



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

VERITAS

Ambito tematico strategico

Fondo Nuove Competenze

**Digitalizzazione di base per la
riorganizzazione dei servizi**

La storia di formazione relativa a Veritas è stata realizzata da Silvia Oliva

Le persone coinvolte nelle interviste sono state:

- Chiara Bellon, HR Manager Veritas
- Roberta Citarda, Responsabile del Piano Formativo
- Giuliana Da Villa, Responsabile dell'area Sostenibilità, Ambiente e Sicurezza
- Elena Camerra, Responsabile Direzione Laboratorio | Pianificazione e Controllo
- Stefano Nerozzi, Impiegato nell'area Sostenibilità, Ambiente e Sicurezza
- Codolo Jessica, Impiegata nell'area Acquisti e logistica

Codice piano formativo: 364846

Titolo del piano: Progetto formativo INNOVAZIONE ATTRAVERSO LA DIGITALIZZAZIONE

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 Considerazioni Riepilogative	7
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno metodologie e risultati	8
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	8
3.3 Considerazione riepilogative.....	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	11
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5. CONCLUSIONI.....	13
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	13
5.2. Le buoni prassi formative aziendali	14

1. INTRODUZIONE

Veritas Spa è un'azienda multiutilities che nel corso degli anni ha rivolto particolare attenzione allo sviluppo di strategie per una gestione delle risorse umane particolarmente attenta alle esigenze personali in termini di benessere, di welfare e di cura delle necessità di conciliazione, ma anche focalizzata a valorizzare i collaboratori attraverso percorsi di crescita interna. In questa dinamica le attività di formazione sono una componente indispensabile e determinante per favorire un continuo upgrading delle risorse umane, tanto più necessario in una fase di costante innovazione tecnologica e in considerazione di un'età media dei lavoratori abbastanza elevata.

Il Covid ha rappresentato anche per questa azienda uno spartiacque rilevante nelle modalità di organizzazione del lavoro, ma anche nelle aspettative dei propri lavoratori rispetto alla possibilità di usare lo smart working come strumento di conciliazione. Veritas nel momento del lockdown si è trovata impreparata, soprattutto in termini di strumenti, per la gestione del lavoro da remoto, tuttavia, proprio la Pandemia è stata l'occasione per ripensare tutti i servizi in termini di futura digitalizzazione.

Per raggiungere tale obiettivo, oltre agli strumenti digitali, erano necessarie anche competenze di base diffuse a tutta la popolazione lavorativa di Veritas, caratterizzata invece da differenze notevoli e da un apprendimento da autodidatta anche del pacchetto Office e, quindi, di scarsa conoscenza delle sue potenzialità nell'essere integrato con il gestionale aziendale, nel favorire la condivisione dei dati, informazioni e documenti e nel rendere più efficiente e sicuro il lavoro.

La possibilità di accedere al Piano nuove competenze si è presentato per Veritas proprio in un momento coerente con gli obiettivi strategici di digitalizzazione e ha supportato l'azienda in un momento in cui la formazione avrebbe comunque dovuto essere realizzata. La scelta dell'azienda per questo monitoraggio, quindi, è legata soprattutto alla forte correlazione tra obiettivi di medio periodo e formazione necessaria per raggiungerli.

Inoltre, Veritas rappresenta una realtà che offre a un territorio molto vasto un insieme di servizi significativamente diversificati tra loro che operavano in modalità anche molto differenti: in questa situazione la possibilità di offrire una formazione omogenea a una platea molto ampia di persone era anche l'occasione per definire modalità di gestione condivise, mettendo a sistema nuove soluzioni e incrementando la collaborazione interna.

Infine, Veritas ha espresso l'interesse anche per i successivi Piani nuove competenze per cogliere ulteriori occasioni di crescita e digitalizzazione di tutta l'organizzazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'attuale Veritas è nata nel 2007 dalla fusione delle aziende pubbliche Acn di Dolo, Asp di Chioggia, Spim di Mogliano Veneto e Vesta Venezia che gestivano servizi pubblici locali e urbani collettivi tra le province di Venezia e Treviso.

Dal 2007 in poi Veritas è cresciuta per fusioni e integrazioni di aziende attive nell'ambito del servizio idrico integrato o in ambito ambientale in modo da coprire come operatività tutta l'area della provincia di Venezia: l'ultima fusione ha riguardato i servizi del Comune di Portogruaro. Oltre a questo, Veritas copre anche alcuni comuni della provincia di Treviso. Nel complesso Veritas opera nei 44 Comuni della Città metropolitana di Venezia e in 7 della provincia di Treviso.

L'altra politica dell'azienda è stata quella di internalizzare tutti i servizi, per avere un controllo complessivo diretto e, insieme a questo, privilegiare l'assunzione diretta di tutti i propri addetti.

Il Gruppo Veritas, oggi, è composto dalla capogruppo Veritas, da sei società controllate e da altre società collegate e partecipate che impiegano complessivamente oltre 3500 persone, con un fatturato di 536 milioni di euro nel 2024¹.



Figura 1 Aziende del Gruppo Veritas

I servizi offerti sono anche tramite specifiche partnership sono:

- servizi ambientali:
(gestione rifiuti e igiene urbana) a circa 890.000 cittadini in 45 Comuni
- servizi idrici:
(acquedotto, fognatura e depurazione) a circa 800.000 cittadini in 36 Comuni
- servizi urbani collettivi:

¹ <https://www.gruppoveritas.it/chi-siamo/numeri-di-sintesi>

in sei Comuni (gestione di cimiteri, mercato ittico all'ingrosso di Venezia, bonifiche ambientali, fase post mortem delle discariche, manutenzione urbana, posa delle passerelle in caso di alta marea e allestimenti percorsi in caso di neve, servizio calore e illuminazione pubblica, servizi igienici).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'obiettivo principale dichiarato da Veritas è quello di raggiungere una crescita sostenibile, dal punto di vista economico e sociale, sia per l'azienda e i suoi collaboratori, sia per la comunità a cui offre i propri servizi. In ragione di tale orientamento strategico, Veritas è impegnata nell'investimento in infrastrutture e tecnologie che migliorino l'efficienza operativa e riducano i costi, garantendo al contempo una qualità crescente dei servizi offerti. Il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità ambientale e di migliore gestione delle risorse ha come risultato una crescita del valore aggiunto sia dei clienti che degli stakeholders, dipendenti compresi.

Tale orientamento si concretizza in:

- a) **Efficienza e riduzione degli sprechi:** investimento costante in tecnologie volte ad ottimizzare l'impiego delle risorse, ridurre gli sprechi e incrementare l'efficienza energetica. L'approccio circolare adottato nella gestione dei rifiuti consente di trasformare scarti e sottoprodotti in nuove risorse, contribuendo così alla sostenibilità ambientale ed economica, attraverso la diminuzione dei costi operativi e un utilizzo più intelligente delle risorse.
- b) **Investimenti a lungo termine:** gli investimenti in tecnologie, risorse umane, formazione infrastrutture, organizzazione hanno un orizzonte di lungo periodo al fine di garantire che l'azienda sia in grado di adattarsi costantemente ai cambiamenti economici e ambientali, assicurando così un capacità di crescita stabile e duratura che si riflette sia su clienti, sia sui dipendenti e le loro famiglie.
- c) **Creazione di valore per le comunità:** Veritas ritiene che il suo risultato economico sia strettamente legato alla prosperità delle comunità. Su questo gli impegni si concentrano nella creazione di posti di lavoro stabili, sul sostegno delle economie locali e sullo sviluppo di filiere produttive che rispettino i criteri di sostenibilità. Inoltre, Veritas affianca gli enti pubblici e privati per realizzare progetti che migliorino le infrastrutture locali e la qualità della vita delle cittadine e dei cittadini.
- d) **Attenzione al benessere dei lavoratori:** Veritas promuove una gestione delle risorse umane attenta alle esigenze delle singole persone, favorendo la conciliazione vita e lavoro, garantendo un welfare economico e valoriale, promuovendo azioni di prevenzione e salute fisica e mentale, creando un ambiente di lavoro equo, investendo su azioni per la parità di genere e favorendo la crescita interna anche grazie a una costante formazione del personale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Veritas, pur consapevole dell'importanza di investire sulle tecnologie, sui processi e sulle infrastrutture necessarie per l'erogazione dei servizi in modo sempre più qualitativo e sostenibile è anche conscio che al centro della propria offerta di valore ci sono i propri dipendenti, sia chi eroga direttamente il servizio, sia chi lo gestisce, sia chi opera per l'efficienza e la qualità dell'organizzazione. Per questo l'attenzione verso la formazione dei propri collaboratori è al centro della strategia aziendale.

L'attenzione alla formazione del personale inizia con la fase dell'onboarding e prosegue lungo tutto il percorso lavorativo delle persone anche in un'ottica di sviluppo e crescita interna delle persone, volta a

favorire una progressiva assunzione di responsabilità e, dove ci sono le potenzialità, formare i nuovi manager per Veritas.

L'impegno si traduce nella volontà di investire in percorsi di aggiornamento, nella costruzione continua delle hard skill e, non di meno, nell'opportunità di migliorare le competenze trasversali. Quindi accanto a un'intensa attività di formazione obbligatoria e non di tipo tecnico viene offerta ai collaboratori la possibilità di acquisire nuove competenze anche in ambito soft skill. Tra le diverse esperienze richiamate dagli intervistati si possono citare: i recenti percorsi sull'intelligenza artificiale sia dal punto di vista tecnico, sia dal punto di vista delle competenze necessarie per un utilizzo della stessa consapevole e critico; i percorsi dedicati alla leadership, quelli per la prevenzione di bias cognitivi.

Diverse sono le opportunità di formazione offerte così come le modalità: da un lato attività formative in presenza e on the job, dall'altra e-learning tramite l'utilizzo di una piattaforma dedicata, in cui sono presenti anche numerose pillole formative di cui lavoratori possono usufruire in modo volontario per sviluppare e completare le proprie competenze. Questa formazione tramite portale è volontaria, tuttavia il suo utilizzo viene riportato nella scheda del singolo lavoratore e può diventare strumento di valutazione e promozione per eventuali percorsi di crescita interna.

L'ampia offerta formativa è possibile, accessibile ed efficace grazie alla partecipazione dell'azienda a bandi da cui ottiene finanziamenti dedicati a promuovere e sostenere lo sviluppo e le esigenze del personale e dell'organizzazione.

In ambito digitalizzazione, per Veritas il Covid è stato sicuramente uno spartiacque significativo perché l'azienda si è dovuta confrontare con la capacità propria e dei dipendenti di operare in smart working, facendo emergere sia la mancanza di strumentazione specifica, sia la mancanza di competenze - tecniche e gestionali - da parte di tutti i collaboratori. Da quella prima valutazione è stata avviata un'analisi immediata di tutti i processi, mettendo in evidenza la necessità di procedere con rapidità a una progressiva digitalizzazione a partire dal servizio clienti, agli impianti. Di conseguenza sono stati realizzati importanti investimenti, anche in specifici software, ed è stata avviata una prima formazione di base su un'ampia porzione delle risorse umane per raggiungere una conoscenza comune di base grazie a piano oggetto di monitoraggio, poi proseguita con altre iniziative specifiche e in prospettiva potenziata e sviluppata ulteriormente attraverso altri piani, con un'attenzione al fondo nuove competenze in uscita.

Un ambito di sicuro interesse in termini di digitalizzazione è quello legato al servizio clienti sia per gli strumenti interni da utilizzare sia nelle modalità stesse di erogazione e contatto con la clientela. In questo ambito, è in fase di implementazione l'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

Negli ultimi anni Veritas ha siglato con i sindacati un nuovo accordo sulle relazioni industriali incardinato su due pilastri: da un lato il lavoro in ottica Agenda 2030 ed Esg; dall'altro relativamente alla partecipazione dei lavoratori all'organizzazione aziendale. Da questo punto di vista sono state create alcune commissioni paritetiche, tra cui quella della formazione. All'interno della stessa sono presenti, i lavoratori dei diversi ccnl, in quanto l'azienda applica diversi contratti visto la varietà delle sue attività, le diverse parti sindacali e alcuni esponenti della direzione aziendale e delle risorse umane. Tale commissione propone e partecipa alla definizione delle azioni formative avviate da Veritas.

2.4 Considerazioni riepilogative

Veritas Spa è un'azienda inserita all'interno di un gruppo che offre servizi integrati a un ampio territorio. Le caratteristiche del servizio hanno un impatto rilevante sulle comunità e sulla dimensione di sostenibilità

ambientale in primis, poiché si concentrano su raccolta, gestione e smaltimento dei rifiuti, erogazione dell'acqua e dell'energia.

L'azienda, quindi, investe in modo significativo in innovazione organizzativa, dei processi, in tecnologie e nelle risorse umane per garantire una migliore qualità dei servizi e una crescita del benessere delle comunità e dei propri dipendenti.

Il benessere dei dipendenti si concretizza anche nel garantire loro un ambiente sicuro, una gestione del personale equa, un lavoro stabile e di qualità. Stabilità e qualità sono strettamente connesse con la scelta dell'impresa di favorire la crescita interna del personale mettendo a disposizione un'ampia offerta formativa coerente con gli obiettivi strategici dell'azienda: sia dal punto di vista dello sviluppo economico, sia dal punto di vista della sostenibilità in termini Esg.

Nello specifico, il piano oggetto di monitoraggio ha offerto a Veritas l'opportunità di fare crescere il livello complessivo dell'organizzazione in termini di conoscenze digitali, inizialmente almeno di base, necessarie per la digitalizzazione dei processi dalla erogazione del servizio, alla gestione del rapporto con il cliente e alla gestione interna favorendo una maggiore efficienza e una più facile integrazione tra le diverse funzioni aziendali.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Con il Covid l'azienda si è trovata nella condizione di dover analizzare tutti i propri processi produttivi dal punto di vista della digitalizzazione per comprendere quali potessero essere svolti in smart working. L'esercizio intrapreso è stato quello di analizzare ogni singolo processo e comprendere quali e come gli stessi potessero essere "smaterializzati" per consentire lo smart working.

Questa fase ha determinato una vera e propria riorganizzazione del lavoro all'interno di Veritas e ora le persone, negli ambiti e nei servizi in cui questo è possibile, lavorano in smart working e soprattutto per obiettivi.

Chiaramente questa riorganizzazione indotta dal Covid, il quale ha anche determinato un approccio diverso delle persone al lavoro con molta più attenzione alla conciliazione, molte più fragilità, ha comportato la necessità di focalizzarsi sulla digitalizzazione dei processi e sull'acquisizione di competenze digitali sulle quali non era mai stata fatta un'azione formativa massiva. Inizialmente l'esigenza, soprattutto per chi aveva necessità di lavorare da casa, e quindi gli impiegati era quella di una conoscenza sul pacchetto Office e sugli strumenti di condivisione di file, dati, comunicazioni, lavoro, eccetera.

In questa fase, si è presentata l'occasione del Fondo nuove competenze che era focalizzato proprio sulla digitalizzazione e Veritas ha colto l'occasione di aderirvi per rispondere alle esigenze che stavano emergendo e compensare il gap di competenze esistente. Poiché le caratteristiche del Fondo nuove competenze richiedeva che fossero indicati esplicitamente nome e cognome dei singoli partecipanti, l'ufficio risorse umane ha analizzato l'organizzazione complessiva, prendendo in considerazione gli ambiti che avevano le maggiori necessità di digitalizzazione e individuando specificatamente le 300 persone da coinvolgere nel piano formativo.

Solo in un momento successivo, procedendo in modo gerarchico dai responsabili fino ai singoli lavoratori, l'azienda si è attivata per presentare in modo dettagliato la proposta formativa, l'impegno richiesto e i risultati attesi. Questa condivisione si è resa necessaria perché per ciascun lavoratore era previsto un numero di ore

elevato (40) da svolgersi in un tempo molto ristretto, garantendo comunque l'operatività dell'azienda e l'erogazione del servizio. Questa fase da un lato ha permesso di far apprezzare la proposta formativa, dall'altro ha consentito una programmazione della attività formative che fosse coerente con le esigenze dell'azienda. Come conseguenza di tale attenzione sono stati pochissimi i casi di mancata di partecipazione.

Le tematiche scelte nel 2022, lette ad alcuni anni di distanza e con la consapevolezza di quali sono oggi i nuovi fabbisogni formativi digitali, consentono di valutare quanta strada si stata fatta e quanto positivo sia stato l'impatto della formazione. Infatti, all'epoca la formazione necessaria era quella dedicata agli strumenti di Office 365, in particolare excel, word, outlook, sharepoint, one drive, teams strumenti all'epoca poco conosciuti e oggi abitualmente utilizzati da tutti gli impiegati.

In fase di definizione dei fabbisogni è stato proposto alle persone un piccolo test in modo da formare delle aule "virtuali" omogenee in termini di competenze pregresse e competenze da acquisire.

Successivamente, per facilitare la partecipazione delle persone, l'azienda ha predisposto un calendario con le diverse edizioni dei singoli corsi permettendo ai lavoratori di iscriversi a quella più adeguata rispetto alle esigenze lavorative e personali già definite. Questa strategia, insieme a un ulteriore impegno a risolvere situazioni specifiche, ha permesso che, nonostante il breve tempo di preavviso, la formazione sia stata erogata nei tempo stabiliti senza assenze.

L'erogazione della formazione è avvenuta prevalentemente on line e per facilitare ancora di più la partecipazione l'azienda ha consentito, anzi spinto, perché le persone la svolgessero in smart working, anche per non dover disporre spazi specifici e per non disturbare i colleghi. Inoltre, le ore di lezione svolte fuori dall'orario di lavoro veniva registrate nella banca ore.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Per la progettazione del piano formativo è stata coinvolta la società con cui Veritas opera abitualmente per la definizione dei contenuti e delle modalità formative. Per definire correttamente i contenuti del corso sono stati fatti alcuni incontri:

- inizialmente per condividere quali fossero le esigenze specifiche di digitalizzazione dell'azienda e di conseguenza le competenze necessarie da sviluppare;
- successivamente con i sistemi informativi di Veritas per definire quali fossero gli strumenti e i software utilizzati sui quali costruire gli specifici corsi;
- infine, con l'ufficio HR per condividere le caratteristiche e le esigenze dei lavoratori coinvolti, molti non abituati a stare in aula per tanto tempo, in modo tale che venissero definite modalità di formazione adeguate – non troppo tecniche – e venissero selezionati i docenti più idonei per queste tipologie di aule. Nello specifico, l'azienda ha anticipato come si aspettasse alcune difficoltà pratiche da parte dei partecipanti, ma anche una certa resistenza anche per l'età media dei lavoratori coinvolti, circa 50 anni, che finora non avevano sviluppato un'abitudine all'uso di questi software e pacchetti informatici.

Anche in questo caso tenuto conto dei tempi ristretti sono stati coinvolti cinque docenti in modo da garantire un'ampia offerta in termini di edizioni e calendario e una persona di Upskill dedicata che aiutasse a gestire la necessaria flessibilità nell'organizzazione dei corsi.

Da parte sua l'azienda ha messo a disposizione dei docenti e dei lavoratori coinvolti una persona dedicata al fine di risolvere eventuali necessità contingenti, ma soprattutto per un monitoraggio costante in itinere dell'andamento delle lezioni e della soddisfazione dei partecipanti

Al termine dei corsi ad ogni lavoratore è stato rilasciato un attestato di frequenza da parte dell'ente formatore. Inoltre, l'azienda ha fatto compilare anche un questionario di gradimento come fa per ogni corso erogato.

Viceversa, non sono stati predisposti dei test finali per valutare le competenze acquisite: si è preferito monitorare la situazione nel tempo con momenti di confronto personali con i partecipanti e i loro responsabili per verificare l'impatto nella quotidianità, nei team di lavoro. Il monitoraggio dei risultati e degli impatti sta continuando in questa fase in cui l'azienda sta valutando di partecipare al nuovo piano nuove competenze anche attraverso un'analisi dei risultati della prima edizione, facendo emergere anche le criticità, la necessità di offrire l'opportunità a nuove persone, progettando step successivi e competenze più elevate per coloro che avevano già partecipato.

La formazione non ha previsto delle applicazioni pratiche che fossero coerenti con le attività dell'azienda perché le aule erano composte da lavoratori provenienti da settori diversi e di conseguenza non c'era un ambito comune.

3.3 Considerazione riepilogative

Il Fondo nuove competenze è stato usato da Veritas per avviare una prima fase di digitalizzazione dei suoi processi produttivi così come l'esperienza del Covid aveva dimostrato essere necessario, inizialmente per rispondere all'esigenza di consentire lo smart working nella fase di lockdown e poi per una migliore gestione dell'azienda e in particolare dei servizi rivolti alla clientela.

L'analisi delle necessità in termini di competenze aveva evidenziato la necessità di offrire a un'ampia platea di collaboratori, soprattutto quelli della generazione X meno abituati ad utilizzare i diversi strumenti digitali, una formazione di base sul pacchetto Office in vista di un suo massiccio utilizzo da parte di tutti i team di lavoro.

L'aver prestato particolare attenzione nell'individuare i partecipanti, ma anche nel creare classi omogenee pur assicurando a tutti una gestione delle ore formative non in contrasto con gli impegni professionali e personali hanno reso l'esperienza efficace in termini di acquisizione delle competenze, ma anche di crescita personale e di soddisfazione per l'opportunità offerta dall'azienda. Nonostante questa attenzione sono stati rilevati comunque alcune criticità nel gestire livelli diversi magari nell'utilizzo di uno o l'altro strumento di Office in ragione delle esperienze e dell'utilizzo pregresso.

Per Veritas la partecipazione a questo piano formativo è stato un momento abilitante per successivi step formativi e di digitalizzazione che ha permesso di avere una conoscenza di base omogenea tra tutti i collaboratori coinvolti nella riorganizzazione del servizio.

I successivi step di formazione si sono concretizzati in diverse forme: per tutti i lavoratori di Veritas sono state messi a disposizione sulla piattaforma formativa dei percorsi per acquisire le competenze base del pacchetto Office, ma allo stesso tempo sono stati inseriti anche dei contenuti formativi per competenze più avanzate.

La partecipazione ai nuovi bandi nuove competenze hanno l'obiettivo di coinvolgere nuove persone nell'acquisizione di competenze base, ma anche di offrire a chi ha già partecipato un approfondimento su ambiti più avanzati e utili a un ulteriore progresso nella digitalizzazione aziendale.

Al successo dell'iniziativa ha sicuramente contribuito anche la stretta collaborazione con l'ente di formazione nella fase di micro-progettazione e in itinere anche nel supportare Veritas nel gestire un piano che doveva essere realizzato in tempi molto brevi coinvolgendo un numero elevato di persone.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

In generale si può affermare che questo percorso di formazione ha realmente supportato la fase di transizione verso la digitalizzazione delle diverse funzioni di Veritas. Ogni funzione, anche per le caratteristiche delle persone coinvolte e per le attività pregresse, aveva un livello di preparazione sull'uso del pacchetto Office molto diversificato, ma tuttavia risultato di una preparazione da autodidatta dovuta alle necessità personali e professionali quotidiane.

Nell'ambito della direzione Sicurezza e Sostenibilità, ad esempio, lavorano tutte persone laureate che erano chiamate a digitalizzare il sistema di gestione interna passando dall'utilizzo di cartelle condivise alla strutturazione delle potenzialità di SharePoint, attraverso l'uso delle liste, di sistemi di estrazione, eccetera. Per loro quindi la formazione è stata l'occasione per conoscere meglio i vari strumenti e da lì sperimentare le soluzioni più opportune per il gruppo di lavoro e le finalità del servizio.

Tutti gli intervistati condividono che i **cambiamenti avvenuti sono stati molteplici, e sono ancora in corso** perché aver iniziato ad usare in modo più consapevole i diversi strumenti informatici, man mano ha fatto scoprire nuove potenzialità che potevano migliorare il lavoro e l'efficienza dei processi. Il corso ha infatti offerto una panoramica complessiva sugli strumenti e sulle loro funzioni che poi possono essere di volta in volta implementate.

Il risultato più rilevante è sicuramente stato quello di **avviare un cambiamento** e una trasformazione dell'azienda in coerenza con gli obiettivi strategici e che forse è andata oltre le aspettative. Ad esempio, per il servizio sicurezza e ambiente, successivamente alla formazione, avendo appreso l'esistenza di alcuni possibili strumenti, ha organizzato alcuni confronti con i servizi informativi per chiedere un supporto all'implementazione di nuovi processi gestionali.

Un secondo risultato importante è stato quello di **eliminare gli eventuali alibi** che le persone avverse al cambiamento potevano porre rispetto al percorso di digitalizzazione a partire dalla mancanza degli strumenti e delle competenze.

Un altro risultato richiamato è stato un **nuovo mindset delle persone** nella gestione delle relazioni tra colleghi e nella gestione dei processi: ad esempio l'utilizzo delle liste SharePoint che facilitano le verifiche, i sopralluoghi, l'andamento generale del servizio rendono necessarie a semplificare i contenuti da inserire, rivedere il modo con cui vengono inseriti e condivisi i dati, standardizzare le informazioni. Questo richiede necessariamente una riflessione preventiva e facilita una gestione più condivisa tra tutte le persone, non più basata su opinioni o sensazioni ma sui numeri.

Altro impatto che è stato percepito è una **maggiore produttività del lavoro quotidiano**, legata alla conoscenza di comandi anche basilari sia per word che per excel che hanno anche migliorato i report che devono essere predisposti della diverse funzioni. E allo stesso tempo l'utilizzo di questi strumenti ha migliorato la gestione complessiva dei processi portando ad esempio a limitare il numero di documenti da stampare e inviare il materiale solo alle persone interessate in modo automatico senza dover scrivere della mail ma assegnando il compito alla specifica persona.

Un altro effetto rilevato è stato quello di ridurre gli errori proprio perché a partire dalle conoscenze di base acquisite nel corso è stato possibile collegare le diverse attività con il software gestionale aziendale: quindi **maggiore rapidità e maggiore sicurezza del lavoro svolto**.

Infine, la formazione così generalizzata all'interno dell'azienda per portare la maggior parte dei lavoratori ad avere una conoscenza comune ha reso anche **migliori le relazioni tra i diversi servizi** perché tutti ora vengono gestiti con gli stessi strumenti.

4.2 Considerazioni riepilogative

Gli intervistati hanno evidenziato in modo uniforme come l'impatto del Piano Nuove Competenze di Veritas abbia rappresentato un vero e proprio acceleratore di cambiamenti all'interno dell'organizzazione. Questo intervento ha facilitato la progressiva digitalizzazione dei diversi servizi offerti dall'azienda, aprendo contemporaneamente la strada a nuove esigenze di approfondimento e di sviluppo professionale. Tali esigenze sono state ulteriormente motivate anche dalla scelta dei responsabili di seguire la fase di formazione iniziale con momenti di confronto e di valutazione, finalizzati a verificare come gli strumenti digitali e le competenze informatiche acquisite potessero effettivamente tradursi in miglioramenti concretamente applicabili nelle modalità di lavoro e di collaborazione quotidiana.

Nonostante siano state segnalate alcune criticità, soprattutto riguardo alla composizione delle aule, ai tempi di formazione troppo lunghi e alla scarsità di tempo a disposizione, sia i partecipanti sia i loro responsabili hanno espresso un giudizio complessivamente positivo. Questo giudizio riguarda le ricadute di tale percorso sul lavoro quotidiano, sul miglioramento continuo delle competenze e sull'efficacia delle attività svolte. È stato sottolineato come l'investimento formativo abbia favorito una maggiore efficienza, sia a livello individuale sia in termini di collaborazione tra diversi servizi. In particolare, si è evidenziato un miglioramento delle dinamiche di lavoro grazie a un sistema più integrato e condiviso, capace di stimolare una sinergia tra le varie unità dell'azienda.

Un ruolo importante è stato attribuito anche all'introduzione di una formazione di base sulle competenze digitali relative al pacchetto Office. Grazie a questo percorso, il sistema di lavoro interno è stato affinato, risultando più rapido, produttivo e meno soggetto a errori. La possibilità di operare costantemente in modalità condivisa ha infatti facilitato decisioni basate su informazioni certe e condivise, riducendo così le interpretazioni soggettive e migliorando la qualità delle scelte aziendali.

Un ulteriore aspetto da sottolineare riguarda il fatto che il percorso formativo, rivolto ad una platea molto vasta di lavoratori e coinvolgendo nelle stesse aule collaboratori di diversi settori e servizi di Veritas, ha contribuito a migliorare la reciproca collaborazione e la condivisione di metodologie di lavoro. La formazione non è stata quindi solo un'opportunità di sviluppo individuale, ma anche un catalizzatore di un processo più ampio di integrazione e coesione tra le diverse aree dell'organizzazione.

Infine, l'avvio di questo primo percorso formativo ha permesso di individuare nuove esigenze e richieste formative nell'ambito digitale. Questo risultato ha stimolato l'azienda ad acquisire ulteriori competenze e conoscenze per supportare le evoluzioni indotte anche dalle nuove skill acquisite dai lavoratori grazie al Piano Nuove Competenze. In tal senso, Veritas ha messo a disposizione percorsi formativi più strutturati e diversificati sul pacchetto Office, proponendo corsi di vari livelli di difficoltà. L'obiettivo è garantire una conoscenza di base diffusa tra tutti i collaboratori, consentendo al contempo a chi desidera perfezionare le proprie competenze di accrescere ulteriormente la propria preparazione. Per rafforzare questa strategia, l'azienda ha deciso di partecipare ai successivi bandi di finanziamento promossi da Fondimpresa, in modo da sostenere e favorire una più ampia e completa digitalizzazione del proprio personale.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Diversi sono gli elementi che possono essere richiamati come abilitanti rispetto al percorso di formazione e al suo successo in termini di trasmissioni delle competenze e di impatto sul lavoro e sull'organizzazione.

Tali elementi attengono in primo luogo alle **motivazioni** che hanno indotto l'azienda a intraprendere questo percorso formativo per rispondere:

- sia a un'esigenza contingente dell'organizzazione del lavoro derivante dai cambiamenti indotti dal Covid e in particolare con l'esigenza di introdurre lo smart working;
- sia all'obiettivo strategico di digitalizzare i processi aziendali per renderli più efficienti, condivisi e sicuri.

In secondo luogo, il successo della formazione è stato facilitato anche dalle **modalità con cui gli obiettivi e le modalità della formazione sono stati introdotti presso l'organizzazione** attraverso un percorso di presentazione e comunicazione a partire dai:

- **vertici aziendali** per condividere la relazione tra formazione e obiettivi strategici;
- **i responsabili dei diversi servizi** che hanno permesso di scegliere nel modo più idoneo e corrispondenti alle specifiche necessità i lavoratori da coinvolgere;
- **i lavoratori coinvolti** per definire un calendario che fosse coerente con le esigenze professionali e personali di ciascuno.

Inoltre, l'azienda ha operato anche per **trovare un'organizzazione della formazione che facilitasse la partecipazione** in una situazione in cui erano previste un numero significativo di ore di lezione da svolgere in tempi limitati e con un preavviso molto breve non solo con un'attenta organizzazione temporale, ma anche garantendo la possibilità di svolgere le lezioni on line in smart working, ma anche di inserire nella banca ore eventuali corsi seguiti fuori dal proprio orario di lavoro.

Un ulteriore elemento abilitante è stata la **stretta collaborazione con la società di formazione** sin dalle prime fasi della progettazione del percorso formativo in particolare per definire aule omogenee e i contenuti

formativi più idonei, per prevedere un numero adeguato di docenti in grado di gestire la formazione on line e per il monitoraggio formativo e organizzativo in itinere.

5.2. Le buoni prassi formative aziendali

La buona pratica più rilevante è stata quella che ha permesso di realizzare un ampio numero di ore di formazione, per una grande platea di partecipanti con competenze differenziate e in tempi ridotti.

Di seguito si riportano i singoli elementi caratterizzanti:

a. Qualità strategica (voto 5)

L'azienda aveva la necessità di sfruttare l'occasione del Piano nuove competenze in coerenza con il suo obiettivo strategico della digitalizzazione e di una nuova organizzazione del lavoro che prevedesse un diffuso utilizzo dello smart working. Per fare questo era necessario trasferire l'importanza di un upgrading delle competenze informatiche di un'ampia platea di lavoratori, oltre la conoscenza dovuta all'autoapprendimento e all'utilizzo di Office nella quotidianità, ma senza la capacità di sfruttarne tutte le potenzialità. Una volta definiti i contenuti della formazione e i possibili destinatari è quindi stato organizzato un processo di presentazione dell'iniziativa nelle sue finalità e modalità di esecuzione a partire dai vertici aziendali fino ai singoli partecipanti, con cui sono stati affinate le questioni più strettamente legate al calendario delle lezioni, per facilitare il coinvolgimento di tutta l'organizzazione e far comprendere alla direzione ma anche ai lavoratori quanto questo processo avrebbe comportato in termini di cambiamenti per l'impresa consentendo così di individuare i migliori strumenti organizzativi per la buona riuscita del piano formativo

b. Qualità attuativa (4)

Per raggiungere l'obiettivo l'azienda ha facilitato con specifiche azioni (lezioni in smart working, banca ore, calendari personalizzati) lo svolgimento e la partecipazioni alle lezioni. Inoltre, ha realizzato una raccolta preventiva dei fabbisogni formativi e una misurazione del livello di ciascun partecipante in modo da creare aule omogenee per competenze, ma allo stesso tempo eterogenee per provenienza dei partecipanti dai diversi servizi in modo da garantire in futuro una più facile interazione tra le diverse aree di Veritas.

Oltre a questo, sia Veritas che la società di formazione hanno messo a disposizione una persona dedicata al progetto in modo tale da monitorare le attività in itinere e rispondere tempestivamente ad eventuali criticità. Ciò ha consentito che le persone riuscissero a non restare assenti e a svolgere tutte le lezioni previste, magari seguendo una lezione in un'edizione differente rispetto alla propria ma completando il proprio singolo percorso.

c. Riproducibilità (5)

La condivisione degli obiettivi, la messa a disposizione di un calendario attento alle esigenze, la previsione di strumenti organizzativi che favoriscano e premino la partecipazione, insieme a un attento monitoraggio quotidiano sono facilmente riproducibili.

d. Trasferibilità (4)

La definizione di aule omogenee per competenze, ma eterogenee per ambiti di lavoro sono auspicabili e facilmente trasferibili in altri contesti in cui l'obiettivo è quello di offrire competenze uniformi all'interno dell'organizzazione con l'obiettivo di condividere linguaggi comuni che facilitino l'adozione di processi simili e la condivisione di possibili soluzioni innovative valide per tutti.

5.3 Conclusioni

Il piano realizzato da Veritas è generalmente valutato sia dalla direzione che dai partecipanti come un piano di successo rispetto agli obiettivi previsti e alla capacità di completare tutto il percorso previsto.

Come si può osservare dall'analisi Swot della tabella 1, i punti di forza richiamati sono numerosi e riguardano tutto il processo formativo, dalla fase di analisi dei fabbisogni, progettazione e impatto; tuttavia, vengono richiamati anche dei punti di debolezza legate ai tempi di realizzazione del piano, ma anche nella modalità di erogazione delle lezioni. Nello specifico avere realizzato tutte le lezioni on line, pur utile dal punto di vista organizzativo, può rendere più difficile la trasmissione delle competenze nonostante la bravura dei docenti: così come la presenza di classi eterogenee per provenienza dai diversi servizi ha reso molto difficile realizzare una formazione specifica con casi concreti

Tabella 1 Analisi Swot

Punti di forza	Punti di debolezza
• Numero di partecipanti • Calendario coerente con le esigenze professionali e personali • Possibilità di svolgere il corso in smart working e di inserire le ore extra lavorative nella banca ore • Micro progettazione • Test preventivo sulle competenze (aule omogenee) • Aule eterogenee per provenienza • Qualità dei docenti e dei contenuti	• Numero di ore elevato da svolgere in poco tempo • Poco preavviso nel coinvolgimento delle persone • Lezioni solo on line • Poco formazione ritagliata sui casi dei singoli servizi (effetto delle aule omogenee)
Opportunità	Minacce
• Punto di partenza per un progressivo processo di crescita delle competenze informatiche e per la digitalizzazione • Sviluppo di piani formativi singoli e di gruppo per andare oltre la conoscenza di base • Adozione di processi più condivisi • Riduzione dei tempi e dei rischi di errore	• Rischio di non riuscire a svolgere tutto il percorso formativo • Formazione on line meno incisiva

Senza dubbio, il piano formativo è stato visto come un'importante opportunità per raggiungere gli obiettivi di digitalizzazione e assicurare a un numero importante di lavoratori l'acquisizione di competenze informatiche oggi indispensabili, garantendo anche la possibilità di una maggiore diffusione e utilizzo dello smart working con un beneficio anche dal punto di vista del benessere dei lavoratori e della conciliazione famiglia e lavoro