



Corporate University e gestione della conoscenza aziendale



Hera ha recentemente intrapreso un percorso di ricerca volto alla costituzione di una corporate university, con il contributo di importanti realtà accademiche territoriali e il coinvolgimento degli stakeholder di riferimento.

Il Gruppo infatti è da sempre impegnato a valorizzare l'esperienza e a sviluppare le competenze dei propri lavoratori, promuovendo la cooperazione e lo scambio di conoscenze, affinché il lavoro sia fonte di soddisfazione e orgoglio per le persone, oltre che fattore rilevante per il successo dell'impresa. Il progetto HerAcademy si inserisce in questo contesto, in cui il sistema formativo ha un ruolo centrale.

Nelle pagine che seguono trovate un estratto della ricerca, svolta per supportare la realizzazione della corporate university del Gruppo Hera.



Il Gruppo Hera è fra le più importanti multiutility italiane nel settore ambientale, idrico ed energetico. Oltre 6500 dipendenti lavorano per assicurare servizi primari a 3 milioni di cittadini, in oltre 240 comuni delle Province di Bologna, Ferrara, Forlì-Cesena, Modena, Ravenna, Rimini, Pesaro-Urbino, con prospettive di espansione in altre aree geografiche.

Per saperne di più www.gruppohera.it



Organizzazione
della conoscenza
nel settore dei servizi
di pubblica utilità e
Corporate University

Il progetto HerAcademy

1 _ Una premessa

Il progetto di HerAcademy è il risultato di una lunga fase di studio e riflessione avviata con un progetto finalizzato di ricerca¹.

La ricerca si basa sull'assunto che la centralità della conoscenza ai fini della crescita economica costituisca ormai un paradigma consolidato, in cui il capitale umano è il principale fattore trainante dello sviluppo sostenibile.

Nessuno, invero, mette più in dubbio che al cuore della crescita stiano tre "grandi fattori di produzione": l'insieme di lavoro e risorse umane; l'insieme di capitale fisico/finanziario e cambiamento tecnologico; l'insieme di risorse naturali e ambientali. Inoltre, il capitale umano, sia nella sua dimensione di bene privato sia in quella di bene sociale, è diventato una componente preminente delle risorse umane e incorpora le aspirazioni e le capacità delle generazioni presenti e future che rimangono le vere protagoniste del processo di crescita.

La produzione sistematica di conoscenze che genera i grandi fattori di produzione e che necessita sempre più di un'organizzazione apposita (l'organizzazione economica delle conoscenze), amplifica il sapere e la capacità di innovare, orientando gli investimenti, mutando le relazioni tra gli operatori economici, attribuendo un crescente valore alla creazione delle competenze e al loro utilizzo.

Quando si parla di conoscenza, quindi, non si fa riferimento alla sola conoscenza astratta, avulsa dal contesto nel quale le persone svolgono la propria attività lavorativa. Essa, al contrario, si esprime anche in funzione delle organizzazioni nelle quali viene utilizzata, che, a loro volta, contribuiscono a generarla, seppure in forme diverse da quelle di partenza. Proprio perché immerse nella società della conoscenza, le istituzioni e le organizzazioni si trovano ad affrontare sfide del tutto nuove, anche se non direttamente coinvolte in un processo di innovazione tecnologica, e per farlo devono avere la possibilità di costruire, accumulare e consolidare le conoscenze in forma efficace ed efficiente, se intendono costruire un durevole vantaggio competitivo che riguardi anche le c.d. "conoscenze tacite".

È in questo contesto che le imprese avvertono una crescente esigenza di formare persone in grado di supportarne la missione strategica e di contribuire a generare per esse un vantaggio competitivo. Tale esigenza assume caratteri di criticità e non è soddisfabile rivolgendosi esclusivamente ad agenzie esterne all'organizzazione. La crescente specificità delle qualifiche, le catene del valore in cui la singola impresa è collocata, le reti immateriali che si dipanano in una società sempre più aperta e globale, unite all'ancora frequente e inevitabile necessità di collocare la prestazione lavorativa in un ambito territoriale, culturalmente e socialmente ben definito, impongono all'impresa nuove esigenze. Tra queste assume un ruolo sempre più importante quella di costruire al proprio interno un sistema formativo organico in grado di consentire anche di far fronte al disallineamento che si genera tra l'output formativo erogato dalle agenzie istituzionalmente dedicate all'istruzione e alla formazione e l'input di conoscenze, abilità e competenze che questo crescente fabbisogno rende necessarie, in termini sia attuali sia prospettici. E d'altra parte gli effetti positivi della formazione d'impresa sulla performance dell'organizzazione, soprattutto in termini di produttività del lavoro, sono ormai confermati da numerosi studi di carattere empirico.

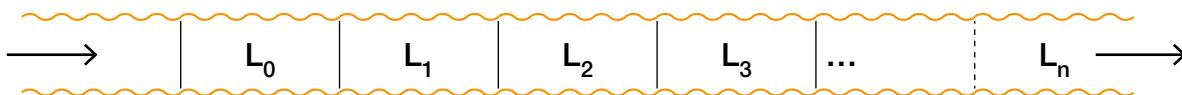
1 Il Gruppo Hera ha finanziato un contratto di ricerca dal titolo "Corporate university e programmi di formazione aziendale: Sviluppo di un modello di formazione istituzionale e manageriale caratteristico delle aziende di servizi pubblica utilità". Il contratto è stato attivato presso il Centro di Ricerca Interdipartimentale per i Servizi di Pubblica Utilità (CRISP) dell'Università di Milano Bicocca, con la collaborazione del Dipartimento di Scienze Economiche e della Scuola di Specializzazione in Studi sull'Amministrazione Pubblica (SPISA) dell'Università di Bologna.



2 _ La pipeline delle competenze

Nel quadro teorico adottato nella ricerca, il capitale umano non è acquisito solamente mediante scolarità, ma è in parte significativa e crescente accumulato sul posto di lavoro, lungo una serie di “pipeline delle competenze” che si alimentano mediante formazione generale e specifica.

Su queste basi l’organizzazione della conoscenza interna all’impresa può essere immaginata come un’infrastruttura immateriale costituita da un insieme di ideali pipeline fruibili dall’impresa, strutturate in routines ed in continua evoluzione. Esse accrescono e funzionalizzano il capitale umano dell’organizzazione. Il percorso di sviluppo di ogni competenza (o famiglia di competenze) può quindi essere assimilato a una pipeline nella quale ogni stadio individua un diverso livello acquisito di competenze professionali di un dato tipo. (fig. 1)



Se si ipotizza, inoltre, che in ogni fase successiva della pipeline il lavoratore sia più produttivo, ottenendo per tale ragione un avanzamento di qualifica e un aumento retributivo, allora, quanto più i componenti dell’organizzazione avanzano nella pipeline, tanto più l’impresa ottiene una performance superiore grazie alle maggiori competenze dei lavoratori che impiega.

L’avanzamento all’interno della pipeline delle competenze, a sua volta, è ottenuto grazie al processo di apprendimento sul lavoro che caratterizza l’organizzazione, e che permette ai lavoratori, attraverso la formazione, di acquisire abilità e conoscenze effettivamente utilizzabili, sia in termini di competenze specifiche sia in termini di competenze generali. Il rapporto tra competenze generali e competenze specifiche dipenderà anche dalla fase della pipeline che occuperebbe in un’impresa terza il lavoratore che decidesse di dimettersi e cambiare datore di lavoro.

Per quanto sopra affermato la creazione delle competenze desiderate, mediante l’allineamento del divario rilevato, non può essere delegata esclusivamente all’organizzazione delle conoscenze esterna, ma deve essere parzialmente garantita da una organizzazione della conoscenza interna all’impresa. Anzi, la formazione d’impresa rappresenta in questo modello uno dei principali strumenti per fare avanzare i lavoratori all’interno della pipeline, che tende a concentrarsi sui lavoratori neoassunti, o comunque nei loro primi anni di attività, e ad ampliarsi nelle fasi caratterizzate da maggior innovazione e cambiamento.

In questo percorso tipo l’apprendimento sul lavoro assume un ruolo particolarmente rilevante nelle fasi del ciclo di vita dell’impresa caratterizzati da più intensa innovazione tecnologica (di processo, di prodotto, di materiali) e organizzativa, nonché in tutte quelle situazioni in cui vi è una riorganizzazione significativa del lavoro. Situazioni che si manifestano sia in presenza di eventi esogeni ai quali si risponde con un adeguamento nei comportamenti d’impresa (come, ad esempio, la diffusione di una nuova tecnologia nel settore), sia in presenza di un mutamento delle strategie di impresa motivato da eventi endogeni (come, ad esempio, le riorganizzazioni interne, i riposizionamenti sul mercato).

In tali situazioni si potrà verificare un arretramento delle competenze dovuto alla traslazione della pipeline verso una nuova posizione in cui, in carenza di attività formativa, tutti i lavoratori

figura 1 _ Fasi di sviluppo delle competenze lungo una specifica pipeline

Fonte: Antonelli e Pegoretti, 2008



si trovano in una fase arretrata rispetto a quella che occupavano in precedenza. Per effetto di tale traslazione il gap medio aumenterà e la formazione d'impresa dovrà rivolgersi a una più vasta platea di destinatari, non solo coloro che si trovano ai primi stadi della pipeline. (fig. 2)

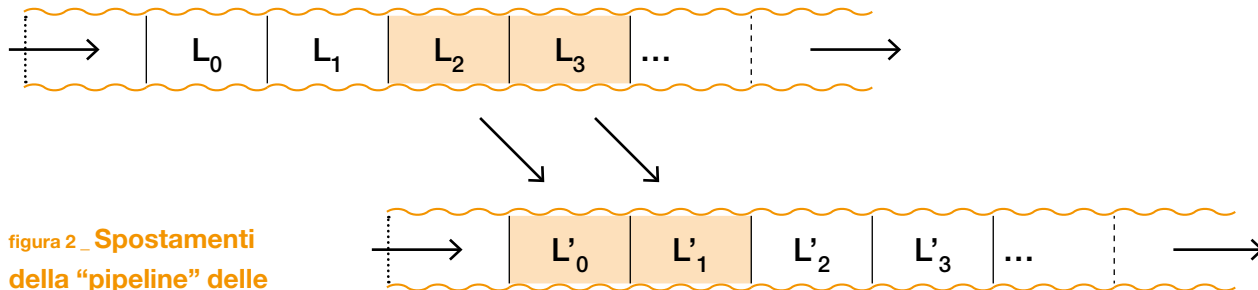


figura 2_ Spostamenti della “pipeline” delle competenze in presenza di cambiamenti nelle strategie d’impresa

Fonte: Antonelli e Pegoretti, 2008

Lo schema concettuale proposto potrebbe ingenerare l'idea che esso è troppo ancorato ad una visione lineare del processo interno alla pipeline, oltre che troppo legato ad una concezione superata della divisione del lavoro. Questo non è vero e per dimostrarlo pensiamo sia sufficiente far riferimento all'uso del concetto di pipeline in informatica.

Il termine pipeline in informatica e in elettronica si riferisce a un manufatto composto da più elementi. Ogni elemento riceve in ingresso un dato o un segnale, provvede ad elaborarlo e poi a trasmetterlo all'elemento successivo. Quindi il flusso di dati o di segnali percorre tutti gli elementi fino all'ultimo elemento, come quando una conduttura è attraversato da un fluido². Il progresso della tecnologia ha consentito di integrare un numero maggiore di transistor in ciascun microprocessore. Di conseguenza, si sono potute parallelizzare alcune operazioni, riducendo i tempi di esecuzione. La pipeline dati rappresenta la massima parallelizzazione del lavoro di un microprocessore.

Riportando alla nostra problematica il concetto, si possono individuare cinque stadi specializzati, o passaggi fondamentali, che riescono a gestire in parallelo altrettanti funzioni formative. In ciascuno di essi è possibile eseguire dopo averla scelta un'operazione elementare.

2 Esistono tre tipi di pipeline: la “pipeline dati” che viene utilizzata all'interno dei moderni microprocessori; la “pipeline grafica”, che viene utilizzata dalle schede grafiche tridimensionali; la “pipeline software” che viene utilizzata nei sistemi operativi *Unix-like* e da alcuni altri programmi.



In generale, le ragioni per cui le pipeline svolgono un ruolo importante sono essenzialmente quattro:

- > possono contenere il disallineamento (mismatch) delle competenze professionali;
- > possono garantire la massima coerenza tra l'organizzazione dei processi, l'attivazione di nuovi posti di lavoro e le esigenze delle imprese;
- > possono incoraggiare mediante adeguati schemi di incentivo le prestazioni che garantiscano una produttività più elevata;
- > possono garantire le connessioni, oltre che le competenze, rilevanti nella catena del valore e nelle reti in cui l'impresa opera.

Nella configurazione che ci consente l'assimilazione con la pipeline informatica, il ruolo delle pipeline delle competenze diventa ancor più rilevante perché l'aumento del peso della conoscenza e delle informazioni attribuisce alla loro organizzazione economica un ruolo ancor più strategico ai fini dello sviluppo delle connessioni rilevanti nella catena del valore e nelle reti d'impresa. Inoltre, la diffusione di maggiori fattori di rischio finanziario e reale accresce la necessità di una più attenta programmazione e integrazione delle attività.



3 _ La pipeline delle competenze nel settore dei servizi di pubblica utilità

Il modello proposto trova una sua possibile declinazione nel settore dei servizi di pubblica utilità, in cui, ad una pregressa condizione di specificità delle qualifiche, al persistente cambiamento istituzionale, al ruolo dei sistemi locali nel definire il contenuto delle attività, si sono più recentemente aggiunte le innovazioni tecnologiche volte a garantire la sostenibilità ambientale dell'attività svolta ed i cambiamenti organizzativi associati al fenomeno della "multi utility".

Tali elementi hanno concorso ad accrescere il ruolo rilevante dell'apprendimento sul lavoro nel settore dei servizi di pubblica utilità, così come peraltro è confermato dall'analisi dei più recenti dati sulla formazione d'impresa. (fig. 3)

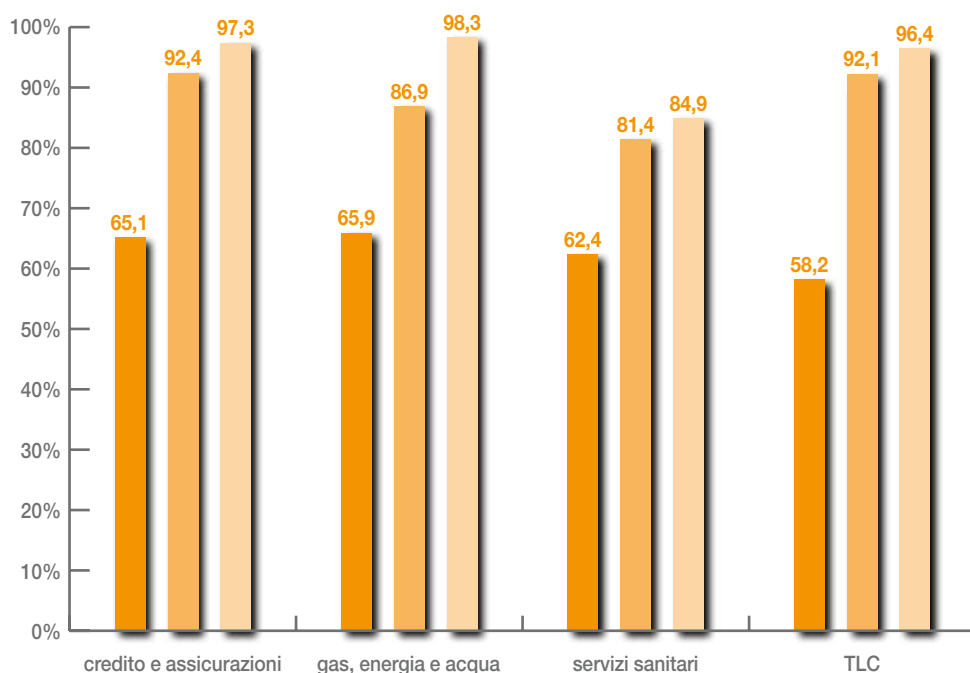


figura 3 _ Percentuale di imprese con oltre 50 dipendenti che hanno svolto attività di formazione nel corso del 2008 per settore (primi quattro settori), e per classe dimensionale

Fonte: rielaborazione su dati Unioncamere, 2009

50-249 dipendenti
250-499 dipendenti
oltre 500 dipendenti



4 _ La corporate university nella letteratura e nella realtà nazionale

L'attenzione si è quindi focalizzata sulla corporate university (COU), quale struttura potenzialmente idonea a catalizzare le istanze di cambiamento, sia esogene sia endogene, al fine di favorire l'impegno delle multiutility nel perseguimento di vantaggi competitivi, sostenibili coerentemente con il modello da ciascuna proposto.

Pur nell'eterogeneità delle definizioni reperibili nella letteratura scientifica, la COU si contraddistingue per la sua connessione con la strategia aziendale³, essendo essa concepita come "strumento strategicamente utile a far sì che un'organizzazione raggiunga la propria missione..." (Moore, 2002), compendiato dalla figura dell' "ombrello strategico"⁴ (Meister, 1998). A ciò si accompagna, integrandola, una concezione della COU come risposta dell'organizzazione a fenomeni di cambiamento che non sono più transitori, bensì continuativi, ed altresì in grado di determinare un disallineamento tra la capacità di apprendimento dell'impresa e il perseguimento dei suoi obiettivi di business. In altri termini, questo è un modo per far fronte alla traslazione delle pipeline relative alle "core competence". La COU diviene così un mezzo per concretizzare il ruolo centrale che assumono determinate competenze ai fini della crescita di lungo periodo dell'impresa, con particolare riferimento allo sviluppo di specifiche competenze relazionali e alla creazione di una cultura d'impresa condivisa (Blass, 2005).

Se la valenza strategica e la risposta al cambiamento costituiscono i cardini definitori della COU, vi sono tuttavia altri aspetti che rilevano ai fini di una più esaustiva qualificazione di questa entità che, lo ricordiamo, non è definita a livello istituzionale, e pertanto risente di una certa genericità, se non adeguatamente indirizzata.

Tipicamente ampia è la gamma delle attività svolte: pur partendo dalla formazione, le COU sono suscettibili di svolgere "tutte le attività che coltivino l'apprendimento, la conoscenza e la comunicazione di coloro che, interni o meno all'impresa, contribuiscono direttamente al successo aziendale" (Moore, 2002).

3 Non che una COU non possa nascere anche senza stretti legami con la strategia aziendale, ed invero una delle prime definizioni fornite (Eurich, 1985) non li menzionava, ma il prolungamento di questa situazione nel lungo periodo non è sostenibile per la sopravvivenza della COU stessa, soprattutto per la profittabilità dell'impresa.

4 Più precisamente la COU è definita come "l'ombrello strategico per sviluppare – nell'ordine – personale, clienti e fornitori, in modo da supportare le strategie di business di un'organizzazione."





figura 4 _ La pluralità di funzioni assolvibili dalla CU

Fonte: Prince e Stewart, 2002

Assumendo, invero, che vi siano diversi modi per sviluppare le competenze e più in generale il capitale umano all'interno dell'impresa, oltre alla formazione, la COU può fungere da catalizzatore di tali attività che, in carenza, sarebbero dislocate a diverse funzioni con il conseguente rischio di scarso coordinamento. Queste attività sono molteplici e non possono essere esaustivamente elencate in questa sede. Rientrano comunque in tale categoria la selezione del personale (recruitment), la gestione del cambiamento organizzativo (change management), la gestione del rischio, la valorizzazione dei talenti interni ed esterni all'impresa, la definizione dei percorsi di carriera nei mercati interni del lavoro, la mobilità geografica, la definizione dei rapporti con agenzie educative esterne. La COU assolve così una più ampia funzione di "motore della conoscenza" nell'impresa. (fig. 4)

Rileva altresì la platea dei potenziali studenti della COU, la cui attività formativa non è necessariamente destinata solo ai dipendenti, ma può coinvolgere stabilmente anche altri stakeholder dell'impresa, quali tipicamente sono i fornitori e i clienti. La COU si apre così all'esterno, fino ad agire, al limite, come una vera e propria università abilitata a rilasciare titoli di studio riconosciuti dall'ordinamento. La differenza con le università tradizionali, peraltro, resta notevole, come dimostra il diverso utilizzo di alcuni termini chiave all'interno dei siti web di un campione di università tradizionali e di COU ubicate negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, nelle sezioni in cui sono definiti la mission, i valori, i principi, gli obiettivi dell'organizzazione o della struttura.





5 _ L'attuale modello formativo di Hera

Hera è un gruppo attivo nel settore dei servizi di pubblica utilità, nato nel 2002 in forza della fusione di 11 aziende ex-municipalizzate operanti nella Regione Emilia-Romagna, prima e più rilevante operazione di consolidamento realizzata nel settore.

Il Gruppo industriale così costituitosi ha successivamente proceduto, nel giugno del 2003, alla collocazione in Borsa del 44,5% del capitale sociale e risulta tuttora quotata presso la Borsa di Milano. La presenza di un azionariato diffuso e l'assenza di un azionista con una quota di maggioranza assoluta nella compagine sociale costituiscono tuttora caratteristiche peculiari del Gruppo Hera, che, unitamente alle dimensioni e alla diversificazione produttiva, delimitano i termini di confronto rispetto alle altre imprese attive nel settore.

Nel corso degli anni successivi alla sua costituzione, il Gruppo Hera ha proseguito nel processo di consolidamento mediante l'aggregazione di altre società del settore operanti nella regione emiliano-romagnola (tra le quali Agea di Ferrara, Meta di Modena, Geat di Riccione e, tra le più recenti, l'incorporazione di Sat e la creazione di Marche Multiservizi S.r.l.5), perseguendo così un modello di sviluppo fondato sulla crescita esterna al fine di rafforzare la propria posizione di mercato e conseguire economie di scala in tutte le principali aree strategiche di affari (gas, energia elettrica, ambiente, ciclo idrico).

Ad oggi il Gruppo Hera opera in oltre 240 comuni delle Province di Bologna, Ferrara, Forlì-Cesena, Modena, Ravenna, Rimini, Pesaro-Urbino, con prospettive di espansione in altre aree geografiche.

Il Gruppo Hera si qualifica pertanto come una "local multiutility", risultato dell'aggregazione di imprese pubbliche locali costituite per essere al servizio di un determinato territorio di riferimento (da qui l'aggettivo local), ma, al contempo, un'impresa che offre un'ampia gamma di prestazioni finalizzate a conseguire una molteplicità di obiettivi: rafforzare le relazioni di fidelizzazione dei clienti, migliorando le relazioni già esistenti mediante l'offerta di un pacchetto unico di servizi secondo una logica integrata; valorizzare le infrastrutture disponibili sfruttando le sinergie realizzabili mediante la razionalizzazione e la centralizzazione di servizi comuni (quali i servizi di telecontrollo, di assistenza ai clienti, di gestione dei flussi informativi, le analisi di laboratorio); espandere la propria attività da settori fortemente regolamentati a segmenti relativamente deregolati e meno soggetti a vincoli, diversificando così il rischio sotteso all'evoluzione del contesto normativo.

5 Di cui il Gruppo Hera detiene il 41,8% del capitale sociale.

tabella 1 **Ore di formazione erogate nel Gruppo Hera**

parametro	2009	2008 (a)	2007	2006	media 2006-2009
Ore di formazione erogate	144.898	207.560	150.126	122.530	156.279
Ore di formazione pro-capite	21,7	31,5	24,3	20,1	24,4
Quota di dipendenti formati	90%	95%	88%	91%	91%
Ore di formazione pro-capite per dipendente formato	24,2	32,1	27,1	22,3	26,4

Fonte: bilanci consolidati e di sostenibilità, 2006-2009

(a) Include alcune attività a carattere straordinario quali il programma Alfabetico destinato alla diffusione del Codice Etico tra i dipendenti. Le ore destinate ad attività formative a carattere straordinario sono state circa 30.000 nel 2008.

Per quanto concerne l'attività formativa (tab. 1), il Gruppo Hera eroga più di 26 ore di formazione annue pro-capite, coinvolgendo in tali attività il 91% dei dipendenti.

Si tratta di dati che collocano il Gruppo Hera al di sopra della media delle multiutility italiane a questa comparabili (che erogano in media 19,7 ore di formazione annue per dipendente).

Anche in termini di investimenti in attività formative (tab. 2) si osserva come il Gruppo Hera si collochi al di sopra della media delle altre principali multiutility italiane in termini di investimento pro-capite, benché i dati disponibili siano affetti da alcune disomogeneità metodologiche.

tabella 2 Investimenti in formazione nel Gruppo Hera

	2009	2008	2007	2006	media 2006-2009
Investimento totale (in migliaia di €)	880,2	1.228,4	1.083,8	1.083,1	1.068,9
Investimento in % del fatturato	0,02%	0,03%	0,04%	0,05%	0,04%
Investimento in % del MOL	0,16%	0,23%	0,25%	0,24%	0,21%
Investimento orario	6,1	5,9	7,2	8,8	7,0
Investimento pro-capite	131,9	186,5	177,3	184,1	169,9

Fonte: bilanci consolidati e di sostenibilità, 2006-2009

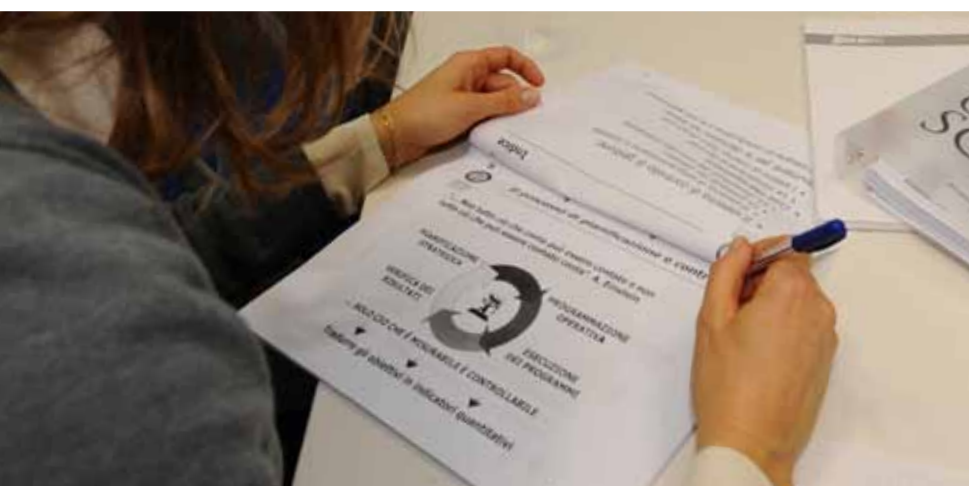
Il ruolo della formazione all'interno del Gruppo Hera, d'altra parte, è formalmente sancito all'art. 11 dello stesso Codice Etico, laddove si afferma che "Hera riconosce l'importanza della formazione come fattore indispensabile per accrescere il valore dell'impresa. Al fine di garantire l'aggiornamento e la crescita professionale dei propri dipendenti e collaboratori, Hera assicura percorsi formativi coerenti con le strategie aziendali e l'aggiornamento per professionalità specifiche".

Le tabelle 3, 4, 5 e 6 documentano in modo più articolato questa impostazione.

Duplici è l'obiettivo associato a questa intensa attività formativa. Da un lato, è fondamentale il presidio delle competenze tecniche utilizzate nell'impresa, associate a conoscenze sia codificate sia tacite, mediante lo sviluppo di un modello formativo fondato su una pluralità di metodi di apprendimento. Dall'altro, è necessario uno sviluppo delle competenze gestionali e manageriali finalizzato ad adeguare i comportamenti degli individui ad un contesto organizzativo in evoluzione ed a favorire i cambiamenti organizzativi necessari al mantenimento/creazione del vantaggio competitivo.

Inoltre, è peculiare del modello formativo sviluppato dal Gruppo Hera la formazione tecnico-specialistica, erogata principalmente mediante la "Scuola dei Mestieri". Si tratta di uno strumento ormai consolidato, che alterna ed integra la formazione in aula e quella sul campo.

L'apprendimento è finalizzato al miglioramento di efficienza ed efficacia dei processi cognitivi, attraverso la messa in relazione dei saperi espliciti (teorie, modelli, principi) con i saperi taciti (apprendimento pratico in contesto, uso di mezzi e pratiche di comportamento organizzativo) con l'obiettivo di mantenere e presidiare i "saperi" (anche taciti) presenti all'interno del Gruppo Hera, aumentando la consapevolezza dei comportamenti professionali e la trasferibilità delle competenze da operatore a operatore.



La Scuola dei Mestieri ha anche trovato un momento di ulteriore evoluzione grazie alla più recente attività di valorizzazione delle “comunità di pratiche”, in ragione della loro contiguità metodologica e di obiettivi. Si tratta, infatti, di gruppi sociali prevalentemente spontanei e autoregolati, caratterizzati dalla produzione e dalla condivisione fra i propri membri di modalità di azione e di conoscenze pratiche, applicate a uno specifico mestiere. Opera mediante comportamenti ispirati da principi di cooperazione fra pari e forme organizzative informali: adatte, quindi, ad essere funzionali, così come la Scuola dei Mestieri, alla canalizzazione di conoscenze tacite all'interno dei gruppi e tra i diversi gruppi, basate sulla condivisione di regole di appartenenza ed evidenziabili dall'esame dei comportamenti reciproci fra i membri.

Lo sviluppo delle competenze manageriali è invece perseguito anche con l'attivazione di corsi di general management, realizzati con docenti esterni in strutture aziendali interne, affiancati a corsi di carattere più specialistico, acquistati sul mercato o realizzati in collaborazione con università ed altri enti di alta formazione.

Per quanto concerne, infine, lo sviluppo delle competenze relazionali, l'oggetto principale in termini di contenuti è costituito dalla diffusione della cultura d'impresa, all'interno del quale è inclusa la diffusione dei contenuti del Codice Etico tra i dipendenti.

tabella 3 _ Suddivisione delle ore erogate in base ai contenuti nel Gruppo Hera (2008 e 2009)

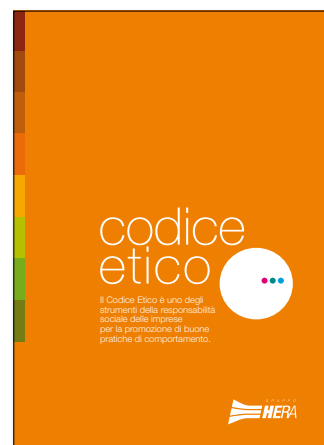
	ore erogate 2009	ore erogate 2008
Formazione trasversale manageriale	13.403	11.686
Altra formazione trasversale	9.626	15.214
Cultura d'impresa (include la formazione finalizzata alla diffusione del codice etico tra i dipendenti)	12.812	49.379
Formazione tecnico-specialistica relativa al business dell'impresa	70.131	102.940
Qualità Sicurezza Ambiente	38.926	28.341
Totale	144.898	207.560

Fonte: bilanci di sostenibilità e documenti interni, 2008-2009

tabella 4 _ Contenuti formativi espressi in termini di ore per dipendente nel Gruppo Hera (2008 e 2009)

	ore per dipendente 2009	ore per dipendente 2008
Formazione trasversale manageriale	2,0	3,0
Altra formazione trasversale	1,5	2,8
Cultura d'impresa (include la formazione finalizzata alla diffusione del codice etico tra i dipendenti)	1,9	7,1
Formazione tecnico-specialistica relativa al business dell'impresa	10,5	14,2
Qualità Sicurezza Ambiente	5,8	4,3
Totale	21,7	31,5

Fonte: bilanci di sostenibilità e documenti interni, 2008-2009



I destinatari dell'offerta formativa del Gruppo Hera sono principalmente i dipendenti. I collaboratori a progetto e i lavoratori con contratto di somministrazione sono coinvolti solo in adempimento degli obblighi formativi imposti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

tabella 5 Ore di formazione medie pro-capite per destinatario nel Gruppo Hera

destinatari	2009	2008	2007	2006
Dirigenti	20,4	42,4	33,9	21,2
Quadri	27,5	52,6	39,2	26,1
Impiegati	22,6	31,5	30,5	27,0
Operai	21,3	32,4	16,0	13,3

Fonte: bilanci consolidati e di sostenibilità, 2006-2009



Il Gruppo Hera verifica periodicamente i risultati della formazione erogata ai propri dipendenti mediante un sistema di valutazione della formazione che tiene conto del grado di soddisfazione espresso dai lavoratori partecipanti ai corsi e della valutazione dei responsabili di funzione in merito all'impatto delle attività formative sullo sviluppo delle competenze dei propri collaboratori e sulla riduzione di criticità organizzative legate al ruolo dei partecipanti.

Il primo elemento di questo sistema di valutazione è rappresentato dalla "valutazione della qualità percepita", finalizzata ad ottenere una valutazione della formazione sotto il profilo della qualità percepita dai dipendenti. Alla valutazione della qualità percepita fa seguito la valutazione dell'apprendimento che avviene mediante la somministrazione di test o prove finali, il cui esito si considera positivo al raggiungimento di un valore minimo pari a 60%. Nel caso di valutazione inferiore il responsabile della realizzazione dell'intervento formativo concorda con il responsabile del personale di riferimento le modalità per colmare le lacune formative.



Su queste basi la riconduzione del modello formativo sviluppato dal Gruppo Hera ad una cornice di riferimento quale la COU è pertanto potenzialmente suscettibile di valorizzare ed esplicitare il contributo fornito dalla formazione ai processi di business, di sviluppo e di innovazione. La nuova COU si collocherà quindi in una prospettiva di continuità, anche per quanto concerne i percorsi di sviluppo delle competenze fondati sulla conversione di conoscenza tacita in conoscenza codificata (quali quelli attivati mediante la Scuola dei Mestieri), considerata la loro rilevanza ai fini della produzione ed erogazione dei servizi di pubblica utilità.

tabella 6 **Esiti della valutazione dell'attività formativa nel Gruppo Hera**

destinatari	2009	2008	2007	2006	media
Qualità percepita dai partecipanti al corso (voto medio da 1 a 100)	84%	81%	79%	83%	82%
Qualità percepita dall'impresa (percentuale di voti pari a 4 oppure a 5, su una scala da 1 a 5)	59%	68%	70%	74%	68%

Fonte: bilanci consolidati e di sostenibilità, 2006-2009

Un ulteriore aspetto da considerare è costituito dalle specificità del Gruppo Hera, che gestisce un sistema complesso di servizi essenziali su un territorio ampio e differenziato, con un forte ricorso a tecnologie innovative, e rispondendo ad una pluralità di *stakeholders*, caratterizzati da interessi fra loro divergenti. Tutte peculiarità suscettibili di avere un impatto sull'attività formativa, se debitamente inquadrati in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa, concetto cui il Gruppo Hera è tradizionalmente molto sensibile.



6 _ L'ipotesi progettuale HerAcademy

In questo quadro di riferimento la scelta di dare vita ad una COU può rappresentare una risposta adeguata all'evoluzione sperimentata dal Gruppo Hera⁶ nella prospettiva di valorizzazione del modello formativo sviluppato all'interno del gruppo. Nello specifico, siamo in un contesto in cui il concetto di training non è più in grado di identificare tutta la formazione d'impresa, in quanto quest'ultima riguarda una più ampia e variegata attività di apprendimento dell'organizzazione.

In tale contesto la COU può valorizzare il ruolo centrale assunto dalle competenze strategiche ai fini della crescita di lungo periodo dell'impresa, facilitando il loro radicarsi ed il loro trasferirsi nell'intera struttura organizzativa. Può catalizzare le istanze di cambiamento, sia esogene sia endogene, al fine di supportare l'impresa che le progetta nel perseguimento di vantaggi competitivi sostenibili, nonché nella costruzione di nuove capacità organizzative all'interno del gruppo.

Coerentemente con questa impostazione la COU di Hera, HerAcademy, ha come obiettivo generale l'attivazione di un forum di riflessione e discussione sui temi della condivisione della conoscenza, della promozione dell'innovazione e dell'allineamento delle competenze nell'ambito dei processi di accumulazione e sviluppo del capitale umano. Costituiscono obiettivi specifici lo sviluppo e la diffusione del know-how e delle competenze professionali tra i dipendenti del Gruppo Hera, in modo tale da favorire contestualmente il raggiungimento di elevati standard di sostenibilità (economica, ambientale e sociale) nelle comunità locali in cui il Gruppo opera, e l'identificazione delle scelte più funzionali al conseguimento degli obiettivi strategici aziendali.

HerAcademy si configura pertanto come un "luogo di incontro" tra le strategie espresse dal vertice aziendale, le istanze e gli stimoli provenienti dall'attività di gestione delle risorse umane, l'avanzamento scientifico in materia di acquisizione, diffusione e crescita del capitale umano. Queste tre componenti sono rispettivamente rappresentate dai tre nuclei di HerAcademy, il Management del Gruppo Hera, la Direzione Centrale Personale e Organizzazione, il Consiglio Scientifico. (fig. 5)

⁶ Oltre che, sotto alcuni profili, dall'intero settore dei servizi di pubblica utilità.



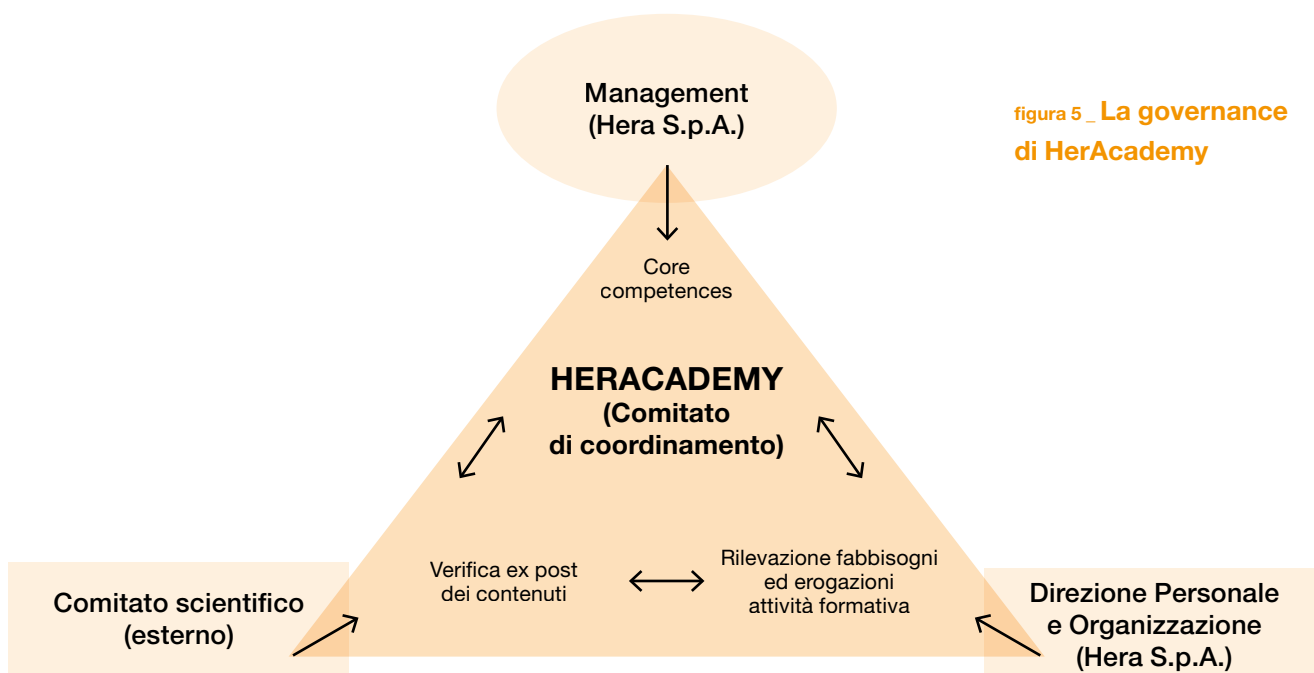


figura 5 _ La governance di HerAcademy

Ad HerAcademy saranno primariamente affidati la valutazione e il monitoraggio organico di tutte le attività formative destinate ai dipendenti del gruppo ed aventi ad oggetto lo sviluppo delle diverse competenze strategiche. Queste, come abbiamo visto, abbracciano di fatto la quasi totalità delle categorie proposte. A tal fine, HerAcademy dovrà impostare le metodologie di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza degli interventi formativi, avvalendosi di tutte le tecniche disponibili in letteratura e dei diversi metodi di misurazione di indicatori significativi anche dal lato della domanda di lavoro. (tab. 7)

HerAcademy inoltre, riceverà gli esiti della periodica attività di rilevazione ex ante del fabbisogno formativo espresso dal Gruppo Hera al fine di contribuire alla pianificazione dei percorsi formativi sulla base:

- > delle esigenze di formazione che derivano dalle scelte strategiche dell'impresa (livello dell'organizzazione);
- > dei contenuti delle posizioni lavorative (livello dei processi e dei posti di lavoro);
- > degli impulsi provenienti dalle strutture operative in termini di standard delle prestazioni realizzate e delle esigenze formative dei singoli lavoratori (livello delle figure professionali individuali).

Infine, HerAcademy contribuirà allo sviluppo dei rapporti con le agenzie che costituiscono l'organizzazione esterna della conoscenza, in quanto funzionali alla realizzazione di partnership finalizzate allo svolgimento di interventi formativi in comune, con eventuale rilascio di attestati congiunti, inserimento di neolaureati/neodiplomati, organizzazione di eventi congiunti (forum, seminari, workshops, e conferenze). (tab. 7) Al fine di svolgere in modo appropriato la propria funzione di "allineamento" è importante che la COU possa seguire tutte le pratiche e le attività, sociali, tecniche ed organizzative, suscettibili di favorire il conseguimento della sua mission istituzionale.



tabella 7 _ **Attività rilevanti per HerAcademy**

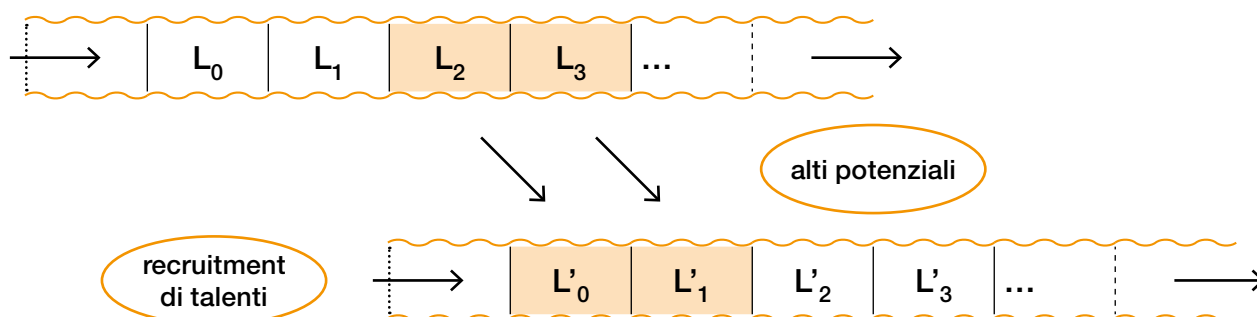
> Formazione
> Formazione dei docenti interni
> Gestione della conoscenza
> Valutazione delle competenze
> Politiche di coinvolgimento dei dipendenti (se funzionali all'attività formativa)
> Mappatura dei fabbisogni
> Organizzazione di forum e convegni

Tra i vari altri potenziali ruoli che HerAcademy può acquisire si possono sottolineare, in particolare, i seguenti:

- individuare modalità nuove al fine di stoccare, per quanto è possibile, le conoscenze (anche tacite) e le competenze strategiche, diffondendole all'interno dell'impresa in modo programmato;
- contribuire, grazie alla presenza di un rappresentante del management e alla sua articolata attività, ad una più tempestiva progettazione ed implementazione degli interventi formativi;
- implementare la valorizzazione mirata dei talenti mediante le pipeline delle competenze professionali strategiche aventi natura gestionale/sistemica, così come esse vengono ridefinite a seguito del cambiamento organizzativo e istituzionale (fig. 6);
- migliorare la valutazione del rendimento della formazione in una prospettiva di massimizzazione dei profitti di medio-lungo periodo, coniugando l'esigenza di rispondere tempestivamente alla domanda di competenze espressa dal gruppo con una visione di lungo periodo degli obiettivi che l'organizzazione si pone;
- creare valore aggiunto per i propri stakeholders (principalmente lavoratori, ma non solo) e fungere da veicolo per le relazioni con le comunità territoriali di riferimento.

Si tratta di risultati auspicabili per qualunque impresa, e tanto più per il Gruppo Hera, la cui tradizione e il cui oggetto sociale enfatizzano l'attenzione verso alcune categorie di stakeholders. HerAcademy in questo senso rappresenta un ulteriore possibile veicolo per conseguirli, in quanto il loro perseguimento richiede un impegno congiunto del vertice aziendale e del personale preposto alla Formazione: la COU può quindi costituire il luogo ideale in cui esprimere tale impegno, funzionalizzandolo rispetto alle strategie dell'impresa.

figura 6 _ La valorizzazione dei talenti attraverso le "pipelines" sistemiche/gestionali







www.gruppohera.it/heracademy

*coordinamento generale progetto
e cura redazionale:*

Direzione Centrale Personale e Organizzazione
in collaborazione con il Comitato Scientifico di HerAcademy
heracademy@gruppohera.it

hanno contribuito

Direzione Centrale Relazioni Esterne

grafica e impaginazione: Francesca Zini
www.agenziainage.com

foto: Paolo Zappaterra, Roberto Serra,
archivio fotografico Gruppo Hera

stampa: Azeta Print Service (BO)
stampato su carta ecologica riciclata certificata FSC

finito di stampare nel dicembre 2011