



**Piano Formativo “Competenze manageriali per la
sostenibilità ambientale: una linfa per la transizione
ecologica”**

Ambiente e Territorio

Conto di Sistema

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2021

Articolazione territoriale: Regione Marche

Silvio Cardinali, Professore Associato di Marketing e Comunicazione UNIVPM e Docente LUISS Business school.

Email: silviocardinali@hotmail.com

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. 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	6
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
3. 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	12
3.3. Considerazioni riepilogative	13
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1. L'impatto della formazione	14
4.2. Considerazioni riepilogative	16
5. CONCLUSIONI	17
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	17
5.2. Le buone prassi formative aziendali	18
5.3. Conclusioni	18
BIBLIOGRAFIA	20

1. INTRODUZIONE

Lo sviluppo sostenibile è stato definito nel corso del tempo in diversi modi. Come specifica il WWF nel suo *“Living Planet Report”*, significa imparare a vivere nei limiti di un solo pianeta. Di conseguenza, lo sviluppo sostenibile consiste nella capacità della nostra specie di riuscire a vivere e prosperare, senza distruggere i sistemi naturali da cui traiamo le risorse per vivere e senza oltrepassare le loro capacità di assorbire gli scarti e i rifiuti dovuti alle nostre attività produttive. Secondo tale prospettiva, non può esservi progresso dal punto di vista economico in assenza di sviluppo sociale e tutela dell'ambiente. Quello della sostenibilità ambientale è un tema che oggi non investe più soltanto il patrimonio naturalistico, bensì ha esteso il proprio raggio d'azione a tutti gli ambienti, compresi quelli lavorativi. La nuova sfida, infatti, sarà quella di come rendere un'azienda *green*, nell'ottica di imprese ecosostenibili che pongano nei propri piani di sviluppo sempre maggiore attenzione agli obiettivi di responsabilità sociale.

Con l'Avviso n. 1/2018 – *“Formazione connessa alla salvaguardia dell'ambiente e del territorio”*, Fondimpresa ha finanziato piani condivisi per la formazione dei lavoratori delle aziende aderenti al Fondo operanti nei campi della prevenzione del rischio sismico e idrogeologico e per lo sviluppo delle competenze connesse all'efficienza energetica e all'uso di fonti integrative e rinnovabili, ai materiali e alle soluzioni per la sostenibilità ambientale. Nel dettaglio, il piano oggetto di monitoraggio ha coinvolto la tematica della sostenibilità ambientale, con riferimento alla formazione direttamente connessa alla gestione ambientale ed energetica delle aziende aderenti (nel caso specifico, ASTEA S.p.A.) e al loro rapporto con il territorio, i produttori e i consumatori, in particolare per quanto attiene a:

- efficienza e risparmio energetico, uso di fonti integrative e rinnovabili, certificazione energetica;
- innovazione ambientale di processo e di prodotto;
- bilanci ambientali e miglioramento continuo delle prestazioni ambientali;
- tecniche e metodologie in materia di carichi e impatti ambientali ed energetici.

Secondo un'indagine ISTAT 2020, nell'anno 2018, 712mila imprese (68,9% delle imprese con 3 e più addetti) hanno dichiarato di essere impegnate in azioni volte a migliorare il benessere lavorativo del proprio personale; 688mila (66,6%) svolgono azioni per ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività; 670mila (64,8%) si sono attivate per migliorare il livello di sicurezza all'interno della propria impresa o nel territorio in cui operano. Rispetto al rapporto con altri soggetti e con il territorio, quasi un terzo (31,3%, ossia 323mila imprese in valore assoluto) sostiene o realizza iniziative di interesse collettivo esterne all'impresa; una quota analoga di imprese supporta o realizza iniziative a beneficio del tessuto produttivo del territorio in cui opera (303 mila imprese, pari al 29,4%). L'attenzione alla sostenibilità sociale (che include le azioni realizzate per il benessere lavorativo e la sicurezza) e ambientale (azioni per ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività) assume intensità diverse osservando il numero di azioni realizzate tra il 2016 e il 2018. Complessivamente, l'84,3% delle imprese ha portato a termine almeno

un'azione di sostenibilità sociale e il 75,8% ha realizzato almeno un'azione di sostenibilità ambientale. Tuttavia, analizzando il dettaglio per numero di azioni, le imprese dedicano maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale: il 10,3% ha realizzato più di 10 azioni di sostenibilità ambientale, il 2,7% ne ha compiute più di 10 e il 50,4% soltanto una.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

La realtà aziendale di ASTEA S.p.A. è protagonista di una lunga storia di partnership con il territorio. Quello della Green Economy è un modello di sviluppo sostenibile, sul quale l'azienda ASTEA S.p.A. sta investendo, che prevede come elemento chiave di sviluppo la riduzione dell'impatto ambientale e in cui si prendono in considerazione i potenziali danni ambientali che un'azienda incorre durante il suo ciclo di vita. I servizi erogati dall'azienda sono i seguenti: a) distribuzione di gas naturale; b) distribuzione di energia elettrica; c) teleriscaldamento; d) raccolta, selezione e trattamento dei rifiuti urbani e speciali assimilati; e) produzione di energia.

Storicamente, alla fine dell'Ottocento, inizia l'esperienza di municipalizzazione in Italia. Nel 1903 viene regolamentata la costituzione delle imprese pubbliche ad opera degli enti locali, opportunità che viene colta dai comuni di Osimo e Recanati. Nel 1906 nasce l'Azienda Speciale dell'Impianto Idroelettrico di Osimo. Nel 1909, per la prima volta, viene nominata la Commissione Amministratrice dell'Azienda Speciale dell'Impianto Idroelettrico di Osimo. Nel 1912 si insedia per la prima volta la Commissione Amministratrice dell'Azienda Speciale per i Servizi Idroelettrici di Recanati. Dal 1962 ai primi anni '70, queste due realtà favoriscono lo sviluppo delle città conformemente agli indirizzi comunali. In particolare, nel 1962 l'energia elettrica viene nazionalizzata, ma le due aziende di Osimo e Recanati riescono comunque a mantenere intatte le proprie funzioni. Negli anni '70, subentra nel mercato dell'energia il gas naturale, la cui gestione viene municipalizzata ad Osimo nel 1971 e a Recanati nel 1975. Il costo inizialmente esiguo e la praticità di tale combustibile ne hanno agevolato la diffusione nei centri urbani e frazioni minori. Il beneficio della collettività nel poter far affidamento su un gestore delle risorse energetiche a livello locale flessibile rispetto alle esigenze del Comune appare chiaro e tangibile. Nel 1990, con la L. 142, arriva la prima vera e propria riforma della municipalizzazione, che tuttavia non gode di un'opinione generale favorevole, vedendo nella gestione pubblica una barriera al libero mercato, considerato più adeguato a una gestione dei servizi moderna. Il 1° gennaio del 2000, l'Azienda Speciale di Osimo diviene S.p.A. e assume la denominazione di ASPEA S.p.A. aprendosi alla partecipazione azionaria privata. Stessa strada viene seguita dall'azienda recanatese, denominata AST la quale, dopo essersi consorziata con i Comuni limitrofi di Loreto, Porto Recanati, Montelupone e Montecassiano, si trasforma in S.p.A. pubblica. Grazie alla liberalizzazione dei mercati dell'energia elettrica e del gas, ASTEA costituisce nel 2002 la società Adriatica Energia Servizi S.r.l. che nel 2009 è rinominata ASTEA Energia S.r.l. Nel settembre 2003, dalla fusione delle aziende di Osimo e Recanati nasce ASTEA S.p.A., con lo scopo ultimo di favorire il benessere e lo sviluppo economico delle comunità locali in cui opera e quello dei soggetti con cui si interfaccia nel corso della sua attività. Nel 2019, ASTEA festeggia i 110 anni dalla sua costituzione.

La struttura organizzativa del Gruppo ASTEA è di tipo funzionale e prevede quattro aree di *line* e nove aree di supporto che riportano alla Direzione Generale che, a sua volta, riporta all'Amministratore Delegato, il quale ricopre al contempo la carica di Vicepresidente. Le quote azionate possedute dalla capogruppo ASTEA S.p.A. sono riepilogate come segue: Distribuzione Elettrica Adriatica (DEA) S.p.A. per il 93%; En Ergon S.r.l.

per il 65,99%; Nova Energia S.r.l. per il 100%; Geosport S.r.l. per il 100% (in fase di liquidazione). Il Consiglio di Amministrazione di ASTEA S.p.A. ha sancito l'importanza di concetti quali 'territorio' e 'responsabilità' inserendoli tra i valori irrinunciabili della Società, emersi da una condivisione stretta con il personale e i collaboratori dell'azienda. Il rispetto dell'ambiente, la valorizzazione del territorio e il senso di responsabilità che deve sempre guidare le azioni dell'azienda sono elementi imprescindibili per l'organizzazione. I valori chiave possono essere riassunti come segue: 1) territorialità; 2) professionalità; 3) responsabilità; 4) orientamento al cliente. Oggi, il gruppo ASTEA ha un numero di dipendenti pari a 241. Il rapporto di Sostenibilità 2020 indica un fatturato pari a 43.842 migliaia di euro.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

In primo luogo, come altresì riportato nel Bilancio di Sostenibilità 2020, la *vision* del Gruppo ASTEA è quella di valorizzare il territorio al fine di migliorare la qualità della vita delle persone. In secondo luogo, la *mission* aziendale è quella di guidare lo sviluppo e la crescita del territorio verso forme sostenibili di fornitura idrica ed energetica, distribuire responsabilmente acqua ed energia a tutta la collettività, produrre da fonti rinnovabili, nel rispetto delle norme sulla salvaguardia dell'ambiente e della sicurezza pubblica, garantire servizi di raccolta e trattamento dei rifiuti urbani, assicurando alla clientela efficienza, continuità e attenzione da parte di tutto il personale aziendale. Inoltre, il rispetto di principi etici è parte integrante della stessa *mission*, oltre a costituire un elemento basilare del contratto sociale che l'impresa sottoscrive con i suoi *stakeholders*. Nello specifico, gli orientamenti strategici individuati dall'azienda che guidano le sue azioni future sono classificati come segue: 1) sviluppo sostenibile del business; 2) qualità del servizio; 3) benessere del personale; 4) protezione dell'ambiente; 5) promozione delle comunità locali.

Innovazione di prodotto e di processo rappresentano una caratteristica peculiare dell'azienda. Nello specifico, gli obiettivi raggiunti nel 2020 dall'azienda abbracciano:

- lo sviluppo tecnologico (es.: installazione di un trasformatore con commutatore per la regolazione della tensione);
- l'ottimizzazione della gestione economico-finanziaria (es.: copertura selettiva dei mutui a tasso variabile in misura pari al 60% del totale);
- il mantenimento e sviluppo delle reti e degli impianti (es.: sostituzione di 1.418 contatori gas e 1.029 contatori acqua);
- il mantenimento di elevati standard di conformità alla normativa sul lavoro (es.: esecuzione di tutti i controlli pianificati nell'anno);
- la formazione e sviluppo personale dei collaboratori (es.: utilizzo delle schede di valutazione delle competenze in relazione ad alcuni passaggi nel percorso lavorativo dei collaboratori);

- l'efficienza energetica (es.: installazione del sistema di automazione della centrale di cogenerazione);
- la lotta all'inquinamento (es.: prosecuzione dei lavori di costruzione dell'impianto di biogas);
- l'attenzione alle fasce più deboli (es.: applicazione delle agevolazioni previste da ARERA in materia di bonus idrico, gas ed elettricità), ecc.

Come evidenziato da Rosa Evangelista, Organization & Human Resources Manager, *“L'azienda è in piena innovazione nel passaggio da una modalità di servizio alla vecchia maniera verso un'automatizzazione dei controlli, facendo manutenzione. Nella manutenzione è cruciale la prevenzione. La prevenzione la si fa in modo migliore se vi è un sistema automatizzato di verifica e controllo continuo H24, che segnala immediatamente cosa non sta funzionando. I nostri tempi di arrivo presso l'utente tra quando sta per accadere l'incidente e quando si verifica l'interruzione si aggirano attorno ai venti minuti. Ci ha aiutato enormemente la tecnologia”*.

Altro aspetto che risalta dall'analisi è che l'azienda è al centro di un processo di *change management*. I pilastri del cambiamento organizzativo sono riassunti come segue:

1. struttura organizzativa più snella e fluida grazie all'adozione di un approccio manageriale;
2. cambiamento di ruolo dell'HR;
3. ruolo centrale delle competenze.

Il gruppo promotore del cambiamento ha attuato interventi sia sull'assetto organizzativo sia sulle risorse umane, sui valori e sulla cultura dell'organizzazione. La modifica dell'assetto è un intervento tangibile ed evidente a tutti i componenti dell'organizzazione e per tale ragione può assumere anche un ruolo simbolico. Inoltre, gli interventi sull'assetto organizzativo hanno un forte impatto sugli equilibri di potere: in particolare, la cancellazione di posizioni, il ridimensionamento di altre, l'introduzione di nuove figure. Per quanto concerne gli interventi sulle persone, valori e cultura aziendali, lo scopo ultimo è incidere sulle capacità, conoscenze, motivazione e impegno degli attori che operano all'interno dell'entità organizzativa. Tali strumenti possono essere definiti come 'leve di auto-cambiamento', essendo introdotti dalle risorse umane stesse. Come, infatti, illustra Rosa Evangelista, *“È cambiata la cultura nel modo di fare e nel modo di arrivare ai risultati. Agli inizi, l'azienda ereditava un modello organizzativo tipicamente gerarchico”*.

Prosegue: *“Per quanto riguarda il mio mestiere, io sono diventata quello nelle aziende moderne viene definito HR Business Partner, una coach che aiuta i colleghi a passare ad una mentalità di tipo manageriale. All'inizio, si parlava linguaggi totalmente differenti. È stato necessario allineare i linguaggi, entrare in una situazione di confidenza per poi instaurare un solido rapporto di fiducia”*.

Un ulteriore processo ha influito su tale radicale cambiamento di mentalità: via via, i dipendenti più anziani hanno lasciato il posto a persone più giovani. Come spiega Rosa Evangelista, *“Sicuramente, ad oggi,*

l'anzianità (di servizio) viene tenuta in considerazione, essendo uno dei criteri ancora esistenti anche dal punto di vista contrattuale. La novità è che si prendono in considerazione criteri nuovi, come un arricchimento dal punto di vista della profondità delle competenze, dell'ampliamento delle competenze. Chiaramente, non vi è un processo scritto. È tutto realizzato, lavorando sulla cultura, sull'allineamento. Ad esempio, non ci si focalizza più sulla disponibilità o sul fatto che il dipendente si sia presentato sul posto di lavoro per lo svolgimento della propria attività. Il criterio diventa "Il dipendente produce i risultati x, y e z".

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Proprio in quanto azienda al servizio del territorio, il Gruppo ASTEA è in prima linea nella salvaguardia dell'ambiente in cui opera e ciò è possibile grazie alla costruzione di un contesto lavorativo basato sulla responsabilità e sulla cultura lavorativa del personale. Motivo per cui i collaboratori sono stati valorizzati attraverso corsi di formazione e incoraggiati a collaborare nell'ottica del lavoro di squadra e la loro salute e sicurezza è stata tutelata per assicurare uno sviluppo pienamente sostenibile. Il Gruppo ASTEA crede fortemente nel valore della formazione come leva fondamentale di sviluppo e di gestione delle risorse umane per conseguire vantaggi competitivi e concretizzare gli obiettivi strategici aziendali.

Un tema particolarmente interessante è rappresentato dall'interfunzionalità delle competenze connesse alla sostenibilità. Grazie alla presenza di team interfunzionali, si assiste ad un aumento della reattività, miglioramento dei processi decisionali, incremento della produttività, valorizzazione delle competenze, integrazione delle risorse, sviluppo del senso del risultato complessivo. A tal proposito, Rosa Evangelista specifica che: *"Date le tematiche forniteci (life cycle assessment; interazione tra prodotti/servizi e ambiente; analisi, rendicontazione e gestione delle emissioni), la formazione era rivolta ai tecnici che si trovano ad operare in tutti i servizi e che, grazie all'acquisizione di queste informazioni, avrebbero potuto progettare sistemi a più basso impatto ambientale. Si fa riferimento ai tecnici dell'area ambientale (nello specifico, raccolta e trattamento dei rifiuti), i tecnici dell'acqua-gas e i tecnici dell'elettrico. A questi abbiamo aggiunto chi trasversalmente lavora sulle procedure di progettazione e operative. Ogni tecnico è legato ad un determinato settore e ad un processo aziendale. Nelle aule era rappresentata tutta l'azienda".*

Il rapporto tra costi e benefici in relazione alla formazione non presenta un percorso formalizzato, fermo restando il ruolo chiave nella valutazione dei *feedback* dei partecipanti. I costi sono noti (costi del personale in produzione, costi del personale in formazione, costi delle trasferte, costi del formatore...). Come afferma Rosa Evangelista, *"È difficile rappresentare in modo oggettivo sono i benefici, in quanto intangibili. Noi non siamo ancora riusciti a quantificarli"*. In merito al ruolo delle parti sociali, le RSU giocano un ruolo rilevante e partecipativo. Rosa Evangelista sottolinea: *"Le nostre RSU fanno parte sia dei settori operativi sia dei settori tecnici. Si son trovate a essere parte degli stessi progetti formativi. Con l'occasione, visto che il progetto era in capo ad ASTEA, questo non mi ha demotivato dal far partecipare alla formazione anche i*

colleghi di DEA, laddove le tematiche erano comuni. Una nostra RSU del settore tecnico ha proprio seguito il progetto, beneficiandone in prima persona. Quando vai a chiedere loro di firmare un piano formativo, di norma sono molto propositivi. Accolgono ogni iniziativa in maniera costruttiva".

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

Nello stato attuale di emergenza sanitaria dovuto alla pandemia, è aumentato il numero dei corsi seguiti, facilitati dalle modalità di apprendimento online tramite *webinar* e, al contempo, sono diminuite le ore complessive di formazione. Per effetto dei protocolli anti-Covid, in generale nel 2020, rispetto agli anni precedenti, si è registrato un calo delle ore di formazione complessivamente erogate. Nonostante il blocco a livello normativo delle attività di formazione in presenza, sono sorprendentemente aumentate le ore di formazione tecnico-specialistica e, soprattutto, di sicurezza rispetto al 2019, proprio per l'alta fruibilità dell'apprendimento tramite *webinar*. Per contro, è stata penalizzata la formazione esperienziale tipica dell'apprendimento delle competenze trasversali e manageriali. Come afferma Rosa Evangelista, *"Il fatto di non poter svolgere formazione in presenza ha bloccato alcune iniziative che avevano senso solo se fatte in quella modalità, perché altrimenti avrebbero rischiato di essere controproducenti. Si pensi al rinnovo del patentino per gru. Si tratta di formazione che non può aver luogo online, in quanto vi sono delle prove fisiche da sostenere. Le energie che potevamo impiegare per progetti futuri le stiamo impiegando per recuperare il passato. Questo rappresenta l'aspetto negativo. L'aspetto positivo è che abbiamo imparato a fare formazione, quella che può essere svolta online e più di tipo operativo (come l'inglese, ad esempio), risparmiando in termini di costi e tempi. Il fatto che si facciano più riunioni durante il giorno ci ha insegnato il rispetto dei tempi e il dover essere più incisivi rispetto all'obiettivo prefissato"*. Viste le condizioni in cui si è dovuto operare per effetto delle misure anti-Covid e data la necessità di assicurare formazione continua al personale tecnico del Gruppo, l'azienda ha sottoscritto un abbonamento con una società di formazione online specializzata nell'aggiornamento del personale tecnico e di progettazione. La piattaforma è stata messa a disposizione di tutti i tecnici del Gruppo che hanno potuto così personalizzare, sulla base delle specifiche esigenze professionali di aggiornamento, il proprio pacchetto formativo.

2.5. Considerazioni riepilogative

Le sfide affrontate da un'azienda operante nei pubblici servizi come ASTEA S.p.A. sono molteplici e richiedono la capacità di adattarsi ad un contesto mutevole, rigidamente regolamentato da norme a livello europeo e nazionale. Le dimensioni e il volume di affari sono decisivi per poter competere in un contesto in cui operano pochi grandi operatori dislocati nelle grandi realtà urbane e numerose piccole entità locali che rischiano di essere assorbite, perdendo inevitabilmente la propria autonomia. Dunque, la ricerca di soluzioni che possano garantire la continuità aziendale è legata alla capacità della Direzione aziendale di elaborare determinate strategie e di fare le scelte conseguenti. In aggiunta, il cambiamento degli standard

tecnologici e delle normative che regolano il servizio richiede ingenti investimenti per la realizzazione di forme sempre più evolute di telecontrollo. Per tale ragione, il Gruppo ASTEA si focalizza sul bilanciamento tra impegni relativi al rinnovamento delle infrastrutture e quelli collegati alle strategie di sviluppo e diversificazione, dettati dalla necessità di assicurare la crescita e la continuità del business.

Il cambiamento che ha vissuto l'azienda è avvenuto a diversi livelli, come segue:

1. A livello di cultura, passando da una logica pubblicistica ad una logica privatistica.
2. A livello di struttura organizzativa, passando da una logica verticistica a una orizzontale.
3. A livello di rapporto con le persone, focalizzandosi sulla crescita del personale al fine di dare adeguamento al ruolo.

In riferimento all'ultimo aspetto, facendo specifico riferimento al piano formativo, emerge in modo preponderante il tema dell'inclusività. Il percorso di sostenibilità non è legato a uno specifico ambito settoriale, ma abbraccia tutti i settori. Non si lavora per processi, ma in un'ottica trasversale. In ultimo, il Covid-19 ha impattato enormemente sui processi e sui costi dell'azienda. In un contesto in cui vi è un cambiamento organizzativo a livello complessivo, spostandosi da un modello gerarchico a un modello collaborativo, la formazione ha lasciato spazio anche alla coltivazione degli interessi personali, i quali fungono da indicatore della proiezione di mestiere futuro della persona. Alcuni soggetti sono più portati a lavori tecnici, tendendo ad approfondire competenze tecniche, mentre altri sono più propensi a ricoprire ruoli gestionali (si pensi, ad esempio, alla scelta di acquisire competenze su come si gestiscono le controversie e i conflitti). Si tratta di comportamenti aventi una certa capacità predittiva. I tecnici vengono lasciati liberi di scegliere la formazione che più si adatta alle loro esigenze, facendo poi un resoconto. L'indicatore che emerge non enfatizza l'aspetto tecnologico dell'apprendimento (*e-learning*), ma la motivazione delle persone all'approfondimento di determinate tematiche.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'investimento in formazione si estrinseca prevalentemente in tre tipologie di intervento: 1) formazione tecnico-specialistica il cui fabbisogno è segnalato dai responsabili di linea; 2) formazione in tema di sicurezza il cui fabbisogno è presidiato dal servizio e Protezione; 3) formazione sulle competenze trasversali e manageriali la cui progettazione e implementazione è assicurata dalla funzione HR e Organizzazione in stretta collaborazione con l'area Sistemi di Gestione Integrati sulla base degli indirizzi strategici della

Direzione aziendale. L'azienda, inoltre, non ha utilizzato ulteriori fonti di finanziamento per i corsi di formazione, oltre a Fondimpresa.

L'analisi dei fabbisogni formativi per il miglioramento delle *performance* aziendali assume un ruolo nevralgico. Il processo di raccolta e valutazione dei dati, al fine di determinare quali siano le attività formative, non è rigidamente definito ma si estrinseca in maniera informale attraverso interviste ai responsabili al fine di captarne le esigenze emergenti. Successivamente, le esigenze formative rilevate vengono organizzate in un piano, il quale a sua volta viene approvato. In genere, il piano non è annuale per questioni di tempo, ma ha valenza pluriennale. Per evitare l'obsolescenza del piano formativo, si cerca di essere meticolosi nella definizione degli obiettivi a livello tecnico, normativo, di aggiornamento e sicurezza. Per quanto riguarda la formazione trasversale, manageriale, comportamentale, di orientamento alla cultura aziendale, si riesce a sviluppare progetti di rilievo ogni sei mesi. Il progetto si avvia con un titolo abbastanza vago, di ampio respiro che fornisce un'idea su ciò su cui si andrà a lavorare. In una fase successiva, si va ad operare nello specifico anche in funzione del momento che si sta vivendo, delle proposte dei fornitori, degli indirizzi forniti dalla direzione. Rosa Evangelista puntualizza che: *“Nella modalità di lavoro di Fondimpresa, quando viene pubblicato un avviso, in genere le aziende interessate ne consultano il contenuto e valutano se vi possano essere o meno elementi di interesse. Il punto di forza è che tali avvisi, attraverso cui Fondimpresa finanzia piani condivisi per la formazione dei lavoratori delle aziende aderenti al Fondo, sono ben integrati con i processi aziendali. Ciò favorisce la realizzazione di progetti appetibili e interessanti per le aziende stesse. A quel punto come si procede? Propongo l'avviso che presenta temi coerenti con quello che è il business del momento ai responsabili di settore e presento una serie di idee”*. Si tratta, dunque, di momenti di confronto con i responsabili di settore che permettono di conoscere cosa accade effettivamente nelle varie aree aziendali. Vengono illustrati i bisogni emergenti e come questi si potrebbero sposare con gli obiettivi del piano formativo. Il progetto formativo legato al tema sostenibilità è stato efficace e proficuo. I risultati sono stati soddisfacenti rispetto a quanto pianificato.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nell'ambito della progettazione, una volta definiti i contenuti e selezionati i formatori, l'azienda ha usufruito del supporto di un formatore proveniente dalla *RINA Academy*, che progetta ed eroga dal 1998 percorsi formativi sui principali standard per i sistemi di gestione, per assicurare lo sviluppo di conoscenze specifiche e di competenze distintive. Anche la scelta del formatore è stata effettuata in funzione del valore che questi avrebbe dovuto portare in azienda. Il formatore selezionato ha affrontato sin da subito la tematica del processo circolare. Nelle intenzioni aziendali vi era, in particolare, quella di arrivare a tutti i discenti affinché prendessero consapevolezza che le loro azioni quotidiane – sia che si faccia progettazione sia che si implementi il progetto sia che ci si occupi della parte operativa – hanno sempre un impatto

ambientale. Vi è stato un momento di formazione più generale a questo livello e, poi, si è entrati nello specifico nella tematica dei GHG (*Greenhouse Gases*), ossia i gas a effetto serra che trattengono in modo consistente il calore nell'atmosfera. Come descrive Rosa Evangelista, *“Di norma, in fase di progettazione, il formatore con il responsabile tecnico del progetto definiscono gli obiettivi della formazione. In genere, il formatore può essere interno o esterno. Nel secondo caso, ad esempio, può trattarsi di un consulente che ha già seguito l'azienda su altri progetti, il quale conosce i vari processi interni. Il momento di progettazione è un momento di definizione degli obiettivi. Il come il formatore somministrerà gli aggiornamenti piuttosto che le esercitazioni che deciderà di propinare è lasciato all'esperienza dello stesso. Quando il fornitore è esterno, il valore aggiunto è che apporta metodo. Quando è interno, si rischia di replicare dei modi di fare che non ci aiutano a crescere e migliorare. L'alta familiarità può indurre a trascurare la forma. Il rischio è di tornare sull'operatività”*.

Altro aspetto relativo alle metodologie didattiche prevalentemente utilizzate è che, in presenza del formatore esterno, le esercitazioni diventano una prassi. In presenza del formatore interno, complice il fatto di utilizzare tot ore per lavorare insieme sulla progettazione, l'esercitazione in sé è già incorporata nell'allineamento sull'aspetto normativo. Nello specifico, ASTEA S.p.A. ha scelto sia docenti esterni sia una combinazione di docenti interni e esterni. Inoltre, in merito alla microprogettazione della formazione, l'azienda non è arrivata ad un profondo livello di dettaglio, dal momento che tutto è lasciato al formatore che segue il percorso di formazione. In termini generali, l'azienda non utilizza piattaforme *e-learning* e modelli di apprendimento *blended* o misti, ad eccezione dell'uso della piattaforma online – come citato precedentemente – di cui usufruiscono le figure tecniche per ricevere informazioni in merito ai criteri e alle modalità di iscrizione e aggiornamento all'albo. I dipendenti, la cui età media è 55 anni, si erano già mostrati spaesati nell'usare lo *smartphone* per gli ordini di lavoro. Attualmente, gli ordini di lavoro sono ancora manuali in alcuni settori.

Rispetto al gradimento della formazione da parte dei partecipanti, i risultati sono stati positivi e soddisfacenti. Riflessioni interessanti sono emerse in termini di possibili *bias* di rilevazione dei dati. Sotto questo aspetto, Rosa Evangelista evidenzia che: *“Sui progetti formativi legati al tema Green, non ho ravvisato feedback particolarmente negativi. Inevitabilmente, il fatto di avere il proprio capo come docente, l'aspetto reverenziale può aver impedito l'essere particolarmente critici. Nel caso del formatore esterno, avendolo avuto anche come consulente in passato che li ha supportati, le valutazioni sono state pienamente positive”*. È stato anche predisposto un sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti. In particolare, gli strumenti di monitoraggio sono rappresentati dai questionari di gradimento, somministrati ai partecipanti ai corsi di formazione. In seguito, i suddetti questionari vengono consegnati a Fondimpresa.

Rosa Evangelista conclude: *“Sarebbe opportuno individuare altre fonti di rilevazione. Nei miei sogni, si dovrebbe trovare il modo e il tempo di entrare personalmente nei momenti di somministrazione della*

formazione (all'inizio, durante e alla fine). Soprattutto, al termine del corso è importante farsi raccontare l'esperienza vissuta. Nella nostra cultura aziendale, vi è una ritrosia alla valutazione. È un lavoro su cui mi sto focalizzando, ossia sto cercando di aiutare i dipendenti ad essere dettagliati nelle valutazioni, del tipo 'In quale momento specifico è successo che cosa?' (...) Stiamo parlando di persone".

3.3. Considerazioni riepilogative

In primis, l'analisi dei fabbisogni non segue un processo rigido e strutturato, ma viene messa in campo in modo informale, pur mantenendo una certa accuratezza e precisione. Altro aspetto che emerge è che la familiarità che i dipendenti hanno con gli strumenti informatici è piuttosto bassa, data l'età media abbastanza elevata. Un ulteriore elemento significativo è la tendenza ad indicare una valutazione dell'attività formativa positiva. Si evidenzia la necessità di superare questo tipo di valutazione degli esiti formativi espletata attraverso la somministrazione di questionari, ritenendo fondamentale andare in profondità, cercando di cogliere la vera essenza delle questioni che si presentano.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

L'efficacia della formazione si concretizza nel trasferimento al lavoro di quanto appreso durante il percorso formativo e nell'uso delle conoscenze e delle capacità in maniera coerente rispetto agli obiettivi dell'organizzazione. In tal senso, la formazione assume un'importanza strategica per la valorizzazione delle potenzialità di un'organizzazione aziendale assicurando capacità competitiva e adattabilità ai cambiamenti tecnologici e organizzativi.

In primo luogo, i lavoratori beneficiari intervistati hanno manifestato un elevato grado di apprezzamento per l'attività formativa cui hanno partecipato, mettendo in evidenza il raggiungimento di risultati pienamente soddisfacenti sia dal punto di vista aziendale sia dal punto di vista della crescita a livello personale. Nel dettaglio, l'ingegnere Stefano Evangelista associa – in senso metaforico – il corso formativo oggetto d'indagine alla morfologia e anatomia di una pianta arborea. Infatti, afferma: *"Nel 2018, è stato*

piantato il seme. Nel corso del tempo, il seme è germogliato. Dal seme si sono sviluppate le radici e il tronco. Alla loro estremità i tronchi hanno sviluppato molteplici rami, ai quali sono attaccate foglie rigogliose. Tale processo è in continua crescita. Le radici possono essere assimilate alla sensibilità ambientale dei partecipanti ai diversi livelli, che andava sviluppata e consolidata. Il tronco, invece, sta crescendo negli anni". Sempre nello stesso anno, sono stati redatti documenti di rendicontazione delle emissioni inquinanti, i noti *Greenhouse Gases* (GHG) o gas climalteranti, e il bilancio della sostenibilità rivolto agli *stakeholders* aziendali. Anche l'ingegnere Martina Santinelli evidenzia l'estrema utilità di tale opportunità formativa, che ha abbracciato tematiche ricorrenti nella vita quotidiana in azienda. Nello specifico, afferma: *"Dal punto di vista professionale e personale, si tratta di un approfondimento che crea un bagaglio informativo per la persona importante. Il corso è risultato utile perché ha fornito a me e altri colleghi operanti nel settore tecnico sia dell'impiantistica che della distribuzione di acqua o di energia una visione più ampia di quello che è l'impatto delle nostre attività quotidiane, come ad esempio la sostituzione di un macchinario".*

Per quanto concerne le conoscenze e/o competenze acquisite tramite la partecipazione alla formazione, emerge un profondo arricchimento delle stesse a livello individuale, grazie all'approfondimento di tematiche di grande attualità durante il percorso, come i GHG (definizione, impatto ambientale...). Altro aspetto significativo è l'analisi degli impatti in termini di emissioni del complesso dei servizi erogati dall'azienda. Come sostiene Stefano Evangelista, *"Il corso di formazione ha avuto un impatto considerevole sull'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, sul modo di lavorare e di pensare. Si distinguono 3 aree tematiche di rendicontazione: 1) economica; 2) sociale; 3) ambientale. Per quanto riguarda l'area economica, si fa riferimento al bilancio civilistico. Per quanto riguarda la parte sociale, si fa riferimento a tutte le attività rivolte ai nostri interlocutori (cittadini, fornitori, banche, azionisti, dipendenti, CdA, ecc.). In ultimo, la parte ambientale viene rendicontata annualmente, in termini di consumi, emissioni, prelievi di acqua nell'ambiente, ecc. Lo standard generale di rendicontazione seguito dall'azienda presenta una sezione specifica dedicata alle emissioni".* Inoltre, in merito alla tematica dei GHG approfondita durante il corso di formazione oggetto d'analisi, la Santinelli ribadisce di aver ampliato le proprie conoscenze sul tema: *"Si tratta di una parte di attività che avevo iniziato a valutare durante il Dottorato di Ricerca. (...) È stata, successivamente, avviata una tesi sperimentale per uno studente laureando, il quale ha seguito lavori di manutenzione straordinaria effettuati su un impianto di depurazione. Tra le varie attività di analisi dei flussi liquidi, ha anche seguito indagini sui flussi gassosi dalle unità emmissive, ossia dalle zone dell'impianto dove vi era una correlazione diretta con delle soffianti, e ha proceduto alla valutazione del contributo di tali gas rispetto ai dati di letteratura. Ulteriore attività svolta all'interno di tale studio sperimentale è stata quella di valutare l'impatto in termini di CO₂ dell'impianto stesso sia configurazione pre sia post".*

In riferimento all'impatto dell'attività formativa sul modo di svolgere le attività lavorative, Martina Santinelli fornisce un esempio pratico legato, nello specifico, alla scelta di un macchinario: *"Piuttosto che associare una tipologia di macchinario ad avviamento graduale per un sistema di sollevamento abbiamo*

scelto un altro device che permette dei consumi energetici minori in fase di avviamento della macchina e di spegnimento".

Un altro aspetto riguarda la consultazione del materiale didattico fornito durante l'attività formativa anche successivamente all'erogazione della stessa. La Santinelli, di fatto, spiega: *"Di recente, ho rivisto la tesi per valutare se fosse un lavoro fattibile quello di estendere l'analisi anche agli altri depuratori che abbiamo. L'intento è stato quello di riprendere la metodologia impiegata nel precedente studio e valutare un'eventuale replica. Mi è capitato anche di rivedere le slides forniteci durante il corso formativo, per avere un focus sui parametri di riferimento da tenere in considerazione".*

In conclusione, in riferimento al rapporto tra emergenza sanitaria e formazione (in termini generali) dei dipendenti, viene ribadito anche dai discenti l'accesso alla piattaforma online – di cui abbiamo discusso precedentemente – per ricevere aggiornamenti relativi al proprio settore di attività. In particolare, Stefano Evangelista specifica che: *"È stata fatta formazione a distanza, tramite l'utilizzo di una piattaforma apposita. Secondo me, si tratta di una vera e propria rivoluzione. La mia personale valutazione è molto positiva. Abbiamo accorciato le distanze, ridotto i tempi, diminuito i costi. Aumenta l'efficacia e la produttività. Sicuramente, la formazione online è maggiormente efficace per i corsi tecnici. Dal momento che viene a mancare il contatto umano, i corsi di formazione che si focalizzano su aspetti di tipo motivazionale necessitano della presenza fisica".* Martina Santinelli, a sua volta, sottolinea che: *"Alcuni di noi, soprattutto chi è iscritto agli ordini professionali come me che ha necessità di mantenere un aggiornamento continuo in termini di crediti formativi, hanno seguito regolarmente anche durante la pandemia dei corsi di formazione, piuttosto utili se inquadrati all'interno dell'argomento di riferimento. Se si parla, ad esempio, di un corso di aggiornamento sul codice degli appalti, il corso mantiene la sua efficacia anche se erogato online. Tuttavia, se si tratta di corsi più applicativi, ovviamente le piattaforme online fanno fatica a fornire il supporto necessario".* In conclusione, in un'ottica futura, prevede che *"La formazione da remoto avrà sempre più campo. Sono abbastanza certa che, anche all'interno delle università, queste modalità di insegnamento guadagnino sempre più spazio. Allo stesso tempo, ritengo che la formazione in presenza abbia qualcosa in più che favorisce un migliore apprendimento, in termini di empatia del formatore/docente, scambio di opinioni più diretto, ecc."*

4.2. Considerazioni riepilogative

La valutazione complessiva rispetto al corso di formazione è positiva. Le conoscenze acquisite tramite la partecipazione ai corsi sono risultate utili per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Nell'ottica della formazione svolta in modalità 'a distanza', vengono specificati sia vantaggi sia limiti. I vantaggi sono il risparmio di tempo e costi e l'incremento della produttività, soprattutto facendo riferimento ai corsi più di

tipo tecnico. I limiti sono rappresentati inevitabilmente dall’assenza del contatto umano, fondamentale nei corsi volti a stimolare la motivazione dei partecipanti.

5. CONCLUSIONI

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

Analizzando il percorso intrapreso da ASTEA S.p.A. nel partecipare al programma formativo sulla Sostenibilità Ambientale possiamo sintetizzare gli elementi chiave che l’hanno caratterizzato attraverso una matrice SWOT (Tabella 1).

Tabella 1 – SWOT Analysis

	PUNTI DI FORZA (<i>Strenghts</i>)	PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>Weaknesses</i>)
FATTORI INTERNI	• Riduzione dell’impatto ambientale associata allo svolgimento delle attività lavorative; • Ottimizzazione dei processi; • Adeguamento all’evoluzione normativa; • Acquisizione di una maggiore consapevolezza dell’importanza della sostenibilità nelle scelte di business; • Migliore gestione delle	• Valutazione poco “critica” dei dipendenti rispetto al corso formativo cui hanno partecipato (soprattutto in presenza di formatori interni)

	performance ambientali dei servizi erogati.	
FATTORI ESTERNI	OPPORTUNITÀ (<i>Opportunities</i>) • Attenzione sempre più marcata ai temi della sostenibilità ambientale, data l'ambizione dell'azienda di guidare il proprio territorio mediante una riqualificazione idrica ed energetica sostenibile, assicurando la continuità della fornitura idrica. • Attenzione crescente verso le comunità locali, che si traduce nella prevenzione di ogni forma di inquinamento.	MINACCE (<i>Threats</i>) • Assenza di piani formativi continuativi in materia di sostenibilità; • Conseguente rischio di mancato aggiornamento rispetto ai fabbisogni prioritari o emergenti in tema di sostenibilità.

Il piano formativo risulta efficace, efficiente e sostenibile. Efficace, dal momento che i risultati conseguiti corrispondono agli obiettivi prefissati. Efficiente, in quanto il rapporto tra risorse investite e risultati raggiunti si è rivelato equilibrato. Sostenibile, dal momento che ha permesso all'azienda di approfondire un tema di grande attualità. In particolare, il Gruppo ASTEA è stato in grado di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi resi al cittadino e al benessere della comunità locale, nel rispetto delle risorse ambientali e senza mai dimenticare le esigenze del territorio. L'azienda ha conciliato economia, ambiente e società, grazie all'implementazione di nuovi strumenti, nuovi servizi, un'alphabetizzazione permanente attuata attraverso politiche di educazione ai corretti comportamenti individuali.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Una buona pratica deve soddisfare una serie di requisiti: efficacia nel raggiungimento dei risultati attesi; sostenibilità ed efficienza nel tempo; innovazione; riproducibilità in altri contesti geografici e/o settoriali; coerenza rispetto alla formulazione progettuale; disponibilità di informazioni chiare e omogenee; *mainstreaming*, il quale implica la trasmissione di 'buone prassi' acquisite nell'ambito del progetto su canali e interlocutori chiave. Di seguito si presenta la griglia delle buone pratiche formative (Tabella 2):

Tabella 2 – Griglia delle Buone Prassi

Qualità strategica Rispetto all'esigenza di ridurre l'impatto ambientale dei servizi erogati, il percorso di formazione è risultato pienamente coerente rispetto agli obiettivi. Ha, altresì, mostrato di essere in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati di breve e lungo periodo.	Qualità attuativa Gli obiettivi prefissati, tarati sui bisogni aziendali, sono stati raggiunti e i risultati sono stati valutati come pienamente soddisfacenti e rispondenti alle aspettative.
Riproducibilità L'azione formativa è riproducibile in simili contesti lavorativi e in presenza di problematiche uguali o simili.	Trasferibilità L'azione formativa interfunzionale può essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi diversi. Di conseguenza, è applicabile a diversi contesti lavorativi.

5.3. Conclusioni

L'esperienza di ASTEA S.p.A. testimonia la possibilità di fare della formazione un importante input di trasformazione e volano per il cambiamento organizzativo. Dalla tradizionale struttura verticistica/gerarchica si passa ad una struttura orizzontale/paritetica/piatta, nella quale ad ogni collaboratore vengono riconosciuti spazio decisionale e responsabilità individuale.

La formazione, inoltre, risulta essere coerente rispetto agli obiettivi statuari dell'ente. D'altronde, l'azienda si propone, tra gli obiettivi sfidanti, l'uso efficiente delle risorse, la riduzione dell'inquinamento e delle emissioni di gas serra. Sta, inoltre, indirizzando le sue strategie di crescita e di sviluppo sulla valorizzazione energetica della frazione organica dei rifiuti, in modo da ridurre la dipendenza da impianti fuori regione e sempre in ottica di economia circolare, sul potenziamento del proprio impianto di trattamento dei rifiuti al fine di incrementare il recupero di materia e ridurre il ricorso alla discarica. Si tratta, senza dubbio, di investimenti all'insegna della sostenibilità e nel rispetto dei principi dell'economia circolare, che predilige processi di produzione di sparuto impatto, equi e di alto valore sociale. Nell'ambito di tale processo, la formazione dei dipendenti in materia di sostenibilità ambientale fornisce stimoli di crescita e di miglioramento, sia a livello di azienda nel suo complesso sia a livello individuale, con lo scopo ultimo di formare lavoratori dotati di adeguate conoscenze, capacità e consapevolezza circa l'importanza di adottare misure tecniche, procedure e comportamenti atti a salvaguardare l'ambiente e il territorio.

In ultimo, la nozione di 'valore' va oltre il mero concetto di 'profitto'. La creazione di valore per l'azienda ASTEA S.p.A. è un seme che germoglia e cresce, consiste nella condivisione di obiettivi con i propri stakeholders e con il territorio di appartenenza. In altre parole, il profitto o valore creato dall'azienda mediante le proprie infrastrutture e reti rappresentano mezzi per distribuire valore al territorio sul quale opera, assicurando un equilibrio tra bisogni della società e redditività, nel rispetto dell'ambiente. In tale contesto, puntare sulla formazione equivale a investire sulla crescita dell'azienda, offrendo ai dipendenti la

possibilità di accrescere le proprie conoscenze e/o competenze e consentendo all'azienda, a sua volta, di ampliare il *know how* interno, incrementando di conseguenza la stessa produttività.

BIBLIOGRAFIA

<https://www.istat.it/it/files/2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-imprese.pdf>

https://www.wwf.it/cosa-facciamo/pubblicazioni/living-planet-report/?gclid=EAlaIQobChMI5ryshpGW8wIVdRDmCh2NfwQHEAAYASAAEgLoaPD_BwE

Botta, P., & Montedoro, C. (2002). *Dalle buone pratiche all'eccellenza nella formazione iniziale. Un modello teorico per l'individuazione di casi di studio*, Franco Angeli, Milano.