede del capoluogo si concentrano le funzioni direzionali e gestionali, nonché i servizi amministrativi e di riscossione delle bollette di consumo, ma vi sono localizzate anche servizi tecnico-operativi, mentre nelle due altre sedi sono presenti solo attività tecnico-operative.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il quadro normativo di riferimento entro il quale si colloca l'attività dell'Ente è costituito dalla cosiddetta Legge Gallo (L. 36/94) e l'ASIS punta verso l'obiettivo della **gestione del ciclo integrato delle acque**, secondo quanto previsto da questa legge. Come spiega il Direttore Generale, l'Ingegnere Giuseppe Giannella, un decisivo passo in avanti in questa direzione vi è stato con la presa in delle **gestioni delle reti idriche e fognanti dei comuni di Battipaglia ed Eboli** con la messa in cantiere della realizzazione di un **Sistema Informativo Territoriale finalizzato alla gestione delle reti tecnologiche** sia interne (distribuzione) che esterne (adduzione).

La relazione di gestione per il Bilancio 2023, infatti, evidenzia i successi ottenuti dalla Società nella **p** la **ricerca di finanziamenti esterni, aggiuntivi a quelli della Tariffa** che costituiscono opportunità di crescita degli investimenti nelle prossime annualità.

Grazie alle risorse messe a disposizione dal REACT, ha realizzato le opere di **ingegnerizzazione delle reti idriche di Battipaglia, Bellizzi, Eboli e Pontecagnano Faiano**, mediante l'implementazione di un **sistema di monitoraggio e distrettualizzazione**, con interventi e strumenti per il contenimento dei consumi delle risorse idriche nell'ottica dello sviluppo sostenibile. L'ASIS ha, inoltre, ottenuto fondi dalla linea di investimento del PNRR M2C4-I4.2 **"Riduzione delle perdite nelle reti di distribuzione dell'acqua, compresa la digitalizzazione e il monitoraggio delle reti"** tramite l'Ente Idrico Campano l'intervento ha candidato un progetto, ora in via di implementazione, per la **"Digitalizzazione e distrettualizzazione delle reti idriche dei comuni in gestione di ASIS Salernitana Reti e Impianti SpA"**.

Sempre nell'ambito del PNRR, è stato ammesso a finanziamento il progetto **"Potenziamento linea acque impianto depurazione Battipaglia"**. *L'impianto nella sua nuova configurazione di progetto sarà in grado di trattare le acque reflue urbane [...] per un carico complessivo di 61.900 a.e [...] la soluzione progettuale proposta prevede l'adozione di un sistema MBR ad ultrafiltrazione [...]. Sulla stessa misura, è stato ammesso a finanziamento anche il progetto "Potenziamento linea fanghi impianto depurazione Battipaglia" [...]. Il revamping della linea fanghi dell'impianto di depurazione, al fine di consentire il trattamento dell'intera portata di fanghi prodotta, prevede, la riconversione dei digestori anaerobici in digestori aerobici e la fornitura e posa in opera di due addensatori dinamici e presse a vite di adeguata capacità.*

La strategia dell'Azienda, da un lato, è volta all'ammodernamento e alla digitalizzazione delle infrastrutture, dall'altro lato, punta a innovare e velocizzare la gestione sul versante dei servizi per la gestione dei contratti degli utenti finali. ASIS si è dotata di un sistema di CRM che consente di rendere più efficiente gestione dei contatti front & back office con il cliente. Lo sviluppo e l'implementazione di sistemi di lettura da remoto dei contatori per rilevare i consumi, accresce accessibilità alle informazioni per l'utenza e trasparenza dell'azienda. L'innovazione tecnologica consente anche di intervenire con maggiore tempestività ed efficacia sull'annoso e diffuso problema del recupero delle morosità degli utenti finali che nel settore idrico è particolarmente forte per disinformazione e il diffondersi di percezioni errate sui diritti di fruizione del bene "acqua" come risorsa pubblica

Vi è un altro versante a cui guardano le strategie di ASIS e che contribuiscono a determinare l'evoluzione dei servizi e delle professionalità presenti nell'azienda. La Legge Regionale della Campania 15/2015 ha stabilito che per *"l'esercizio associato delle funzioni pubbliche relative al Servizio Idrico Integrato, l'Ambito Territoriale Ottimale (ATO) del servizio idrico integrato, di cui all'articolo 147 del decreto legislativo 152/2006, coincide con il territorio regionale ed è suddiviso in Ambiti distrettuali..."*. Il territorio della Campania è stato, quindi, suddiviso in 7 ambiti: Napoli città, Napoli Nord, Sarnese-Vesuviano, Sele, Caserta, Irpino e Sannita. Il Distretto Idrico del Sele comprende 144 Comuni; oltre ad ASIS vi cui operano altri tre gestori

L'attuale concessione per la distribuzione dell'acqua di cui si avvale ASIS, così come quella degli altri gestori del Distretto Idrico del SELE, scade nel 2035 e le prospettive aziendali sono riposte nella nuova concessione. Come evidenzia il Direttore Generale dell'ASIS tra gli attuali gestori di questo Distretto non vi è concorrenza in senso classico, ma anzi la spinta a coalizzarsi; già è stato, infatti, costituito un nuovo soggetto, la Rete di Imprese del Distretto Idrico del Sele, in modo che ogni Comune del territorio possa sceglierlo come proprio gestore, quando l'Autorità d'Ambito, cioè la Regione, dovrà individuare il destinatario della nuova concessione. La strategia dell'ASIS in vista di questo traguardo consiste nel rafforzare il proprio ruolo puntando a migliorare la rete idrica e il sistema di distribuzione, ma anche a estendere i propri servizi e l'offerta.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

L'evoluzione dell'azienda ha avuto una forte spinta dopo il Covid, periodo intenso per un'azienda come ASIS, durante il quale è stato fondamentale il ruolo e il funzionamento dei servizi idrici. Il dottor Flavio Donatantonio, oggi Direttore del Personale, anche sul piano professionale è parte di questa evoluzione, perché entrato come impiegato è diventato un esperto di matrice bocconiana, che dedica particolare attenzione allo sviluppo del personale sotto tutti i punti di vista. La formazione è sempre stata al centro delle strategie aziendali per portare il personale a gestire i nuovi strumenti digitalizzati e i nuovi servizi che hanno profondamente trasformato il modo di operare dei gestori delle reti idriche e di ASIS in particolare, già a partire dal 2020-2021 «Abbiamo ri-digitalizzato tutta una serie di processi e poi vi sono arrivati gli investimenti del PNRR per la parte della sostenibilità.

«Il forte cambiamento in atto in questa azienda ha segnato la necessità di realizzare dei piani formativi ad hoc per la formazione delle persone, sia di nuova che di vecchia assunzione, attraverso diversi canali di finanziamento: Fondo Nuove Competenze o quello sulle politiche attive e altri come l'Avviso sulla Green Economy o l'Innovazione Tecnologica. .

Noi siamo resi conto che l'azienda era cambiata, non era più un'azienda prettamente tecnica, ma era diventata un'azienda tecnica ed amministrativa al tempo stesso ed era cresciuta anche sul piano quantitativo.

Le varie realtà di cui si compone l'azienda, le varie aree organizzative, ci riportavano esigenze in termini di personale e di competenze; chiedevano una gestione delle risorse umane, sia per quanto riguarda le risorse già presenti che quella da assumere: nello specifico, ad esempio, l'ingegnere che sapesse progettare, gestire software CAD di disegno, fare computo. In un caso specifico abbiamo indetto un concorso specifico per programmatori di sistemi. Abbiamo cercato e inserito persone da collocare in ruoli ben definiti con competenze adeguate in ingresso, perché abbiamo bisogno di questa tipologia di persone.

Ci siamo quindi chiesti se avremmo sfruttato bene le loro competenze, considerando che avrebbero dovuto imparare un nuovo modo di lavorare, con nuovi strumenti e in questo contesto organizzativo.

Lavorando sulle competenze tecniche e trasversali siamo perciò passati all'innovazione e anche all'organizzazione. Attorno a questi tre punti fondamentali ruotano i nostri vari progetti sono i punti chiave sui quali noi abbiamo lavorato e continuiamo a lavorare perché ad oggi dobbiamo ancora svilupparli e portarli avanti. Tuttora stiamo individuando le persone, stiamo scrivendo le job skill per le diverse persone perché questa è una realtà che comunque continua ad evolversi e continua anche a raccontare a chi è dentro questo cambiamento in un modo positivo e non negativo. Tutto quello che è successo in azienda lo si ritrova nelle azioni formative».

1.4 Considerazioni riepilogative

ASIS – Salernitana Reti e Impianti SpA è il maggiore gestore di reti idriche nella vasta provincia di Salerno ha radici che risalgono agli anni '60 dello scorso secolo e alla scelta di un gruppo di Comuni che portò a unificare tre acquedotti a cui negli anni '80 si è aggiunto un quarto acquedotto quello del Basso Sele che fornisce acqua anche al Capoluogo oltre a 50 comuni. Da azienda a servizi di tipo tecnico, dedicata soprattutto alla regolazione dei flussi e della distribuzione e alla manutenzione, ASIS ha avviato e accelerato nell'ultimo quadriennio (2021-2024) una trasformazione che punta, attraverso le nuove tecnologie digitali, alla gestione integrata dei servizi a 360 gradi, sia ai Comuni committenti che all'utenza finale. Innovazione digitale e gestione sostenibile dell'acqua costituiscono un'unica sfida cruciale per il futuro dell'azienda, del territorio e della sua popolazione. L'impegno di ASIS è forte sia sul versante della distribuzione dell'acqua potabile, sia per l'adduzione attraverso la gestione dei servizi fognari; l'impatto degli investimenti e dei servizi sul territorio è immediatamente misurabile e monitorato con i più evoluti strumenti dell'IOT e del controllo a distanza; i risultati sono tangibili: nel miglioramento dell'efficienza delle reti, nella riduzione di dispersioni e sprechi per contrastare crisi idriche, nel contenimento dell'inquinamento.

Le tecnologie innovative e le soluzioni digitali aprono nuove strade per affrontare queste sfide. ASIS punta alla gestione idrica 4.0, cioè allo smart water management, fino all'impiego di Intelligenza artificiale per analizzare grandi quantità di dati provenienti da sensori e altri sistemi di rilevazione, ma anche per il coinvolgimento e la responsabilizzazione degli utenti finali. La piena realizzazione della gestione idrica 4.0 richiede ancora investimenti, sviluppo tecnologico e una maggiore collaborazione all'interno dell'azienda e tra i diversi attori del settore. I risultati conseguiti da ASIS sono il frutto di una strategia che ha come pilastri: il radicamento nel territorio, le alleanze con gli altri gestori locali; lo sviluppo di competenze e l'acquisizione di professionalità propria di un gestore idrico 4.0.

2. II PIANO FORMATIVO

Il Piano Formativo

2.1 L'analisi del fabbisogno

L'accelerazione impressa dall'azienda alla trasformazione in chiave 4.0 ha determinato un fabbisogno di re-skilling in chiave digitale per il personale già presente in azienda prima della pandemia Covid. Questa è stata uno spartiacque. L'azienda dal 2021 ha aumentato del 50% la composizione del personale che è passato da 100 a 150 unità. Sono state immesse figure con alte competenze tecnico-professionali, sono infatti state assunte persone destinate a ricoprire ruoli di responsabilità all'interno dell'azienda, impiegati tecnici e amministrativa e in misura minore operai qualificati. L'esigenza dei vertici aziendali di sintonizzare le competenze dei nuovi assunti con i loro ruoli e con il contesto dell'organizzazione aziendale, indica che, inevitabilmente, la definizione dei fabbisogni formativi è frutto di un processo top down, in linea con la natura stessa dell'Avviso 3/2022 per le Politiche Attive che supporta le decisioni delle aziende che decidono di assumere personale.

Le figure professionali da coinvolgere nel piano formativo per la successiva sono state individuate in prevalenza su figure di management nell'ambito della programmazione e della commercializzazione, ma anche per operatori specializzati nell'ambito della manutenzione.

Tutto il processo ha fatto capo al Direttore del Personale Flavio Donatantonio che spiega: *«Quando nel 2021 l'azienda ha avviato questo piano di inserimento al lavoro di una serie di nuove competenze. Prima di inserire nuove persone in azienda, con le procedure di assunzione, abbiamo avviato un'analisi dei fabbisogni organizzativi e professionali per capire quali erano le persone, i ruoli e le posizioni da andare a ricoprire».*

Il racconto del dottor Mario Vitolo², General Manager di questo Ente, descrive l'evoluzione della formazione e il modus operandi dell'azienda nella relazione tra questa e l'ente formativo esterno che rappresenta: *«Qui il direttore del personale è una persona che si occupa costantemente del monitoraggio delle competenze di tutti i 150 dipendenti dell'azienda. ASIS si sta rinnovando tantissimo: 50 persone sono entrate nel momento successivo alla pandemia. Ricordo che durante il periodo del COVID, qui realizzavamo corsi di project management, oppure per migliorare le performance; tutta la vecchia guardia si stava, infatti, digitalizzando; dopodiché sono arrivati i nuovi assunti e ai temi della digitalizzazione, della sostenibilità si sono sovrapposti i temi dell'organizzazione e della comunicazione, proprio perché il direttore del personale ha preso 50 persone da fuori; per coprire anche alcuni ruoli chiave; sono entrati infatti in azienda i laureati economia, in giurisprudenza e gli ingegneri. Sono entrati in un contesto che aveva una sua storicità con dei responsabili che erano lì da tanto tempo: sono arrivati invece i giovani e sono andati ad occupare posizioni importanti nell'organizzazione, a livello di middle management. Il direttore Donatantonio aveva forti preoccupazioni per il rischio che tra il personale scattasse la paura per questi cambiamenti: la prima era quella di comunicare per bene questa dinamica e soprattutto favorire tutta la comunicazione necessaria perché venisse metabolizzata. Se da un lato c'erano queste preoccupazioni, dall'altro c'era la volontà di mettere mano all'organigramma e quindi di rimettere a posto i processi».*

Su queste basi, è stata svolta l'analisi dei fabbisogni finalizzata a partecipare all'Avviso 3/2022, che è stata realizzata quando il programma di nuove assunzioni era stato già avviato, focalizzandosi su alcune figure chiave nell'organizzazione aziendale.

L'analisi dei fabbisogni ha raccolto l'esigenza di valorizzare al massimo l'apporto derivante dall'immissione nell'organico di alcune figure la cui competenza già era stata accertata in fase di selezione, per alcune di esse il Piano formativo è stata anche occasione per approfondire il loro profilo psicoattitudinale, dovendo assumere ruoli di leadership. In questa fase preparatoria del Piano formativo, sono state selezionate e individuate 18 persone, come destinatarie della formazione ai fini dell'assunzione per il loro inserimento in organico in misura non inferiore al 90% (almeno il 50% a tempo indeterminato e il 40% a tempo determinato). La valutazione in ingresso dei partecipanti è stata molto accurata; la Relazione Finale, a

² Mario Vitolo, General Manager di Virvelle, intervista del 19/12/2024. (È un caso di omonimia con l'autore di questa pubblicazione).

conclusione del Piano formativo, indica che a completamento del lavoro di selezione e ai fini dell'inserimento in un percorso formativo sono stati somministrati test psico-attitudinali a 8 dei destinatari della formazione per misurarne costrutti come la **Percezione di Autoefficacia** di Bandura (2000) e il **Locus of Control** di Roger (1996); sono state utilizzate batterie di test standardizzati, strumenti di psicologia del lavoro, somministrati da specialisti di Virvelle, Ente qualificato da Fondimpresa e storico fornitore di servizi.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del piano formativo è stata sviluppata sulla base della metodologia di Virvelle, le esigenze formative espresse in termini di gap in relazione agli obiettivi e alla collocazione delle persone destinatarie della formazione è stata ricondotta a tre percorsi, per: la programmazione nella gestione delle risorse idriche, la comunicazione e il marketing aziendale, l'esecuzione di interventi+ tecnici. I nuovi profili sono stati ricondotti e declinati secondo i corrispondenti standard del Repertorio Regionale dei Titoli e delle Qualificazioni e cioè:

La progettazione ha curato questi profili sulle specifiche esigenze aziendali definendo in corrispondenza di ciascuno di questi, un percorso formativo specifico composto da due corpose azioni formative: una di 150 ore e l'altro di 170. In totale sono state progettate e realizzate 960 ore di formazione distribuite come risulta nella seguente tabella:

Qualificazione Regionale di riferimento	Titolo Azione Formativa	Durata in ore	Modalità Didattica	Contenuti
Tecnico esperto della programmazione delle risorse idriche	Strumenti digitali e procedure normate per analizzare il servizio idrico integrato	150	Aula (50 h) ToJ (100 h)	- Supporti digitali 4.0 per il monitoraggio e la regolazione degli impianti aziendali - Standard di riferimento
	Tecniche e strumenti di programmazione del ciclo idrico integrato in ASIS	170	Aula (40 h) ToJ (130 h)	Metodologie innovative di programmazione di utilizzo della risorsa idrica
Esperto nella gestione aziendale	Tecniche di pianificazione e gestione integrata delle risorse in ASIS e controllo di gestione – Digital management in ASIS	150	Aula (50 h) ToJ (100 h)	- Processi di ottimizzazione economico-aziendale - Nuovi approcci di management - Strumenti Digital per il miglioramento del bilancio
	Tecniche, normative e procedure per la gestione delle attività commerciali per il servizio idrico integrato	170	Aula (40 h) ToJ (130 h)	- Project Management - Gestione ottimale delle attività commerciali aziendali - Tecniche di business definition
Operatore del Sistema Idrico Integrato	Sistemi di captazione, adduzione e distribuzione idrica	150	Aula (50 h) ToJ (100 h)	- Meccanica Idraulica - Manutenzione degli impianti di captazione, trattamento e distribuzione delle acque - Normativa di riferimento
	Manutenzione degli impianti e delle reti del sistema idrico	170	Aula (40 h) ToJ (130 h)	- Il ciclo integrato delle acque - Ottimizzazione e prevenzione per la salvaguardia delle risorse idriche

La precedente tabella evidenzia come la formazione abbia avuto prevalentemente un carattere esperienziale commisurato alle competenze di carattere tecnico e teorico in ingresso già in possesso delle persone che erano state selezionate per la partecipazione a questo percorso di formazione e inserimento lavorativo. La formazione ha mirato a sviluppare conoscenze ma soprattutto ad accompagnare queste persone nell'acquisizione di nuove abilità tecnico professionali con un percorso consistente in termini di ore e di contenuti.

Per il percorso di Programmazione sono stati selezionati ingegneri, per quello gestionale sono state individuate risorse con competenze di tipo economico gestionale e giuridico; per il percorso di manutenzione dei giovani con istruzione tecnica superiore.

I titoli delle azioni formative sono stati concepiti come etichette che annunciano gli obiettivi didattici e i contenuti e predispongono gli allievi all'apprendimento, così come il titolo del Piano formativo "**ASIS ACADEMY: Water Sector Skills**" implica la necessità di colmare distanze tra la formazione universitaria e scolastica e le specificità di questa azienda e questo settore.

I partecipanti alla formazione sono stati assunti, secondo quanto previsto dall'Avviso 3/2022 dopo la presentazione della richiesta di finanziamento a Fondimpresa, ma prima della effettiva realizzazione delle attività formative che è avvenuta tra la fine del 2022 e gli inizi del 2023. Le tempistiche e la collocazione della formazione nell'orario di lavoro sono state concordate dall'azienda con l'Ente formativo esterno.

La gestione della formazione è frutto di una radicata e storica collaborazione tra direzione del personale dell'azienda ed Ente formativo. I docenti, soprattutto per le materie tecniche come quelle relative agli impianti, sono selezionati dalla direzione del personale che si è assicurato che avessero competenze specifiche e verticali nel settore di riferimento. Ad esempio, per la formazione sugli impianti di depurazione, sono stati scelti tutor esperti in quel tipo di impianti.

Il partner che fornisce i servizi per la formazione, ha curato in modo specifico la progettazione e microprogettazione degli interventi formativi curando la rispondenza ai requisiti dell'Avviso per le politiche attive e alle procedure di Fondimpresa. L'Ente formativo esterno, in questo rapporto consolidato, ha il ruolo di proporre diverse soluzioni: Le proposte vengono presentate dagli esperti di Virvelle, dopo aver analizzato lo specifico fabbisogno formativo; una volta che l'intervento formativo così definito è stato approvato dalla direzione e vi sono le condizioni per attuarlo, viene organizzato un incontro con il docente per definire nel dettaglio la microprogettazione del corso. In questo modo, il docente contribuisce a creare un mix metodologico adatto ai partecipanti.

Questo avviene per tutti i Piani formativi posti in essere. Nello stesso periodo 2022-2023 sono stati realizzati: il Piano formativo "**Net ZerØ Energy**" con l'Avviso 2/2021 di Fondimpresa e, attraverso il Conto Formazione un Piano Formativo con il Fondo Nuove Competenze.

L'approccio di questo Ente formativo è volto a supportare le aziende nella programmazione di una formazione strettamente funzionale alle strategie aziendali, con un'apertura a 360 gradi nello sviluppo delle competenze e nell'ottimizzazione delle opportunità di formazione. Le aziende che seguono questo approccio, così come ASIS vivono importanti dinamiche di sviluppo e innovazione e abbracciano convintamente questa strategia formativa, dando luogo a diverse buone pratiche formative.

Per assicurare efficacia alla formazione, infatti, i capi funzione di ASIS sono stati formati per trasferire informazioni qualitativamente valide al personale, in modo da innescare processi di sviluppo delle competenze a cascata; per massimizzare l'impatto di questa metodologia sono state date delle premialità sulla qualità delle informazioni trasferite.

Al termine dei percorsi formativi sono state rilasciate attestazioni di competenze che hanno fatto riferimento, per quanto praticabile, alla normativa sulla Individuazione, Validazione e Certificazione delle Competenze, a partire dalla referenziazione a qualificazioni regionali che fanno parte dell'Atlante del Lavoro. Le operazioni di verifica e attestazione degli apprendimenti acquisiti dai partecipanti sono state svolte sulle sei azioni formative del Piano, per un totale di 960 ore di corso..

Il processo di verifica ha riguardato sia la componente di apprendimento teorico, sia la componente legata al "saper fare", acquisite in precedenza, in una logica di continuità tra formazione formale e non formale. La natura del piano formativo ha comportato la diretta attività di verifica delle competenze in ingresso, che si è conclusa con il rilascio del Documento di Messa in Trasparenza delle Competenze acquisite come output della formazione, ma anche di quelle già certificate. ASIS ha attivato una piattaforma dove ogni dipendente può scaricare il proprio attestato e vedere la formazione svolta.

2.3 Considerazione riepilogative

La formazione per i nuovi occupati assunti dopo la presentazione del Piano formativo a valere sulle sull'Avviso 2022 per le Politiche Attive di Fondimpresa si colloca in una traiettoria di forte sviluppo e innovazione dell'azienda. L'intenso percorso formativo che ha accolto i nuovi assunti accompagnandoli ad assumere ruoli cardine nell'organizzazione aziendale, sia a livello manageriale che tecnico operativo, si integra con interventi formativi rivolti al personale già presente in azienda.

L'analisi dei fabbisogni formativi nel caso delle Politiche attive ha integrato il percorso selettivo che ha portato all'assunzione di nuove risorse sulla base di concorsi pubblici come compete a un'azienda partecipata da Enti della Pubblica Amministrazione e che deve attenersi allo stesso quadro normativo, sia per quanto riguarda gli appalti che le assunzioni.

La formazione ha avuto il compito di sintonizzare le accertate competenze in ingresso dei nuovi assunti con le tecnologie e le specifiche attività gestionali, programmatiche e tecnico operative di questa azienda che si colloca nel Sistema Idrico Integrato del territorio salernitano come maggiore player locale.

L'analisi dei fabbisogni formativi si è basata sia sulle esigenze derivanti dagli investimenti aziendali in nuove tecnologie, sia dagli obiettivi programmatici dell'azienda, sia dai feedback che veniva da un flusso di informazioni e di trasferimento delle conoscenze che la direzione del personale alimenta in modo mirato ed efficace, sia per il trasferimento e la condivisione delle conoscenze e delle informazioni all'interno delle diverse aree, sia per raccogliere informazioni sui gap di competenze e sulle esigenze di professionalità in un percorso di rapida crescita.

Il piano formativo oggetto di questo studio e gli altri piani formativi realizzati nell'arco temporale che va dal 2022 al 2023 hanno raggiunto l'obiettivo di inserire nuove professionalità di profilo più alto che hanno sottratto ruolo a figure e persone che già operavano in azienda, senza che ciò comportasse blocchi e tenaci resistenze sul piano organizzativo. Formazione e tecnologia sono state le due chiavi per superare questo problema e immettere nell'organizzazione persone con un background adeguato alle sfide programmatiche e progettuali e agli investimenti tecnologici dell'Azienda.

Il solido rapporto tra Azienda ed Ente formativo esterno sono alla base di un successo formativo che è stato verificato in modo rigoroso al termine dei percorsi realizzati dai nuovi assunti.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

La formazione ha consentito di affinare e sviluppare le competenze dei nuovi assunti in funzione delle nuove esigenze di sviluppo dell'azienda. Il personale che è stato stabilmente immesso anche grazie a questa formazione in ASIS, in alcuni casi aveva precedenti esperienze di lavoro come prestatore d'opera all'interno dell'azienda stessa. È questo il caso del Ragionier Gabriele Autuori, che è stato assunto come impiegato dell'Ufficio Ragioneria e che dopo la formazione con l'Avviso sulle politiche Attive. altri corsi formativi finanziati da Fondimpresa.

La partecipazione alle azioni formative relative a: **Tecniche di pianificazione e gestione integrata delle risorse in ASIS e controllo di gestione – Digital management in ASIS e Tecniche, normative e procedure per la gestione delle attività commerciali per il servizio idrico integrato**

«Questa formazione è stata utile, prima di tutto, perché rispetto al mio lavoro ho potuto capire dall'inizio alla fine tutto il procedimento per quanto concerne il mio ufficio. Mi occupo del ciclo passivo dei pagamenti; lo facevo da consulente anche prima di essere assunto come dipendente, ma è cambiato qualcosa nella forma della mia personale organizzazione del lavoro; nel senso che da quando ho partecipato al corso, anche a quello per quanto concerne la comunicazione, riesco a risolvere meglio i problemi lavorativi. Se mi arriva un'anomalia, un problema, già so con chi parlare, a chi mi devo affiancare e come devo parlare con quella persona.

Dopo l'assunzione, era più complicato stare nel settore amministrativo dell'Azienda, anche per me: all'inizio stai in un posto di lavoro nuovo e non sai realmente come muoverti a 360°. Questo corso mi ha dato la possibilità di organizzarmi sia mentalmente che proprio dal punto di vista del mio ruolo nell'organizzazione aziendale.

Come ufficio Ragioneria, per esempio, mi relaziono con quasi tutti gli uffici, ma anche con il responsabile del magazzino che non è in questa sede, ma a Battipaglia, dov'è il magazzino principale. Nei miei compiti, infatti, c'è anche il monitoraggio del magazzino e se rilevo che arrivano degli articoli che non sono conformi oppure che la merce va restituita indietro, ho imparato a relazionarmi diversamente con il collega che è responsabile del magazzino; punto alla consapevolezza perché, se il collega è consapevole del problema, riesce anche ad avere e dare migliori informazioni sugli articoli che arrivano. Il flusso di informazioni che mi arrivano deve essere ben indirizzato, perché non è facile, soprattutto quando siamo in sede diverse. Anche se personalmente vado una volta a settimana là, a Battipaglia, durante la settimana può capitare un problema nuovo.

Il corso è stato importante anche per la formazione sul software di gestione amministrativa. All'inizio ho seguito un corso per quanto concerne tutta la parte informatica della contabilità. Grazie all'azienda che ha messo a disposizione proprio tutti i mezzi, abbiamo fatto anche un nuovo corso. La formazione realizzata è servita per conoscere gli strumenti, perché prima avevano tutti bisogno rivolgerci al responsabile IT.

Sono diplomato in Ragioneria, ho di fatto tre anni di pratica in uno studio commerciale, poi ho lavorato in un'altra azienda e poi sono arrivato qua con la responsabilità di utilizzare una complessa macchina dal punto di vista delle dotazioni informatiche. Per il fatto che il mio lavoro si intreccia con altri uffici, come l'ufficio acquisti e, ad esempio, con chi fa l'ordine di acquisto, c'è tutto un procedimento da seguire e la necessità di interfacciarsi con più persone, ognuna con le sue competenze tecniche.

Con questo corso, quindi, sono state affrontate le competenze tecniche e informatiche che sono state completate con il corso su queste competenze organizzative relazionali. Almeno a me, è servito tanto. Sono state utili anche le dispense che hanno fornito e che ho consultato subito dopo il corso per approfondire la materia. Ho anche "imparato a scrivere", nel senso che mi sono convinto a "tenere un'agenda". Ogni mattina scrivo quello che devo fare di urgente o meno, così riesco ad organizzarmi definendo la baseline del problema da risolvere. Questa era una cosa che non facevo prima, perché per fortuna mi sento una persona molto organizzata, però da quando faccio in questo nuovo modo, lavoro pure meglio, perché riesco a stabilire meglio le priorità in quello che si deve fare».

La rappresentazione dei risultati e degli impatti della formazione espressa dal Ragionier Autuori restituisce in controluce un processo formativo che ha --ridefinito il modo di operare delle persone assunte come parte

dell'organico. Anche chi aveva già lavorato in azienda da esterno, ha dovuto ridisegnare i processi di propria competenza e relazionarsi in modo nuovo e conforme agli standard obiettivo della formazione. Ma la sua formazione non si è fermata con il Piano **ASIS ACADEMY: Water Sector Skills**, infatti sottolinea come abbia partecipato successivamente anche alla formazione per la “*scrittura dei processi*” che accompagna l'implementazione di soluzioni di lean organization.

Ma non è un caso isolato, l'attenzione alla formazione dei nuovi assunti, anche attraverso altri Piani formativi ha caratterizzato, con la stessa metodologia, tutto il periodo post Covid, lasciando un know how organizzativo e analisi dei fabbisogni che sono stati capitalizzati e utilizzati per l'elaborazione di successivi progetti formativi come l'Avviso 3/2022.

Particolarmente interessante è la testimonianza dell'ingegnere ambientale, Alessandra Marra, dell'Ufficio Progettazione. L'azienda, infatti, come spiega il dottor Donatantonio sta ancora crescendo e ha attivato due procedure di concorso, ancora in essere al momento della rilevazione per questo studio, con cui in azienda entreranno ancora 18 persone a tempo indeterminato tra ingegneri e geometri. Quando si stava preparando la partecipazione dell'azienda all'Avviso per le Politiche Attive, L'ingegner Marra è stata coinvolta nella partecipazione in un Piano formativo incentrato sullo sviluppo di competenze e strumenti organizzativi. *«Ho partecipato a questa iniziativa aziendale. Vi sono stati degli incontri insieme ai colleghi dell'Ufficio Gare e Contratti perché l'Ufficio Progettazione lavora molto con loro, abbiamo, infatti, molte attività in comune. Era quindi il caso di analizzare e sviluppare i processi per individuare i punti di contatto tra di noi. Mi ricordo che abbiamo sviscerato tutto l'iter che seguiamo nel nostro ufficio: dalla creazione di un progetto fino all'esecuzione e a tutto il ciclo di vita del progetto. L'insegnante ci ha aiutato molto a distinguere le varie fasi, per vedere se c'erano delle criticità e quindi che cosa potevamo fare per migliorare.*

Avevo iniziato a lavorare da poco, a febbraio 2022, quindi mi ha consentito anche di entrare proprio dentro a tutto quello che facevamo nell'ufficio e a capire anche come rapportarmi con gli altri uffici. È stato utilissimo per me questa formazione in quel periodo. Grazie al docente che metteva in luce alcuni punti, alcune criticità, poi siamo riusciti anche a modificare alcune cose nel nostro proprio modo di lavorare.

Nel momento in cui abbiamo fatto il corso, abbiamo visto i vari step e ci siamo confrontati: partiamo dall'idea del progetto, poi sviluppiamo un progetto di fattibilità tecnico-economica dell'intervento, dopodiché bisogna appaltare questo progetto, quindi ci confrontiamo con l'ufficio Gare e Contratti anche semplicemente sul modo di strutturare un bando di gara; noi focalizziamo l'aspetto tecnico ed economico, mentre loro curano l'aspetto amministrativo, quindi è stato importante aver imparato a interagire in maniera più efficace con gli altri che hanno la competenza giuridica. Per dirla semplicemente, noi scriviamo un bando o scriviamo a quattro mani, come si usa dire, perché l'Ufficio Gare e Contratti cura la parte procedurale e amministrativa, mentre noi come Ufficio Progettazione sviluppiamo la parte tecnica indicando quali criteri devono essere scelti per attribuire poi dei punteggi, o per sviluppare un'offerta migliorativa. La formazione ci ha fatto capire come si sviluppa proprio il processo e quindi come indirizzare il flusso di comunicazione».

«Ora stiamo seguendo un corso per il software BIM facendo vedere proprio come modellare un noi siamo stiamo facendo l'esempio di una villetta» conclude e sottolinea l'ingegner Marra. La formazione in questa azienda, La formazione in questa Azienda è continua e, nel tempo, converge attraverso diversi Piani formativi sugli stessi obiettivi strategici, armonizzando e sintonizzando le diverse attività formative con risultati e impatti che vengono perseguiti con un approccio metodologico coerente che combina dimensione teorica, tecnica-applicativa e competenze organizzative. Vi è una costante cura delle professionalità delle persone. per assicurare che i più esperti possano agganciare l'innovazione trainati dalle risorse più giovani e dinamiche. Questo tipo di gestione della formazione moltiplica l'efficacia della formazione stessa. È particolarmente interessante osservare che le due testimonianze raccolte convergono nel dire che la partecipazione a due diversi piani formativi attraverso due diversi percorsi ha dato ai nuovi assunti: conoscenza e consapevolezza dei processi; abilità e strumenti concettuali, metodi operativi che hanno ampliato la visione del proprio ruolo, nonché delle interazioni necessarie per ottimizzare, migliorare in continuo e integrare il processo lavorativo.

3.2 Considerazioni riepilogative

La formazione con questo Piano realizzato nell'ambito di un Avviso per le Politiche Attive, ha affinato e sviluppato le competenze dei nuovi assunti in funzione delle esigenze di sviluppo dell'azienda. Il Piano formativo presentato prima dell'assunzione delle persone coinvolte in formazione è stata avviata a seguito del loro ingresso nell'organico aziendale.

Lo studio di caso ha rilevato che per tutte le risorse di nuova assunzione anche per le nuove risorse con pregresse esperienze di lavoro non continuativo in azienda, il passaggio a ruoli stabili dell'organico ha richiesto un cambiamento di approcci e relazioni organizzative, nonché l'allineamento delle competenze alle tecnologie 4.0 introdotte dall'azienda sia nei processi primari e in quelli di supporto.

La formazione ha permesso di ridefinire il modo di operare di tutte le persone assunte, anche per chi aveva già lavorato in azienda come esterno. Ciò ha portato a ridisegnare i processi di competenza e a relazionarsi in modo nuovo e conforme agli standard professionale e organizzativi che l'azienda ha adottato.

I nuovi assunti hanno acquisito conoscenza e consapevolezza dei processi, sviluppando abilità e strumenti concettuali che hanno ampliato la visione del proprio ruolo e delle interazioni necessarie per ottimizzare il processo lavorativo. La formazione ha migliorato la comunicazione interna, consentendo di indirizzare meglio il flusso di informazioni tra i diversi uffici. La formazione è servita per apprendere l'utilizzo dei nuovi strumenti informatici, accrescendo l'autonomia riducendo la dipendenza dal responsabile IT.

La messa a punto delle professionalità dei nuovi assunti si è integrata e armonizzata con lo sviluppo delle competenze del personale assunto in precedenza, sia nella recente ondata post Covid che da più lungo tempo. L'azienda è in crescita ed è ancora impegnata in procedure di concorso per assumere nuovo personale.

La formazione realizzata è stata incentrata sullo sviluppo di competenze e strumenti organizzativi. Tutti i piani formativi convergono, sugli stessi obiettivi strategici, armonizzando le competenze del personale sul piano tecnico professionale e organizzativo con risultati e impatti perseguiti. L'impianto metodologico della formazione attraversa in modo coerente e funzionale tutta la politica del personale.

Vi è una costante cura delle professionalità, in modo da assicurare che i più esperti possano agganciare l'innovazione trainati dalle risorse più giovani.

La formazione nel quadro delle Politiche Attive ha avuto un impatto positivo sull'organizzazione aziendale, migliorando le competenze del personale, l'integrazione dei nuovi assunti, la comunicazione interna e l'efficienza dei processi lavorativi.

Complessivamente si osserva che questo Piano formativo di Politiche Attive ha consentito all'azienda di proseguire nel consistente programma di inserimento stabile di nuove risorse. La formazione è stato un catalizzatore sia per la messa a regime delle nuove figure professionali assunte, sia per accelerare il cambiamento organizzativo e tecnologico intrapreso dall'azienda con investimenti e finanziamenti ad hoc.

4. CONCLUSIONI

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

La collocazione del Piano formativo in un Programma ben definito di sviluppo organizzativo e tecnologico e la sua finalizzazione alla ridefinizione dei ruoli dei nuovi assunti ha assicurato efficacia alla formazione.

La metodologia didattica ha individuato le competenze critiche di persone assunte in virtù di un background di competenze funzionale al disegno aziendale, ma non completamente allineate alle tecnologie e gli specifici processi aziendali. Vi è stata quindi convergenza del processo di selezione e dell'analisi dei fabbisogni formativi.

Dall'analisi dell'esperienza formativa si desume che “convergenza” della formazione sugli obiettivi aziendali è la parola chiave delle politiche del personale in ASIS. In particolare, vi è convergenza nello sviluppo delle competenze dei diversi profili professionali entrati in azienda.

Il progetto formativo è stato strutturato al fine di immettere in azienda figure professionali, persone, che sapessero agire i rispettivi ruoli, assumendo in alcuni casi responsabilità già coperte dalla “vecchia guardia”, senza innescare dinamiche conflittuali nell'organizzazione. L'impianto progettuale ha risposto all'esigenza di innovare radicalmente l'organizzazione aziendale definendo tre percorsi formativi per figure tecniche e operative, alcune delle quali destinate a occupare ruoli di middle management. Questi percorsi formativi hanno combinato competenze organizzative con competenze tecnico-professionali per l'impiego di tecnologie 4.0 di recente acquisizione in azienda. La struttura, i contenuti e le metodologie didattiche dei corsi di formazione hanno accompagnato il personale di nuova assunzione ad acquisire visione e consapevolezza del proprio ruolo attraverso lo sviluppo di un nuovo approccio mentale nell'implementazione di novità tecnologiche, tecniche e organizzative. Il progetto formativo ha cioè puntato ad attivare un processo di disambiguazione dei ruoli interni che è poi sfociato nella elaborazione guidata dai docenti di standard aziendali attraverso l'analisi dei processi e delle diverse funzioni organizzative. Le competenze di cui sono stati portatori i nuovi assunti grazie al percorso formativo hanno costituito l'antidoto a nocive dinamiche di rivalità nell'organizzazione aziendale.

L'inserimento di nuove persone in azienda è stata avviata da un processo selettivo di tipo concorsuale a cui è seguita l'analisi dei fabbisogni organizzativi e professionali per definire con precisione ruoli e posizioni organizzative. Questa analisi è stata guidata dal Direttore del Personale che si avvalso di un Ente formativo esterno che ha offerto un'expertise adeguata alla complessità e alle ambizioni progettuali.

La gestione della formazione è frutto di una radicata e storica collaborazione tra la direzione del personale dell'azienda e un ente formativo esterno. Questo partner ha curato la progettazione e la micro-progettazione degli interventi formativi, assicurando la rispondenza ai requisiti dell'Avviso per le politiche attive e alle procedure di Fondimpresa. I profili in uscita dalla formazione sono stati adattati alle specifiche esigenze aziendali, definendo percorsi formativi specifici composti da due azioni formative.

La formazione ha avuto un carattere prevalentemente esperienziale, commisurato alle competenze tecniche e teoriche già in possesso dei partecipanti.

Per assicurare l'efficacia della formazione, i capi funzione di ASIS sono stati formati per trasferire informazioni qualitativamente valide al personale, e fornire feedback utili all'analisi dei ruoli e dei fabbisogni formativi alla base dei processi di sviluppo delle competenze a cascata.

Il processo di accertamento e riconoscimento delle competenze acquisite, al termine dei percorsi formativi, ha portato al rilasci di attestazioni di competenze, referenziate secondo gli standard regionali presenti sull'Atlante del Lavoro e con riferimento alla normativa sulla Individuazione, Validazione e Certificazione delle Competenze.

Il Piano formativo nell'ambito delle Politiche Attive si è integrato con interventi formativi rivolti al personale già presente in azienda. La formazione in questa Azienda è efficace perché viene assicurata la sua collocazione in una programmazione continua e, nel tempo, converge attraverso diversi Piani formativi sugli obiettivi strategici dell'azienda.

-

4.2. Le buone prassi formative aziendali

La finalizzazione della formazione agli obiettivi strategici dell'azienda ha integrato nelle finalità e nei contenuti: l'innovazione, l'organizzazione e lo sviluppo delle competenze. In tal modo si assicura efficacia e continuità in quanto la formazione stessa è leva strategica. I piani formativi sono, infatti, coerenti con la volontà di ASIS di evolvere da una dimensione prettamente tecnica a una tecnico-amministrativa, capace di gestire la complessità derivante dalla crescita e dall'adozione di nuove tecnologie.

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata strutturata per coinvolgere diversi livelli aziendali, dai responsabili agli operatori di manutenzione.

La formazione è progettata ad hoc per rispondere alle esigenze specifiche dei diversi ruoli e funzioni, tenendo conto delle competenze richieste e delle difficoltà riscontrate nei processi. Sono state utilizzate metodologie didattiche attive e partecipative, che favoriscono l'apprendimento esperienziale e il coinvolgimento dei partecipanti. Vi è stato infatti un rilevante ricorso ad attività formative in Training On The Job con un approccio più mirato e interattivo.

La collaborazione con un partner consolidato e qualificato, toha garanti un adeguato supporto nella progettazione e realizzazione degli interventi formativi.

La direzione aziendale e direzione del personale hanno supportato sinergicamente lo sviluppi della formazione. promuovendo una cultura dell'apprendimento continuo-
o

Il Piano formativo è stato coerentemente strutturato per superare la tradizionale struttura gerarchica indentificando con chiarezza obiettivi di ridefinizione dei diversi livelli organizzativi. La formazione ha puntato a favorire l'adozione di strumenti digitali e l'automazione dei processi, migliorando l'efficienza e la qualità del lavoro. L'impianto progettuale per la digitalizzazione dei processi, così come le modalità di sviluppo delle competenze organizzative, possono essere replicati all'interno dell'azienda, ma anche trasferiti ad altri settori e contesti. Il Piano formativo nella sua elaborazione ha incluso lo sviluppo di competenze trasversali come la comunicazione, il time management e la gestione dei processi, che sono utili in diversi contesti lavorativi.

L'adozione di un software per il monitoraggio degli obiettivi e dei KPI può migliorare la valutazione dell'efficacia della formazione e l'allineamento con gli obiettivi aziendali²³

Le modalità della referenziazione delle competenze e nella validazione degli attestati costituiscono la soluzione ottimale nell'attuale contesto normativo.

4.3 Conclusioni

Il Piano formativo “**ASIS Academy smart water**” si presenta nel suo insieme come una buona prassi formativa nel quadro delle Politiche Attive del lavoro. L'elemento di maggior interesse in questo Piano formativo è il che la formazione assume valenza strategica e si sviluppa con continuità e tempismo come pilastro della politica del personale e della programmazione aziendale.

La formazione supporta anche lo sviluppo di competenze di tecnici che supportano lo sviluppo interno di Progetti complessi per l'accesso a finanziamenti e risorse pubbliche

Il successo del Piano "ASIS Academy: Water Sector Skills" è dunque attribuibile a una combinazione di fattori tra cui primeggia la scelta dell'azienda di fare della formazione il perno della politica del personale.

Di seguito si propone un'analisi SWOT dell'esperienza formativa realizzata:

Punti di Forza (Strengths): Sviluppo competenze mirato: La formazione ha affinato e sviluppato le competenze dei nuovi assunti in funzione delle specifiche esigenze di sviluppo dell'azienda	Punti di Debolezza (Weaknesses): Processo top down scarsamente bilanciato: la partecipazione alla formazione dei lavoratori – sia neoassunti che di “vecchia data” - viene determinata dalla direzione del
---	--

Integrazione efficace del personale: Il piano formativo ha favorito l'integrazione del personale neoassunto Miglioramento dei processi: La formazione ha permesso di ridefinire e ottimizzare i processi lavorativi, uniformandoli agli standard aziendali e promuovendo una maggiore consapevolezza del proprio ruolo Comunicazione interna potenziata: La formazione ha migliorato il flusso di comunicazione tra i diversi uffici, facilitando lo scambio di informazioni e la collaborazione Autonomia nell'uso degli strumenti IT: I partecipanti hanno acquisito maggiore autonomia nell'utilizzo degli strumenti informatici, riducendo la dipendenza dal supporto IT Allineamento strategico: I diversi piani formativi convergono verso gli stessi obiettivi strategici aziendali, armonizzando le competenze del personale a tutti i livelli Collaborazione consolidata: La solida collaborazione tra l'azienda e l'ente formativo esterno ha garantito una progettazione efficace e una gestione ottimale del piano Carattere esperienziale: La formazione ha avuto un carattere prevalentemente esperienziale	personale, in assenza di un sistema di bilanciamento, basato consultazione dei destinatari in fase di progettazione e micro-progettazione ad integrazione dell'analisi dei fabbisogni formativi.
Opportunità (Opportunities): Ulteriore sviluppo di competenze digitali: La digitalizzazione dei processi aziendali offre l'opportunità di continuare a sviluppare le competenze digitali del personale Ampliamento della collaborazione: Consolidare ulteriormente la collaborazione tra ASIS e l'ente formativo per future iniziative Estensione della formazione: Estendere i programmi di formazione anche al personale già in organico da tempo, per favorire l'aggiornamento continuo e l'integrazione con le nuove figure professionali Sfruttamento finanziamenti PNRR: Sfruttare i finanziamenti del PNRR per progetti legati alla sostenibilità e all'innovazione tecnologica, integrando la formazione con lo sviluppo infrastrutturale. Coinvolgere i capi funzione per trasferire informazioni al personale	Minacce (Threats): Resistenza al cambiamento: Possibili resistenze al cambiamento da parte del personale più esperto nei confronti delle nuove tecnologie e dei nuovi processi Perdita di competitività: La mancata adozione di nuove tecnologie e la mancata formazione del personale potrebbero portare a una perdita di competitività nel settore Evoluzione del settore: Il settore idrico è in continua evoluzione, e la mancata formazione continua potrebbe rendere obsolete le competenze del personale Mantenimento Know How: La mancata formazione potrebbe comportare una perdita di know how

Riguardo ai parametri che definiscono una buona prassi formativa, si può concludere che questo piano presenta:

- **Eccellente qualità strategica:** i percorsi formativi realizzati con il Piano formativo di Politiche Attive ha accelerato l'inserimento a regime di nuovi occupati che hanno apportato positivi e importanti cambiamenti organizzativi, agendo competenze per l'utilizzo di tecnologie 4.0 e ruoli organizzativi funzionali al disegno aziendale di sviluppo come evoluto gestore di servizi del Sistema Idrico Integrato del territorio.
- **Elevata qualità realizzativa:** Le metodologie utilizzate, l'approccio didattico che ha legato dimensione teorica ed esperienziale, coaching e formazione consulenziale ha dato vita a un mix di grande efficacia producendo risultati di apprendimento che sono rimasti impressi nella memoria e negli schemi operatori dei partecipanti.
- **Eccellente riproducibilità:** Questo tipo di percorso formativo è stato e può ancora essere replicato con gli stessi criteri progettuali e metodologici all'interno di questa azienda o di aziende simili per settore, attività e dimensione, in funzione del programma di espansione del personale.

- **Eccellente Trasferibilità:** Questo tipo di percorso formativo è stato e può ancora essere replicato con gli stessi criteri progettuali e metodologici, in funzione di programmi di espansione del personale, da aziende diverse per settore, tipo di attività e dimensione.