

Storie di Formazione 2025

ACQUEDOTTO VALTIGLIONE S.P.A.

Innovazione Digitale e Tecnologica, di prodotto e/o di processo

**VALORIZZAZIONE E INTEGRAZIONE DEI DATI E SISTEMI
INFORMATIVI: LA FORMAZIONE COME LEVA
DELL'INNOVAZIONE NELL'ESPERIENZA DI ACQUEDOTTO
VALTITIGLIONE**

Storie di Formazione 2025

Autore: Tommaso Messina

Codice Piano Formativo: 379590

Titolo del Piano Formativo: KOTLER

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 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 d'innovazione.....	6
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 – Considerazioni riepilogative.....	8
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	9
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	9
3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	10
3.3 – Considerazioni riepilogative.....	12
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	14
4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione.....	14
4.2 – Considerazioni riepilogative.....	14
Capitolo 5 – Conclusioni	16
5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione.....	16
5.2 – Le buone prassi formative aziendali	18
5.3 – Conclusioni	19
Bibliografia e Sitografia.....	20
Allegato A - Scheda Sintetica	21

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Acquedotto Valtigione S.p.A. è una società a capitale pubblico con sede in provincia di Asti, che gestisce il servizio idrico integrato per un bacino crescente di comuni e utenze. Nata negli anni Cinquanta come consorzio intercomunale, si è progressivamente evoluta fino a diventare un punto di riferimento territoriale nella gestione delle risorse idriche, operando oggi in un contesto regolato dall'Autorità di settore e caratterizzato da stringenti obblighi di rendicontazione e standard di qualità sempre più rigorosi.

La scelta di monitorare il piano formativo di Acquedotto Valtigione si colloca all'interno degli ambiti strategici della digitalizzazione dei processi e del rafforzamento organizzativo. L'azienda ha infatti avviato un percorso di innovazione continua che negli ultimi anni ha richiesto l'adozione di strumenti gestionali sempre più integrati e la conseguente valorizzazione delle competenze interne. In questo scenario, la formazione diventa non soltanto un mezzo di aggiornamento tecnico, ma anche una leva per accompagnare il cambiamento organizzativo e supportare la qualità del servizio offerto all'utenza.

Il piano analizzato si inserisce in questa traiettoria di crescita e innovazione, ponendosi l'obiettivo di rafforzare la capacità dell'azienda di gestire in maniera più efficiente i flussi informativi e i rapporti con gli utenti attraverso l'integrazione tra sistemi digitali e la diffusione di nuove pratiche operative. La rilevanza di questo caso risiede nella capacità di dimostrare come anche una realtà di dimensioni contenute in termini di dipendenti possa affrontare in modo strutturato processi di trasformazione digitale, facendo leva sulla formazione come fattore abilitante.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo azione	Tematica	Ore corso
La gestione digitale di customer care e customer experience: implementare e integrare il modulo esolver crm	Innovazione dei processi operativi: digitalizzazione	24
Esolver crm per il social crm: ottenere dati, leads e gestire le vendite	Innovazione dei processi operativi: digitalizzazione	24
Esolver crm: big data analysis commerciale	Innovazione dei processi operativi: digitalizzazione	24
Esolver crm: la customer data platform per innovare la gestione del cliente	Innovazione dei processi operativi: digitalizzazione	28

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Acquedotto Valtigione S.p.A. è una società a capitale interamente pubblico con sede in provincia di Asti, impegnata nella gestione del servizio idrico integrato. Le origini risalgono al 4 febbraio 1952, quando venne costituito il Consorzio dell'Acquedotto della Valtigione dai Comuni della vallata attraversata dal torrente Tiglione, con l'avvio della costruzione di un sistema acquedottistico volto a soddisfare la crescente necessità di approvvigionamento idropotabile della popolazione locale. Nel tempo il consorzio ha progressivamente ampliato la propria sfera di attività, estendendo i servizi a nuovi territori e comunità. Nel 2005 la trasformazione in società per azioni ha segnato una tappa rilevante, che ha consentito di rafforzare la struttura gestionale mantenendo al contempo la natura di ente pubblico a servizio dei cittadini.

Oggi l'azienda conta ventisei comuni soci e gestisce complessivamente trentacinque amministrazioni comunali, tramite convenzioni o adesioni dirette, con un bacino di circa quarantacinquemila abitanti e oltre diciottomila utenze. La sede operativa è collocata ad Asti, in un'area di collegamento tra centri urbani di piccola e media dimensione e un territorio collinare diffuso. La geografia del territorio servito, caratterizzata da numerosi centri abitati e da reti infrastrutturali articolate, rende la gestione del servizio idrico particolarmente complessa e richiede un'organizzazione capace di garantire continuità ed efficienza in contesti territoriali eterogenei.

Il settore di riferimento è appunto quello del servizio idrico integrato, che comprende captazione, adduzione e distribuzione dell'acqua potabile, raccolta delle acque reflue e trattamento attraverso sistemi di depurazione. Il settore di riferimento è appunto quello del servizio idrico integrato, che comprende captazione, adduzione e distribuzione dell'acqua potabile, gestione della fognatura e trattamento delle acque reflue. L'azienda ha esteso nel tempo le proprie funzioni: a partire dal 1996 ha assunto la gestione delle reti fognarie e successivamente della depurazione, arrivando a configurarsi come operatore del ciclo completo. Come previsto dalla normativa, opera sotto il controllo di ARERA, l'Autorità di regolazione per energia, reti e ambiente, con conseguenti obblighi stringenti in materia di qualità tecnica, qualità contrattuale, recupero crediti, trasparenza e rendicontazione. Questo quadro regolatorio comporta un progressivo aumento delle responsabilità in termini di gestione dei dati, monitoraggio delle performance e rispetto di tempistiche definite per i rapporti con gli utenti.

La struttura occupazionale si compone di circa trenta dipendenti, distribuiti tra funzioni tecniche, operative e amministrative. Nonostante le dimensioni ridotte, l'organico copre l'intero spettro delle attività necessarie alla gestione del ciclo idrico, dalla manutenzione delle reti al supporto amministrativo e alla relazione con l'utenza. Questa configurazione determina una forte specializzazione interna, con un'elevata incidenza di competenze tecniche e una stretta interdipendenza tra le diverse aree operative.

Il modello competitivo in cui l'azienda si colloca può essere definito di monopolio naturale: non vi è concorrenza diretta tra gestori, ma un obbligo di garantire efficienza ed economicità secondo standard regolatori comuni. Le principali sfide riguardano quindi la capacità di mantenere alti livelli di servizio in un contesto territoriale ampio e frammentato, con carichi gestionali e obblighi di rendicontazione in costante crescita. In tale quadro, la dimensione economica non si traduce nella massimizzazione del profitto, ma nel mantenimento di un equilibrio sostenibile tra costi, investimenti e qualità del servizio, secondo criteri di responsabilità sociale e pubblica.

Dal punto di vista organizzativo e tecnologico, Acquedotto Valtigione si confronta con la complessità derivante dalla gestione di un bacino d'utenza esteso, che genera ingenti volumi di dati tecnici e amministrativi. L'esigenza di assicurare coerenza e accuratezza nelle informazioni richiede processi interni solidi e un controllo continuo dei flussi, in un quadro normativo che prevede scadenze stringenti e obblighi dettagliati di

Storie di Formazione 2025

rendicontazione. La capacità di far fronte a questi requisiti, con risorse umane contenute e una struttura organizzativa snella, costituisce uno degli elementi più caratteristici del profilo aziendale.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Come già visto, negli ultimi decenni Acquedotto Valtigione ha affrontato una progressiva trasformazione che l'ha portata ad assumere una configurazione sempre più vicina a quella di un'impresa pubblica strutturata, pur mantenendo la natura di gestore locale a forte radicamento territoriale. L'evoluzione del contesto normativo e regolatorio ha inciso in modo significativo sugli orientamenti strategici dell'azienda, spingendo verso un rafforzamento delle capacità organizzative e un costante aggiornamento dei processi interni.

L'ingresso sotto la vigilanza di ARERA ha comportato l'adozione di sistemi rigorosi di controllo e monitoraggio, sia in ambito tecnico sia sul versante contrattuale. Sono state introdotte metriche di valutazione stringenti, che includono la qualità tecnica degli interventi sulla rete, i tempi di risposta alle richieste degli utenti, la tracciabilità dei reclami e delle pratiche di recupero crediti. Tali requisiti hanno determinato un cambiamento sostanziale nelle modalità di gestione, orientando l'azienda verso un modello in cui la precisione dei dati, la tempestività delle comunicazioni e la trasparenza verso l'utenza assumono un valore strategico.

Parallelamente, l'estensione progressiva del bacino servito ha rafforzato la necessità di una crescita organizzativa. L'attuale gestione di oltre trentacinque comuni rappresenta un traguardo importante, ma al tempo stesso un punto di partenza in vista di ulteriori ampliamenti previsti per i prossimi anni. Dal 2026 l'azienda dovrà incorporare nuovi territori, con circa trentamila abitanti e undicimila utenze aggiuntive: un passaggio che comporterà quasi un raddoppio del perimetro operativo. Tale prospettiva ha reso evidente la necessità di dotarsi di processi interni solidi e scalabili, capaci di reggere un aumento consistente della base di utenti senza compromettere la qualità e la continuità del servizio.

L'orientamento strategico dell'azienda si colloca quindi lungo due direttrici principali. Da un lato, la ricerca di maggiore efficienza gestionale, intesa come capacità di ridurre i tempi e le ridondanze nei processi interni, ottimizzando il lavoro del personale e aumentando la produttività complessiva. Dall'altro, l'innalzamento degli standard di qualità del servizio, con particolare attenzione alla rapidità di risposta verso l'utenza, alla chiarezza delle informazioni e alla capacità di monitorare con continuità i flussi operativi.

In questo quadro i processi di innovazione interna hanno assunto un ruolo centrale. La gestione di grandi volumi di dati, dalle anagrafiche ai consumi, dai reclami alle pratiche amministrative, ha richiesto l'introduzione di soluzioni di monitoraggio e controllo sempre più avanzate. L'azienda si è orientata verso una progressiva digitalizzazione dei flussi informativi e verso l'automazione di alcune fasi critiche, con l'obiettivo di ridurre i margini di errore e garantire maggiore affidabilità nella gestione quotidiana. La logica di fondo non è quella di introdurre servizi nuovi, ma di rafforzare quelli già esistenti, estendendo a una base più ampia di utenza strumenti e procedure già consolidati.

L'evoluzione recente riflette dunque un processo di adattamento continuo, in cui i cambiamenti organizzativi e tecnologici rispondono tanto a stimoli esterni – normative, regolazioni, ampliamenti territoriali – quanto a esigenze interne di miglioramento e razionalizzazione. L'orientamento strategico di Acquedotto Valtigione si conferma così strettamente connesso alla capacità di garantire un equilibrio tra sostenibilità gestionale, qualità del servizio e innovazione nei processi, in un settore che, pur privo di dinamiche competitive di mercato, richiede standard sempre più elevati di efficienza e trasparenza.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi di Acquedotto Valtigione S.p.A. si collocano da tempo lungo una traiettoria di efficientamento organizzativo e di progressiva digitalizzazione dei processi. La ricerca di maggiore efficacia, efficienza e qualità non rappresenta una novità recente, ma un orientamento consolidato che ha guidato negli anni le scelte aziendali in risposta sia alle pressioni regolatorie sia alla crescente complessità gestionale. In questo percorso, la formazione ha sempre avuto un ruolo costante di accompagnamento: ogni introduzione di nuovi strumenti

Storie di Formazione 2025

o procedure è stata affiancata da interventi formativi, volti a sostenere il personale nell'adattamento e a tradurre le innovazioni tecniche in pratiche operative quotidiane.

Come già citato, negli ultimi anni, l'intensificarsi delle richieste esterne e la prospettiva di ampliamento del bacino di utenza hanno reso questa dinamica ancora più evidente. Da un lato, l'ingresso sotto la regolazione ARERA ha imposto standard stringenti di qualità tecnica e contrattuale, obbligando l'azienda a dotarsi di sistemi di monitoraggio e rendicontazione sempre più avanzati. Dall'altro, la gestione di un territorio in espansione, destinato a raddoppiare nel prossimo futuro, ha sollecitato l'organizzazione a predisporre processi scalabili, capaci di estendere a una base più ampia di utenti le stesse garanzie di efficienza e continuità.

All'interno di queste traiettorie generali, l'azienda ha individuato un nodo critico che limitava la piena realizzazione dei propri obiettivi: la frammentazione dei sistemi informativi: la gestione dei rapporti con l'utenza era affidata al CRM VTENEXT, che consentiva di registrare le richieste dei cittadini, tracciare le pratiche e monitorare i contatti; parallelamente, la gestione amministrativa ed economico-finanziaria era governata dall'ERP ESOLVER, utilizzato per la contabilità, la fatturazione e il controllo di gestione. I due sistemi, tuttavia, operavano in maniera separata, senza un'integrazione diretta dei dati. Ciò significava che le informazioni relative a una stessa pratica potevano essere registrate in modo duplicato o incoerente, con un aggravio di lavoro per il personale e un aumento del rischio di errore. Inoltre, l'assenza di un flusso informativo unitario impediva di avere una visione complessiva e aggiornata dei processi, ostacolando la tempestività di risposta agli utenti e rendendo più complessa la rendicontazione verso l'autorità regolatoria.

L'azienda ha riconosciuto che questa discontinuità rappresentava un ostacolo alla propria efficienza e alla qualità del servizio. Da qui la decisione di investire nell'integrazione tra CRM ed ERP, attraverso l'introduzione di un plugin che permettesse ai due sistemi di dialogare in maniera diretta. L'obiettivo non era solo tecnico, ma pienamente strategico: creare un flusso unico di dati coerenti, in grado di supportare contemporaneamente le attività operative, amministrative e commerciali, riducendo i tempi di lavorazione, eliminando le ridondanze e migliorando la tracciabilità delle informazioni.

La formazione ha svolto un ruolo decisivo nel rendere praticabile questo cambiamento. Non si trattava infatti di introdurre un semplice aggiornamento software, ma di modificare il modo stesso in cui i dipendenti interagivano con i processi informativi. Per il personale amministrativo significava acquisire nuove modalità di registrazione e lettura dei dati, integrate con le funzioni di customer care. Per i tecnici e gli operatori, voleva dire poter disporre di informazioni aggiornate in tempo reale sulle pratiche e sugli interventi, riducendo la dipendenza da passaggi cartacei e comunicazioni frammentate. La formazione è stata quindi la condizione necessaria per trasformare l'integrazione tecnologica in un reale miglioramento organizzativo.

In questo senso, l'esperienza dell'integrazione CRM-ERP non va letta come episodio isolato, ma come l'ultima tappa di un percorso più ampio. Come già sottolineato, l'azienda negli ultimi anni ha vissuto un percorso di trasformazione digitale, in cui l'adozione di nuove soluzioni informatiche è stata affiancata da momenti di aggiornamento rivolti tanto al personale con maggiore anzianità, custode della memoria storica aziendale, quanto ai nuovi assunti, chiamati a inserirsi rapidamente in processi già in evoluzione. Questa doppia attenzione ha permesso di mantenere coerenza e continuità, riducendo i rischi di disallineamento e favorendo la coesione interna.

La funzione della formazione, in questo quadro, si configura su più livelli. È anzitutto abilitante, poiché mira a permettere ai dipendenti di padroneggiare strumenti complessi e di tradurre l'innovazione tecnologica in routine operative quotidiane. È adattiva, perché accompagna il ricambio generazionale, il trasferimento interno di competenze e l'inserimento di nuove risorse, garantendo un linguaggio e un approccio comuni. Infine, è trasformativa, poiché contribuisce a consolidare una cultura organizzativa orientata alla qualità, al monitoraggio continuo e alla responsabilità verso l'utenza.

In sintesi, gli obiettivi aziendali di Acquedotto Valtigione – migliorare la gestione dei flussi informativi, garantire la conformità agli standard regolatori, prepararsi all'ampliamento del servizio e valorizzare le risorse umane – hanno trovato nella formazione una leva essenziale di realizzazione. Non come intervento episodico,

Storie di Formazione 2025

ma come pratica continuativa, capace di accompagnare negli anni ogni fase di digitalizzazione e innovazione interna. L'integrazione tra CRM ed ERP rappresenta l'esempio più recente e significativo di questo approccio: un obiettivo generale tradotto in soluzione tecnica, resa operativa e sostenibile grazie a un percorso formativo mirato, che ha permesso di rafforzare la coesione del capitale umano e di innalzare la qualità complessiva del servizio erogato.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Dall'analisi del profilo aziendale e del settore emerge con chiarezza come Acquedotto Valtigione si trovi a operare in un contesto peculiare, caratterizzato da un regime di monopolio naturale, da una forte regolamentazione esterna e da un bacino di utenza in progressiva espansione. L'evoluzione storica dell'ente, dalla nascita come consorzio intercomunale fino alla configurazione attuale di società per azioni a capitale pubblico, ha contribuito a consolidarne il ruolo di gestore di riferimento per gran parte del sud astigiano, con un impatto significativo sul tessuto socio-economico locale.

Gli orientamenti strategici individuati negli ultimi anni hanno posto al centro la necessità di rafforzare la capacità gestionale e organizzativa, in risposta sia alle prescrizioni normative sia alla prospettiva di ampliamento del perimetro di servizio. La digitalizzazione dei processi, l'automazione dei controlli e la costruzione di procedure scalabili rappresentano i principali assi di innovazione su cui l'azienda ha scelto di investire.

All'interno di questo quadro, la formazione si è configurata come leva essenziale per tradurre gli obiettivi aziendali in pratiche operative. L'attenzione alla gestione integrata dei dati, alla standardizzazione delle procedure e al rafforzamento delle competenze digitali del personale risponde all'esigenza di coniugare efficienza interna e qualità del servizio all'utenza. La funzione formativa si colloca dunque in una prospettiva strategica di medio-lungo periodo, non limitandosi a soddisfare bisogni immediati, ma preparando l'organizzazione ad affrontare sfide future di crescente complessità.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi rappresenta un passaggio cruciale nella definizione di ogni piano di sviluppo, poiché consente di trasformare obiettivi strategici e vincoli esterni in azioni concrete di crescita delle competenze. Nel caso di Acquedotto Valtigione S.p.A., questo processo si colloca all'interno di una metodologia ormai consolidata, frutto della collaborazione con il consulente storico della formazione, che da anni affianca l'azienda nel tradurre esigenze organizzative in percorsi di apprendimento.

L'impostazione adottata si basa su un approccio strutturato e standardizzato, volto a garantire una lettura approfondita e condivisa dei bisogni. L'analisi si sviluppa attraverso più fasi, che vedono il coinvolgimento diretto sia del vertice aziendale sia delle figure operative maggiormente esposte ai cambiamenti in corso. Il punto di partenza è tipicamente un confronto preliminare con la direzione e con il consulente, su iniziativa di una delle parti a seconda dei casi e all'interno di una conversazione che si può descrivere come continua negli anni, finalizzato a chiarire gli obiettivi di fondo, eventuali richieste esterne o esigenze interne. Negli anni, questo confronto si è per esempio concentrato sui nuovi obblighi normativi e regolatori, in particolare quelli introdotti da ARERA, e più recentemente sulle prospettive di ampliamento del bacino di utenza e sulla crescente complessità dei processi di gestione dei dati. A questo primo confronto, se si matura la decisione di approfondire esigenze specifiche, fa seguito un processo di analisi guidato dall'ente formatore in stretta collaborazione con l'azienda, coinvolgendo figure rilevanti da più livelli organizzativi.

Nel caso specifico del piano di formazione oggetto qui affrontato, l'analisi dei fabbisogni ha preso avvio con una fase di raccolta e analisi sistematica delle informazioni. Sono stati utilizzati strumenti diversi e complementari: focus group con i responsabili delle principali aree aziendali, interviste e colloqui individuali con i collaboratori coinvolti nel percorso, affiancamenti sul campo per osservare da vicino lo svolgimento delle attività, nonché griglie di indagine per la rilevazione di dati quantitativi relativi a processi e strumenti in uso. Le interviste dirette hanno consentito di raccogliere elementi qualitativi, con particolare attenzione alle caratteristiche personali e professionali dei soggetti coinvolti, ai punti di forza e alle criticità percepite rispetto all'adozione di nuove soluzioni gestionali. I risultati di questa prima fase di raccolta e analisi di informazioni sono stati rielaborati dall'ente formatore e condivisi attraverso una scheda di rilevazione del fabbisogno. Questa ha permesso di sistematizzare le informazioni raccolte, confrontando i diversi punti di vista e mettendo in evidenza le aree di fabbisogno ricorrenti. Infine, un briefing conclusivo ha consentito di socializzare i risultati dell'audit, di valorizzare le esperienze emerse durante il percorso di analisi e di definire in maniera condivisa le priorità formative e le modalità più efficaci per la realizzazione del piano.

Nel complesso, l'analisi ha restituito un quadro articolato delle dinamiche produttive, organizzative e gestionali di Acquedotto Valtigione, ponendo in evidenza fabbisogni non sempre immediatamente esplicitati, ma determinanti per la tenuta complessiva del sistema. Il ruolo del consulente è stato in questo senso cruciale: non solo come facilitatore del confronto, ma anche come supporto nell'individuazione di esigenze latenti e criticità strutturali che avrebbero potuto ostacolare la piena realizzazione degli obiettivi aziendali. Una dinamica ormai strutturata e consolidata, facilitata dalla collaborazione di lungo periodo con l'ente formatore, la conoscenza dell'azienda e settore, e il rapporto di fiducia.

In risposta all'obiettivo di efficientamento dei processi interni e migliore gestione dei flussi informativi, l'analisi si è concentrata e ha portato l'attenzione alla frammentazione dei sistemi informativi. L'azienda, infatti, gestiva i rapporti con l'utenza attraverso il CRM VTENEXT, deputato alla registrazione delle richieste e al monitoraggio delle pratiche, mentre le attività amministrative ed economico-finanziarie facevano capo all'ERP ESOLVER. I due sistemi operavano in maniera separata, senza possibilità di scambio diretto dei dati. Questa disconnessione comportava duplicazioni di lavoro, incoerenze tra registrazioni e una difficoltà oggettiva nel garantire un controllo tempestivo e unitario dei flussi informativi. La mancanza di integrazione si traduceva anche in ricadute sulla qualità del servizio: i tempi di risposta alle richieste degli utenti risultavano più lunghi,

Storie di Formazione 2025

la tracciabilità delle pratiche non sempre immediata, la capacità di rendicontazione meno efficiente. In un contesto regolato da standard stringenti come quelli definiti da ARERA, questa condizione rappresentava un rischio concreto, poiché il mancato rispetto di parametri quali la tempestività o la completezza delle informazioni avrebbe potuto comportare penalità o la perdita di opportunità di premialità.

Oltre a questa esigenza primaria, l'analisi ha messo in evidenza altri fabbisogni di carattere organizzativo e gestionale. L'azienda si trovava a dover governare un bacino di circa diciottomila utenze, destinato a crescere in modo significativo nel medio periodo con l'ingresso di nuovi comuni e oltre undicimila utenze aggiuntive. Questa prospettiva ha reso evidente la necessità di processi scalabili: ciò che poteva funzionare con la base attuale rischiava di diventare insostenibile con un raddoppio del carico informativo. Serviva dunque un sistema in grado di reggere l'aumento dei dati e, parallelamente, personale formato per sfruttarne appieno le potenzialità.

Infine, l'analisi ha fatto emergere fabbisogni specifici in termini di competenze digitali. Non si trattava unicamente di apprendere l'uso di nuove interfacce, ma di sviluppare capacità di analisi dei dati, di gestione integrata delle informazioni e di relazione con l'utenza in un contesto sempre più digitalizzato. L'azienda aveva la necessità di continuare a rafforzare le competenze del personale necessarie ad operare in un ambiente in cui la tracciabilità, l'automazione dei controlli e la tempestività delle comunicazioni diventano fattori determinanti di efficacia e di credibilità.

Si riportano di seguito le competenze rilevanti già in possesso dai lavoratori poi inseriti in formazione e i principali gap di competenze identificati in relazione all'innovazione:

- Competenze possedute: rilevamento e controllo dei costi aziendali per prodotto, centro di responsabilità, costo / profitto; gestione e controllo delle prestazioni economiche nel raccordo produzione / servizio, richieste commerciali, rapporto col cliente, obiettivi economici; gestione, controllo e integrazione dei flussi dati e documenti della commessa commerciale tra amministrazione, produzione, vendita e customer care; gestione della comunicazione commerciale e promozionale col cliente; gestione del servizio di Customer care e promozione commerciale.
- Gap di competenze professionali in relazione all'innovazione: personalizzare e utilizzare la piattaforma software integrata VTENEXT-ESOLVER; effettuare la gestione informatizzata e l'integrazione digitale dei diversi work & data flow aziendali in ambito commerciale, promozionale e vendita; utilizzare le funzioni di CRM (Customer Relationship Management) per migliorare le funzioni di gestione del cliente e la comunicazione promozionale, effettuare l'analisi dei dati commerciale interni ed esterni per migliorare l'approccio e la risposta al mercato; realizzare la raccolta ordinata delle informazioni su caratteristiche ed esigenze della clientela per migliorare le strategie di approccio e relazione col cliente.

In sintesi, l'analisi dei fabbisogni ha individuato nell'integrazione tra CRM ed ERP il nodo tecnico-organizzativo centrale, attorno al quale ruotavano le altre priorità: la conformità regolatoria, la scalabilità dei processi, la valorizzazione delle risorse umane e lo sviluppo di nuove competenze digitali. Tali elementi hanno costituito la base per la successiva progettazione del piano formativo, che ha tradotto queste esigenze in interventi mirati di accompagnamento al cambiamento.

3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La fase di progettazione del piano formativo di Acquedotto Valtigione ha rappresentato il momento di traduzione operativa dei fabbisogni emersi dall'analisi preliminare. A valle di un processo diagnostico che aveva messo in luce la centralità dell'integrazione tra sistemi gestionali e della necessità di rafforzare le competenze digitali, l'azienda, insieme all'ente formatore, ha definito un percorso formativo articolato in modo da fornire al personale gli strumenti indispensabili per affrontare il cambiamento organizzativo in corso. La progettazione si è caratterizzata per la chiarezza degli obiettivi, la coerenza metodologica e l'attenzione al legame con le esigenze operative, elementi che hanno garantito la piena aderenza del piano alle priorità aziendali.

Storie di Formazione 2025

Il nucleo centrale del percorso è stato costituito da un insieme di azioni formative mirate all'utilizzo avanzato dei sistemi informativi aziendali e, in particolare, alla gestione integrata dei moduli CRM ed ERP. Sono stati previsti interventi finalizzati a sviluppare la capacità di implementare e integrare il modulo eSolver CRM per il customer care e la customer experience, approfondimenti sull'uso dello stesso CRM in chiave di social CRM e di gestione dei leads e delle vendite, momenti formativi dedicati all'analisi dei big data in ambito commerciale e un modulo orientato alla creazione di una customer data platform in grado di innovare le modalità di gestione del cliente. Ciascuna azione ha avuto una durata compresa tra le 24 e le 28 ore, a conferma della volontà di coniugare un approccio intensivo con l'esigenza di rispettare i tempi operativi aziendali.

L'identificazione dei destinatari ha seguito un criterio selettivo, basato sull'impatto diretto che i cambiamenti tecnologici avrebbero avuto sui diversi settori. In via generale, l'azienda adotta un approccio inclusivo che mira a coinvolgere progressivamente tutte le aree, alternando la partecipazione dei dipendenti per garantire diffusione interna e rotazione delle opportunità. Nel caso specifico di questo piano, tuttavia, si è ritenuto necessario concentrare la partecipazione sui settori più direttamente interessati dall'integrazione dei sistemi: l'area tecnico-amministrativa, con particolare riferimento al controllo finanziario, economico e di gestione, e l'area commerciale, responsabile della relazione con l'utenza. Tale scelta ha consentito di indirizzare il percorso formativo verso i nodi più sensibili, evitando la dispersione delle risorse e favorendo la costruzione di un nucleo di competenze immediatamente spendibili nei processi chiave, da trasmettere e condividere poi internamente.

Le modalità formative adottate nel piano sono state progettate per garantire la massima efficacia didattica e la trasferibilità delle competenze nei contesti operativi. L'impianto metodologico ha previsto un approccio blended e progressivo, in cui ai momenti di formazione d'aula si sono alternati interventi diretti in azienda, sessioni di affiancamento e attività di coaching individuale e di gruppo. Questa impostazione ha permesso di coniugare l'acquisizione di conoscenze teoriche con l'applicazione immediata delle stesse, riducendo la distanza tra apprendimento e pratica quotidiana. Un elemento centrale è stato l'utilizzo di Training on the job, che ha messo i partecipanti nelle condizioni di operare direttamente sui processi reali e sugli strumenti digitali di nuova introduzione. Tale modalità ha reso la formazione immediatamente aderente alle esigenze aziendali, stimolando la capacità di problem solving e l'autonomia operativa. Gli affiancamenti hanno ulteriormente rafforzato questo approccio, consentendo ai partecipanti di essere guidati passo dopo passo nella gestione di procedure complesse e di ricevere feedback in tempo reale. Il ricorso al coaching, sia individuale che di gruppo, ha rappresentato un ulteriore valore aggiunto. Questa metodologia ha sostenuto il consolidamento delle competenze apprese, favorendo la riflessione critica e l'elaborazione di strategie di miglioramento applicabili nella routine lavorativa. In questo senso, il coaching non è stato solo un supporto tecnico, ma anche uno strumento di accompagnamento al cambiamento organizzativo. Particolare attenzione è stata riservata al carattere esperienziale e partecipativo della formazione. Le azioni formative si sono sviluppate attraverso simulazioni, casi concreti e lavori su procedure aziendali effettive, in linea con la logica dell'Action Learning. Questo ha reso possibile non solo l'apprendimento individuale, ma anche un confronto collettivo che ha favorito la condivisione di conoscenze e la diffusione di buone pratiche all'interno dei team. Infine, la progettazione ha mirato a garantire la trasferibilità orizzontale e verticale delle competenze: da un lato, tra settori diversi dell'organizzazione, dall'altro, lungo i diversi livelli di responsabilità. Ciò ha reso la formazione non un evento isolato, ma un vero e proprio fattore di consolidamento delle innovazioni tecnologiche e di rafforzamento della cultura aziendale orientata al miglioramento continuo. Dal punto di vista organizzativo, le attività si sono svolte tra aprile e luglio 2024, secondo una programmazione che ha cercato di bilanciare le esigenze formative con la necessità di garantire la continuità operativa dell'azienda. La calendarizzazione ha distribuito in modo equilibrato le giornate di formazione, consentendo ai partecipanti di mantenere una continuità nel proprio ruolo senza interrompere il servizio erogato all'utenza. La realizzazione è rimasta aderente a quanto progettato: le ore pianificate, le tematiche individuate e le modalità di erogazione sono state rispettate senza variazioni, a conferma della qualità e della fattibilità del piano.

Storie di Formazione 2025

La valutazione degli esiti è stata parte integrante del piano, con modalità definite fin dalla progettazione e applicate in maniera sistematica. L'ente formatore ha implementato un articolato sistema di monitoraggio che ha previsto, per ciascuna azione formativa, prove di verifica delle competenze attraverso questionari a risposta multipla ed esercitazioni pratiche, finalizzate a testare non soltanto l'acquisizione teorica, ma soprattutto la capacità di tradurre le conoscenze in attività operative. A ciò si sono affiancati questionari di soddisfazione dei partecipanti, volti a rilevare il grado di apprezzamento dei contenuti, dei materiali e della metodologia didattica, con risultati molto positivi in termini di coerenza tra aspettative e contenuti fruiti. Ulteriori elementi di monitoraggio qualitativo sono stati garantiti dai focus group con il Comitato di Pilotaggio, che hanno validato la coerenza del piano rispetto ai fabbisogni emersi e ne hanno riconosciuto i punti di forza nella chiarezza metodologica e nella trasferibilità delle competenze. Il monitoraggio in itinere da parte del tutor e del coordinatore di progetto ha inoltre confermato la regolarità delle attività, la partecipazione costante dei lavoratori e l'adeguata gestione amministrativa. Nel complesso, tutte le azioni di monitoraggio condotte dall'ente hanno restituito esiti positivi, a conferma della solidità del piano.

Accanto a queste attività strutturate di valutazione condotte dall'ente, l'azienda ha raccolto direttamente i riscontri dei lavoratori coinvolti, che hanno confermato l'utilità del percorso formativo e la sua immediata spendibilità nelle attività quotidiane. I partecipanti hanno sottolineato in particolare il miglioramento della gestione dei dati e la possibilità di collaborare con maggiore efficacia tra settori diversi, grazie alla condivisione di strumenti comuni. In alcuni casi la formazione ha rappresentato anche una leva di crescita individuale, favorendo avanzamenti professionali e l'assunzione di nuove responsabilità.

Ulteriori elementi di valutazione provengono dall'osservazione indiretta degli effetti sul servizio erogato. L'introduzione di un sistema di customer satisfaction ha permesso di rilevare un miglioramento percepito da parte dell'utenza, segnale che la maggiore efficienza e tempestività interna si sono tradotte in una qualità più elevata delle risposte ai cittadini. Questi risultati confermano il valore strategico del percorso formativo, capace di incidere sia sul piano delle competenze individuali sia sull'organizzazione complessiva, generando effetti positivi tangibili anche all'esterno dell'azienda.

Nel loro insieme, le prime evidenze valutative hanno messo in luce diversi punti di forza. In primo luogo, la capacità del piano di valorizzare le innovazioni precedenti e di renderle parte di un processo evolutivo continuo, anziché di interventi isolati. In secondo luogo, l'abilitazione di nuove competenze analitiche, che hanno consentito una gestione più avanzata dei dati e una maggiore tempestività nell'individuazione delle criticità. Infine, un contributo significativo all'efficientamento complessivo dei processi interni, grazie alla riduzione delle ridondanze e all'aumento della produttività del personale coinvolto.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Il percorso di analisi e progettazione del piano formativo di Acquedotto Valtigione ha mostrato una forte coerenza interna, sia nella lettura dei fabbisogni sia nella traduzione degli stessi in interventi concreti. L'analisi preliminare, condotta con strumenti diversificati e un ampio coinvolgimento aziendale, ha permesso di far emergere con chiarezza le criticità legate alla frammentazione dei sistemi informativi, le esigenze derivanti dagli obblighi regolatori, la necessità di predisporre processi scalabili in vista dell'ampliamento del bacino di utenza e il fabbisogno di nuove competenze digitali.

La progettazione ha tradotto questi risultati in un piano formativo mirato, centrato sull'integrazione tra CRM ed ERP e sul rafforzamento delle capacità di gestione e analisi dei dati. La scelta di concentrare la partecipazione sui settori maggiormente coinvolti dal cambiamento ha reso il percorso particolarmente efficace, mentre l'adozione di metodologie didattiche integrate ha assicurato un apprendimento solido e trasferibile nei contesti operativi.

Le modalità di valutazione hanno confermato la validità delle scelte compiute, evidenziando un livello di apprendimento elevato, un apprezzamento diffuso tra i partecipanti e un miglioramento percepito della qualità del servizio da parte dell'utenza. Tali evidenze costituiscono indicatori affidabili, coerenti con la dimensione

Storie di Formazione 2025

dell'azienda e con il carattere fortemente applicativo del piano. Allo stesso tempo, si può osservare l'opportunità di rafforzare ulteriormente il monitoraggio nel medio periodo, così da misurare in maniera più strutturata l'effettiva applicazione delle competenze e facilitare il trasferimento interno delle conoscenze acquisite, in particolare all'interno dei settori direttamente coinvolti.

Nel complesso, il piano ha dimostrato la capacità di trasformare esigenze strategiche in competenze concrete, rafforzando l'organizzazione e ponendo le basi per affrontare con maggiore solidità le sfide future, con margini di miglioramento mirati che potranno consolidarne ulteriormente i risultati.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione

L’attuazione del piano formativo ha generato cambiamenti che possono essere ricondotti a tre direttrici principali: la digitalizzazione e integrazione dei processi, il miglioramento dell’efficienza operativa con la riduzione dei rischi e l’accrescimento della collaborazione e della condivisione interna. Queste trasformazioni hanno interessato in modo particolare l’area amministrativa e commerciale, ma hanno avuto ricadute positive sull’organizzazione nel suo complesso, contribuendo a rendere più fluida la gestione dei flussi informativi e più tempestiva la risposta all’utenza.

La prima direttrice di cambiamento riguarda la progressiva digitalizzazione e integrazione dei processi. La formazione ha permesso di sfruttare in modo avanzato le funzionalità del CRM e dell’ERP, superando la precedente frammentazione. In passato le copie di cortesia delle fatture erano archiviate separatamente su server interni, senza un legame diretto con le anagrafiche degli utenti, e i contratti erano ancora gestiti in parte in formato cartaceo. Oggi le copie di cortesia, i contratti firmati, i moduli di voltura e altri documenti rilevanti sono allegati direttamente alle anagrafiche digitali, creando un archivio unico e facilmente consultabile. La possibilità di allegare i documenti anche alle fatture elettroniche ha reso più lineari i flussi, consentendo agli utenti di disporre in modo immediato delle informazioni sui consumi e sulle modalità di pagamento. La digitalizzazione ha inoltre permesso di arricchire le fatture di cortesia con strumenti come il bollettino PagoPA, agevolando il pagamento da parte dei cittadini e, nel caso delle Pubbliche Amministrazioni, facilitando la registrazione e la messa in pagamento delle fatture in tempi rapidi. A questo si aggiunge la capacità, acquisita grazie alla formazione, di esportare grandi volumi di dati in Excel o Access, consentendo di individuare criticità ricorrenti, come richieste concentrate su determinati problemi, e di agire di conseguenza sui processi meno performanti. La creazione di procedure ad hoc per tipologie specifiche di fatturazione, come quella relativa ai reflui, ha ulteriormente semplificato attività prima frammentate e manuali, rafforzando la coerenza e la tracciabilità delle informazioni.

La seconda direttrice di trasformazione riguarda l’aumento di efficienza e la riduzione dei rischi. Le nuove competenze hanno reso possibile l’automatizzazione di passaggi prima manuali e dispendiosi, come le procedure di quadratura o i controlli sulle fatturazioni passive. Sono stati inseriti alert per la gestione delle scadenze e ottimizzate le firme digitali, riducendo i tempi di lavorazione e aumentando la sicurezza delle procedure. Un aspetto particolarmente rilevante è stata la possibilità di navigare direttamente tra i dati contabili e anagrafici, con un accesso immediato alle informazioni necessarie per la verifica dei consumi o la quadratura dei conti. In passato, per rispondere a una richiesta o effettuare un controllo, era spesso necessario coinvolgere più uffici e consultare archivi cartacei; oggi ogni settore dispone di una maggiore autonomia operativa, con benefici evidenti in termini di rapidità e precisione. Questi cambiamenti hanno ridotto in maniera significativa i rischi di errore e di mancato invio di documentazione, una criticità che in passato aveva conseguenze particolarmente pesanti nei rapporti con la Pubblica Amministrazione. La maggiore efficienza si riflette anche sulla chiusura dei bilanci annuali, resa più rapida e accurata dalla disponibilità di dati integrati e controllabili in tempo reale.

La terza direttrice riguarda il rafforzamento della collaborazione interna e della condivisione delle conoscenze. I corsi hanno avuto una forte impronta pratica, costruita a partire dalle esigenze concrete dei partecipanti e orientata alla soluzione di problemi reali. Questo ha favorito un’immediata applicazione sul campo delle competenze apprese e ha reso la formazione un’occasione di confronto tra colleghi di diversi settori. In diversi casi, il percorso ha permesso di chiarire processi che non erano sempre pienamente compresi al di fuori dell’area di riferimento, rafforzando la conoscenza reciproca e la capacità di collaborazione intersettoriale. La predisposizione di prontuari operativi ha fornito uno strumento di supporto per la consultazione e l’applicazione delle nuove procedure, mentre la condivisione informale delle competenze, favorita dalle ridotte dimensioni aziendali, ha diffuso i benefici del piano anche oltre la cerchia dei partecipanti diretti. Le novità

Storie di Formazione 2025

introdotte sono state infatti trasmesse in modo naturale ai colleghi, attraverso il lavoro quotidiano e lo scambio diretto, senza la necessità di momenti formali di replica. Questo ha permesso di creare un patrimonio comune di conoscenze e di rafforzare la cultura della collaborazione, con effetti positivi anche sulla motivazione e sul clima interno.

Nel loro insieme, questi cambiamenti mostrano come la formazione non si sia limitata a un trasferimento tecnico di competenze, ma abbia agito come leva di trasformazione organizzativa e culturale. L'integrazione dei sistemi e la digitalizzazione dei processi hanno reso l'azienda più capace di governare la complessità dei propri flussi e di rispondere in modo tempestivo e trasparente alle esigenze di utenti e regolatori. Gli esempi concreti di gestione documentale, automatizzazione dei controlli e collaborazione rafforzata rappresentano la manifestazione operativa di un processo più ampio, che ha consolidato l'efficienza interna e migliorato la qualità del servizio erogato

4.2 – Considerazioni riepilogative

L'analisi dei cambiamenti generati dal piano conferma la capacità della formazione di incidere in maniera sostanziale sui processi aziendali, accompagnando l'innovazione tecnologica con un'effettiva trasformazione organizzativa. L'integrazione tra CRM ed ERP, resa possibile dalle nuove competenze sviluppate, ha consentito di digitalizzare i flussi documentali, automatizzare procedure critiche e migliorare la qualità del servizio offerto agli utenti.

I risultati osservati derivano non solo dalla bontà dei contenuti formativi, metodologie adottate e solidità dell'analisi iniziale, ma anche da alcune condizioni esterne al piano che ne hanno favorito l'efficacia, come la dimensione ridotta delle aree di riferimento che ha agevolato la diffusione informale delle competenze e la stretta connessione tra contenuti dei corsi e bisogni operativi concreti. La sostenibilità di tali risultati richiederà nel tempo un'attenzione costante alla circolazione interna delle competenze, per evitare il rischio di concentrazione in un numero limitato di risorse. Inoltre, pur in presenza di evidenze molto positive, potrebbe risultare arricchente strutturare momenti periodici di monitoraggio degli effetti della formazione, così da verificare il mantenimento dei cambiamenti introdotti e individuare tempestivamente eventuali nuove esigenze. Nel complesso, il piano ha rappresentato un'esperienza di successo, in cui la formazione ha agito come leva di modernizzazione organizzativa, rafforzando l'efficienza interna e la capacità di risposta esterna.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione

L'analisi dell'esperienza di Acquedotto Valtigione evidenzia una serie di condizioni che hanno favorito il successo del piano, creando un contesto favorevole alla piena valorizzazione degli interventi formativi. Tali fattori rappresentano elementi distintivi, sistemici e culturali che hanno agito da veri e propri abilitatori del cambiamento. In particolare si segnalano:

- **Continuità e coerenza evolutiva.** L'azienda non ha interpretato la formazione come evento puntuale, bensì come tappa di un percorso di innovazione digitale duraturo. Questa continuità ha consentito benefici doppi: da un lato, la formazione ha potuto inserirsi su infrastrutture già avviate (ERP, CRM, sistemi informatici), riducendo la soglia iniziale di resistenza e necessità di adattamento; dall'altro, ha favorito un accumulo di conoscenze operative che ha incrementato l'efficacia delle azioni successive. Tale continuità è uno dei tratti distintivi delle "learning organizations", capaci di capitalizzare gli investimenti precedenti, costruendo percorsi coerenti all'interno di traiettorie già avviate ed evitando frammentazioni e interventi episodici.
- **Cultura organizzativa orientata all'innovazione e al miglioramento continuo.** Strettamente connesso alla continuità e coerenza evolutiva è stata la possibilità di innestare il piano di formazione in una cultura aziendale in cui il cambiamento, l'adattamento e l'efficienza rappresentano valori condivisi. Gli investimenti continui in formazione e processi di innovazione interna hanno contribuito a consolidare questa cultura, rendendo più facile per i partecipanti mettersi alla prova in processi nuovi, accettare errori iniziali come tappe di apprendimento, e procedere con fiducia verso standard più elevati. Senza una cultura che supporti il rischio calcolato, l'apprendimento e la sperimentazione, molte innovazioni formali restano pieghe vuote.
- **Partnership stabile e fiducia con l'ente formatore.** Il rapporto di lungo periodo con l'ente erogatore ha facilitato un'analisi dei fabbisogni approfondita e coerente e una co-progettazione efficace delle attività. L'ente formatore si configura quindi come soggetto esterno ma non estraneo al contesto e portatore di un capitale di fiducia che facilita l'emersione di bisogni impliciti, la personalizzazione efficace delle attività, la capacità di adattarsi man mano alle criticità e bisogni formativi e operativi reali.
- **Disponibilità di risorse materiali, tecnologiche e organizzative.** Il successo dipende molto dalla base infrastrutturale già esistente (strumenti informatici, CRM, ERP) e dalla volontà aziendale di investirvi. Non basta introdurre formazione; serve che gli strumenti da formare siano già disponibili o in fase di implementazione e la volontà e il tempo per sperimentarne l'applicazione. La disponibilità di budget, tempo e supporto organizzativo (questioni pratiche come flussi operativi, orari possibili, software adeguati) ha permesso che la formazione fosse effettivamente operativa. Abbiamo visto come in altri casi la mancanza di condizioni facilitanti possa compromettere fortemente il trasferimento dell'apprendimento nel lavoro quotidiano.
- **Dimensione aziendale e scala partecipativa favorevole.** Essere una realtà di dimensioni contenute e aver individuato un numero di partecipanti mirato, nei settori più impattati, ha permesso un accompagnamento più diretto, la diffusione informale, la comunicazione interna più fluida e tempi di adeguamento più rapidi, bilanciando efficacia e sostenibilità. Il rapporto tra numero di dipendenti e persone formate e la frequente collaborazione tra le due aree interessate, amministrativa e commerciale, ha fortemente facilitato la diffusione informale delle competenze nei team.

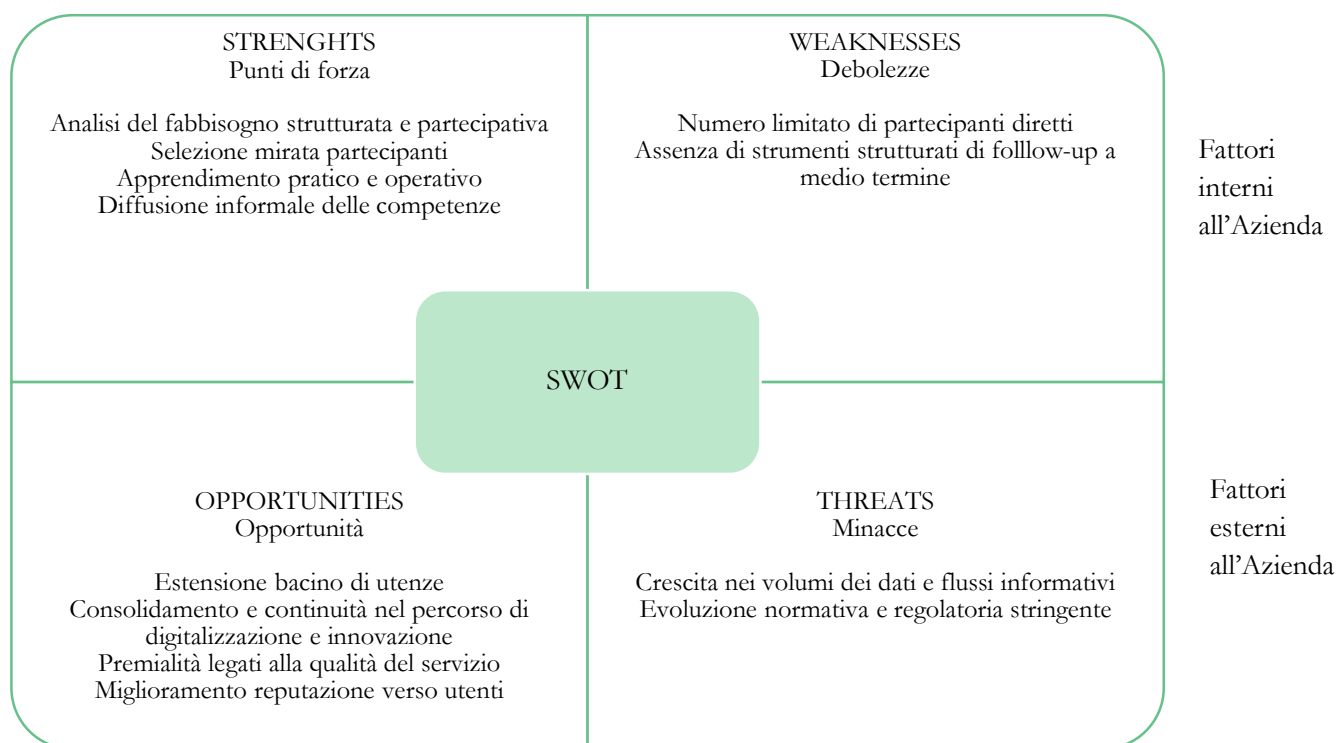
Storie di Formazione 2025

- **Chiarezza degli obiettivi e cambiamenti in atto come driver.** Un ulteriore elemento abilitante è stato rappresentato dalla presenza di obiettivi chiari e da un contesto in rapida trasformazione, che hanno agito come catalizzatori del piano. Negli anni, gli obblighi introdotti da ARERA, relativi alla qualità tecnica e contrattuale, alla rendicontazione dei flussi e alla gestione dei rapporti con l'utenza, hanno reso evidente la necessità di dotarsi di strumenti informatici più avanzati e di personale preparato al loro utilizzo. Parallelamente, l'azienda si trova ad affrontare una prospettiva di crescita significativa, con l'estensione del bacino di utenza prevista nei prossimi anni: un cambiamento che implica il raddoppio del territorio servito e la gestione di migliaia di nuove anagrafiche. In questo quadro, la formazione non è stata percepita come opzionale, ma come leva indispensabile per garantire continuità e qualità del servizio, preservando efficienza e capacità di controllo anche in un contesto di crescente complessità.

L'analisi SWOT, i cui risultati sono sintetizzati nel seguente grafico, consente di sintetizzare i principali elementi interni ed esterni che hanno influenzato la realizzazione del piano formativo. I punti di forza e di debolezza si riferiscono alle caratteristiche intrinseche del progetto, mentre opportunità e minacce derivano dal contesto organizzativo e regolatorio in cui l'azienda opera.

Nel complesso, i fattori emersi confermano la solidità del percorso intrapreso, evidenziando come la formazione abbia saputo valorizzare punti di forza già presenti e cogliere le opportunità di sviluppo legate al contesto. Le criticità individuate, seppur limitate, segnalano l'importanza di consolidare strumenti di monitoraggio e garantire la sostenibilità nel medio periodo, soprattutto in vista della crescita dei volumi gestiti e della complessità normativa.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

L'analisi del piano consente di individuare una serie di buone prassi che si sono rivelate efficaci e che, per le loro caratteristiche metodologiche e operative, risultano trasferibili anche in altri contesti. Si tratta di pratiche chiaramente identificabili, adottate in fase di progettazione e realizzazione, che hanno contribuito a rafforzare l'impatto della formazione e che possono essere considerate come modelli di riferimento.

- **Analisi dei fabbisogni multi-livello.** La rilevazione dei bisogni formativi è stata condotta attraverso una combinazione di strumenti qualitativi e quantitativi: interviste con il vertice aziendale e con i responsabili di settore, focus group con i collaboratori, affiancamenti sul campo per osservare i processi, schede strutturate per la raccolta dati. A valle di queste attività è stato organizzato un briefing conclusivo che ha permesso di socializzare i risultati, validare i fabbisogni emersi e definire le priorità di intervento. Questa modalità ha garantito una visione completa e condivisa, facendo emergere non solo i bisogni espliciti, ma anche quelli impliciti e meno visibili. La replicabilità della prassi risiede nella capacità di adattare la combinazione di strumenti al contesto, mantenendo la logica di triangolazione tra prospettive diverse.
- **Selezione mirata dei partecipanti.** La scelta delle figure da coinvolgere è stata effettuata con un criterio mirato, privilegiando i settori maggiormente interessati dall'introduzione dei nuovi sistemi gestionali, ossia l'area tecnico-amministrativa e quella commerciale. La selezione è avvenuta in collaborazione tra la direzione e il consulente, con l'obiettivo di formare figure chiave in grado di incidere direttamente sui processi più critici. Questa impostazione ha permesso di massimizzare l'impatto immediato della formazione e di favorire la diffusione delle competenze all'interno dei team di appartenenza. La buona prassi si dimostra replicabile in realtà di dimensioni medio-piccole, dove la formazione di un gruppo ristretto di risorse può avere un effetto moltiplicatore attraverso la condivisione quotidiana delle conoscenze.
- **Didattica pratica orientata ai processi reali.** I contenuti formativi sono stati costruiti a partire dalle procedure aziendali quotidiane, con una forte impronta applicativa. Le esercitazioni hanno riguardato attività reali come la gestione della fatturazione, la quadratura dei conti, l'inserimento e la profilazione delle anagrafiche. I moduli sono stati adattati in itinere in funzione delle esigenze espresse dai partecipanti, che hanno avuto la possibilità di lavorare direttamente su casi concreti. Questo approccio ha consentito di ridurre il divario tra aula e lavoro, aumentando la motivazione e l'immediata trasferibilità delle competenze. La replicabilità della prassi consiste nell'adottare un'impostazione modulare e flessibile, in cui l'apprendimento si intreccia con la pratica operativa, soprattutto nei percorsi di introduzione di nuove tecnologie.
- **Predisposizione di prontuari operativi.** A supporto della fase formativa sono stati realizzati materiali di sintesi, sotto forma di prontuari e schede operative, concepiti come strumenti di facile consultazione da parte dei partecipanti. Questi documenti hanno avuto la funzione di fissare le procedure apprese e di fornire un riferimento quotidiano nelle attività lavorative, riducendo il rischio di dispersione delle conoscenze. Il loro utilizzo ha garantito continuità e consolidamento, permettendo anche a chi non aveva seguito direttamente i corsi di accedere a indicazioni chiare e standardizzate. La buona prassi risulta replicabile in ogni percorso di formazione tecnica, in particolare nei contesti di digitalizzazione, dove la semplicità e l'immediatezza di strumenti di supporto rafforzano la capacità di applicazione.
- **Diffusione informale delle competenze.** Le ridotte dimensioni organizzative hanno favorito un processo spontaneo di trasferimento delle competenze acquisite dai partecipanti diretti al resto del personale. Attraverso la collaborazione quotidiana e il lavoro su processi condivisi, le novità introdotte sono state trasmesse anche ai colleghi non presenti in aula, ampliando l'impatto della formazione oltre il gruppo ristretto. Questa modalità di diffusione si è rivelata efficace grazie alla cultura collaborativa

Storie di Formazione 2025

già presente in azienda e alla possibilità di confronto diretto tra settori. La replicabilità della prassi si colloca in contesti di piccola e media dimensione, dove la prossimità dei ruoli e la frequenza di interazioni facilitano la condivisione informale delle competenze.

- **Integrazione formazione–innovazione tecnologica.** La formazione è stata concepita come parte integrante del processo di digitalizzazione in corso, accompagnando l'integrazione dei sistemi CRM ed ERP. I contenuti dei corsi sono stati calibrati in parallelo agli sviluppi tecnologici, così che le nuove funzionalità potessero essere immediatamente assimilate e tradotte in prassi operative. Questo approccio ha evitato il rischio di scollamento tra investimenti tecnologici e capacità di utilizzo da parte del personale, garantendo un ritorno effettivo delle risorse impiegate. La replicabilità di questa prassi è elevata in tutti i contesti di innovazione digitale, dove la formazione rappresenta un fattore critico di successo per trasformare strumenti in soluzioni realmente operative.
- **Orientamento al risultato e all'impatto.** Il piano ha adottato un approccio valutativo articolato, volto a cogliere non solo i risultati immediati di apprendimento, ma anche le ricadute organizzative e la percezione esterna del servizio. La valutazione è stata condotta combinando strumenti diversi: rilevazioni strutturate e momenti di confronto diretto con i partecipanti, osservazioni sui cambiamenti nei processi interni e indicatori indiretti come la customer satisfaction degli utenti finali. Questa impostazione ha reso possibile collegare la formazione non soltanto agli esiti individuali, ma anche a effetti più ampi di efficienza, qualità del servizio e reputazione aziendale. La replicabilità consiste nell'adozione di un sistema integrato di valutazione, capace di restituire evidenze multilivello e di orientare decisioni future in materia di formazione e sviluppo.

5.3 – Conclusioni

L'analisi del piano formativo realizzato da Acquedotto Valtigione mette in evidenza la capacità dell'azienda di integrare la formazione all'interno di un percorso più ampio di innovazione organizzativa e tecnologica. La presenza di fattori abilitanti chiari – dalla continuità degli investimenti alla cultura aziendale favorevole al cambiamento, dal rapporto di fiducia con l'ente formatore alla disponibilità di risorse dedicate – ha reso possibile un intervento formativo solido e coerente, capace di accompagnare l'evoluzione dei processi interni. Accanto a queste condizioni di contesto, il piano ha prodotto una serie di buone prassi operative che meritano di essere valorizzate e trasferite: dall'analisi dei fabbisogni multi-livello alla selezione mirata dei partecipanti, dall'approccio didattico fortemente pratico alla predisposizione di prontuari operativi, fino alla diffusione informale delle competenze e all'integrazione con gli investimenti tecnologici. Particolarmente significativo è l'orientamento alla valutazione dell'impatto, che ha permesso di collegare la formazione non solo agli esiti individuali, ma anche a ricadute organizzative e alla percezione del servizio da parte degli utenti.

Nel complesso, l'esperienza di Valtigione mostra come un piano formativo ben progettato e sostenuto da adeguate condizioni abilitanti possa diventare leva di cambiamento per l'intera organizzazione. Le pratiche sperimentate evidenziano un alto grado di trasferibilità e offrono spunti utili per altre realtà che si trovino ad affrontare percorsi analoghi di digitalizzazione e riorganizzazione dei processi. La sfida per il futuro sarà consolidare i risultati ottenuti, rafforzando i meccanismi di monitoraggio a medio termine e mantenendo la coerenza tra formazione, innovazione e crescita aziendale.

Storie di Formazione 2025

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “KOTLER” (AV6/167/22 - ID 379590): formulario, report finale, relazione di autovalutazione.

Sito aziendale:

<https://www.acquedottovaltiglione.it/>

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	Acquedotto Valtigione S.p.A.
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Servizio idrico
Ambito tematico strategico (selezionare)	☒ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Sistema ID Piano: 379590 Titolo Piano: KOTLER Soggetto Attuatore: PCM Formazione
Tematiche formative	integrazione e utilizzo avanzato dei sistemi gestionali CRM ed ERP, digitalizzazione e gestione documentale, automazione dei processi amministrativi e contabili, miglioramento dei flussi informativi intersettoriali e della relazione con l'utenza.
Modalità didattiche	Approccio blended e progressivo (aula, affiancamenti, coaching individuale e di gruppo), training on the job con applicazione diretta su processi reali, esercitazioni pratiche, simulazioni e logica di Action Learning, predisposizione di prontuari operativi per favorire la trasferibilità delle competenze.
Risultati della formazione	Automazione di processi di controllo, riduzione dei tempi delle procedure amministrative, contabili e commerciali, maggiore integrazione dei sistemi gestionali, diffusione e condivisione delle competenze tra settori, miglioramento della capacità di risposta all'utenza e rafforzamento della compliance regolatoria, crescita della motivazione e delle opportunità di sviluppo professionale per i partecipanti.
Buone Prassi Formative	Analisi dei fabbisogni multi-livello, selezione mirata dei partecipanti, didattica pratica orientata ai processi reali, predisposizione di prontuari operativi, diffusione informale delle competenze, integrazione formazione-innovazione tecnologica, orientamento al risultato e impatto.