

ENERECO SPA

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

*LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE CHIAVE
PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA CONFORMITA' NORMATIVA*

Graziano Cucchi, consulente aziendale in gestione e organizzazione delle risorse umane

Codici Piani formativi e titoli:

- 374232 LIGUA INGLESE XVII MODULO - CORSO A1
- 374232 LIGUA INGLESE XVII MODULO - CORSO A2
- 374232 LINGUA INGLESE XVII MODULO - CORSO B1
- 374232 LINGUA INGLESE XVII MODULO - CORSO B1/B2
- 374232 LINGUA INGLESE XVII MODULO - CORSO B2
- 381325 LIGUA INGLESE XVIII MODULO - CORSO A2-B1
- 389533 CORSO DI FORMAZIONE SU NUOVO CODICE APPALTI

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	11
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	12
3.3 Considerazioni riepilogative	13
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5. CONCLUSIONI	16
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	16
5.2 Le buone prassi formative aziendali	17
5.3 Conclusioni	17

1. INTRODUZIONE

La Enereco Spa è un'azienda di servizi di ingegneria: da ormai più di 30 anni progetta impianti per la produzione, il trasporto e lo stoccaggio di idrocarburi oltre ad effettuare servizi di project management e di procurement.

Progettano anche in ambito infrastrutture, ricerca e sviluppo, energia e ambiente, lavorando con impegno a un approccio a delle soluzioni più sostenibili.

L'obiettivo di Enereco nell'ambito energetico è infatti quello di minimizzare l'impatto ambientale in cui operano e ottimizzare la loro efficacia tramite soluzioni innovative e modelli di business focalizzati sulla valorizzazione dei rifiuti di scarto e sullo sviluppo di energie rinnovabili nel settore agroalimentare.

La Enereco è quindi una brillante e longeva azienda del territorio del pesarese, ma al tempo stesso è impegnata ad operare su scala globale, lavorando per affrontare le sfide legate alla transizione energetica e alla globalizzazione.¹

Considerando quanto emerso dall'analisi, la scelta di includere questa azienda tra i casi esaminati è pienamente motivata, in quanto si tratta di una realtà solida e di successo, che rappresenta un esempio rilevante nel panorama produttivo provinciale, nazionale ed internazionale.

I corsi di formazione monitorati sono stati finalizzati a mantenere aggiornate le competenze del personale, assicurando così il continuo presidio della qualità dei servizi offerti dall'azienda.

I corsi su cui è stato scelto di focalizzarsi ai fini di questo rapporto sono stati i seguenti:

- 1) 374232 LIGUA INGLESE XVII MODULO - CORSO A1
- 2) 374232 LIGUA INGLESE XVII MODULO - CORSO A2
- 3) 374232 LINGUA INGLESE XVII MODULO - CORSO B1
- 4) 374232 LINGUA INGLESE XVII MODULO - CORSO B1/B2
- 5) 374232 LINGUA INGLESE XVII MODULO - CORSO B2
- 6) 381325 LIGUA INGLESE XVIII MODULO - CORSO A2-B1
- 7) 389533 CORSO DI FORMAZIONE SU NUOVO CODICE APPALTI

¹ <https://www.enereco.com/it/azienda/>

Enereco S.p.A. si conferma un'eccellenza del territorio pesarese, capace di coniugare una solida esperienza trentennale con una visione internazionale orientata all'innovazione.

L'azienda opera con competenza e responsabilità nel settore dell'ingegneria applicata all'energia, all'ambiente e alle infrastrutture, dimostrando una chiara attenzione verso la sostenibilità e l'efficienza dei processi.

Alla luce dei dati raccolti, l'inserimento di Enereco tra i casi analizzati in questo rapporto risulta pienamente giustificato.

I corsi di formazione monitorati, incentrati principalmente sul potenziamento linguistico (inglese, a vari livelli) e sull'aggiornamento normativo (nuovo Codice Appalti), testimoniano l'impegno costante dell'azienda nell'assicurare un continuo aggiornamento delle competenze del personale, essenziale per mantenere elevati standard qualitativi nei servizi offerti.

In sintesi, il caso Enereco dimostra come **una formazione mirata, contestualizzata e in linea con le sfide del settore possa rappresentare un elemento strategico per affrontare con successo i cambiamenti del contesto energetico, normativo e globale.**

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'impresa nasce alla fine degli anni '80, 1988 con la precisione, come spin-off di Snam Progetti, anch'essa di Fano.

In circa 10 anni, Enereco inizia la propria strada verso l'internazionalizzazione:

- nel 2001 apre una società partecipata in Qatar
- nel 2003 in Kazakhstan e Nigeria

fino a quando nel 2005 modifica la propria struttura legale modificando la propria struttura da società cooperativa a società per azioni.

Quindi continua la sua spinta globale:

- nel 2011 apre una sede in Romania
- nel 2014 in Algeria

La Enereco nasce quindi come società cooperativa spin-off della Snam Progetti, che faceva parte del gruppo Agip, che alla fine degli anni '80 attraverso dei patti sindacali decide di costituire delle cooperative con l'obiettivo di far nascere delle realtà esterne alla Agip, ma molto simili ad essa in modo che potessero avere lo stesso tipo di mentalità, di cultura tecnica e quindi avere come ruolo quello di fornitori di manodopera o prestatori di servizi nei momenti in cui la società avesse avuto bisogno di esternalizzare.

Sostanzialmente Enereco offre servizi di consulenza nell'ambito dell'**ingegneria multidisciplinare**: è in grado di fornire un prodotto completo, servendosi di professionalità che spaziano dal management all'ingegneria (chimica, meccanica, elettrica... che si occupano dei processi industriali), quindi praticamente tutto quello che concerne la gestione di un progetto.

Si tratta di servizi di **Project Management Service** in cui viene, cioè, richiesto di assistere il cliente finale nella realizzazione dell'opera anche mettendo a disposizione del cliente finale alcune figure chiave che possono gestire appunto quell'intervento: ingegneri che verificano il corretto sviluppo delle attività di procurement (l'acquisto di tutti i materiali e apparecchiature che servono per realizzare l'impianto), altre figure tecniche in campo che verificano la corretta esecuzione e svolgimento dei lavori di costruzione che siano in linea con la progettazione, con le norme e ovviamente con il budget previsto.

Altro servizio offerto è quello di assistere i clienti nelle attività di pre-commissioning, commissioning e start-up, ovvero tutti i test che si fanno sull'impianto per verificare che i vari collegamenti meccanici, elettrici, strumentali e così via siano stati predisposti correttamente per poi procedere all'avviamento e cioè portare tutto alle condizioni operative e permettere all'impianto di effettivamente operare.

Per quanto riguarda invece i mercati di riferimento, sono innanzitutto quello italiano, ma anche Europeo (principalmente Romania) e poi Medioriente e Asia centrale.

Anche perché il settore di riferimento fino ad oggi è stato quello energetico, oil&gas prevalentemente, ma anche energie rinnovabili.

Qualche anno fa invece hanno iniziato un **percorso di diversificazione** che li sta portando ad altri mondi in qualche modo es. le microalghe, l'agrivoltaico, a cui stanno lavorando anche in collaborazione con la Politecnica delle Marche, portando avanti anche progetti strategici legati all'idrogeno, alle energie rinnovabili, insomma a forme diverse di approvvigionamento energetico anche se in questo momento storico si sta verificando un forte e deciso ritorno a quello che erano i combustibili o perlomeno forme di energie più tradizionali.

In risposta a questi cambiamenti, Enereco sta investendo con decisione nell'innovazione tecnologica e nell'intelligenza artificiale, prevedendo un'evoluzione del ruolo degli ingegneri e delle competenze richieste, con ricadute significative sulla formazione.

Questa spinta all'innovazione è parte integrante della cultura aziendale: **l'approccio di Enereco si distingue per la capacità di leggere con lucidità il contesto e cogliere le opportunità emergenti, promuovendo un'innovazione che è anche culturale e organizzativa, oltre che tecnologica.**

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come anticipato, per Enereco la **sostenibilità** è un valore fondamentale: per questo l'azienda si sta impegnando a diversificare i servizi e prodotti per affrontare le sfide legate alla transizione energetica e alla globalizzazione con l'impatto di ridurre e aiutare i propri clienti a ridurre l'impatto ambientale delle attività.

Da un punto di vista strategico, tenendo conto delle dinamiche del settore e dei profondi cambiamenti avvenuti a livello globale negli ultimi decenni, anche sotto il profilo politico, l'azienda ha dovuto riconoscere come gli equilibri di mercato si stiano progressivamente spostando verso l'Oriente.

Di conseguenza, la concorrenza proviene sempre più frequentemente da attori cinesi, indiani o comunque appartenenti a Paesi e contesti che, pur già presenti sul mercato vent'anni fa, ricoprivano allora ruoli prevalentemente marginali o di subfornitura.

Insieme a questo, da un punto di vista strategico, si sta puntando sempre di più anche a una **maggiore consapevolezza e utilizzo dell'intelligenza artificiale** proprio perché l'azienda ha come previsione di breve termine che i loro ingegneri cambieranno sostanzialmente il loro modo di lavorare e anche il focus sulle loro competenze. Questo ovviamente avrà numerosi effetti innanzitutto dal punto di vista della formazione.

Tutto ciò si ricollega direttamente al valore strategico attribuito all'innovazione tecnologica e, più in generale, alla capacità dell'azienda di adottare uno spirito innovativo e uno sguardo aperto al cambiamento.

Enereco si distingue, infatti, per un approccio lucido e realistico nell'analisi del contesto attuale, profondamente mutato rispetto a pochi anni fa.

In tale scenario, l'azienda si sta orientando verso l'identificazione e la valorizzazione delle nuove opportunità che possono emergere proprio da una prospettiva diversa e proiettata al futuro.

In Enereco da questo punto di vista hanno sempre avuto un'attenzione particolare all'innovazione, anche se all'inizio non in maniera organizzata: un vero e proprio ufficio di ricerca e sviluppo è stato infatti costituito formalmente nel 2019.

A riprova della centralità dell'innovazione, Enereco può infatti vantare anche di aver registrato **diversi brevetti**: uno su tutti il *Trenchless Pipeline Removal*, un sistema che permette di rimuovere delle tubazioni interrato senza scavare il terreno.

Oltre a questo, è da 20 anni che in Enereco i software vengono sviluppati internamente: praticamente sono stati creati sulla base di quelle che potevano essere da un lato delle esigenze interne, dall'altro la volontà di offrire un servizio più completo e performante al cliente.

In generale si può affermare che Enereco è stata in grado di sviluppare innovazione a livello culturale, nel modo in cui l'azienda è in grado di affrontare le complessità: con innovazioni organizzative, non solo strettamente tecnologiche.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La Enereco attribuisce da sempre un ruolo strategico alla formazione continua, promuovendola sia attraverso interventi specifici destinati ai singoli collaboratori, sia mediante percorsi di aggiornamento e consulenza rivolti a team selezionati in base alle rispettive funzioni aziendali.

Per quanto riguarda i corsi oggetto del monitoraggio, la necessità aziendale era quella da un lato di **aumentare la conoscenza della lingua inglese** in seguito alla spinta internazionale e dall'altro lato di **aggiornare le competenze in materia legale di codice degli appalti**.

Ciò è dovuto al fatto che la maggior parte delle commesse gestite da Enereco per conto dei propri clienti rientra nell'ambito di gare e appalti pubblici o privati. Di conseguenza, risulta essenziale per l'azienda mantenersi costantemente aggiornata e pienamente informata in merito al quadro normativo vigente, sia per adempiere ai requisiti sostanziali sia per garantire la conformità agli obblighi di legge.

Gli obiettivi formativi emergono senza una cadenza fissa e regolare, ma da parte di ogni area che può decidere in autonomia le proprie esigenze formative, interpretando al meglio le necessità dei dipendenti della funzione.

In generale, la formazione nasce quindi non solo in un'ottica di miglioramento, ma in un'occasione specifica di necessità lavorativa.

Di pari passo, una volta che vengono definite quelle che possono essere le opportunità di miglioramento nell'ambito dell'efficienza del lavoro, di necessità di ampliare le proprie conoscenze e competenze in base alle sfide e richieste del mercato, viene inserito un piano.

Aziendalmente non sono state istituite delle modalità formali per misurare il ritorno dell'investimento in formazione, ma i risultati si vedono e percepiscono concretamente, soprattutto considerando che in entrambi i casi

i corsi di formazione hanno avuto come obiettivo quello di migliorare delle hard skills quindi delle competenze di natura tecnica.

I benefici si sono visti direttamente sul campo: soprattutto per quanto riguarda il corso di formazione sull'aggiornamento del codice degli appalti. Infatti in tema di partecipazione a gare e appalti, successivamente alla frequenza del corso, non è stato riscontrato nessun tipo di problema o errore.

Al tempo stesso però, proprio in linea con l'approccio molto pragmatico che caratterizza l'azienda, uno dei prossimi obiettivi dal punto di vista strategico e formativo è quello di creare un sistema strutturato di misurazione del ritorno degli investimenti aziendali.

Anche in un'ottica prospettica, l'azienda prevede che emergeranno nuovi ambiti da approfondire, in particolare sotto il profilo della formazione, considerata un elemento strategico per affrontare le sfide future.

In conclusione, **la formazione continua rappresenta per Enereco un pilastro strategico per garantire competitività, adattabilità e qualità operativa.** Pur muovendosi in un quadro ancora flessibile e non strutturato, l'azienda ha dimostrato una forte capacità di individuare e soddisfare tempestivamente i propri bisogni formativi, con ricadute concrete sull'efficienza e sulla qualità del lavoro.

Guardando al futuro, Enereco intende rafforzare ulteriormente questo impegno, dotandosi di strumenti di valutazione più strutturati e ampliando le aree di intervento, nella consapevolezza che lo sviluppo delle competenze è una leva fondamentale per affrontare un mercato in continua evoluzione.

2.4 Considerazioni riepilogative

Enereco è un'impresa italiana con una forte vocazione internazionale, nata nel territorio del pesarese, nel corso degli anni ha progressivamente ampliato la propria presenza globale, mantenendo al contempo solide radici tecniche e culturali nel settore dell'ingegneria multidisciplinare, offrendo servizi che vanno dal project management al commissioning e start-up di impianti complessi, prevalentemente nei settori oil&gas ed energie rinnovabili.

La capacità di adattarsi a un contesto globale in rapida evoluzione ha portato l'azienda a intraprendere un percorso di diversificazione e innovazione, anche attraverso l'adozione di nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale e la costituzione di un ufficio Ricerca & Sviluppo.

Questa visione strategica si è concretizzata anche nella registrazione di brevetti e nello sviluppo interno di software personalizzati, dimostrando un approccio all'innovazione non solo tecnologico, ma anche culturale e organizzativo.

In questo scenario, la sostenibilità rappresenta un pilastro fondamentale: Enereco è impegnata infatti nella riduzione dell'impatto ambientale delle attività proprie e dei clienti, promuovendo al contempo una visione aperta alle opportunità offerte dalla transizione energetica.

La formazione continua si inserisce pienamente in questo quadro strategico, rappresentando uno strumento essenziale per garantire competitività e aggiornamento.

L'azienda adotta un approccio flessibile e decentralizzato, in cui le singole aree definiscono autonomamente i fabbisogni formativi, che spesso emergono in risposta a esigenze operative concrete. Pur in assenza di un sistema formale di valutazione del ritorno sull'investimento, i risultati ottenuti, in particolare nei percorsi sulle hard skills come lingua inglese e normativa sugli appalti, confermano l'efficacia dell'approccio adottato.

Guardando al futuro, Enereco intende rafforzare ulteriormente l'investimento in formazione, anche attraverso l'implementazione di strumenti di monitoraggio più strutturati, consapevole che lo sviluppo delle competenze rappresenta un elemento strategico per affrontare con successo le sfide del mercato globale e affrontare un percorso di crescita sostenibile e innovativa.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Gli obiettivi formativi emergono da parte dei responsabili che comunicano all'ufficio risorse umane verbalmente o via mail l'eventuale esigenza formativa, senza quindi che ci sia una mappatura a prescindere.

Le principali necessità formative individuate hanno riguardato:

- il **potenziamento della conoscenza della lingua inglese** a livello trasversale, in considerazione della crescente internazionalizzazione delle attività aziendali;
- l'**aggiornamento normativo in materia di gare e appalti**, a supporto delle funzioni direttamente coinvolte nella gestione delle procedure.

Sulla base di tali esigenze:

- il corso di inglese ha coinvolto dipendenti appartenenti a tutte le aree aziendali, suddivisi per livello di competenza, al fine di garantire un apprendimento mirato e accessibile;
- il corso sul nuovo Codice degli Appalti ha coinvolto il personale degli uffici legale e commerciale, in quanto maggiormente interessati dalle ricadute operative della normativa.

I partecipanti sono stati selezionati quindi in base alla funzione di appartenenza e al livello di competenze.

Le metodologie didattiche impiegate sono state scelte in base agli obiettivi formativi e alle necessità aziendali, privilegiando approcci tradizionali come le lezioni frontali, supportate da libri di testo e presentazioni in slide.

I docenti sono stati selezionati direttamente dall'azienda, attingendo a un gruppo di professionisti già noti e con i quali esistevano precedenti collaborazioni.

La progettazione della formazione ha inoltre tenuto conto delle esigenze produttive e organizzative dell'azienda, integrandosi efficacemente con le sue dinamiche operative.

Questa impostazione, unita all'elevata competenza dei formatori, ha garantito un alto livello di soddisfazione tra i partecipanti: anche se non sono stati predisposti appositi test di gradimento, sono comunque stati raccolti i feedback dei partecipanti in maniera strutturata.

Alla luce di quanto esposto, si può ritenere che la fase di erogazione della formazione sia stata gestita in modo appropriato, con efficienza ed efficacia, senza incorrere in imprevisti o criticità rilevanti, e nel pieno rispetto delle aspettative iniziali e della programmazione prevista.

L'analisi dei fabbisogni formativi, sebbene condotta in modo non strutturato, ha infatti permesso di individuare con chiarezza le aree di intervento prioritarie, rispondendo efficacemente alle esigenze operative e strategiche dell'azienda.

La progettazione e l'erogazione delle attività formative sono risultate coerenti con gli obiettivi individuati, grazie a un'organizzazione attenta, a metodologie didattiche adeguate e al coinvolgimento di formatori qualificati.

Nel complesso, l'intero processo può essere considerato efficace, efficiente e allineato agli obiettivi aziendali prefissati.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione e la micro-progettazione dei corsi di formazione hanno tenuto conto delle necessità emerse dall'analisi dei fabbisogni e di conseguenza sono state perfettamente adeguate alle specifiche esigenze aziendali e alle caratteristiche dei discenti:

- Per quanto riguarda il corso di inglese sono state previste diverse edizioni, tenendo conto del livello dei singoli partecipanti: tutti i partecipanti sono stati testati prima dell'inizio del corso per accertare il loro livello e quindi creare dei gruppi di apprendimento omogenei;
- Per quanto riguarda il corso di aggiornamento sul codice degli appalti invece, lo studio professionale che lo ha tenuto, ha preparato i materiali e gli approfondimenti in base al settore di appartenenza della Enereco e quindi in base alle loro effettive esigenze sul campo.

Sicuramente una progettazione così dettagliata e soprattutto *taylor made*, avendo appunto tenuto conto delle esigenze effettive e concrete dell'azienda, ha favorito il successo della formazione.

Per quanto riguarda la valutazione dell'apprendimento è stato previsto un test per quanto riguarda i corsi di formazione di lingua inglese, mentre per il codice degli appalti nulla di strutturato, ma dai feedback pervenuti è emerso il successo del corso tanto che sono state previste ulteriori ore per approfondire quei temi e prolungare la formazione.

Non è stato previsto un sistema strutturato di valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti al termine dei corsi; tuttavia, l'efficacia formativa è stata osservata in modo indiretto, attraverso il riscontro dell'applicazione pratica delle competenze acquisite nel contesto lavorativo.

Relativamente allo sviluppo dell'attività si può invece aggiungere che il punto di forza della formazione in Enereco è sempre stato **l'effettivo interesse alla partecipazione da parte dei lavoratori** e questo ha sempre garantito la buona riuscita dei corsi: anche in questo caso, i risultati si sono dimostrati in linea con le aspettative.

Oltre a questo, il fatto che i partecipanti siano stati suddivisi in base alle loro effettive competenze, organizzando i corsi in base ai diversi livelli di apprendimento.

La fase di progettazione si è dimostrata coerente e ben strutturata, rispecchiando pienamente quanto effettivamente realizzato.

Tale risultato è stato senz'altro favorito dalla scelta dei docenti, selezionati tra professionisti già noti all'azienda ed individuati in funzione delle loro competenze specifiche e del loro approccio didattico, fortemente orientato alla pratica.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'intero processo formativo attuato da Enereco si è dimostrato efficace, coerente e ben allineato agli obiettivi aziendali. Sebbene l'analisi del fabbisogno non sia stata condotta in modo strutturato, è risultata comunque funzionale all'individuazione tempestiva e precisa delle necessità formative, garantendo interventi mirati e aderenti alle reali esigenze operative.

La progettazione dei corsi, attenta e personalizzata, ha rappresentato un elemento centrale del successo dell'iniziativa.

In particolare, la suddivisione dei partecipanti in gruppi omogenei per livello di competenza (nel caso del corso di inglese) e l'adattamento dei contenuti al contesto aziendale specifico (nel caso del corso sugli appalti) hanno permesso di massimizzare l'efficacia didattica e la partecipazione attiva dei lavoratori.

L'approccio metodologico adottato, basato su lezioni frontali supportate da materiali strutturati, è stato adeguato alla tipologia degli obiettivi formativi.

La selezione dei docenti, effettuata direttamente dall'azienda tra professionisti già conosciuti, ha garantito un'elevata qualità formativa, anche grazie al loro approccio pratico e orientato all'applicazione concreta dei contenuti.

In merito alla valutazione degli esiti, si è optato per strumenti differenziati: test strutturati sono stati previsti solo per i corsi di lingua, mentre per gli altri percorsi si è fatto riferimento a riscontri indiretti sul campo e a feedback qualitativi.

La richiesta di proseguire con ulteriori approfondimenti conferma la rilevanza percepita dai partecipanti e l'efficacia dell'intervento formativo.

Un ulteriore punto di forza riscontrato è stato il forte coinvolgimento del personale, che ha partecipato con interesse e motivazione, contribuendo in maniera significativa alla buona riuscita dell'intero percorso.

In conclusione, l'esperienza formativa ha evidenziato un'elevata aderenza tra pianificazione e realizzazione, nonché risultati in linea con le aspettative, confermando la validità del modello adottato e l'efficacia dell'approccio formativo aziendale.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La formazione oggetto del monitoraggio è stata finalizzata, in un'ottica ampia e trasversale, all'aggiornamento e al rafforzamento delle competenze e delle conoscenze in diversi ambiti aziendali, coinvolgendo diverse funzioni organizzative.

Le competenze acquisite rientrano principalmente nell'ambito delle hard skills, ma il loro sviluppo ha avuto un impatto positivo anche sull'efficienza dei processi aziendali e sulle modalità operative del personale.

Particolare rilievo ha assunto l'intervento formativo relativo al nuovo Codice degli Appalti.

L'aggiornamento normativo intervenuto, comportando un inasprimento delle sanzioni in caso di inosservanza, ha reso necessario un adeguamento strutturato delle competenze degli addetti aziendali coinvolti nelle gare.

In considerazione del fatto che tali figure non avevano precedentemente beneficiato di una formazione specifica sull'argomento, si è ritenuto indispensabile avviare un percorso formativo formale, mirato e organico.

I partecipanti al corso hanno evidenziato, nei feedback raccolti, **un cambiamento significativo nell'approccio alle attività lavorative quotidiane**, riconoscendo **un incremento della propria autonomia operativa e una maggiore consapevolezza nell'elaborazione della documentazione di gara**, anche con riferimento alle fasi esecutive. Tali competenze si sono tradotte in un miglioramento percepito dell'efficienza operativa.

Hanno infatti affermato di aver acquisito un'importante autonomia e sicurezza, essendo in grado di preparare la documentazione di gara in maniera più consapevole di certi limiti anche in fase di esecuzione.

In generale i lavoratori che hanno partecipato al corso di formazione hanno rilevato tra i benefici del corso di averne guadagnato molto sul piano dell'**efficienza giornaliera**.

La partecipazione congiunta al corso di dipendenti appartenenti a funzioni aziendali differenti, quali l'area commerciale e quella legale, coinvolte in attività operative comuni per quanto riguarda la parte gare e appalti, ha favorito non solo l'applicazione immediata delle conoscenze acquisite, ma anche lo sviluppo di una collaborazione efficace con ricadute positive sul piano operativo.

Nel complesso, il percorso formativo implementato ha generato esiti concreti e misurabili, sia in termini di efficacia organizzativa che di miglioramento dei processi interni.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'intervento formativo monitorato ha rappresentato un'importante opportunità di crescita professionale e di consolidamento delle competenze tecniche all'interno dell'organizzazione, rilevandosi un intervento strategico, in grado di generare **cambiamenti concreti e misurabili sia sul piano individuale che su quello organizzativo**.

In un'ottica di aggiornamento continuo e trasversale, la formazione ha coinvolto diverse aree aziendali, rispondendo in modo mirato a specifiche esigenze operative e normative.

In particolare, il percorso formativo sul nuovo Codice degli Appalti ha permesso di colmare un gap formativo significativo, introducendo un approccio più strutturato e consapevole nella gestione delle gare.

L'obiettivo iniziale, aggiornare le competenze del personale, è stato pienamente raggiunto.

Le competenze acquisite, principalmente riconducibili all'ambito delle hard skills, hanno generato effetti positivi anche sulle pratiche operative dei partecipanti, favorendo un miglioramento della collaborazione interfunzionale e una maggiore efficacia nei processi di coordinamento tra le diverse aree aziendali.

I riscontri raccolti hanno infatti evidenziato un impatto positivo non solo sulle competenze individuali, ma anche sull'efficienza dei processi e sull'autonomia operativa del personale coinvolto.

La composizione eterogenea dei gruppi di partecipanti, unita alla stretta collaborazione tra funzioni aziendali diverse, ha in modo particolare favorito la condivisione delle conoscenze e il rafforzamento della cooperazione interfunzionale, con effetti positivi sull'operatività quotidiana.

In sintesi, il percorso formativo si è dimostrato efficace nel raggiungimento degli obiettivi prefissati, contribuendo in maniera concreta al miglioramento della performance organizzativa e alla valorizzazione delle risorse umane.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

I fattori che hanno contribuito a determinare gli impatti positivi e tangibili della formazione all'interno di Enereco possono essere identificati e articolati in cinque principali macro-categorie:

1) Evoluzione strategica e crescita internazionale

- Internazionalizzazione progressiva con aperture in Qatar, Kazakistan, Nigeria, Romania e Algeria.
- Trasformazione da cooperativa a S.p.A. (2005), che ha permesso maggiore agilità finanziaria e strategica.
- Diversificazione dei mercati e dei settori, in particolare verso le energie rinnovabili, agrivoltaico, microalghe e idrogeno.

2) Innovazione tecnologica e organizzativa

- Investimenti crescenti in intelligenza artificiale, con impatti sulle competenze ingegneristiche e sulla formazione.
- Costituzione di un ufficio R&D (2019).
- Registrazione di brevetti (es. *Trenchless Pipeline Removal*).
- Sviluppo interno di software da oltre 20 anni.

3) Visione sostenibile e apertura al cambiamento

- L'attenzione alla sostenibilità come valore aziendale.
- Impegno nella riduzione dell'impatto ambientale per sé e per i clienti.
- Capacità di leggere il contesto globale (es. crescita di competitor orientali) e reagire di conseguenza.

4) Formazione come leva strategica

- Promozione della formazione continua.
- Pianificazione su misura: corsi "taylor made" in base ai fabbisogni reali.
- Partecipazione attiva e motivata del personale.

5) Approccio flessibile ma efficace alla gestione formativa

- Scelta di docenti esperti e già conosciuti.
- Metodologie didattiche adatte (es. lezioni frontali, materiali mirati).
- Valutazione dell'efficacia basata su applicazione pratica e riscontri operativi.

6) Collaborazione interfunzionale e coesione interna

- Coinvolgimento di diverse funzioni aziendali nei corsi.
- Creazione di gruppi omogenei per competenze e livelli nei corsi.
- Favorita la condivisione di conoscenze e la cooperazione interna.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

È possibile individuare, nell'approccio formativo di Enereco, l'applicazione di buone prassi coerenti con i principi della formazione continua e mirata.

Analizzando le modalità con cui l'azienda ha gestito l'intervento formativo oggetto del monitoraggio, e distinguendone le principali aree di applicazione, è possibile valutare l'esperienza formativa secondo le seguenti direttrici di analisi:

- **Qualità strategica (soluzione ai problemi)** → i corsi di formazione proposti e attivati hanno consentito di risolvere problemi altamente strategici per l'azienda: aggiornare le competenze tecniche dei diversi dipartimenti aziendali prevenendo problematiche e questioni anche di natura legale;
- **Qualità attuativa (in termini di efficacia, efficienza e qualità)** → l'applicazione della pratica ha consentito di ottenere il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte sia dei partecipanti sia degli organizzatori: i partecipanti ai diversi corsi hanno dichiarato che i corsi di formazione hanno trasmesso tutte le conoscenze tecniche necessarie e che le stesse sono state fondamentali per svolgere il loro ruolo al meglio;
- **Riproducibilità (in contesti formativi simili)** → L'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi uguali o simili: l'approccio avuto durante il corso di formazione ha riguardato diverse funzioni e processi aziendali ed è riproducibile nel tempo considerando che si tratta di competenze che per l'azienda devono essere in costante aggiornamento;
- **Trasferibilità (in contesti formativi diversi)** → la pratica potrebbe essere difficilmente trasferita a contesti formativi diversi: trattandosi di corsi di formazioni relativi alle hard skills, sarebbe complicato pensare di riproporre la stessa identica struttura in caso di corsi di natura diversa o dedicati al trasferimento di competenze diverse

5.3 Conclusioni

L'esperienza formativa realizzata da Enereco si è rivelata un esempio virtuoso di come la formazione possa essere utilizzata come leva strategica per sostenere l'evoluzione aziendale, lo sviluppo delle competenze e il miglioramento dell'efficienza organizzativa.

Nonostante l'assenza di una mappatura formale dei fabbisogni, l'approccio adottato, flessibile ma attento e mirato, ha permesso di intercettare tempestivamente le reali necessità operative, garantendo interventi efficaci, personalizzati e perfettamente aderenti al contesto aziendale.

La qualità della progettazione formativa, la selezione accurata dei docenti, la partecipazione attiva dei lavoratori e l'attenzione all'applicazione pratica delle competenze acquisite hanno rappresentato elementi chiave del successo dei percorsi formativi.

In particolare, la scelta di focalizzarsi su tematiche di rilevanza strategica, come l'inglese tecnico e il nuovo Codice degli Appalti, ha generato un impatto concreto sulle performance individuali e collettive, migliorando non solo le hard skills ma anche la collaborazione tra aree funzionali.

L'adozione di metodologie didattiche coerenti e l'integrazione delle attività formative con i ritmi produttivi hanno favorito un apprendimento sostenibile e duraturo.

I riscontri raccolti, pur prevalentemente qualitativi, confermano l'efficacia degli interventi sia in termini di soddisfazione dei partecipanti che di ricadute operative.

Nel complesso, l'esperienza formativa di Enereco si è dimostrata solida, replicabile in contesti simili e in linea con i principi della formazione continua.

Essa rappresenta un modello pragmatico ed efficiente di gestione delle risorse umane orientato al miglioramento costante e al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'esperienza formativa condotta da Enereco ha messo in luce **numerosi punti di forza** che ne hanno determinato il successo e l'efficacia, confermandola come una leva strategica per lo sviluppo delle competenze e il miglioramento delle performance aziendali:

- **Adattamento ai reali fabbisogni aziendali** Anche in assenza di una mappatura strutturata, l'analisi dei bisogni è stata funzionale e tempestiva, permettendo di rispondere prontamente a esigenze operative e normative concrete.
- **Progettazione formativa su misura** I corsi sono stati progettati in modo tailor made, tenendo conto del livello dei partecipanti (inglese) o delle peculiarità settoriali (appalti), garantendo contenuti mirati e pertinenti.
- **Elevata qualità dei docenti** La scelta di formatori già noti all'azienda e con comprovata esperienza ha assicurato un approccio didattico efficace, concreto e coerente con il contesto operativo.
- **Partecipazione motivata del personale** I lavoratori hanno mostrato un forte interesse e coinvolgimento, elemento fondamentale per la riuscita della formazione e l'applicazione concreta delle competenze apprese.
- **Ricadute operative concrete** Le nuove competenze sono state immediatamente applicabili, con miglioramenti tangibili in termini di autonomia operativa, efficienza e collaborazione tra funzioni.
- **Collaborazione interfunzionale** Il coinvolgimento di più aree aziendali ha favorito la condivisione di conoscenze e la cooperazione interna, con benefici anche nella gestione dei processi trasversali.

Al tempo stesso, non sono mancati **elementi considerati più deboli** e quindi da migliorare in futuro.

Primo tra tutti l'**assenza di un sistema strutturato di analisi dei fabbisogni**, che insieme a una **valutazione dell'apprendimento piuttosto limitata** e la **mancanza di una forma di monitoraggio a lungo termine**, ha reso la struttura e i risultati della formazione poco tangibili e documentabili.

Nel suo complesso, comunque, il piano formativo ha evidenziato un elevato grado di efficacia, efficienza e coerenza con le direttrici strategiche aziendali, consolidando il ruolo della formazione quale leva fondamentale a supporto dell'innovazione, della competitività e dello sviluppo organizzativo.

In conclusione, **l'intervento formativo ha contribuito in maniera significativa alla costruzione di una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo, alla responsabilizzazione diffusa e all'ottimizzazione dei processi operativi.**