



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2024

CISAF

Ambito Tematico Strategico
Transizione verde ed Economia circolare

**FAVORIRE L'ADOZIONE DI COMPORTAMENTI 'GREEN': LA
FORMAZIONE CHE VA OLTRE L'AULA**

A cura di Luca Quaratino
Codice identificativo del Piano: 329044
Titolo del Piano Formativo: GO Green

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	pag. 4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pag. 4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pag. 5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 8
3. IL PIANO FORMATIVO	pag. 9
3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati	pag. 9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pag. 10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	pag. 12
4.1 Adozione di nuovi comportamenti e miglioramento della performance aziendale	pag. 12
5. CONCLUSIONI	pag. 13
5.1 Le condizioni di efficacia della formazione	pag. 13
5.2 Le buone prassi aziendali	pag. 14
5.3 Considerazioni finali	pag. 15
Scheda di sintesi	pag. 16

1. INTRODUZIONE

Il progetto formativo realizzato da CISAF nell'ambito dell'Avviso 2/2021 di Fondimpresa "Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti" è riconducibile all'ambito tematico strategico della Transizione verde e della economia circolare.

"GO GREEN" è il titolo del Piano Formativo che ha coinvolto complessivamente sei aziende radicate nei territori della provincia di Milano e di Bergamo. Il fattore comune che caratterizza queste imprese è rappresentato dal fatto di trovarsi oggi a dover affrontare alcune delicate sfide nel loro percorso verso la così detta "green transition":

- acquisire metodologie utili a realizzare efficaci diagnosi energetiche dei propri processi operativi;
- migliorare la capacità di implementare una revisione dei processi aziendali, a partire da quelli produttivi, nella logica del miglioramento continuo della gestione dell'energia in chiave di sostenibilità;
- identificare e mettere a terra soluzioni innovative per la riduzione dell'inquinamento ambientale;
- incrementare la propria efficacia nel fornire informazioni sia verso l'interno che verso l'esterno relativamente alle implicazioni ambientali delle proprie attività, prodotti e servizi anche in chiave di gestione della reputazione.

La risposta che il piano "GO GREEN" ha inteso offrire alle aziende partecipanti consiste in un supporto concreto verso un modo nuovo di fare impresa in cui si possano coniugare virtuosamente obiettivi di profittabilità del business e dimensioni di sostenibilità ambientale. Ciò nella convinzione che i modelli tradizionali di business – che hanno portato ad impatti negativi sull'ambiente attraverso un consumo incontrollato delle risorse naturali – non siano più accettabili non solo da un punto di vista etico ma anche e soprattutto della sostenibilità economica di lungo periodo. Sempre più il sistema degli stakeholder delle imprese, a partire dai propri clienti, esige impegni precisi in tema di rispetto e tutela dell'ambiente e la capacità di operare in modo eco-sostenibile diventa un fattore cruciale per competere con successo. Non impegnarsi in questa direzione comporta il rischio di un pericoloso danno reputazionale a cui sono intimamente legate conseguenze economiche molto concrete sui processi di approvvigionamento, commerciali, di accesso al credito e di reclutamento di talenti sul mercato del lavoro.

In sintesi, le aziende coinvolte nel progetto hanno mirato a ridurre il loro impatto ambientale, adottando nuovi processi 'green', e quindi trasformando le sfide sopra citate in un'opportunità. Le sei aziende beneficiarie, pur operando in settori industriali diversi, sono legate tra loro da un filo conduttore: l'innovazione dei processi produttivi e organizzativi diretti a favorire l'ambiente generando valore. Ciò attraverso l'attivazione di cinque linee di interventi formativi: impiantistica ecosostenibile, miglioramento della gestione energetica, sistemi di monitoraggio dell'inquinamento, sostenibilità e lean management, transizione energetica verso fonti rinnovabili.

Il Piano Formativo è stato proposto da SVILUPPO FORMAZIONE, società costituita nel 2000 con la missione di sviluppare attività inerenti alle politiche attive per creare un sempre maggiore collegamento tra mercato del lavoro e imprese e tra mercato del lavoro e mondo dell'istruzione. Da vent'anni si occupa principalmente di consulenza aziendale in materia di formazione finanziata del personale e di finanza agevolata per le imprese e oggi può mettere a disposizione dei propri interlocutori una consolidata esperienza nella progettazione e gestione di progetti complessi di formazione grazie alla profonda conoscenza del territorio in cui opera, nonché competenze esperte nella rilevazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori e nella predisposizione di programmi didattici efficaci. A cavallo tra il 2020 e il 2021, la società ha siglato una importante partnership con altri due soggetti attivi nel settore della consulenza e della formazione: prima con Considi S.R.L., azienda leader per la consulenza in ambito TPS (Toyota Production System) e successivamente con il gruppo Talentform e Talentraining.

La partecipazione di CISAF al Piano Formativo ha potuto beneficiare grandemente del ruolo giocato da UP TRAINING, soggetto delegato alla messa a fuoco del fabbisogno, alla supervisione del processo di progettazione delle attività in coerenza con le esigenze emerse e al coordinamento organizzativo e didattico di tutto il percorso. In particolare, relazione di lunga data con i referenti aziendali, come emergerà dal racconto, ha rappresentato un elemento importante per il buon esito dell'intervento formativo. Nello specifico, Up Training vanta un'esperienza consistente nell'ideare e gestire percorsi formativi rivolti alle aziende al fine di aggiornare le proprie risorse umane attraverso azioni di consulenza, formazione e sviluppo organizzativo. L'approccio metodologico è centrato sull'utilizzo di soluzioni innovative di progettazione ed erogazione didattica al fine di garantire il massimo valore ai gruppi di apprendimento coinvolti.

La scelta di coinvolgere CISAF nel processo di monitoraggio valutativo risulta coerente con la più ampia strategia definita a livello di AT Lombardia per il 2024. In prima battuta, vi era l'obiettivo di focalizzare l'attenzione sui due ambiti tematici strategici connessi al processo della "twin transition", al fine di verificare in che misura e attraverso quali modalità concrete la formazione continua finanziata da Fondimpresa stia sostenendo l'adeguamento delle competenze di lavoratrici e lavoratori (anche in una prospettiva di occupabilità di medio termine) e la trasformazione degli assetti e dei processi aziendali, a fronte delle nuove sfide e dei nuovi scenari emergenti. In secondo luogo, l'intenzione di stringere lo sguardo sulle piccole e medie imprese per comprendere in quale maniera i percorsi di formazione continua finanziati da Fondimpresa nei territori di riferimento stiano favorendo la partecipazione alle trasformazioni 'green' e 'blue' anche per questa tipologia di imprese che – rispetto alle aziende di grandi dimensioni – sconta mediamente limiti di disponibilità i termini di risorse, tempi e competenze.

A complemento di queste considerazioni di ordine generale, l'interesse specifico per l'esperienza di formazione realizzata da CISAF risiede nei seguenti due elementi. Da una parte, il fatto che le azioni formative hanno interessato tra le altre una popolazione aziendale particolare, quella degli autisti che quotidianamente guidano in giro per la penisola i camion dell'azienda, che tipicamente rimane a margine di determinati investimenti formativi. Dall'altra parte, l'appartenenza di CISAF al settore dei trasporti su strada, un ambito al centro del dibattito sulla transizione energetica, per le molto dibattute evoluzioni tecnologiche in corso (elettrico, ibrido, nuovi carburanti per motori termici) e per il significativo impatto ambientale della propria attività.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

CISAF SRL è nata nel 1958 come "Compagnia Italiana Servizi Ausiliari Ferroviari" con l'obiettivo di specializzarsi nei trasporti dei carri ferroviari a domicilio, nel servizio autogrù e nei trasporti eccezionali. Come si evince dalle informazioni presentate sul sito Internet dell'azienda, essa negli anni è diventata un vero e proprio riferimento per i trasporti ferroviari della provincia bergamasca e, vista la saturazione dello scalo di Bergamo, si è estesa nel tempo a nuove sedi, quali Treviglio (BG), Calusco (BG) ed Arcore (MI), diventando negli anni '80 la prima "carrellista" d'Italia, con un traffico annuo superiore ai 25.000 carri. Successivamente, per venire incontro alle esigenze dei clienti, si è specializzata nel trasporto su gomma, in particolare dei rottami speciali non pericolosi e pericolosi con licenza A.D.R., sia con mezzi propri sia tramite un gruppo di partner di fiducia, contando così su un parco veicolare sempre più esteso e completo a garanzia di ogni tipo di servizio e di esigenze di flessibilità. Ogni anno movimentata oltre 800.000 tonnellate di merce. L'obiettivo è crescere, migliorando costantemente il servizio offerto ai clienti, in maniera affidabile e su misura per ogni esigenza, con elevati standard di qualità e sicurezza.

Maggiori dettagli di questi passaggi evolutivi emergono dal colloquio con Andrea Callioni, oggi titolare dell'azienda.

Nata a Milano, l'azienda si è presto trasferita a Bergamo perché uno dei fondatori e soci storici era bergamasco, una persona già legata al mondo dei trasporti, soprattutto quello delle spedizioni. Pertanto, CISAF era nata per fare trasporti ferroviari ed è quello che ha fatto per circa quaranta anni, dalla fondazione fino agli anni 2000, gestendo lo scalo merci di Bergamo, e alcuni scali limitrofi, tra cui quello di Calusco dove si trovava la sede di Italcementi, azienda storica del settore.

La forza dell'azienda è stata da sempre il legame con il territorio molto industrializzato in una ampia varietà di settori di attività: San Pellegrino, che in zona ha il più grande magazzino di acqua d'Europa; Tenaris Dalmine nella metalmeccanica e metallurgia; Pigna per la quale si gestivano i treni di cellulosa; la già citata Italcementi; ancora, il Gruppo Radici e Polinter nel settore chimico. Il fatto di lavorare con tante categorie merceologiche diverse ha consentito di allargare l'esperienza e di poter contare su una certa diversificazione dato che nel tempo i cicli economici hanno avuto andamenti altalenanti. CISAF ha sempre potuto operare abbastanza bene approfittando dei settori più in salute quando altri soffrivano.

Le cose hanno cominciato a cambiare nei primi anni 2000, proprio quando il nostro interlocutore - ingegnere meccanico con alle spalle una decina d'anni d'esperienza in una multinazionale a fare tutt'altro - entra in azienda per affiancare il padre, uno dei soci storici, e prendere le redini di CISAF. In realtà sono anni difficili a causa delle profonde trasformazioni del settore ferroviario che finiscono per impattare pesantemente sul business. Nello specifico, viene meno il così detto "traffico diffuso" che permetteva di comporre dei treni, per così dire, misti, con ad esempio tre vagoni legname, tre vagoni di materiale chimico, due di rottame e così via. Una soluzione evidentemente molto interessante per le piccole e medie imprese che spesso avevano lotti ridotti da gestire. Tuttavia, le Ferrovie proprio in quegli anni hanno deciso di non fare più questo servizio, in quanto troppo dispendioso, passando alla logica dei "treni completi", che vuol dire l'obbligo di spedire un treno fatto dello stesso materiale, che a quel punto significa migliaia di tonnellate di carico. Un sistema decisamente più rigido che solo le grandissime aziende, da Tenaris ai grandi gruppi del chimico, potevano permettersi.

CISAF è passata rapidamente da 20.000 carri in un anno a 5.000. È ovvio che in quelle circostanze è diventato esiziale inventarsi qualcos'altro per rilanciare il business aziendale, e il passaggio è stato quello mettersi a fare trasporto su gomma. L'impresa poteva allora contare già su qualche camion che veniva usato per fare il così detto "ultimo miglio", dalle stazioni ferroviarie alle destinazioni finali. E oggi il trasporto su gomma è l'ambito principale di attività. Accanto a questo, è rimasta ancora qualche attività con lo scalo merci di Milano, per alcune spedizioni verso l'estero, in cui l'azienda può mettere a frutto il suo know-how storico legato all'organizzazione dei treni. Come ci dice il nostro interlocutore è comunque una finestra aperta sul futuro visto che grazie agli investimenti oggi in corso in ambito ferroviario attraverso i fondi del PNRR è prevedibile che ci sarà un importante sviluppo in questa direzione.

Per quanto riguarda le linee di sviluppo più recenti, CISAF sta puntando tantissimo sul trasporto intermodale, di cui fanno parte i treni settimanalmente gestiti presso lo scalo di Milano. Ciò implica investire in modo importante sia dal punto di vista dell'attrezzatura tecnologica (ad esempio i rimorchi), che è specifica per il trasporto intermodale, sia anche in termini di contenitori utilizzati. Nell'ultimo anno, infatti, è stato investito più di un milione di euro proprio sulle casse utilizzate per caricare la merce e mandarla poi all'estero; investimenti fatti perché in CISAF si è convinti che la chiave per il futuro è questa, il trasporto intermodale.

Tali riflessioni a livello industriale si intrecciano con dinamiche più ampie che fanno riferimento agli andamenti demografici e alla richiesta dei lavoratori di una migliore qualità della vita: più si va avanti e meno persone saranno disponibili a lavorare come autisti, partendo il lunedì per stare via l'intera settimana. Anche in CISAF vedono che soprattutto i più giovani faticano ad accettare queste modalità di lavoro poco rispettose della qualità della vita e del

tempo personale da spendere vicino agli affetti e alla famiglia. Sfida complessa visto che in un'azienda come questa certo non può essere offerto lo smart working.

Lo spostamento verso il trasporto intermodale potrebbe in futuro aiutare a gestire queste più ampie dinamiche sociali e culturali. CISAF vuole farsi trovare pronta, grazie agli attuali investimenti, quando arriverà il momento.

Per quanto riguarda la composizione dell'organico, oggi in azienda operano circa 40 persone, di cui una trentina autisti, un gruppo di cinque impiegati in ufficio per la gestione amministrativa e, infine, due manutentori. Un aspetto decisamente critico, come si può intuire da quanto analizzato poco sopra, è quello del reclutamento e della fidelizzazione degli autisti, merce sempre più rara sul mercato del lavoro, tanto che spesso tra concorrenti ce li si ruba a vicenda. Nell'ultimo mese sono arrivati tre autisti nuovi e questo ha consentito all'azienda di ripristinare pienamente la capacità produttiva; rimane però un problema critico dato autisti giovani non ce ne sono ed è presumibile che da qui a dieci anni, con migliaia di autisti anziani che andranno in pensione e non verranno rimpiazzati, ci sarà un buco sul mercato del lavoro a cui sarà complicato porre rimedio.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Dal punto di vista strategico, negli ultimi anni, vi è stata una importante evoluzione data dal fatto che l'asticella in termini di aspettative sul livello di servizio nel trasporto si è alzata tantissimo. Ad esempio, attraverso l'introduzione del meccanismo delle prenotazioni che prevede il fatto che, quando si va a consegnare la merce, molto spesso i destinatari, dovendo fare una preparazione per la ricezione nei loro magazzini, fissano uno slot orario in cui ci si deve presentare. Ovviamente questo ha reso tutto più difficile in termini di organizzazione del viaggio. Significa garantire flessibilità di fronte all'irrigidimento delle esigenze dei clienti, ma questa flessibilità va poi concretamente gestita insieme ai collaboratori che devono adattarsi a loro volta.

Poi c'è il tema del carburante che ha risvolti ecologici ma anche economici. In questo senso, già da qualche anno l'azienda ha investito nei camion a metano che sembrava potessero essere una possibile valida alternativa rispetto ai camion diesel. In realtà anche il metano un paio di anni fa è salito molto e allora si è cominciato a utilizzarli su tratte brevi perché erano diventati antieconomici. Anche questi aspetti hanno determinato una maggiore complessità dei processi di programmazione delle attività aziendali. Testimoniano un crescente grado di incertezza e volatilità da fronteggiare.

E qui si arriva al tema della sostenibilità ambientale che sempre più sta diventando un fattore strategico decisivo per competere sul mercato. Infatti, le politiche europee sempre più inclini a processi di trasformazione verde e abbattimento delle emissioni di CO2 hanno determinato un radicale cambiamento culturale: i clienti scelgono sempre di più servizi a impatto ambientale ridotto. In questa situazione CISAF, per rimanere competitiva nel mercato, ha la necessità di adottare nuovi strumenti che siano contemporaneamente in grado di garantire economicità all'impresa e standard qualitativi elevati che si basino sulla riduzione dell'inquinamento mediante sistemi di monitoraggio. Ad esempio, sempre più spesso le gare d'appalto nei trasporti richiedono dati sulle emissioni.

È infatti evidente che il mondo economico e normativo, l'intera rete del trasporto e degli scambi commerciali si sono evoluti e continuano rapidamente a mutare insieme alle aspettative del mercato e alle esigenze dei clienti. In questo scenario competitivo dove il prezzo, pur mantenendo un peso centrale, non può più rappresentare il fattore chiave di scelta di un fornitore, CISAF sta cercando di raccogliere la sfida e attraverso un processo di miglioramento continuo con cui cerca nuove soluzioni flessibili, sostenibili e green, per assicurare valore aggiunto ai propri clienti.

CISAF, infatti, da sempre ha posto una grande attenzione all'impatto ambientale della propria attività lavorativa e negli anni, grazie anche alle nuove tecnologie e agli strumenti informatici, ha iniziato ad attuare una serie di iniziative concrete che vanno dalla riduzione delle emissioni al risparmio nelle fonti di energia utilizzate. Proprio per minimizzare le emissioni di CO2 nell'atmosfera, il parco mezzi viene costantemente mantenuto e rinnovato. Ad oggi, una buona parte dei mezzi stradali, rispetta le normative Euro 6 e grazie al sistema di gestione integrato con i satellitari, si ricerca l'ottimizzazione in fase di utilizzo e la riduzione dei percorsi a vuoto.

Gli obiettivi, che l'azienda sta portando avanti su questo versante, hanno origine nel 2010 con il progetto "e-Truck", grazie a un programma mirato al settore dei trasporti in collaborazione con l'Università degli Studi di Bergamo. Il progetto di ricerca ha portato allo sviluppo di "Q.R CODE SYSTEM", ossia il sistema di archiviazione documentale dei documenti disponibili in time-lapse post scarico del viaggio che viene effettuato tramite App per smartphone. L'App, sviluppata in collaborazione con una software house ed in dotazione a tutto il personale viaggiante, consente il monitoraggio del servizio di trasporto in tempo reale e apre l'orizzonte a nuove funzionalità; sfruttando infatti la tecnologia dei codici a barre, è possibile visualizzare con un semplice click sul pdf della conferma d'ordine (inviata dall'ufficio traffico alla presa in carico del viaggio) o tramite lo smartphone le autorizzazioni dell'agganciata, le assicurazioni, i libretti di circolazione, l'anagrafica dell'autista e la parte documentale a riservata ai clienti (D.D.T., formulario e cartellino pesa) a scarico appena avvenuto.

L'iniziativa, che rappresenta un importante investimento anche di tipo tecnologico e digitale, ha voluto essere una risposta concreta all'evoluzione che il settore vive, con profondi cambiamenti che richiedono esigenze crescenti in termini di performance del servizio unite a margini economici sempre più contenuti. Oggi, i servizi di logistica sostenibile e green sono diventati centrali e non più sottovalutabili dall'azienda in quanto estremamente apprezzati dai clienti in prima battuta e, quindi, dal più ampio sistema degli stakeholder di riferimento.

Il nostro interlocutore arricchisce di preziosi dettagli l'introduzione di queste novità in azienda e il suo impatto concreto. La logica di fondo dell'applicativo è quella di prendere i dati dai sistemi gestionali aziendali e metterli in condivisione con l'autista. Dopo una fase di testing, il sistema è stato ottimizzato e introdotto nell'operatività quotidiana per programmare, monitorare e gestire tutti i viaggi degli autisti garantendo anche il raccordo informativo con il cliente. Così se ad esempio c'è un incidente lungo il percorso o del traffico eccezionale, attraverso il sistema si allerta il cliente per consentirgli a sua volta di ricalibrare la propria attività di preparazione alla ricezione del carico.

A oggi CISAF considera questo un buon investimento che, come da tradizione aziendale, è stato accompagnato da paralleli corsi di formazione al personale coinvolto. Nel corso dell'intervista emerge che qualche difficoltà maggiore c'è stata con il personale più anziano, inizialmente piuttosto diffidente in quanto meno avvezzo all'utilizzo delle tecnologie digitali attraverso i telefoni satellitari che l'azienda dà in dotazione; tuttavia, dopo una fisiologica fase di rodaggio, tutti hanno imparato e, anzi, proprio qualcuno degli anziani è forse ora tra i più assidui e precisi utilizzatori di questa tecnologia. Come si può comprendere facilmente anche in questo caso il ruolo delle persone è cruciale, in quanto se non aggiornano i dati durante la giornata rispetto alle varie fasi del proprio lavoro (arrivo dal cliente, scarico, ricarico, ripartenza, ecc.), le informazioni non girano e il sistema diventa inutile se non dannoso nella misura in cui aggiorna in modo errato o impreciso i clienti.

Come osserva il titolare, in mezzo a tutte queste dinamiche sempre più sfidanti e complesse, l'elemento cardine del successo aziendale sono in misura crescente le persone e il loro processo di formazione continua. In particolar modo, per quanto concerne la trasformazione 'green' dell'azienda, il management di CISAF ha chiari in mente i punti chiave su cui investire oggi e nel prossimo futuro:

- digitalizzazione dell'intero processo di trasporto;
- utilizzo di veicoli efficienti;
- adozione di motori, telai e pneumatici più efficienti;

- uso di combustibili differenti;
- formazione di guidatori (dipendenti) consapevoli.

Queste misure possono agevolare lo sviluppo sostenibile, riducendo l'impatto ambientale dell'azienda e contribuire alla sfida lanciata dall'Unione Europea di ridurre di oltre il 50% le emissioni di CO₂ in Europa. Da qui l'obiettivo di identificare le inefficienze e ottimizzare i processi nell'ottica di un costante monitoraggio dell'inquinamento e un miglioramento della gestione energetica dell'azienda.

In questa cornice, un altro rilevante investimento fatto dall'azienda un paio di anni fa riguarda la ristrutturazione del piazzale per adeguarlo meglio alle necessità operative e a una maggiore efficienza dei processi, con una zona manutenzione dedicata, lo spazio per il lavaggio, il distributore di carburante interno e l'area per la gestione delle operazioni logistiche. Importante è anche la presenza di un'officina interna perché per tutti gli interventi urgenti – al di fuori del perimetro delle manutenzioni programmate sempre più gestibili attraverso sistemi predittivi e di diagnostica avanzata – possono essere gestiti con flessibilità. Ad esempio, il caso del camion che arriva la sera con una ruota rovinata e che si vuole far ripartire la mattina in piena sicurezza. In questo senso sono stati anche flessibilizzati gli orari dei meccanici che arrivano un po' più tardi al mattino ma si fermano più a lungo la sera quando i mezzi fanno rientro.

E con le attività di lavaggio interno, anche queste sviluppate due anni fa, CISAF è giunta a un utilizzo all'80% di acqua è riciclata, un aspetto importante visti i consumi molto elevati. Oggi la regola è di lavare i camion tutte le settimane proprio per rendere più efficiente il processo: se infatti lo si tiene pulito ogni settimana, allora ogni volta basta un'ora per pulirlo, mentre se si diradano i lavaggi l'impegno di tempo e acqua diventa molto più oneroso. E il camion pulito è anche un biglietto da visita presso i clienti.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La sensibilità del titolare attuale rispetto alla formazione e a come essa possa costituire una leva essenziale per affrontare le sfide strategiche è concretamente e simbolicamente testimoniata dal fatto che, nella palazzina degli uffici, oggi esiste una sala corsi dedicata dove appunto si svolgono le tante attività formative rivolte ai dipendenti. Lo conferma anche il referente dell'ente di formazione che da anni collabora con l'azienda, sottolineando che in CISAF ebbe modo anni fa di realizzare uno dei primi corsi in materia di sicurezza sul lavoro proprio per la particolare sensibilità riscontrata che si traduce oggi anche in stimoli, richieste e idee per nuovi percorsi provenienti dall'azienda stessa. In CISAF, però non è sempre stato così e molto lo si deve proprio alla diversa mentalità in materia che Andrea Callioni ha portato con il suo ingresso quasi venti anni fa. Come racconta lui stesso, il fatto di provenire da una multinazionale americana – dove, ad esempio, ogni lunedì si faceva il quarto d'ora sulla sicurezza all'inizio di ogni singolo turno di lavoro – gli ha consentito di portare uno sguardo nuovo in un momento in cui il settore trasporti stava cambiando e gli investimenti formativi non potevano più restare in secondo piano.

E si ritorna allora al tema dell'asticella del servizio che si è alzata. L'intervistato chiarisce molto bene il ruolo che le persone hanno oggi e il perché è importante formarle di continuo: i clienti non vedono lui, non vedono il piazzale ristrutturato, ma vedono un camion arrivare e una persona che si presenta davanti a loro. Se questa persona è educata e si presenta bene, dà una certa immagine dell'azienda; se invece arriva in disordine o in ritardo e si pone male, ovviamente viene veicolata tutt'altra immagine. E tutto ciò è strettamente connesso al posizionamento competitivo: oggi in linea di massima CISAF passa per essere una delle aziende che costa di più sul mercato, e questo diventa sostenibile solo se i camion sono in ordine, vengono lavati, arrivano puntuali, e anche l'autista a sua volta è in ordine, con la sua divisa e modi di comportarsi attenti e educati.

Tornando al tema specifico della sostenibilità ambientale, CISAF ha messo a fuoco i seguenti traguardi da raggiungere anche attraverso continui e consistenti investimenti formativi.

Ottimizzazione del piano carichi e delle flotte: la trasformazione green delle imprese di logistica e trasporti passa anche attraverso la digitalizzazione, come software in grado di fornire aggiornamenti in tempo reale circa la corretta composizione di un carico merci al fine di razionalizzare il carico di camion e container. Ottimizzare il piano carichi, consente proporzionalmente anche di ridurre il numero di mezzi utilizzati, riducendo sia i costi che l'impatto ambientale.

Diminuzione dell'inquinamento: analizzando l'attuale impatto sull'ambiente dell'intera supply chain per immaginare azioni migliorative.

Uso di combustibili differenti: di particolare interesse sono i motori diesel perché esiste la possibilità di utilizzare, a determinati regimi, una miscela di gasolio e metano. Questa miscela aumenterebbe l'efficienza termodinamica del motore fino al 30% e ridurrebbe i consumi del 25%.

Migliore gestione dei percorsi: generare specifiche competenze dirette all'uso di strumenti tecnologici per evitare tratte inutili e periodi morti.

Formare lavoratori consapevoli: si tratta di rendere edotti i lavoratori sui problemi inerenti a una guida non ottimale del mezzo allo scopo di ridurre l'inquinamento.

Una considerazione conclusiva di questa sezione è dedicata al ruolo delle parti sociali e in particolare del sindacato dato che il settore della logistica e trasporti è per tradizione piuttosto 'duro'. L'esperienza in realtà è stata positiva dato che il referente territoriale si è mostrato disponibile e interessato e, come altre volte, ha dato anche lui un contributo su alcuni aspetti di messa a punto del corso. D'altronde si tratta di una persona con cui c'è consuetudine dato che un paio di volte l'anno passa a fare degli audit in azienda, per capire cosa si sta facendo a livello di formazione e a condividere la futura programmazione della formazione obbligatoria in particolare. Ma come vedremo più avanti il tema del sindacato tornerà di nuovo su un più delicato ma anche promettente versante.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Il percorso formativo realizzato presso CISAF ha previsto un'attività preparatoria approfondita finalizzata ad enucleare con precisione i fabbisogni formativi alla luce delle linee strategiche e degli obiettivi aziendali descritti nei precedenti paragrafi.

Il bisogno di base era in primo luogo di tipo culturale, relativo all'attitudine e all'approccio delle persone al proprio lavoro quotidiano. In questo senso, la necessità era di formare le risorse aziendali nell'acquisizione di una cultura della sostenibilità, volta ad introdurre buone prassi indispensabili al monitoraggio dell'inquinamento e al miglioramento della gestione energetica da parte dell'impresa. In particolare, si trattava di sviluppare specifiche sensibilità e competenze in materia di "logistica sostenibile" una materia che offre indicazioni essenziali circa il monitoraggio in tempo reale delle merci, l'identificazione dei relativi margini di miglioramento e le linee di azione per un miglioramento complessivo del sistema di gestione dei trasporti. Di qui la necessità di fondo di percorsi formativi mirati diretti a formare i collaboratori aziendali al corretto uso di tali strumentazioni, nonché, come detto, di una cultura aziendale volta alla sostenibilità.

Attraverso una serie di incontri successivi, sia a distanza che in presenza, l'azienda e l'ente incaricato di accompagnarla in questa fase preliminare hanno messo a fuoco in modo puntuale le esigenze di crescita professionale in termini di conoscenze e competenze delle cinque persone coinvolte nelle due azioni previste. In particolare, sono stati identificati i seguenti gap da colmare:

- effettuare una revisione in ottica 'green' dei processi di trasporto aziendali;
- identificare gli elementi di criticità dei processi operativi e le relative azioni correttive;
- agire in una logica di miglioramento continuo;
- utilizzare strumenti concreti per ottimizzare i piani di carico delle flotte;
- migliorare nel complesso la supply chain;
- utilizzare strumenti digitali per monitorare gli effetti degli inquinanti impiegati nel processo operativo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione e la programmazione del percorso formativo hanno subito posto una sfida organizzativa non banale, dato che gli autisti in particolare devono guidare tutti i giorni e anche chi li supporta dagli uffici deve necessariamente farlo in tempo reale per gestire eventuali problematiche, come ampiamente illustrato in precedenza.

La scelta è stata di organizzarli il sabato anche a partire da un'abitudine che il titolare di CISAF presidia con grande attenzione e tenacia, vale a dire l'idea che cinque o sei sabati all'anno siano impegnati in attività di aggiornamento e formazione continua. Uno standard a cui l'azienda tiene molto. È qualcosa che viene condiviso fin da subito con i nuovi assunti di modo che siano chiare le attese dell'azienda nei loro confronti ma anche il fatto che in CISAF si cerca di prendersi cura delle persone con costanza dando in parallelo l'opportunità di accrescere le proprie competenze. Le persone da parte loro ci devono mettere tempo e voglia di imparare.

Il percorso realizzato ha previsto due azioni formative che oltre a declinare in modo specifico alcuni temi, hanno più in generale contribuito a ribadire alcuni messaggi e rafforzare alcune competenze specifiche legate alla sostenibilità ambientale e alla transizione 'green' in cui oramai da qualche anno si trova impegnata l'azienda.

Si tratta di contenuti riferiti alle basi della sostenibilità, ambientale e alle relative normative; ai processi di efficientamento energetico; alla gestione del ciclo di vita; agli impatti inquinanti del processo produttivo; ai sistemi di certificazione; alle strategie di gestione e smaltimento rifiuti; al carico ambientale; all'ottimizzazione dei processi operativi per diminuire l'impatto.

Entrando nel dettaglio, la prima azione formativa "*Miglioramento della gestione energetica dell'azienda nel settore trasporti*" della durata di 64 ore ha previsto il coinvolgimento di tre partecipanti.

L'obiettivo generale del corso è stato quello di efficientare i processi di trasporto merci e supply mediante l'introduzione di software in grado di ottimizzare il carico merci, nonché l'abbattimento delle emissioni di CO2.

Questo ha significato focalizzarsi sui seguenti obiettivi formativi di dettaglio:

- identificare strategie concrete per una migliore efficienza energetica;
- comprendere come abbattere gli inquinanti prodotto nell'erogazione di servizi di trasporto
- imparare a valutare modalità di trasporto più efficienti e quindi meno inquinanti combinando in modo opportuno le varie tipologie esistenti;
- comprendere come migliorare la logistica dei servizi di trasporto permettendo di ridurre i consumi e le relative emissioni inquinanti;

- riflettere sulle possibilità di utilizzo di combustibili differenti.

La modalità didattica prescelta è stata quella del training on the job che, come si vedrà più avanti, si è concretizzata in sessioni didattiche focalizzate su problemi operativi attorno ai quali il docente ha facilitato il confronto all'interno del gruppo oltre a dare input teorici e una cornice normativa di riferimento.

La seconda azione formativa “*Sistemi di monitoraggio dell'inquinamento nel settore trasporti*”, della durata di 56 ore, ha invece previsto la partecipazione di due collaboratori dell'azienda.

In questo caso, l'obiettivo dell'azione formativa è stato quello di formare il personale coinvolto verso una logica di trasformazione green all'interno dei processi di miglioramento dei trasporti.

Questo ha significato focalizzarsi sui seguenti obiettivi formativi di dettaglio:

- acquisire strategie e tecniche di ottimizzazione del piano carichi e delle flotte;
- analizzare gli aspetti specifici dell'impatto della supply nel mondo trasporti;
- allenarsi all'utilizzo di strumenti digitali idonei a monitorare e ridurre gli inquinanti.

La modalità didattica prescelta è stata quella del coaching che ha previsto momenti di affiancamento diretto sul campo ai partecipanti coinvolti per combinare anche in questo caso i riferimenti teorici e con le applicazioni pratiche possibili nel contesto organizzativo dell'azienda.

Per quanto concerne l'erogazione dell'intervento, nelle realtà di piccole e medie dimensioni è essenziale identificare il giusto profilo di docente, sia per conoscenza dei temi che per capacità di lavorare in questo particolare tipo di contesti aziendali, così differenti dalle grandi realtà. Lo spunto giusto in questo senso è venuto dalla collaborazione in essere esistente tra l'ente di formazione e un'associazione di categoria del mondo dell'automotive dove operano figure che si muovono cavallo tra i temi del 'mobility' e del 'fleet' management. Attraverso una serie di scambi con alcuni potenziali docenti sono state approfondite le esigenze di CISAF, consapevoli che quello che serviva era soprattutto una figura in grado di sensibilizzare i collaboratori aziendali a un certo tipo di comportamenti. In particolare, ci si è resi conto che uno di questi calzava a pennello, rispetto a quanto richiedeva CISAF.

Come viene raccontato dal titolare, è stato molto importante il modo in cui il docente si è posto con un uditorio non proprio abituato a lunghe sessioni di formazione, che in buona parte passa le giornate a guidare e non davanti a una scrivania. Ha infatti da subito creato interesse mettendo in palio un premio da assegnare alla persona che si fosse dimostrata migliore nel percorso formativo. Questo fattore 'sorpresa' ha indubbiamente generato curiosità e anche un po' di sana competizione.

Un'altra strategia utile è stata quella di utilizzare un materiale didattico che incuriosiva con foto molto belle di auto d'epoca per stimolare la discussione, ad esempio, sulle origini dell'auto elettrica (che in effetti risale intorno al 1880!): e questa foto ha aiutato a lasciare impressi dei messaggi forti nella testa dei partecipanti a proposito di transizione ecologica e impatto sui consumi, messaggi che ancora oggi vengono rievocati ogni tanto a distanza di mesi proprio citando la mitica foto.

Un terzo elemento rilevante nella didattica è stato quello di cercare costantemente di 'ribaltare' le questioni sui processi reali aziendali. Come, ad esempio, parlando di pneumatici. Gli autisti quando guidano un camion nuovo consumano meno le gomme, ma non perché il camion è nuovo bensì perché sono più attenti e dolci nel guidare. Il docente ha cercato di creare queste consapevolezza anche perché tradotte nella realtà di CISAF significa un differenziale non solo sulla durata della gomma ma anche sui consumi di carburante nell'ordine del 3-4%; il che

tradotto in numeri significa qualcosa come 5.000 euro a camion. Questa forte praticità ha reso la didattica non solo efficace ma anche piacevole per i partecipanti che ne hanno subito intuito l'utilità pratica.

Infine, per quanto concerne la valutazione del processo formativo realizzato, oltre alle consuete rilevazioni di *customer satisfaction* che si sono attestate su livelli molto buoni, erano anche previste delle piccole prove di verifica, tramite test, in una logica "pre-post".

L'elemento più significativo a testimonianza della qualità del percorso, però, come ci racconta il titolare, è che i partecipanti, a partire dagli autisti, avrebbero addirittura fatto volentieri anche un altro incontro. Di certo un bel segnale di soddisfazione e di utilità percepita. Forse una delle chiavi è stata la capacità del docente di coinvolgerli e farli parlare, evitando di passivizzarli. Hanno potuto portare ognuno la sua esperienza, sentirsi ascoltati e valorizzati.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Adozione di nuovi comportamenti e miglioramento della performance aziendale

Nella riflessione sull'impatto dell'esperienza formativa realizzata presso CISAF quel che colpisce è stata la capacità di prolungare, per così dire, gli effetti della formazione ben oltre i confini e tempi dell'aula. Portare i risultati nella quotidiana vita lavorativa delle persone.

Il punto di partenza è senza dubbio l'attenzione del titolare a fare in modo che sugli investimenti formativi vi sia una responsabilizzazione collettiva: a valle di un percorso formativo le persone si devono sentire responsabili di cambiare il proprio modo di lavorare. Devono sentire di poter essere protagonisti in prima persona di un diverso approccio ai problemi, di poter lasciare un segno.

Questo meccanismo viene anche favorito dalla scelta di creare sempre gruppi di apprendimento misti con autisti e impiegati insieme perché si ritiene giusto che tutti si partecipi in modo cooperativo ai momenti di confronto. Emerge l'idea del 'tutti insieme': lavorare con incontri dove si prende un fatto accaduto, un problema in corso e si ragiona su cosa è successo, come è successo, quali sono le cause; e di lì si inizia a lavorare insieme a capire quali soluzioni sono possibili. Il fatto poi che il titolare sia sempre presente con il gruppo sottolinea ulteriormente l'importanza del momento e sicuramente genera un più alto livello di motivazione.

Gli impatti del percorso formativo sono stati molto concreti perché grazie alla nuova consapevolezza su un modo di lavorare ambientalmente sostenibile si è arrivati ad ottenere dei risparmi importanti nel consumo delle gomme arrivando a un 20% in più di durata e a un 3% in meno di consumo carburante. Oggi è più vicino l'obiettivo di fare col camion intorno ai 220.000 Km, come quando è nuovo, stando attenti a uno stile di guida e a processi di carico consapevoli. In termini monetari vuol dire un differenziale di 30-40 euro risparmiati e la consapevolezza di aver ridotto l'impatto ambientale al contempo, rispetto a un ciclo di vita che si ferma a 180.000 Km. È un risparmio visibile di materiale gommoso, carburante, freni, frizione.

Oggi i collaboratori di CISAF sanno che se non guidano bene contribuiscono a perdere un potenziale e importante di risparmio economico e a generare maggiore inquinamento dell'ambiente. Come sottolinea il titolare, esisteva un bisogno formativo con un impatto potenziale notevole sulle performance aziendali: stiamo parlando di milioni spesi in carburanti all'anno, dove un 5% di efficienza corrisponde a una somma non banale. A valle del corso si nota decisamente più attenzione e partecipazione responsabile dei tutti su queste dimensioni economiche ma al

contempo con importanti riflessi a livello reputazionale di posizionamento verso la clientela nella nuova ottica 'green'.

Nel complesso l'impatto chiave del corso è stato di rispondere in modo concreto a un bisogno, radicato profondamente nella trasformazione del business, cioè che oggi se non si sta attenti al tema dei consumi e dell'impatto che hanno sui costi e sulla performance ambientale si rischia di uscire dal mercato. In qualche modo un legame stretto tra formazione e mantenimento del vantaggio competitivo.

Sempre in termini di impatto, le azioni formative realizzate costituiscono un ulteriore tassello verso l'ottenimento di nuove certificazioni preparando per così dire il terreno attraverso la sensibilizzazione delle persone e la diffusione di una cultura attenta a queste dimensioni. L'azienda è oggi certificata con la 14.001 e ora punta alla 45.001 sulla sicurezza, dove entrano in campo tanti indicatori in qualche modo collegati ai temi trattati.

A valle del corso si sono anche consolidati alcuni indicatori specifici relativi alla performance aziendale, ancora una volta in chiave economica e ambientale: consumo del carburante totale; chilometri che si percorrono per ogni litro di carburante; numero di incidenti; numero di multe; numero infortuni. È un'azione complessiva e progressiva di trasformazione della cultura aziendale, verso la consapevolezza dell'impatto dei propri comportamenti, misurabili con metriche adeguate.

Infine, anche queste due più recenti azioni formative hanno contribuito a generare un ulteriore consolidamento della cultura della formazione in azienda. CISAF da diverso tempo è attenta a organizzare ogni anno un progetto formativo innovativo su un tema strategico e ad alto impatto. Viene vista come un'occasione unica per scambiare idee, confrontarsi e pensare a soluzioni innovative tutti insieme. Proprio nei giorni in cui è stata realizzata l'intervista, ci dice Andrea Callioni, è in corso un dialogo serrato con l'ente di formazione di fiducia per stabilire gli obiettivi e i temi per il 2025. E si genera così un effetto palla di neve, in cui il successo del piano di formazione di un anno diventa il carburante motivazionale per impegnarsi in una nuova avventura di apprendimento in quello successivo.

I progetti di formazione a cui ci si riferisce qui sono quelli un po' più di ampio respiro e strategici, a cui si affianca un'attività sistematica di aggiornamenti obbligatori come quelli in materia di sicurezza e di rinnovo dei patentini ADR per la guida di trasporti pericolosi, CQC per il trasporto merce su strada e quelli più semplici per la guida dei muletto. Un'attività intensa che, alla luce dei pressanti impegni operativi delle risorse aziendali, sottolinea ancora di più il valore del trovare spazio per fare formazione su temi più ampi come la sostenibilità ambientale. Una formazione che è destinata a proseguire in futuro nella misura in cui continuerà a generare impatti rilevanti come quelli qui descritti.

5. CONCLUSIONI

5.1 Le condizioni di efficacia della formazione

Una riflessione spesso condivisa nella relazione solida che esiste tra il referente dell'ente di formazione coinvolto nel Piano Formativo "GO GREEN" e il titolare di CISAF è relativa a come fare in modo che, una volta finito il corso, si riescano a trovare degli strumenti adatti ed efficaci per poi mettere a terra dei risultati pratici. Insomma, oltre alla dimensione simbolica della coppa che il docente ha voluto dare al miglior partecipante al corso (era questa la sorpresa di cui sopra), occorre identificare anche qualche fattore motivazionale più concreto.

E qui entra in gioco una soluzione innovativa molto interessante che è stata sperimentata in CISAF. Si tratta di un meccanismo premiante agganciato a un accordo aziendale di secondo livello con il quale si è voluto incidere sul processo di implementazione operativa degli apprendimenti prodotti attraverso i recenti investimenti formativi, quelli qui descritti ma più in generale tutti quelli attivati su tematiche simili (sostenibilità ambientale) negli ultimi anni.

Come precisa il titolare, se è vero che il momento formativo è importantissimo per generare consapevolezza e sguardi nuovi e per dare competenze e conoscenze, poi però ci deve essere un seguito. Il seguito è che in CISAF, comunque, si sta arrivando a formalizzare con i sindacati un accordo di secondo livello in base al quale le persone ricevono un premio di risultato legato al loro contributo al miglioramento delle prestazioni aziendali sia dal punto di vista economico che ambientale. In particolare, è stata costruita una tabella che lega determinate performance lavorative a specifici premi monetari, una tabella trasparente che ognuno può vedere e rispetto alla quale impegnarsi. È un meccanismo responsabilizzante che in CISAF credono decisamente migliore del classico incentivo a pioggia. Su questo si è dovuto negoziare con il sindacato che non sorprendentemente ha mostrato qualche resistenza. L'effetto è che in base alla qualità del proprio contributo c'è chi prende 'x' e chi 'y' a fine anno, in base al merito e all'impegno, tangibilmente misurati in termini di risparmi.

Come osserva Andrea Callioni, quel che conta è il principio, poi si può discutere se uno meritasse mille o duemila in più. L'idea è che grazie ai comportamenti più attenti sui consumi dei propri collaboratori si ottiene un vantaggio economico legato alla maggiore efficienza nei consumi. E questo vantaggio CISAF decide di dividerlo in parte con coloro che lo hanno prodotto concretamente, i propri collaboratori appunto. Le persone sono dunque incentivate a dare il meglio e a prestare attenzione ai consumi per un vantaggio economico dell'azienda che diventa in parte anche loro. Naturalmente i vantaggi in termini di performance e reputazione ambientale che possono poi essere comunicati al mercato, ai propri clienti attuali e potenziali – e più in generale al più ampio sistema degli stakeholder dell'impresa – quelli invece rimangono appannaggio di tutti. Il posizionamento competitivo dell'azienda e l'occupabilità nel tempo delle persone.

Su un piano decisamente diverso, si colloca un'altra importante condizione di successo della formazione erogata nell'ambito del Piano Formativo "GO GREEN". Si tratta della capacità del docente di coinvolgere e attivare un uditorio non semplice. Persone molto operative con limitata abitudine a sedersi in aula per la formazione. Qui, come già visto, sono state decisive alcune strategie didattiche specifiche: creare curiosità con lo stratagemma del premio finale; dare spazio all'ascolto delle persone e delle loro esperienze professionali; utilizzare un materiale didattico particolare, capace di fissare i messaggi con le immagini e con aneddoti coinvolgenti.

Infine, aiuta il fatto che in azienda da sempre si cerca di trasmettere ai nuovi arrivati una certa cultura della formazione. Chi è in CISAF da tempo sa che ogni anno si fa qualche corso cercando di variare i temi e generare un po' di curiosità scegliendo argomenti differenti e il più possibile stimolanti. Questa sensibilità ci si tiene a dividerla fin da subito con chi arriva da fuori, una sorta di pratica di socializzazione organizzativa in cui si mira a far percepire il valore della formazione per l'azienda.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Con riferimento alle buone prassi formative individuate nell'ambito delle due azioni formative realizzate presso CISAF, emerge sicuramente un elemento preminente.

Si tratta del meccanismo premiante descritto in precedenza per cui i risparmi generati da una gestione ambientalmente più responsabile dei processi aziendali vengono in parte condivisi con i collaboratori sulla base di metriche definite e condivise con chiarezza. L'azienda sa di avere un vantaggio economico e riconosce alle persone il loro apporto. È certamente una pratica innovativa, in particolare in questo settore e probabilmente anche in

termini di modalità di incentivazione di comportamenti lavorativi ambientalmente sostenibili. Una prassi non facilmente trasferibile alla luce della negoziazione non semplice che è avvenuta con la controparte sindacale ma anche della scommessa di coinvolgere le persone in un meccanismo premiante individuale. Ciò che risulta molto interessante è che questa sperimentazione, per certi versi coraggiosa, costituisce una modalità molto concreta di traduzione degli apprendimenti formativi in comportamenti lavorativi concreti.

Un secondo aspetto che può essere considerato una buona prassi è legato all'attenzione dell'azienda nel comporre gruppi in apprendimento misti in cui sono presenti sia gli autisti sia gli impiegati degli uffici. Lavorare sulla sostenibilità, nelle sue diverse sfaccettature, è necessariamente un impegno trasversale alle diverse funzioni aziendali, dato che essa riguarda i processi di business e organizzativi nel loro complesso. Questo vuol dire che le persone fuori dall'aula sono chiamate a risolvere insieme i problemi e gestire le criticità, allora vale la pena metterle insieme già in aula dove – trovandosi in una sorta di terreno 'neutro' anche grazie alla presenza e alla facilitazione del docente – potranno cominciare a dialogare, confrontarsi e trovare soluzioni insieme. Una formazione, insomma, che si fa momento di apprendimento cooperativo e occasione di miglioramento della qualità del coordinamento e dell'integrazione tra le diverse funzioni aziendali.

5.3 Conclusioni

Dovendo identificare con una immagine o un'etichetta efficace il percorso formativo analizzato, l'espressione forse più calzante è "un intervento che è andato oltre l'aula", propagando i suoi effetti nella operatività quotidiana dell'impresa.

Questo soprattutto grazie a un efficace meccanismo di estensione degli effetti della formazione attraverso premi monetari (dimensione materiale) ma anche tramite il consolidamento di una più forte responsabilizzazione (dimensione culturale) delle persone verso gli obiettivi aziendali.

Obiettivi economici e al contempo di performance ambientale.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	CISAF
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Trasporti
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed economia circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 329044 Titolo Piano: GO Green Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Sviluppo Formazione srl
Tematiche formative	Sistemi di monitoraggio dell'inquinamento e miglioramento della gestione energetica
Modalità didattiche	Training on the job e coaching
Elementi di interesse	Le azioni formative hanno interessato tra le altre una popolazione aziendale particolare, quella degli autisti che tipicamente rimane a margine di determinati investimenti formativi. L'appartenenza al settore dei trasporti su strada, un ambito al centro del dibattito sulla transizione energetica, per le molte dibattute evoluzioni tecnologiche in corso.
Risultati della formazione	Generazione di risparmi tangibili nei consumi e di miglioramento della performance ambientale (intreccio efficace del vantaggio economico e reputazionale) Consolidamento della cultura e della sensibilità sulla sostenibilità
Buone Prassi Formative	Meccanismo premiante agganciato a un accordo di secondo livello che lega la performance sui consumi a dei premi monetari. Gruppo di apprendimento misto di personale operativo e di addetti degli uffici