



AT LOMBARDIA

PISATI IMPIANTI SRL

Innovazione digitale e tecnologica, di prodotto e di processo

EFFICIENTAMENTO ENERGETICO CONSAPEVOLE

COMPONENTI TEAM DI MONITORAGGIO	Dott. Alessandro De Rosa
PIANO FORMATIVO	ID: 233989 MEAD – MECCANICA E AMBIENTE DOMANI

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	9
2.5 Considerazioni riepilogative	10
IL PIANO FORMATIVO.....	11
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazione riepilogative	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	14
4.1 L'impatto della formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	15
CONCLUSIONI	16
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	16
4.3 Conclusioni	17
SCHEDA DI SINTESI	18
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA.....	19

INTRODUZIONE

Il presente report prende a riferimento il piano formativo MEAD - Meccanica E Ambiente Domani finanziato sull'avviso di Fondimpresa 1/2018 – Ambiente e Territorio realizzato da I.F.O.A. - Istituto Formazione Operatori Aziendali. Al piano hanno aderito 21 imprese dislocate su tutto il territorio nazionale che erano impegnate in progetti aziendali focalizzati sulle tematiche afferenti all'area C dell'avviso "Sostenibilità ambientale", con particolare riferimento all'efficienza e risparmio energetico, uso di fonti integrative e rinnovabili, certificazione energetica; innovazione ambientale di processo e di prodotto; Bilanci e contabilità ambientali.

Fra queste imprese è stata selezionata la Pisati Impianti in base al territorio di appartenenza, provincia di Milano, che ha progettato e realizzato l'azione formativa denominata "Diagnosi ed efficientamento energetico", della durata di 36 ore ed oggetto di certificazione delle competenze.

Il piano è risultato interessante per il tema affrontato. Infatti, la transizione verso un nuovo paradigma produttivo ha assunto in questi anni una accelerazione sempre più marcata verso l'efficienza nell'uso e riuso delle risorse e l'integrazione-sostituzione delle fonti non rinnovabili.

Molte aziende italiane, incluse molte PMI, ne sono protagoniste. Al momento della progettazione erano 355 mila, più di una su quattro, le imprese italiane dell'industria e dei servizi con dipendenti che hanno investito nel periodo 2011-2016, o hanno previsto di farlo entro la fine del 2017, in prodotti e tecnologie green. Anche perché green economy è sinonimo di competitività: che tra le imprese green è più elevata rispetto a quelle non green.

Il tema continua ad essere di attualità, anzi potenziato dal PNRR. Per cui si è ritenuto interessante lo studio del caso aziendale in quanto ritenuto in grado di fornire indicazioni e pratiche interessanti per altre aziende che, per settore o per politica aziendale, intendono promuovere soluzioni *green*.

La presente relazione è stata possibile grazie alle interviste condotte alla Dott.ssa Gabriella Pisati nella duplice veste di imprenditore e referente del piano di formazione, e all'ing. Francesco Acerbi, responsabile tecnico dell'azienda, in qualità di Responsabile diretto dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione nonché partecipante al corso stesso. A tutti loro le mie più vive congratulazioni per il lavoro svolto, per l'esempio che può essere di ispirazione per altre piccole imprese e per la disponibilità mostrata verso Fondimpresa.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Pisati Impianti è un'impresa familiare che opera con successo dal 1970 nel settore di impianti di **riscaldamento, condizionamento, climatizzazione ed impianti idrici, occupandosi anche della manutenzione ordinaria e straordinaria degli stessi.**

Il socio fondatore inizia l'attività con servizi di riparazione e manutenzione di impianti. Solo in un secondo momento il servizio sarà ampliato alle **installazioni**, tappa fondamentale per la crescita aziendale e per gli sviluppi successivi che si avranno fra gli anni 90 e 2000 con l'inserimento dei figli in azienda. Questi ultimi **amplieranno non solo il parco impianti ma anche i servizi ad essa connessi.**

Attualmente l'azienda è alla seconda generazione della famiglia Pisati e, dopo il pensionamento dei genitori, la gestione attuale è affidata ai due fratelli.

Forte dell'esperienza ormai quarantennale del socio fondatore e di un nucleo di maestranze specializzate e rigorosamente selezionate, Pisati Impianti garantisce la **risoluzione di qualsiasi problema inerente agli impianti centralizzati, con un servizio di assistenza operante 24 ore su 24**, nei giorni festivi e nel corso di tutto il periodo estivo.

Sensibile all'evoluzione del mercato e all'avanzamento tecnologico, Pisati Impianti ha da sempre puntato sulla **preparazione tecnica della propria struttura interna**, ottimizzando la formazione attraverso corsi di specializzazione presso aziende leader del settore.

Attenta alle problematiche attuali riguardanti il risparmio energetico e l'impatto ambientale, la società ha stretto rapporti di collaborazione con le migliori marche presenti sul mercato, nei settori dell'impiantistica a condensazione, solare e geotermica. Da 15 anni a questa parte, Pisati Impianti ha iniziato a **specializzarsi nei servizi energia.**

Recentemente si è ulteriormente specializzata fornendo **contratti EPC**, di efficientamento energetico, un contratto di servizio energia che garantisce risparmio energetico

L'azienda, a riprova della serietà e correttezza professionale con cui opera, è qualificata UNI EN ISO 9001 dal 1998 e conseguentemente lo standard globale riferito alla professionalità offerta ai propri clienti, viene costantemente monitorata dagli Enti incaricati. Per questa ragione il **personale tecnico è costantemente aggiornato** nei settori sviluppati dalla direzione tecnica, mediante la formazione.

Nel luglio del 1998 ottiene la certificazione per l'esercizio e manutenzione degli impianti termici con **Certificato n. 0996/1 rilasciato dall' ICIM ed il relativo Certificato IQNet n. IT-4223.**

Attualmente in possesso del Certificato di Conformità del Sistema Qualità alla norma UNI EN ISO 9001 Ed. 2015. Attraverso il conseguimento di tale certificazione, Pisati Impianti vuole garantire alla clientela, ai fornitori ed ai collaboratori l'applicazione di una precisa metodologia atta a migliorare i processi qualitativi di progettazione e di assistenza.

Dal 2006 ha ottenuto la certificazione **SOLAR PASS** in grado di garantire installatori qualificati di impianti solari.

I servizi attualmente offerti dall'azienda riguardano:

- Allestimento impianti
- Progettazione e realizzazione impianti di riscaldamento, di climatizzazione e idrici.
- Progettazione della struttura degli impianti
- Realizzazione impianti di riscaldamento autonomi e/o centralizzati
- Trasformazioni a gas
- Realizzazione impianti di condizionamento autonomi e/o centralizzati
- Realizzazione impianti di sollevamento acqua potabile tradizionali e con inverter

- Adeguamento impianti autoclavi alle leggi n. 319/76 e n. 349/86
- Adeguamento impianti elettrici alla legge n. 46/90
- Ricostruzione canne fumarie in acciaio inox
- Espletamento pratiche per messa a norme degli stabili V.V.F. I.S.P.E.S.L - INAIL EX ISPESL
- Manutenzione e cura degli impianti di riscaldamento, di climatizzazione e idrici.
- Conduzione impianti di riscaldamento centralizzato con visite periodiche da parte di personale abilitato
- Abilitazione a fungere da "terzo responsabile" di impianti termici di qualsiasi potenzialità operando in conformità ai parametri previsti dalle norme UNI EN ISO 9001:2000
- Ottimizzazione della combustione degli impianti con apparecchiature computerizzate ad elevata tecnologia
- Messa in funzione e manutenzione apparecchiature SIEMENS
- Conduzione caldaie a vapore
- Conduzione impianti di condizionamento centralizzato
- Manutenzione degli impianti di sollevamento idrico (autoclavi) con visite periodiche programmate
- Installazione e manutenzione impianti a pannelli solari termici
- Installazione e manutenzione impianti geotermici

I clienti della Pisati Impianti sono per il **90% condomini**. La restante parte è clientela privata. L'azienda opera quasi esclusivamente nella provincia di Milano e zone limitrofe. È in linea con i competitor delle sue dimensioni.

Il vantaggio competitivo dell'azienda risiede nella qualità del servizio. Rispetto a competitor di più grandi dimensioni, **Pisati Impianti punta sulla facilità di contatto con il cliente, sulla tempestività di intervento e sulla preparazione del proprio personale.**

L'azienda conta 12 persone, suddivise nelle aree amministrazione, commerciale, tecnica e progettazione.

La crescita aziendale è costante. Nel 2020, causa emergenza pandemica, l'azienda ha registrato un rallentamento della crescita mantenendo comunque un risultato positivo. Tale risultato è stato reso possibile grazie ad un fatturato legato ad portafoglio servizi differenziato composto, a grandi linee, dal 30% da servizi energia/di locazione finanziaria (EPC), 30% da installazioni e da un 40% da servizi di manutenzione. Questi ultimi rappresentano lo zoccolo duro aziendale, in grado di dare una certezza economica-finanziaria grazie a contratti pluriennali. Trattandosi di un servizio essenziale per il cliente, tali servizi non hanno subito un calo nel periodo Covid. Sono invece diminuite, per ovvi motivi, le nuove installazioni. Attualmente l'azienda conta circa 200 impianti in manutenzione, per molti dei quali l'azienda è terzo responsabile.

Il 2021, ancorchè ancora in corso, registra una crescita superiore a quella registrata nel 2019, grazie all'ottima stagione estiva che ha visto un risultato di circa +20%. Si è registrata in particolare una crescita nelle installazioni che nell'anno precedente erano state rallentate.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il prodotto/servizio rappresenta per Pisati Impianti il fattore di successo. **L'innovazione di prodotto è il fattore quindi più importante e si basa molto sulle tecniche e metodologie per il risparmio energetico.**

L'obiettivo strategico per l'azienda è fornire ai clienti **servizi tecnici, commerciali e finanziari** necessari per realizzare interventi di efficientamento energetico, assumendosi l'onere dell'investimento e il rischio di un mancato risparmio, a fronte della stipula di un contratto in cui siano stabiliti i propri utili. L'innovatività del progetto per Pisati Impianti consiste nel dotarsi di tutti gli strumenti, in proprio e tramite partenariati con altre aziende, per offrire servizi integrati in grado di rispondere in maniera flessibile e concorrenziale sul mercato alle esigenze dei committenti.

L'obiettivo finale, strategico per l'azienda, è quello di **rientrare nel gruppo delle E.S.Co.**, società specializzate che offrono servizi integrati che, a partire dalla diagnosi energetica, individuano i migliori interventi realizzabili, non limitandosi alla sostituzione di singoli dispositivi ma progettando soluzioni ed interventi di efficientamento e gestione energetica post intervento.

La E.S.Co. viene remunerata in base al risparmio conseguito. Sul fronte dei servizi, Pisati impianti punta sui **contratti EPC** (promossi dall'azienda negli ultimi 5 anni circa) che combinano un servizio energia con un servizio finanziario (locazione finanziaria) affinché il cliente possa finanziarsi un investimento importante (es. impianto termico) avendo un esborso finanziario costante nel tempo anziché in un'unica soluzione (servizio particolarmente interessante per condomini dove sono presenti anziani che vivono di pensione ed hanno bisogno di un controllo sulle uscite finanziarie).

Il contratto EPC è di fatto un accordo contrattuale tra il beneficiario e il fornitore di una misura di miglioramento dell'efficienza energetica, verificata e monitorata durante l'intera durata del contratto, dove gli investimenti (lavori, forniture o servizi) realizzati sono pagati in funzione del livello di miglioramento dell'efficienza energetica stabilito contrattualmente o di altri criteri di prestazione energetica concordati, quali i risparmi finanziari. Nell'EPC si devono identificare con precisione i risparmi energetici, cui va collegato il canone del servizio offrendo al cliente la **garanzia dei risparmi energetici** e, conseguentemente, un accesso facilitato al finanziamento tramite terzi, ripagando l'intervento nel tempo grazie ai flussi di cassa conseguiti dalla riqualificazione energetica. Con il contratto EPC, Pisati Impianti garantisce al cliente un costo di energia massimo e minimo. Il cliente deve rimanere in uno specifico range di consumo affinché possa garantirsi un controllo sul prezzo. Il contratto ha una durata (5-7-10 anni) al termine della quale l'impianto termico viene ripagato ed il cliente è libero di continuare ad usufruire dei servizi di fornitura di energia della Pisati o meno.

Il profitto è legato al risparmio energetico effettivamente conseguito con la realizzazione del progetto. La differenza tra la bolletta energetica pre e post intervento migliorativo spetta a Pisati Impianti in toto o pro quota fino alla fine del periodo di pay-back previsto.

Pisati Impianti finanzia o procura il finanziamento per il progetto (allo stato attuale tutti i progetti realizzati sono stati finanziati dall'azienda). La peculiarità operativa è quindi che gli interventi tecnici necessari ad ottenere i risparmi energetici non sono effettuati dal cliente, ma mediante investimenti sostenuti da Pisati Impianti. L'utente di energia rimane così sgravato da ogni forma di investimento, e non dovrà preoccuparsi di finanziare gli interventi migliorativi dell'efficienza dei propri impianti.

L'obiettivo primario è quindi ottenere un risparmio attraverso il miglioramento dell'efficienza energetica, per conto della propria clientela utente di energia.

Tale operazione richiede un processo di analisi e progettazione importante. Pisati Impianti effettua uno studio di prefattibilità per capire l'interesse che può avere o meno l'operazione. Nel caso l'analisi sia positiva, l'azienda incarica una società terza di servizi per la progettazione dell'impianto stesso.

Anche sul fronte delle **tecnologie IoT** Pisati Impianti promuove soluzioni innovative per il **controllo in remoto dell'impianto** che diventa "intelligente", in grado cioè di comunicare eventuali guasti. Di fatto

L'impianto in telegestione consiste in una SIM inserita nell'impianto dove vengono registrati dati/parametri quali, ad esempio, temperatura, blocchi, sicurezza ecc... Il servizio di assistenza, quindi, prevede un controllo a distanza (cosiddetta telegestione) che **velocizza i tempi di risoluzione del problema**. Anziché la diagnosi essere fatta con la presenza fisica del tecnico e quindi l'intervento avvenire in un secondo momento, il tecnico può risolvere il problema subito avendo già effettuato una diagnosi a distanza o addirittura risolvere a distanza il problema. Inoltre, tramite la rilevazione dei parametri della caldaia, **è possibile controllare il livello di efficientamento energetico** e, conseguentemente, intervenire in maniera efficiente ed efficace.

Purtroppo esiste ancora una scarsa cultura al tema dell'efficientamento energetico fra i clienti ma il tema è sicuramente di grande attualità e Pisati Impianti vuole offrire al cliente tutte le possibilità di prodotti e servizi possibili.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Pisati Impianti, fin dalla sua nascita, punta sulla qualità del servizio e lo fa attraverso le competenze del proprio personale, nell'ottica di dare risposte efficaci e tempestive ai clienti. La formazione continua fa parte dei processi aziendali. Se tradizionalmente, fin dalla nascita dell'azienda, essa era legata all'aggiornamento di competenze tecniche sugli impianti, pannelli fotovoltaici, pompe di calore e in generale sui prodotti e la loro installazione ed era necessaria anche al mantenimento delle certificazioni in possesso dell'azienda (come ad esempio la Solar Pass), il nuovo orientamento strategico allarga le competenze ai temi dell'efficientamento energetico che, diversamente da quelli di natura prettamente tecnica, impattano su tutto il personale. Essi infatti impattano:

- sui processi commerciali e di gestione del cliente in quanto indirizzano la proposta verso soluzioni diverse permettendo una scelta di prodotti e servizi più ampia al cliente. Quest'ultimo inoltre sensibilizzato verso soluzioni più innovative e a più alto risparmio energetico. Si ha anche un miglioramento di servizio in termini di tempestività nella risposta al cliente;
- sul processo di analisi e progettazione tecnica, in particolare nel processo di raccolta dei dati e prefattibilità, da cui deriva la decisione di procedere con una progettazione esecutiva (affidata a società esterne qualificate) e, poi, al finanziamento o meno del progetto;
- sul processo di manutenzione ed installazione degli impianti, in quanto, a seconda delle modalità di intervento, i risultati in termini di risparmio energetico possono essere diversi. Tale aspetto è fondamentale nei contratti EPC in cui i margini aziendali sono strettamente legati al risultato energetico dell'impianto.
- sul processo amministrativo-back office, in quanto la conoscenza delle componenti legate all'efficientamento e risparmio energetico permette di velocizzare le pratiche e porsi al cliente in maniera più efficace.

Con i nuovi servizi proposti ai clienti, connessi all'efficientamento e al risparmio energetico, l'azienda conta di diventare un interlocutore qualificato e incrementare il business. In maniera indiretta, le aziende clienti conseguiranno risparmio e miglioreranno gli standard produttivi.

Pisati Impianti intende dotarsi di tutti gli strumenti, in proprio e tramite partenariati con altre aziende (quali ad es. Daikin, E.geo, Siemens, Atag Heating...), per offrire servizi integrati in grado di rispondere in maniera flessibile e concorrenziale sul mercato alle esigenze dei committenti.

Con tale innovazioni di prodotto/servizio si comprendono gli obiettivi aziendali che possono essere così sintetizzati:

- Migliorare la qualità dei servizi energetici a rete;

- Migliorare l'affidabilità degli impianti;
- Una maggiore rapidità nella realizzazione degli investimenti;
- Realizzazione di interventi ad alta efficienza energetica senza investimenti;
- Responsabilità della gestione trasferita alla Pisati Impianti;
- Risparmi nei costi di energia;
- Il rispetto ed il continuo aggiornamento normativo dei propri impianti;
- Soluzioni indirizzate alla risoluzione dei bisogni specifici;
- Costi operativi e di manutenzione più bassi e procedure ottimizzate in funzione delle prestazioni energetiche a lungo termine;
- Un accrescimento potenziale per il miglioramento delle condizioni ambientali all'interno della propria azienda/casa;
- Riduzione dei propri consumi, ma anche riduzione dei consumi primari d'energia.

Il piano formativo ha efficientato i processi sopra descritti. Ad esempio, il personale amministrativo ricorre meno al personale tecnico per comprendere certi aspetti contrattuali legati agli aspetti energetici. È in grado di fare da filtro fra il cliente ed il personale tecnico. A livello tecnico, l'analisi dei parametri è più accurata. Inoltre è stata adattata la modulistica aziendale.

I risultati ottenuti sono stati soddisfacenti rispetto all'impegno/investimento in formazione dell'azienda.

Il rapporto con le parti sociali non è stato gestito dall'azienda. Trattandosi infatti di un piano del conto sistema, quindi composto da azioni e aziende diverse, i rapporti con le parti sociali sono stati tenuti dal capofila del piano, Ifoa, ed hanno riguardato tanto la fase preparatoria, quanto l'indirizzo politico del progetto attraverso la loro presenza nel Comitato Paritetico di Pilotaggio. Dall'analisi della documentazione non si registra alcun appunto nei confronti dell'azione formativa di Pisati Impianti.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

L'azione formativa di Pisati Impianti si è conclusa prima del periodo dell'emergenza sanitaria in quanto è stata svolta fra gennaio e marzo 2019.

L'attività lavorativa di Pisati Impianti è continuata durante il lockdown ed è stata soprattutto legata alla manutenzione degli impianti, mentre sono diminuite le installazioni ed i processi di riqualificazione ambientale.

L'impresa quindi non ha subito effetti negativi rilevanti e il 2021 ha registrato una ripresa significativa. Gli incentivi fiscali, che sono stati sempre presenti con intensità di detrazione diverse negli anni, hanno contribuito a richiamare l'attenzione della clientela verso soluzioni e piani di riqualificazione. L'ultima agevolazione fiscale, il cosiddetto bonus 110%, allo stato attuale, considerando i tempi burocratici per la complessa documentazione che deve essere prodotta, non ha impattato sui risultati dell'anno in corso.

Al momento Pisati Impianti ha diversi progetti in fase di studio e post studio riguardanti la riqualificazione di centrali termiche la cui ricaduta è ancora incerta.

Durante il periodo dell'emergenza sanitaria la formazione è stata sospesa. Pisati Impianti aveva aderito ad altre iniziative che però sono state tutte rinviate.

Si ritiene che la formazione in presenza continuerà ad essere quella più efficace, anche per gli argomenti particolarmente ostici che riguardano il suo settore, e che continuerà ad essere adottata dall'azienda in quanto garantisce una maggiore attenzione. La stessa direzione svolge sistematicamente attività formative anche presso enti terzi. Fondimpresa quindi sarà un valido supporto per il mantenimento di competenze sempre aggiornate.

2.5 Considerazioni riepilogative

Pisati Impianti è una piccola azienda dinamica il cui successo si fonda sull'alta specializzazione del proprio personale, sulla rapidità di risposta e sulla capacità di offrire soluzioni innovative basate su prodotti e servizi all'avanguardia.

La formazione è fondamentale per il successo aziendale ed è legata soprattutto all'aggiornamento tecnico dei prodotti e delle installazioni, reso obbligatorio anche per le certificazioni possedute (es. Solar Pass). Annualmente, in occasione del riesame della direzione, viene effettuato un piano della formazione dove vengono individuati i temi di interesse da trattare durante l'anno.

Segue le innovazioni di prodotto (es. impianti in telegestione). Il risparmio energetico e l'attenzione all'ambiente sono temi diventati filosofia di impresa, che si traduce in servizi al cliente (contratti EPC) sofisticati che legano aspetti tecnici a soluzioni finanziarie. Nonostante che ancora ci sia scarsa sensibilità verso tali soluzioni, Pisati Impianti si presenta ai clienti con un portfolio completo di prodotti e servizi ed una professionalità unica a tutti i livelli.

È un'impresa solida che non ha subito particolari ripercussioni dall'emergenza epidemiologica.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'azione formativa di Pisati Impianti rientra nel piano formativo denominato "MEAD – MECCANICA E AMBIENTE DOMANI", presentato sull'Avviso 1/2018 – Ambiente e Territorio da I.F.O.A. – Istituto Formazione Operatori Aziendali. È stato quest'ultimo a curare l'analisi dei fabbisogni aziendali per tutte le aziende coinvolte nel piano (21), personalizzando, a seconda dell'azienda, la soluzione formativa più adatta. Davanti alla possibilità di aderire al piano MEAD, Pisati Impianti ha accettato di buon grado.

L'analisi dei fabbisogni ha visto il coinvolgimento della Pisati Impianti che ha espresso il proprio fabbisogno a seguito delle quali sono state fatte delle proposte che sono state condivise con la direzione aziendale.

Il fabbisogno era quello di **comprendere il significato di efficientamento energetico di un impianto, quali sono gli aspetti importanti da considerare e proporre al cliente in un contratto EPC, come migliorare l'offerta proposta al cliente**. In generale, l'azienda cercava una maggiore consapevolezza a tutti i livelli e posizioni aziendali del tema dell'efficientamento energetico (non solo sulla riqualificazione).

Il processo di analisi dei fabbisogni ha permesso di individuare il gap competenze, tradotto in "Capacità di proporre nuovi prodotti e soluzioni al cliente finale". L'output del percorso, in termini di competenze da acquisire, era:

- **Conoscenza su prodotti e soluzioni specifiche relativamente all'innovazione ambientale**
- **Adottare tecniche di risparmio energetico, diagnosi ed efficientamento**

Tali competenze riguardavano diversi processi aziendali (gestione cliente, gestione della commessa /intervento, progettazione). Conseguentemente sono stati individuati tre profili aziendali da coinvolgere: commerciali, amministrativi, progettisti.

Una volta raccolte le informazioni, anche sui processi aziendali e la struttura organizzativa, I.f.o.a. ha presentato a Pisati Impianti i risultati della sua analisi e la proposta formativa.

L'attesa dell'azienda era **una vera e propria crescita culturale sul tema del risparmio energetico**, crescita che avrebbe consentito, a tutti i livelli e funzioni organizzative, di acquisire una **maggior consapevolezza nelle proprie attività lavorative e che avrebbe migliorato la performance**, garantendo soddisfazione personale ma anche aziendale (es. riuscire ad ottimizzare l'efficientamento di una centrale termica ha un ritorno economico se si pensa alle caratteristiche dei contratti EPC descritti nel paragrafo precedente). Inoltre, **una visione a 360 gradi dell'impatto del tema energetico nei diversi processi aziendali avrebbe facilitato il processo di comunicazione e condivisione degli obiettivi interni**.

Una maggiore consapevolezza avrebbe anche giovato **nella condivisione della politica e valori aziendali** di cui il personale, soprattutto nella piccola azienda, è diretta espressione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione curata da I.F.O.A. aveva come obiettivo generale quello di mettere l'azienda in condizioni di valutare l'impatto economico degli interventi necessari a migliorare le prestazioni energetiche (in particolare in produzione) e capire il punto di pareggio –break even – per recuperare l'investimento e iniziare a guadagnare, in ottica di risparmio complessivo e maggiore sostenibilità ambientale.

I temi dell'ambiente e del risparmio energetico applicati a prodotti e soluzioni per il cliente avrebbero permesso a Pisati Impianti di trasformare la propria immagine e rendersi competitiva in un mercato sempre più attento alla salvaguardia dell'ambiente e alla qualità della vita.

Il progetto richiedeva l'acquisizione di competenze tecniche e specialistiche per tutti i dipendenti coinvolti nella gestione dei nuovi servizi e nelle attività di consulenza al fine di consentire la progettazione / offerta migliore per il cliente ed anche per l'ambiente.

I destinatari della formazione sono stati selezionati in base alla mansione ed al fabbisogno. Ad esempio, è stato individuato il personale dell'amministrazione in quanto alcune volte si trova a registrare dei contratti e delle fatture senza sapere di cosa si trattasse. Lavorare con consapevolezza è per Pisati Impianti importante perché impatta sulla qualità del servizio e sul giudizio del cliente.

In generale comunque l'azienda cerca di coinvolgere nei percorsi formativi, a turno, tutto il personale. La direzione infatti crede molto nella formazione continua e nella necessità di continui follow up sui temi principali aziendali.

Le persone individuate per l'azione formazione "Diagnosi ed efficientamento energetico" sono state sei, cinque delle quali hanno completato il percorso con almeno il 75% delle ore frequentate:

- 2 Addetti all'ufficio commerciale,
- 3 Impiegati amm.vi,
- 1 Impiegato Ufficio Progettazione

La progettazione ha previsto 36 ore di formazione in presenza (aula) presso l'azienda che ha allestito la sala riunioni come aula didattica. Già in fase di presentazione del piano era stata effettuata la progettazione di dettaglio ed individuati i contenuti formativi. Gli stessi sono stati revisionati poi insieme al docente una volta che lo stesso è stato selezionato. È stato fatto quindi qualche adattamento mantenendo comunque fede al programma originario.

Il docente è stato individuato in corso di realizzazione del piano e selezionato dall'azienda fra i suoi fornitori qualificati. Trattasi di un ingegnere con il quale l'azienda aveva già collaborato in passato. Ciò ha permesso di rendere la didattica più partecipativa e personalizzata alla realtà aziendale, data la conoscenza del docente dei processi e della struttura organizzativa aziendale.

I temi trattati erano molto tecnici per cui, avendo a che fare con target dal background diverso, qualche difficoltà ci è stata (per esempio nel caso del personale amministrativo). Una sedimentazione di certi concetti richiederebbe approfondimenti continui per poter familiarizzare con temi complessi o semplicemente dei follow-up aziendali.

I ritmi del corso sono stati definiti in base alle esigenze dell'azienda e la durata è ritenuta congrua.

Alla fine del percorso è stato fatto un test finale, a crocette, con la restituzione dei risultati all'azienda.

I risultati della valutazione complessiva del percorso da parte del docente hanno permesso la certificazione delle competenze individuate in fase di progettazione e facenti riferimento al Quadro Regionale degli standard professionali di cui al d.d.u.o n. 8486 del 30-07-08 e segg..

Le stesse sono state riportate nell'attestato finale di frequenza.

A fine corso è stato somministrato anche un questionario di gradimento da parte di I.F.O.A. che hanno rilevato una piena soddisfazione da parte dei partecipanti.

La documentazione del corso e dei risultati, per il sistema di gestione per la qualità aziendale, viene archiviato nel dossier del personale.

3.3 Considerazione riepilogative

L'analisi del fabbisogno e la progettazione dell'azione formativa ha visto il coinvolgimento della direzione attraverso incontri con gli esperti dell'ente formativo capofila del piano Mead. Il lavoro ha permesso una progettazione di dettaglio in cui sono stati definiti in maniera chiara gli obiettivi formativi, le competenze in uscita, i contenuti didattici, i destinatari, le metodologie didattiche e di verifica degli apprendimenti.

I risultati ottenuti hanno soddisfatto le attese aziendali e gli obiettivi sono stati raggiunti.

L'azione formativa da piano risulta fra quelle per cui era stata prevista la certificazione delle competenze. Infatti, la declinazione di queste ultime è avvenuta conformemente agli standard della Regione Lombardia, prendendo a riferimento il Quadro Regionale degli standard professionali di cui al d.d.u.o n. 8486 del 30-07-08 e segg..

Dalle interviste il diverso approccio fra valutazione degli apprendimenti e certificazione delle competenze non sembra essere stato percepito da parte dell'impresa.

I risultati dell'analisi della soddisfazione dei partecipanti non sono stati condivisi con l'azienda.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

In linea generale, l'obiettivo di Pisati Impianti era quello di sensibilizzare maggiormente il personale sui temi dell'efficientamento energetico ed avere una visione a 360 gradi di quelle che erano le problematiche e l'impatto sul proprio lavoro in maniera da affrontarlo con maggiore consapevolezza. Di fronte allo stesso percorso formativo, rivolto a persone con ruoli diversi in azienda, è stato possibile declinare le competenze di interesse a tutti i processi interessati dall'efficientamento energetico. Ad esempio, per le figure commerciali il corso è stato fondamentale per acquisire padronanza della materia, per **poter trasferire certi concetti al cliente e al contempo riuscire a rispondere adeguatamente e senza incertezze ai suoi dubbi**. Al contempo, per il personale amministrativo il corso è stato utile per saper **leggere ed interpretare un contratto EPC**. I tecnici sono stati sensibilizzati sugli aspetti operativi ed in particolare sulla **corretta interpretazione dello schema di installazione di un impianto in modo da garantire gli obiettivi di efficientamento energetico attesi**.

Per il tecnico della progettazione (ingegnere), forse la figura con più conoscenza nella materia, molti argomenti erano noti. Nonostante questo il percorso formativo lo ha aiutato nel processo di studio degli impianti, ossia a **miglior comprendere il fabbisogno di un condominio in termini di consumo energetico** e, conseguentemente, ad **individuare l'impianto più congeniale e performante per il cliente** che sarà oggetto di una pre-offerta.

Sempre sul fronte tecnico, il corso **ha aiutato molto anche nei monitoraggi ed ha permesso di comprendere, attraverso una corretta lettura dei parametri, se la resa dell'impianto è ottimale o meno**. Ad esempio, è stato possibile capire se uno scambiatore era efficiente: era stato riscontrato che vi erano molte perdite e, dopo l'intervento, è stato verificato l'effettivo miglioramento in termini di risparmio energetico.

Analogamente il personale ha **migliorato l'attività di dimensionamento delle pompe** di alcuni condomini. Spesso venivano messe pompe molto grandi rispetto all'effettivo fabbisogno. Grazie alla corretta valutazione dei parametri, sono stati installati invece componenti più idonei.

In altri termini, il corso ha permesso di **porre molta più attenzione alla lettura e alla interpretazione dei dati e parametri**. Un importante miglioramento è stato ottenuto nel monitoraggio sulla resa degli impianti.

A livello commerciale vi è stato un **miglioramento nella presentazione dell'impianto**. Traspone una maggiore professionalità e padronanza che rassicura il cliente; si punta su alternative come pannello solare, pompe di calore. Purtroppo le tecnologie rinnovabili sono ancora di difficile comprensione per il cliente che deve sostituire un impianto. Inoltre, nei casi di impianti molto vecchi, sono di difficile adozione. Il costo continua ad essere una discriminante importante nella scelta del cliente.

Gli amministrativi dimostrano molta più consapevolezza, soprattutto nella **gestione telefonica del cliente a cui riescono a dare risposte tecniche senza dover passare la telefonata al tecnico**. Arrivano addirittura a **proporre delle prove sull'impianto per capire il problema e a risolverlo, quando possibile, o a trasferirlo al tecnico con informazioni pertinenti per una sua corretta valutazione**. Di fatto quindi **il cliente riceve risposte efficaci, in tempi più brevi e al contempo, a livello aziendale, ci sono meno interruzioni sul lavoro**. Il personale addetto all'amministrazione riesce a rispondere con più consapevolezza anche sugli aspetti tecnici presenti nella documentazione amministrativa.

È stata **modificata la modulistica per la valutazione preliminare di un impianto**, per la valutazione dei consumi ed il fabbisogno dello stesso. Individuata la potenza per l'impianto viene proposta la caldaia ideale per il condominio.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il riscontro ottenuto sull'impatto della formazione sulle attività e comportamenti aziendali dimostra l'efficacia formativa ed i vantaggi aziendali ottenuti in termini di:

- **miglioramento dei processi aziendali commerciali, amministrativi, di progettazione tecnica, di produzione;**

- **miglioramento nella comunicazione interna ed esterna.** Sul primo fronte il corso ha permesso di omogenizzare il linguaggio dando sostanza agli aspetti tecnici a tutti i livelli. Vi è una maggior comprensione e condivisione dei problemi e vi sono molte meno interruzioni sul lavoro grazie alla maggior autonomia del personale nella gestione del cliente e delle sue segnalazioni. Sul fronte della comunicazione esterna, l'interlocuzione con il cliente è molto più professionale grazie alla padronanza sui temi dell'efficientamento energetico: il personale riesce in maniera più incisiva ed efficace le proposte commerciali.

In conclusione, si può affermare che le aspettative della direzione sono state soddisfatte.

CONCLUSIONI

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

Il piano formativo ha permesso di raggiungere risultati importanti in termini di **crescita culturale**. Qualificarsi sul mercato come professionisti del risparmio energetico, vuol dire un impegno da parte di Pisati Impianti nei confronti dell'ambiente e porsi sul mercato come professionisti, dal primo contatto con il cliente, fino all'installazione e manutenzione dell'impianto. Il cliente deve percepire la qualità tecnica del personale, non solo attraverso le certificazioni di settore ma anche nei processi amministrativi e commerciali. Non solo: avere maggiore coscienza delle proprie azioni, avere consapevolezza dei risultati a livello ambientale e di risparmio energetico, ha un risvolto economico importante, ad esempio, nei contratti EPC.

Politica aziendale, quadro strategico, obiettivi aziendali sono coerenti, "comunicabili" e diventano un asset aziendale importante.

Il fattore che più ha contribuito positivamente è stato la condivisione con il personale di IFOA del fabbisogno, avvenuta in maniera informale ma efficace, e la partecipazione attiva della direzione al processo di progettazione.

Anche la scelta di coinvolgere persone di funzioni aziendali diverse è stata determinata per i risultati del corso perché ha permesso di avere una visione a 360 gradi di come l'efficientamento energetico sia legato a fattori multipli che, se tenuti sotto controllo, permettono risultati interessanti tanto per l'ambiente, quanto per l'azienda stessa.

Altro fattore che ha influito positivamente è stato la scelta del docente. Aver scelto un professionista che già conosceva i processi ed il personale aziendale ha permesso di personalizzare il percorso formativo, rendendolo più interessante ed in grado di creare una didattica partecipata in cui i partecipanti hanno potuto condividere esperienze e problematiche reali legate al proprio lavoro.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

L'analisi condotta ha evidenziato degli elementi interessanti che hanno favorito il raggiungimento degli obiettivi aziendali e che potrebbero essere considerate buone pratiche.

Interessante è stato infatti come uno stesso percorso, come le stesse competenze acquisite, applicate a processi diversi aziendali e messe in atto da figure aziendali che ricoprono ruoli diversi, abbia modificato in maniera diversa i comportamenti lavorativi e, forse, anche il proprio modo di essere e vivere l'azienda. Più che nuove competenze, è cambiata la performance legata alla propria attività lavorativa, è cambiato il modo di fare, l'atteggiamento. È quello che solitamente accade nell'ambito dello sviluppo di competenze trasversali. Ma, a ben vedere, sono state più volte richiamati concetti quali "aumento della consapevolezza" nel proprio agire, "crescita culturale", "maggiore comprensione nelle proprie azioni", "maggiore comprensione del problema", "padronanza nella materia". Tutti concetti che evocano un miglioramento nella performance, una migliore qualità del risultato. Che poi era il fine atteso dalla direzione che, come obiettivi strategici, punta sulla qualità del servizio come fattore di successo aziendale.

Secondo la lettura sopra, i fattori che hanno determinato la qualità attuativa sono stati il coinvolgimento della direzione nello studio dei fabbisogni e nella progettazione e la selezione dei partecipanti.

La presenza della direzione durante la fase realizzativa era dimostrazione di interesse e coinvolgimento. Denotava importanza alle tematiche ed indirizzava la formazione verso i risultati attesi.

La selezione di un gruppo classe eterogeneo per funzione aziendale ha permesso una visione a 360 gradi di come l'efficientamento energetico debba essere gestito a tutti i livelli aziendali. In altri termini ha permesso

di creare un linguaggio condiviso e comune fra i diversi ruoli aziendali, un linguaggio professionale che deve caratterizzare le aziende che operano nel settore. La qualità del servizio passa infatti attraverso la professionalità del personale e viene percepita dal cliente in ogni interazione, che sia di tipo amministrativo, commerciale o tecnica.

La pratica può essere riprodotta facilmente in medesimi contesti lavorativi (settore) mentre in altri contesti potrebbe richiedere delle modifiche di scarso rilievo. Può risultare utile soprattutto per le aziende di servizi o in cui il servizio abbinato ad un prodotto influisce in maniera importante il processo decisionale del cliente, tipicamente nei beni complessi come, nel nostro caso, un impianto termico.

4.3 Conclusioni

L'azione formativa "Diagnosi ed efficientamento energetico", ancorché contenuta nella sua dimensione, è stata efficace per i risultati ottenuti. Dimostra come, di fronte a prodotti e progetti complessi come quello di un impianto termico e a temi complessi come quello dell'efficientamento energetico, occorra una conoscenza importante a tutti i livelli aziendali in quanto la qualità del servizio passa da una valutazione su tutti i processi aziendali: commerciale, tecnico ed amministrativo. D'altra parte, come spesso è stato più volte richiamato dagli intervistati, esiste ancora una scarsa cultura della clientela alle tematiche ambientali e di efficientamento energetico ed aziende come Pisati Impianti diventano, in qualche maniera, diffusori di una nuova cultura che passa, appunto, attraverso la comunicazione e la professionalità del personale con cui, a tutti i livelli, il cliente entra in contatto.

Non meno importanti sono i risultati ottenuti in termini di efficienza dei processi. L'impatto del corso ha portato risultati concreti sul livello di performance sulle installazioni (da cui dipende l'effettivo risparmio energetico, quindi il ritorno anche economico dell'azienda), sulla programmazione degli interventi e la manutenzione (attraverso la migliore lettura dei parametri e dei dati che ha permesso di dimensionare correttamente le componenti degli impianti), sulla qualità del lavoro e sulla tempestività di risposta al cliente (meno ricorso al tecnico per risolvere le richieste del cliente grazie alla capacità di risposta del personale di front office).

Una pratica interessante per le aziende che, alla formazione più o meno obbligatoria di tipo tecnico sul prodotto o sulla normativa che interessa i tecnici, intendono ampliare la conoscenza e la cultura di tutto il personale verso i temi dell'efficientamento energetico, motivando il proprio lavoro e facendolo sentire promotore di una maggiore sensibilità sulle tematiche ed il rispetto ambientale.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	PISATI IMPIANTI SRL
Regione	LOMBARDIA
Settore di Attività Economica	45.330 INSTALLAZIONE IMPIANTI DI CONDIZIONAMENTO
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	CS, ID 233989, Titolo: MEAD – MECCANICA E AMBIENTE DOMANI
Tematiche formative, principali	Efficientamento energetico Riqualificazione energetica Risparmio energetico
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	Risparmio energetico Analisi dei dati/parametri per la progettazione e manutenzione degli impianti
Elementi di successo della formazione	Coinvolgimento della direzione Analisi dei fabbisogni
Elementi di miglioramento	Condivisione dei risultati formativi in termini di gradimento e punti di miglioramento. Condivisione del processo di certificazione delle competenze
Buone Prassi Formative	Analisi fabbisogni e progettazione Selezione dei partecipanti

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Formulario piano formativo MEAD
Rapporto di valutazione piano MEAD
Relazione finale piano MEAD
Report autovalutazione piano MEAD

www.pisatiimpianti.it