

UNIVERSITA' TELEMATICA "e-Campus"

Facoltà di Master

Corso di studi Master in Business Administration I livello

IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE NEL SISTEMA IMPRESA COME LEVA

COMPETITIVA:

IL CASO GREEN HOLDING S.P.A.

Relatore:

Preg.mo Prof. Leonardo Lasala

Tesi di laurea di

Dott.ssa Magdalena Maria Chilińska

Matricola numero: 007264354

Anno Accademico 2020/2021

INDICE:

1. Introduzione
2. Le basi del concetto delle Risorse Umane
 - 2.1 Breve storia delle Human Resources
 - 2.2 Cambiamento culturale ed organizzativo
nell'approccio alle HR e la loro importanza
3. Selezione del personale
 - 3.1 Scegliere il personale e capire le loro capacità
 - 3.2 Dal recruitment al training
 - 3.3 Soft skills, dynamic capabilities e talent
management
4. Metodi d'implementazione delle capacità delle
risorse all'interno delle organizzazioni
 - 4.1 Coaching, mentoring e reskilling
 - 4.2 Importanza della continua implementazione delle
skills, ruolo del counselling
 - 4.3 Approccio organizzativo: come si diventa una
learning organisation
5. Team building e leadership aziendale
 - 5.1 Leader si nasce o si diventa?
 - 5.2 Comunicazione e leadership
 - 5.3 Teamwork building e il suo impatto sulle
performance aziendali

6. Valorizzazione delle risorse umane come vantaggio competitivo

6.1 Resource based view theory e competence based strategies come vantaggio competitivo

6.2 La trasformazione e l'innovazione digitale e la correlazione con la cultura e competenze del personale

6.3 Etica della gestione del personale, misurazione delle performance, rewarding

7. HR del nuovo millennio

7.1 Millenials e ruolo della Generation Z nelle organizzazioni moderne

7.2 Intelligenza artificiale e la sua funzione nel presente e futuro del mondo di lavoro

8. Il caso Green Energy S.p.A.

8.1 Presentazione del gruppo

8.2 Responsabilità sociale ed etica

8.3 L'interazione con il territorio ed i suoi abitanti

8.4 HRM nella Green Energy S.p.A.

8.5 Riflessione personale

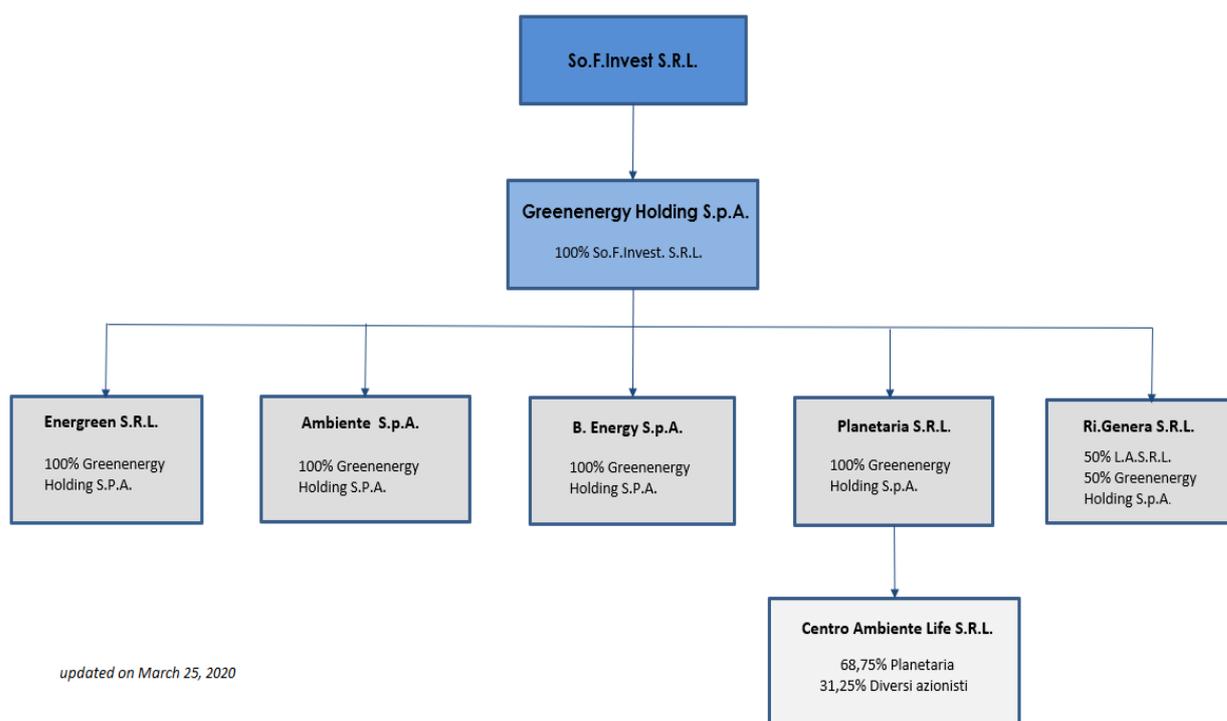
9. ABSTRACT

BIBLIOGRAFIA

Capitolo 8 - IL CASO GREEN ENERGY SPA

8.1 PRESENTAZIONE DEL GRUPPO

La Green Energy Holding Spa è una holding industriale, che controlla un gruppo di aziende operanti nel settore di waste management e dell'economia circolare. Il gruppo ha sede legale a Torino ed è attivo su tutto il territorio nazionale, con gli stabilimenti situati a San Vitaliano (NA), a Benevento e ad Avellino. La holding è costituita dall'insieme di cinque aziende controllate: Ambiente S.p.A. (selezione e smistamento dei rifiuti urbani ed industriali), Planetaria S.r.l. (gestione logistica, B.Energy S.p.A. (produzione dell'energia rinnovabile proveniente dai materiali di scarto ed il trattamento di ogni tipologia di reflui liquidi), Ri.General Srl (recupero e riciclaggio dei materiali vari) e Energreen Srl (settore fotovoltaico).



Alcune di esse hanno l'esperienza quasi trentennale nel settore della gestione dei rifiuti, depurazione delle acque, bonifiche ambientali, recupero delle plastiche e logistica integrata le quali compongono un'offerta completa ed innovativa nell'ambito della Green Economy. Il gruppo è partecipato al 100% dalla So.F.Invest. S.r.l. di proprietà della famiglia Bruscano, da anni inserita nel campo del trattamento degli scarti e da alcuni anni inoltre impegnata anche ad implementare le attività di recupero di materia e produzione di energia provenienti dalle scorie civili ed industriali.

Da febbraio 2020, il nuovo consiglio di amministrazione è presieduto dal Dott. Mario Morcone, Assessore Regionale alla Sicurezza, Legalità e Immigrazione e dall'Ing. Bruno Rossi, amministratore delegato dell'Ambiente S.p.A. Questa scelta sottolinea la vocazione del gruppo alla legalità in un settore così sensibile alle speculazioni.

Il gruppo che ha generato circa 70 milioni di euro di fatturato nel 2020 (66 milioni nel 2019, 57 milioni nel 2018 e 50,3 milioni nel 2017) è uno dei principali player privati a livello nazionale. I clienti sono per il 50% i consorzi di filiera (CONAI: 6 consorzi suddivisi per tipi di materia prima), la restante parte è costituita per il 90% dai comuni nel raggio di 40km ed il 10% dai privati. Il gruppo opera su tutto il territorio nazionale dal nord (Brescia) al sud (Calabria) e in occasioni di emergenza rifiuti ha

la capacità di sostenere i comuni in difficoltà, come ad es. nel caso della regione Lazio. Ambiente SpA ha raggiunto la soglia di 200.000 tonnellate di rifiuti all'anno trattate nei propri stabilimenti, il 70% del materiale viene recuperato e trasferito al successivo passaggio di riciclo ed il 30% è destinato alla discarica.

Con lo spirito di continuo miglioramento, la holding ha investito negli anni gli sforzi e le risorse per conseguire gli ambiziosi traguardi è diventare uno dei più importanti e competitivi players sul mercato nazionale. A riconoscimento dell'impegno, tutte le società del gruppo hanno in essere, il sistema di Gestione Qualità secondo la norma UNI EN: ISO 9001:2008, il sistema di Gestione Ambientale secondo la norma UNI EN: ISO 14001:2004 ed il sistema di Gestione della Sicurezza secondo la norma OHSAS 18001:2007. Più in particolare, nella specificità della propria attività, alcune delle società sono in possesso dell'Autorizzazione Integrata Ambientale (A.I.A.) e della certificazione europea EMAS. La predisposizione della Green Energy SpA all'innovazione è inoltre testimoniata dal sistema di gestione secondo la norma SA 8000:2008., relativa alla gestione dei processi amministrativi, contabili, adempimenti legali e civilistici, controllo di gestione e gestione del personale e di recente dalla ISO 37001 basata sul Sistema di Gestione con impronta

all'Anticorruzione per contrastare la criminalità organizzata, sostenere l'antiracket e opporsi ai ricatti della gomorra. Nel 2015, la holding si è inoltre iscritta alla White List di Torino per confermare ulteriormente il proprio appoggio alla difesa della legalità. La partecipazione al Rating di Legalità invece significa per le società del gruppo un impegno rigoroso per il Management trasparente, supportato dal modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001.

Nel 2018 la Green Energy S.p.A. entra a far parte del programma Elite della Borsa Italiana patrocinata da Deloitte raggiungendo così oltre 900 aziende provenienti da 34 paesi. Il team di 150 advisor e 100 investitori dà accesso a numerose opportunità di finanziamento, potenziando la visibilità ed attrattività dell'impresa sui mercati internazionali e favorisce i contatti con gli investitori. Durante il percorso all'interno del programma Elite le aziende partecipanti possono costruire un percorso di cambiamento culturale ed organizzativo ad hoc.

La holding ha dimostrato negli ultimi anni che i modelli industriali fondati sui principi della Circular Economy sono non solo perfettamente praticabili, ma costituiscono un valore aggiunto sfruttando l'aspetto innovativo e avanguardistico sul mercato delle energie rinnovabili. I progetti per il prossimo futuro si focalizzano sui nuovi investimenti nelle tecnologie per

la produzione di Biometano dai rifiuti organici, per il miglioramento dell'area tecnologica a servizio del recupero degli imballaggi plastici, della depurazione dei liquidi e per il recupero delle ceneri post combustione.

8.2 RESPONSABILITA' SOCIALE ED ETICA

In linea con il quadro d'azione delineato dell'Unione Europea, la Green Energy Spa è interessata a sviluppare ed applicare tutte le iniziative che concorrono a promuovere la responsabilità sociale dell'impresa. In tal senso le singole aziende controllate, con la supervisione della società controllante, hanno scelto di impegnarsi ad adottare comportamenti responsabili sul piano sociale sia mediante specifiche attività, sia attraverso la costituzione di documenti quali Codice etico ed il Bilancio di sostenibilità. I dirigenti sono consapevoli che l'etica nei comportamenti costituisce valore e condizione di successo per l'azienda e che i principi come onestà, integrità morale, trasparenza, affidabilità e senso di responsabilità rappresentano la base di tutte le attività che caratterizzano la sua mission. Da questa visione di dovere verso tutti gli stakeholders del gruppo sono state definite le linee guida a cui sono improntati i comportamenti nelle relazioni interne e nei rapporti con l'esterno. In particolare, i principi etici assumono notevole importanza contribuendo ad affermare la credibilità dell'impresa nel contesto civile ed economico nel quale opera e traducendo in vantaggio competitivo l'apprezzamento dei valori che caratterizzano in modo di operare dell'impresa.

Il punto cardine della holding è la sua vision che sostiene che un'azienda ha l'obbligo etico e morale di progredire non solo per generare gli utili ed essere economicamente sostenibile, ma soprattutto per creare il benessere del territorio nel quale opera. Con questo proposito, il gruppo sta instaurando con esso una relazione sostenibile, mirando a costruire una partecipazione allargata, con lo scopo di coinvolgimento d'interessi in gioco, responsabilità, opportunità e sfide. I rapporti e i comportamenti, a tutti i livelli aziendali, sono improntati a principi di correttezza, diligenza, riservatezza, imparzialità, lealtà e reciproco rispetto. Il management, gli impiegati e tutti i collaboratori sono consapevoli delle responsabilità morali e sociali che condividono e diffondono attraverso decisioni coerenti con gli obiettivi aziendali.

Nell'ambito in cui operano le singole società controllate, l'aspetto di legalità è indispensabile per sostenere i principi fondanti. Questo target ambizioso diventa simultaneamente il motto e la linea guida che segue intero Gruppo per dare un primo segno che differenzi la Green Energy dai competitors del settore. Per contrastare allo smercio illegale di rifiuti, la holding fa scudo con le iniziative interne, controllo delle procedure secondo il D.Leg 231 che impone il contrasto verso il malaffare motivo per cui è stato appositamente costituito l'Organismo di Vigilanza esterno (ODV). Esso assume il compito di verifica da

parte di un gruppo dei tecnici ed esperti (ingegneri, avvocati, consulenti, etc.), se l'azienda è allineata alle più recenti leggi e regolamenti a livello nazionale. L'ODV ha inoltre il compito di verifica dell'applicazione delle leggi antiincendio, sulla sicurezza sul lavoro, etc. e rappresenta un organismo di controllo a 360 gradi per poter rilevare le eventuali non conformità, comportamenti illegali o non in linea con le direttive del CdA. La società non si ferma ad adempiere i requisiti previsti dalle normative in materia di riciclo e trattamento dei rifiuti, ma si pone l'obiettivo di continuo miglioramento delle performance nell'ambito in cui è già adesso il leader.

Le società controllate del gruppo mettono la loro esperienza a disposizione della comunità locale e dell'ambiente e il loro commitment va oltre. La stretta collaborazione con la Global Compact è motivata dalla filosofia del gruppo che crede fortemente in uno sviluppo sostenibile e decide ogni anno di reinvestire una parte dei dividendi nella rinnovazione degli stabilimenti per renderli più efficaci, ecologici e competitivi. L'approccio innovativo della Green Energy SpA segna un cambiamento epocale nel settore in cui opera. Ciò impone un comportamento inflessibile con l'obiettivo di continuo sviluppo dei sistemi di controllo all'accettazione e di processi di verifica sottoposti ai criteri sempre più stringenti.

La Green Energy SpA collabora inoltre con l'organizzazione Seed Up, un incubatore d'idee imprenditoriali giovanili e nel luglio 2021 ha ospitato la finale della 4° edizione del contest "Dall'idea all'impresa green"¹. Il progetto vincente che sfrutta gli scarti alimentari in oggetti di design è stato la Krill Design e si è aggiudicato un piccolo premio economico per avviare l'attività, oltre al mentoring e tutorship dei padrini dell'iniziativa: Luigi Congedo Venture Capitalist della Silicon Valley ed Alfonso Nardi di Invitalia. Un'attiva partecipazione nelle attività di promozione delle idee di riciclo e sostenibilità ambientale dimostrano che la holding sposa i criteri dell'innovazione e sostiene chi vuole migliorare il mondo.

Il gruppo ha intrapreso il percorso di apertura a tutti a partire dal 2013 per rendere pubblico il loro operato e per condividere con gli altri l'esperienza acquisita negli anni. Nel 2019 l'Ambiente SpA ha accolto anche la visita degli esponenti della società francese GDE- Groupe Ecore accompagnati dal responsabile commerciale delle società francesi Vauchè S.A. e Pellenc ST Dott. Olivier Crouet ed il rappresentante della loro filiale italiana Dott. Giuseppe Garrone, due aziende che hanno progettato e collaborato alla realizzazione dell'impianto dell'Ambiente SpA. La piattaforma è tra le più moderne in Europa e grazie ad una gestione ottimale è diventata un

¹ https://www.ilmattino.it/innovazione/news/startup_krill_design-6063266.html

modello di *best practices* visitate dalle delegazioni da altri paesi come Spagna, Romania o Israele. L'apertura verso i potenziali partners e competitors rendere ufficiali i risultati ottenuti dal gruppo e porta la notorietà e la riconoscenza del primato sul mercato del recupero e riciclo dei rifiuti.

8.3 L'INTERAZIONE CON IL TERRITORIO ED I SUOI ABITANTI

La Green Energy SpA, come confermato nelle precedenti pagine, è operante nel territorio campano e ha un forte senso di responsabilità nei confronti dei suoi abitanti. Credendo fortemente che il capitale umano è la chiave per il miglioramento e il successo, l'impresa s'impegna a dare il proprio contributo alla formazione della popolazione per svolgere al meglio il suo ruolo del divulgatore e dello sponsor di una corretta politica ambientale verso gli stakeholder.

Una delle più recenti ed interessanti attività organizzate da Ambiente S.p.A dal titolo "Sviluppo sostenibile e benessere della comunità: quali sfide per il futuro" risale a giugno 2019 (a causa delle norme anticovid, le altre iniziative purtroppo sono state temporaneamente sospese). Durante il convegno in cui sono stati coinvolti i bambini dai 7 ai 12 anni, sono stati affrontati diversi temi legati alla green e circular economy, l'importanza di limitare al massimo l'utilizzo dei materiali non riciclabili e il decoupling allentamento della pressione tra lo sviluppo economico ed il relativo impatto sull'ambiente. Gli interventi tecnici e scientifici degli esponenti d'importanti realtà dei vari settori legati al tema, come Dott. Angelo Brusino, GM del gruppo, Ing. Bruno Rossi, CEO dell'Ambiente SpA, Dott. Lorenzo Nanariello di Tetrapack Italia e Dott.ssa Maria Teresa Imparato di Legambiente Campagna sono stati

piacevolmente alterati con uno spettacolo “Alice oltre lo spreco” organizzato appunto per i ragazzi. A settembre dello stesso anno Ambiente S.p.A. ha ospitato gli studenti del Liceo C. Colombo di Marigliano che hanno visitato la piattaforma ecologica. In quell’occasione è stato firmato un impegno reciproco che ha permesso agli studenti dell’indirizzo artistico di svolgere un percorso, mirato e assistito, per acquisire competenze trasversali, così come previsto dalle leggi n.107 del 2015 e n. 145 del 2018. Si conferma, in tal modo, la vocazione di apertura verso gli stakeholder da parte della holding, che ritiene assolutamente imprescindibile la conoscenza del suo operare nelle realtà (istituzionali e civili) limitrofe al proprio stabilimento.

La sensibilizzazione ai temi ambientali e contro lo spreco sono una soluzione a portata di tutti per garantire il futuro migliore per le nuove generazioni. Quest’iniziativa che ha sfruttato il valore del gioco e la fantasia del mondo dei più piccoli dimostra il vero impegno del gruppo della famiglia Brusino verso un miglioramento ambientale con attenzione verso gli abitanti. Diversi interlocutori hanno posto l’accento sull’importanza di sviluppare la consapevolezza che tutti i nostri gesti influiscono sull’ecosistema e che l’economia che opera nel settore ambientale rappresenta per tutti una grande opportunità d’investimenti e di nuove occupazioni e la Green

Energy SpA ne è un esempio da seguire. L'incontro e il coinvolgimento delle rappresentanze del settore ha avuto lo scopo di sfatare il mito degli impianti di riciclo e di trasformazione come mostri dell'ambiente che spesso vengono inculcati a causa della non corretta informazione e di mostrarne invece tutte le potenzialità ed i vantaggi per costruire un futuro più green e più amico dell'ambiente.

La collaborazione con i comuni limitrofi è un compito che la controllata del gruppo Ambiente SpA si è imposta volontariamente, capendo la necessità di sostenere l'amministrazione locale in questa missione. Come in tutte le situazioni in cui la novità deve sostituirsi alle vecchie abitudini, è naturale dover affrontare gli atteggiamenti di diffidenza ed opposizione dei partecipanti. Attraverso la diffusione delle informazioni e le attività volte all'*educazione ecologica* della comunità, è stato superato anche quest'ostacolo. Si aiuta a sviluppare gradualmente la consapevolezza delle persone che il progresso sostenibile è possibile, le industrie e le aziende né sono maggiori attori, ma ogni abitante del territorio ha una piccola parte di responsabilità e con pratica ed informazione ne diventa cosciente ed orgoglioso.

Il periodo del lock down è stato un momento difficile per la comunità di San Vitaliano come per tante altre piccole località in Italia. I problemi di reperire il materiale protettivo come

mascherine e guanti è stato una prova perfino per le strutture ospedaliere. La Green Energy SpA, di cui operai e impiegati ne fanno uso quotidianamente per svolgere il proprio lavoro, ha dimostrato per l'ennesima volta lo spirito di solidarietà e ha ceduto a titolo gratuito una sostanziosa fornitura di mascherine all'ospedale di Nola che, come altri in Italia e in Europa, non ne aveva a disposizione. Di fronte ad un'emergenza senza precedenti, il gruppo ha dimostrato la sensibilità ed il senso di solidarietà verso la comunità antepoendo la salvaguardia delle vite all'interesse economico.

La pandemia ha colpito anche numerose famiglie bisognose che si sono ritrovate senza beni di prima necessità e anche in questo caso, il management si è precipitato con gli aiuti. La raccolta alimentare organizzata dalle enti non profit è stata affiancata dal servizio logistico messo a disposizione dalle società controllate del gruppo. La consegna dei pacchi alimentari organizzata dai volontari è stato un gesto naturale a cui hanno partecipato spontaneamente tutti i lavoratori. Spesso il sostegno morale delle persone significava perfino più che l'aiuto materiale e quest'aspetto che fa parte dei valori della holding è condiviso anche dal suo capitale umano.

Un altro aspetto degno di essere ricordato è l'impegno della Green Energy SpA in lotta antimafia che nel settore e territorio ad alta densità criminale in cui opera è una sfida

ancora più importante. Oltre ad aver costituito l'ODV esterno, l'azienda partecipa attivamente e sostiene le iniziative antiracket organizzate sul in Campagna.

8.4 HRM NELLA GREEN ENERGY SPA

Come vincitrice del premio di Deloitte Best Managed Company per tre anni consecutivi, la Green Energy SpA si è distinta per la capacità di gestione con i modelli di business flessibili. Il primo vantaggio riconosciuto è la qualità dei servizi e prodotti offerti, ma anche la gestione dei rapporti con i clienti e l'apertura e la promozione dell'innovazione sono caratteristiche che distinguono le aziende premiate. Le Best Managed Companies dichiarano tra gli obiettivi per il futuro l'impegno di sviluppare i settori come Big Data, automazione dei processi di business, ma puntano soprattutto sullo sviluppo delle competenze delle risorse con training e sistemi di compensazione o anche attività in team volte al miglioramento del welfare aziendale.

E' evidente l'importanza che pone il management alla gestione delle risorse umane, che si tratti del personale interno o quello gestito esternamente.

Il primo impegno dell'azienda è quello di dare l'occupazione a 280 persone, tutte italiane e abitanti del territorio:

GREENENERGY HOLDING SPA

	AMBIENTE SPA			PLANETARIA SRL			B.ENERGY SPA		
	UOMINI	DONNE	ITALIANI	UOMINI	DONNE	ITALIANI	UOMINI	DONNE	ITALIANI
	14	8	22	61	1	62	49	7	56
<i>età media</i>	50	40	47	43	58	44	51	42	50

L'esordio della Corporate Social Responsibility è stato introdotto in Italia da Adriano Olivetti, cui omonima azienda diede una svolta nella visione classica dell'impresa familiare all'italiana. Guardando oltre il puro profitto economico, il noto ingegnere di Ivrea ha posto l'accento sullo sviluppo e distribuzione del benessere e dei guadagni, sulla crescita personale e culturale delle risorse umane e sulla creazione del loro legame all'impresa. L'attenzione alla sostenibilità dell'impresa e la sua responsabilità sociale sono sempre più spesso oggetto di studio per sensibilizzare le industrie sull'importanza di questi temi nel mondo dominato dalla globalizzazione e corsa all'interesse economico. La decisione di essere socialmente responsabile va oltre le norme ed i regolamenti internazionali, è una scelta volontaria dell'impresa di investire maggiori risorse nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con tutti gli stakeholders.

Il gruppo è aperto alla modernizzazione dei propri processi e crede nell'importanza di programmazione con un giusto anticipo del passaggio generazionale delle risorse. La governance adotta una cultura aziendale in grado di stimolare i dipendenti ad essere innovativi e quest'aspetto li porta a prestare maggiore attenzione e sensibilità alle relazioni con clienti, fornitori e comunità locali.

L'azienda ha compreso l'importanza della condivisione delle informazioni ed è riuscita ad attirare l'interesse di diversi studenti che hanno voluto studiare approfonditamente il caso della Green Energy SpA, sia dal punto vista economico, sia da quello ecologico ed ambientale. L'Ambiente SpA, la controllata più articolata e dinamica del gruppo, ha voluto sottoscrivere la convenzione con l'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli per dare l'opportunità agli studenti di approfondire le competenze specifiche e trasversali e per poter approcciarsi con il mondo del lavoro. L'apertura e la disponibilità delle figure ai vertici conferma l'importanza che essi riconoscono alla nuova generazione delle figure professionali che si stanno formando per guidare la società del futuro.

La formazione delle risorse facenti parte dell'organizzazione è un aspetto che impegna importanti mezzi per garantire dei risultati. Il personale che svolge il lavoro, sia negli uffici, sia nei vari impianti, viene formato in diverse

direzioni per garantire la propria sicurezza lavoro e quella dei colleghi. E' inoltre fondamentale per la performance aziendale che le persone siano consapevoli degli obiettivi da raggiungere. Per questo motivo, le aziende controllate dalla holding posseggono il piano di formazione configurato in base alle posizioni e ai mansionari. La continua preparazione del capitale umano è vista soprattutto come una *shared value*, un'innovativa strategia per costruire il vantaggio competitivo dell'azienda sul mercato. Il personale deve essere continuamente messo in guardia e sollecitato ad aggiornarsi e restare al passo con i tempi. Un continuo mettersi in competizione e sottoporsi alle verifiche periodiche è un modo per mantenere l'attenzione viva. Questo comportamento può essere visto in modo egoistico – l'azienda stimola continuamente i lavoratori per aumentare le loro capacità ed essere più operativi. E' necessario però notare che è un'azione soprattutto altruista perché le risorse non sempre rimangono nella stessa azienda e ogni nuova skill acquista, costituisce una ricchezza per tutte e due le parti. Lo scopo è di migliorare le persone per renderle più capaci e più preparate ad affrontare anche altre situazioni lavorative. Stimolare il personale e dare loro l'opportunità di crescere migliora il legame con l'azienda e in risultato si ottiene la flessibilità mentale al cambiamento che ci portano i tempi.

La tecnologia avanza sempre più velocemente e condiziona la vita di tutti i giorni e, a maggior ragione, l'ambiente di lavoro. Come esposto nel capitolo 5.2, la digitalizzazione è uno strumento che ci permette di velocizzare diverse operazioni, ma il personale deve ricevere un'adeguata formazione per poter sfruttare tutte le sue potenzialità. Anche le società del gruppo Green Energy SpA seguono dei protocolli formativi e sfruttano varie risorse messe a disposizione dallo stato e dall'Unione Europea per non perdere l'opportunità di specializzazione settoriale. L'organico segue i corsi inerenti all'Industria 4.0, che fornisce la formazione relativa all'utilizzo delle macchine elettroniche, caricamento dei dati nei gestionali, operatività sui sistemi ERP e altre applicazioni ad hoc per i gestionali già in uso e altri corsi volti a supportarli nello svolgere in modo corretto le loro funzioni.

La formazione progettata in ottica strategica ha lo scopo di far sentire il dipendente co-produttore di valore e di avere la maggiore responsabilità e coinvolgimento nelle sue attività. Al personale viene concessa la libertà di apportare le migliorie in funzione di aumentare le performance complessive. Il contenuto della formazione è fondamentale per svolgere correttamente le mansioni, ma la vision della Green Energy Spa è di dare la possibilità ai propri collaboratori di acquisire una nuova forma mentis per essere pronti ad affrontare le sfide che

vi si presentano in azienda e di sviluppare la propensione al problem solving.

Un momento di dura prova è stato l'incendio avvenuto nello stabilimento di Ambiente S.p.A. a San Vitaliano nell'estate del 2018 che ha causato la chiusura della piattaforma per 3 settimane e ha compromesso gravemente l'operatività per diversi mesi, fino al ripristino dell'infrastruttura. Il dramma dell'azienda è stato pienamente condiviso e sostenuto da tutti i lavoratori che sono accorsi per dare l'aiuto in quella situazione di emergenza. La comprensione e la collaborazione del personale sono state un gesto di spontanea preoccupazione e non l'espressione di premura per salvare il posto di lavoro per decine di famiglie in un territorio dove il tasso di disoccupazione si aggira intorno al 21%². Tutti hanno voluto dare un sostegno morale a chi subisce un enorme danno e vede ciò che ha costruito con sacrificio in tanti anni, divorato dalle fiamme nell'arco di qualche ora.

Nel marzo del 2020 arriva un'altra sfida per gli imprenditori - il Sars Covid 2019 ha sconvolto tutte le attività, ma i servizi come quelli forniti dal gruppo Green Energy SpA per la comunità, non potevano essere interrotti o creare disagi per la comunità. L'operatività quotidiana non è stata afflitta da particolari difficoltà, ma l'approccio umano alle persone e al

² Fonte: dati Istat relativi al 2018

lavoro è stato un momento in cui è stata dimostrata nuovamente la sensibilità e l'attenzione. L'azienda ha stipulato un'assicurazione ad hoc per tutti i lavoratori e le loro famiglie nel caso qualcuno contraesse il Covid. Questo gesto di estrema preoccupazione per rasserenare il personale che svolgeva responsabilmente il lavoro nelle situazioni in cui il rischio di ammalarsi sembrava a tutti imminente, è stata la conferma che sono le persone che danno il valore all'azienda e devono essere adeguatamente tutelate. Come in ogni settore, il know-how non può essere acquistato con i soldi, ma va migliorato grazie all'esperienza di chi svolge tutti i giorni determinate attività apportando dei miglioramenti.

8.5 RIFLESSIONE PERSONALE

Le azioni, i gesti e gli aiuti materiali sono sicuramente un modo per dimostrare l'impegno nel sociale della holding che si fa carico della responsabilità sociale per sostenere la comunità nelle situazioni di difficoltà, ma anche per promuovere le attività per i più piccoli. I continui investimenti nel rinnovamento delle infrastrutture, l'impegno nel mantenere lo status della *best in class* sono fatti oggettivi che possono essere valutati e misurati e per questo la holding è stata premiata dalla Deloitte e possiede delle certificazioni di qualità.

Io, una straniera che vive in Sicilia, avendo conseguito in precedenza gli studi umanistici, curiosa osservatrice di persone, ritengo doveroso aggiungere una riflessione personale - c'è un valore in più, che bisogna meritatamente riconoscere alla Green Energy SpA e soprattutto alle risorse umane che costituiscono parte operativa e 'viva' dell'azienda. Lo spirito di solidarietà, l'apertura al prossimo, l'aiuto reciproco e disinteressato sono solo alcune caratteristiche di valore inestimabile e sono innate per i popoli del sud Italia. Senza discriminare abitanti di altre regioni, che sono altruisti e ospitali anche loro, il popolo campano è riconosciuto universalmente come quello espansivo, gagliardo e disponibile. Il Professore Lasala, relatore che si è subito reso disponibile e aperto con qualsiasi consiglio e suggerimento è stato tra gli incontri più

interessanti della mia esperienza all'università telematica. Ho avuto anche modo di sperimentare personalmente la collaborazione e la gentilezza dell'Ing. Bruno Rossi che mi ha fornito tutte le informazioni per la stesura di questo capitolo della tesi e sono stata piacevolmente sorpresa della trasparenza della comunicazione.

Credo che le caratteristiche personali che non possono essere né inculcate, né acquisite attraverso corsi di formazione, siano una vera leva per l'impresa che gestendo in maniera abile l'impegno spontaneo di ognuno dei 280 impiegati o operai si trova in mano un reale vantaggio competitivo difficilmente imitabile dai competitors del settore.

