



Task n. 5

Rapporto di valutazione sull'intervento formativo

T.5.4

Progetto LIFE Ambiente ETICA

LIFE04 EV/IT/000488

Versione n. 01 dell'1 dicembre 2006



Indice

Premessa	3
1. Il progetto Etica e la formazione degli Enti locali	4
2. Le attività svolte e la metodologia impiegata	6
3. I risultati dell'indagine	9
3.1 Analisi multi-obiettivo	9
3.2 L'impatto del corso sulle organizzazioni	13
3.3 La qualità dei processi	16
3.4 L'impatto formativo	18
3.4.1 Le capacità professionali	18
3.4.2 L'iniziativa formativa	21
3.5 Analisi di secondo livello	22
4. Conclusioni	26

Allegati

1. Questionario per i partecipanti del corso
2. Questionario di approfondimento per i Comuni
3. Questionario per i docenti



Premessa

Il presente rapporto di valutazione, come previsto dal programma di lavoro del Gruppo D - Formazione, si configura quale analisi dettagliata dell'iniziativa formativa realizzata nell'ambito del progetto Life "Etica".

Pur tenendo ben presenti gli obiettivi generali di Etica, il rapporto non entra nel merito del progetto (di cui sintetizza le attività con sola finalità esplicativa) ma si limita ad analizzare i risultati prodotti dal corso di formazione. Va peraltro precisato che tali risultati si rifletteranno necessariamente su tutto il progetto, quindi sul raggiungimento dell'obiettivo finale di condurre almeno due Comuni all'ottenimento della Registrazione EMAS.

In dettaglio la **valutazione dei risultati finali** dell'attività formativa è stata strutturata su tre livelli:

la valutazione dell'**impatto del corso sulle organizzazioni**, volta ad inquadrare la motivazione e il reale interesse degli Enti e dei suoi operatori verso le tematiche di certificazione ambientale - quindi verso l'intervento formativo - così da verificare se e in che misura il corso ha di fatto contribuito ad accrescere, oltre alle competenze, anche la motivazione e la volontà di effettuare la registrazione EMAS;

la valutazione della **qualità dei processi**, volta ad indagare le modalità di erogazione della formazione, la composizione e la qualità delle risorse umane e tecniche impiegate, le criticità emerse;

la valutazione dell'**impatto formativo**, volta a verificare, in primo luogo, il raggiungimento dell'obiettivo generale del percorso formativo e, in secondo luogo, la soddisfazione dei bisogni/attese dei partecipanti, in relazione sia ai contenuti, sia agli strumenti impiegati.

Il **modello di valutazione** adottato per l'indagine ha compreso la realizzazione delle seguenti attività:

- l'analisi desk della documentazione di progetto;
- la realizzazione di interviste in profondità al responsabile del Gruppo D – Formazione
- l'elaborazione delle tracce di intervista per la raccolta delle informazioni e la predisposizione delle griglie per la sistematizzazione di dati;
- la realizzazione di interviste dirette ai partecipanti e ai docenti del corso;
- l'analisi e l'elaborazione delle informazioni raccolte con le interviste;
- la stesura del presente rapporto di valutazione.



1. Il progetto Etica e la formazione degli Enti locali

Il progetto ETICA - EMAS for Tourism in Internal and Coastal Areas: integrated management, promosso dalla Regione Abruzzo e finanziato nell'ambito del Programma europeo LIFE Ambiente, coniuga i temi della gestione integrata delle coste con i temi del turismo sostenibile grazie all'adozione di sistemi di gestione ambientale da parte delle Amministrazioni locali, assistendo i Comuni costieri verso la registrazione EMAS.

In dettaglio, destinatari del progetto sono i sette comuni dell'area costiera della Provincia di Teramo: Alba Adriatica, Giulianova, Martinsicuro, Pineto, Roseto, Silvi e Tortoreto.

I **risultati attesi** del progetto sono i seguenti:

- completamento dei dati sul sistema di gestione integrato della costa;
- **registrazione EMAS di almeno due amministrazioni;**
- **formazione del personale per l'applicazione e la gestione del sistema di certificazione ambientale;**
- diffusione dei dati sugli interventi e sui risultati ottenuti e la promozione e valorizzazione della Registrazione EMAS verso i paesi di origine dei flussi turistici;
- sperimentazione di metodologie innovative di lavoro;
- trasferimento dell'esperienza agli altri Comuni della costa e a quelli coinvolti nella gestione integrata ambientale regionale.

Il progetto si è sviluppato attraverso una serie di azioni raggruppate in **cinque temi**, ognuno dei quali è stato gestito da un *gruppo di lavoro tematico trasversale*:

- gruppo A: Acquisizione e sistematizzazione dati
- gruppo B: Sviluppo del modello di analisi dinamica
- gruppo C: Processo di registrazione
- **gruppo D: Attività di formazione**
- gruppo E: Attività di promozione

Entrando nello specifico dell'**attività di formazione** - oggetto del presente rapporto di valutazione - in progetto era previsto che essa venisse preceduta dall'elaborazione e diffusione presso i Comuni del modello di analisi dinamica (*Analisi dei processi di sviluppo attraverso le politiche di investimento ambientale*) così da diminuire la resistenza degli stessi all'innovazione, sia dei processi lavorativi, sia di quelli di apprendimento.

In fase realizzazione, però, anche in funzione dell'interesse e della partecipazione mostrati dalle amministrazioni comunali nei confronti del progetto, si è ritenuto opportuno anticipare i tempi della formazione: in questo modo l'attività formativa ha potuto dare un notevole contributo al lavoro di affiancamento dei Comuni nel percorso della registrazione EMAS.



Sempre con l'obiettivo di supportare i Comuni, il percorso ha avuto uno sviluppo dinamico che si è adattato alle esigenze e alle risposte in termini di attenzione e partecipazione registrate in aula e nei diversi gruppi di progetto.

Il programma del corso è stato sviluppato in nove moduli della durata di sei ore ciascuno, come dettagliato nella tavola a seguire.

Tav. 1 - Il programma del corso

modulo	data
1. Introduzione agli strumenti di lavoro cooperativo e presentazione della piattaforma Moodle	19-mag-05
2. EMAS: L'evoluzione delle certificazioni e/o registrazioni ambientali - Significato del sistema autoportante EMAS e confronto modello certificativo ISO 14001	09-giu-05
3. La raccolta dati: I requisiti del SGA - La dichiarazione Ambientale - L'azione di audit interno e di terza parte	30-giu-05
4. Le procedure per la registrazione EMAS a raffronto con la certificazione ISO 14001	14-lug-05
5. La norma UNI EN ISO 19011-2003: gli audit interni e la gestione di un programma di audit	15-set-05
6. La norma UNI EN ISO 19011-2003: responsabilità, risorse e procedure - raccolta e verifica delle informazioni	5-ott-05
7. Ecoturismo ed Ecolabel Europeo per il servizio di ricettività turistica	27-ott-05
8. I parametri critici della pianificazione ambientale	16-feb-06
9. Il rischio ambientale	17-lug-06

Il percorso formativo, ideato e realizzato appositamente per gli operatori dei Comuni, è stato aperto anche ai rappresentanti di altri organismi partner del progetto Etica, in particolare della Regione Abruzzo, della Provincia di Teramo e di Apri SpA e Apri Ambiente. La ragione di tale partecipazione - dettagliata nel capitolo 3 - dipende in parte dalla volontà degli stessi di approfondire le conoscenze in materia, ma anche o soprattutto dall'opportunità di instaurare dei rapporti diretti con il personale dei Comuni, al fine di poterli assistere/affiancare al meglio nel processo di registrazione.



2. Le attività svolte e la metodologia impiegata

L'attività di valutazione - realizzata come previsto da progetto dai consulenti di Team Srl - ha avuto inizio nel novembre del 2005 con l'analisi desk della documentazione progettuale: formulario ufficiale, programma del gruppo di lavoro D - Formazione, report di avanzamento lavori, materiale depositato sul sito del progetto www.eticalife.org, ecc.

Terminata la prima fase di lettura e analisi del materiale e alla luce di ulteriori elementi forniti dal responsabile del gruppo D - Formazione è stato redatto *il Piano di valutazione* dell'intervento formativo. I colloqui con il responsabile del gruppo hanno permesso di inquadrare le specificità dell'iniziativa formativa anche nell'ottica generale del progetto Etica e altresì di raccogliere indicazioni circa il clima generale dell'aula ed eventuali problematiche emerse.

Una volta stabiliti in dettaglio gli aspetti da indagare e conseguentemente quali informazioni raccogliere, si è proceduto alla predisposizione degli strumenti di rilevazione e altresì alla definizione del campione. In merito alla scelta di effettuare un'indagine a campione, anziché interpellare tutti i partecipanti, va detto che si è preferito considerare solo le persone presenti ad un numero minimo di seminari in quanto esse potevano fornire risposte/indicazioni maggiormente significative ai fini della valutazione.

Gli strumenti di rilevazione

In primo luogo è stata elaborata una traccia di intervista - sotto forma di questionario semi-strutturato - da sottoporre ai partecipanti del corso: ideata dapprima per i Comuni, principali destinatari dell'intervento formativo, è stata riadattata con opportune variazioni per le interviste ai partecipanti degli altri Enti/organizzazioni. Tale traccia (allegato 1) è stata suddivisa in due parti: la prima incentrata sull'analisi della motivazione e dell'interesse dei partecipanti, la seconda sull'analisi dell'iniziativa formativa. Soltanto per i Comuni è stato predisposto anche un secondo questionario (allegato 2) volto alla verifica di aspetti più strettamente legati alla questione della certificazione ambientale. In particolare, è apparso di interesse rilevante andare a verificare se e in che misura i Comuni avevano già sviluppato precedentemente al corso un reale interesse verso la possibilità di una registrazione Emas e se l'iniziativa ha di fatto contribuito ad accrescere tale volontà e stimolato a procedere al più presto all'avvio della certificazione.

Nel contempo è stata definita la traccia di intervista per i quattro docenti del corso (allegato 3) volta, come quella per i partecipanti, a misurare la motivazione e l'interesse mostrato da questi ultimi e ad analizzare l'iniziativa formativa vera e propria.

L'elaborazione degli strumenti è proceduta di pari passo con la definizione del campione di riferimento dell'indagine.



Il campione

Considerato che i Comuni, così come gli altri Enti/organizzazioni coinvolti, hanno partecipato al corso di formazione con un numero variabile di persone e che tali persone a loro volta sono state più o meno presenti in aula, il criterio seguito per la definizione del campione è stato il seguente.

Criterio adottato per i Comuni, la Regione Abruzzo e la Provincia di Teramo:

- almeno una persona (indipendentemente dal numero di presenze al corso) per ciascun Ente/organizzazione¹;
- due persone per Ente/organizzazione laddove c'è stato più di un partecipante: il responsabile dell'Ufficio Ambiente (indipendentemente dal numero di presenze) e una seconda persona solo se presente ad almeno 5 moduli su 9.

Criterio adottato per le altre organizzazioni:

- massimo due persone scelte tra quelle che hanno partecipato ad almeno 5 moduli su 9.

Sulla base di tali criteri sono state selezionate e intervistate 13 persone, ripartite come illustrato nella tavola a seguire.

Tav. 2 - Il campione dei partecipanti al corso

Ente/organizzazione	n. intervistati
Regione Abruzzo	1
Provincia di Teramo	1
Comune di Alba Adriatica	1
Comune di Giulianova	1
Comune di Martinsicuro	2
Comune di Pineto	2
Comune di Silvi	1
Comune di Tortoreto	2
Apri (Apri SpA e Apri Ambiente)	2
tot. intervistati	13

Le interviste

L'indagine di campo è stata preceduta da una fase di sensibilizzazione e informazione degli Enti/persona beneficiare dell'intervento formativo volta ad illustrare le finalità dell'attività di valutazione stessa. In particolare, sono state inviate ai Comuni, alla Regione e alla Provincia delle comunicazioni ufficiali e a seguire sono state loro anticipate via e.mail le tracce di intervista: semi-strutturata quella generale per tutti i partecipanti e aperta quella aggiuntiva destinata solo ai Comuni ed in particolare ai responsabili degli uffici tecnici impegnati in campo ambientale.

¹ E' escluso dall'indagine il Comune di Roseto i cui rappresentanti hanno partecipato al primo modulo ma, a causa di problemi interni all'Ente, non hanno poi proseguito il corso.



Le interviste sono state poi realizzate telefonicamente e le persone interpellate si sono dimostrate tutte decisamente disponibili e partecipative. In contemporanea alle interviste ai partecipanti si è proceduto ad intervistare anche il tutor d'aula e i quattro docenti.

Ulteriori colloqui con il responsabile del gruppo D - Formazione hanno consentito di approfondire taluni elementi emersi nel corso delle interviste, mentre delle brevi interviste aperte con alcuni degli assessori all'ambiente dei Comuni interessati hanno permesso di inquadrare - anche dal punto di vista istituzionale - il coinvolgimento e le prospettive future degli stessi Enti rispetto alla questione della certificazione ambientale.

Conclusa l'indagine di campo i dati e le informazioni raccolte sono state sistematizzate in una griglia di analisi a partire dalla quale sono stati elaborati i grafici e le tabelle inseriti nel presente rapporto.

Infine, i principali spunti di riflessione - in positivo e in negativo - emersi nel corso della valutazione sono stati discussi e approfonditi con alcuni componenti dello staff progettuale di Etica. Questa **Analisi di secondo livello** - realizzata attraverso interviste telefoniche ha permesso di raccogliere elementi pro/contro la funzionalità del corso per gli addetti dei Comuni nell'ottica più generale del progetto Etica e delle tematiche/politiche ambientali.



3. I risultati dell'indagine

3.1 Analisi multi-obiettivo

L'iniziativa formativa realizzata nell'ambito del progetto Etica, pur se rivolta direttamente agli addetti degli uffici ambientali dei Comuni, come già detto ha visto la partecipazione anche di rappresentanti della Regione Abruzzo e della Provincia di Teramo, oltre che di Apri (Apri Spa e Apri Ambiente). Ciascuno dei soggetti coinvolti possedeva quindi un obiettivo proprio - come illustrato nella tavola 3 - derivante dal diverso ruolo ricoperto nel progetto.

Tav. 3 - Obiettivi dei diversi soggetti coinvolti nel processo formativo

Soggetti	Obiettivi
Comuni	formare del personale tecnico qualificato in materia di certificazione ambientale in grado di gestire le procedure di registrazione EMAS e conseguentemente anche di svolgere la funzione di <i>auditor</i>
Regione	qualificare il proprio personale tecnico in materia di certificazione ambientale al fine di supportare i Comuni in fase di registrazione EMAS e altresì di promuovere e stimolare l'avvio dei tale processo presso altri Comuni del territorio
Provincia	implementare le proprie conoscenze tecniche e avviare un confronto e scambio con i Comuni al fine di raccordarli e affiancarli nella costruzione di un sistema integrato di gestione ambientale
Apri	acquisire e/o implementare le proprie conoscenze e competenze tecniche in materia di registrazione EMAS al fine di poter affiancare efficacemente, anche dal punto di vista formativo, i Comuni coinvolti in tale processo

Gli obiettivi indicati nella tavola soprastante corrispondono ai bisogni espressi da ciascuna delle organizzazioni coinvolte rispetto al corso, identificano, cioè, cosa l'iniziativa formativa doveva essere in grado di produrre nell'immediato. Ognuno di tali soggetti, però, persegue anche una serie obiettivi diversificati e più complessi, identificabili attraverso un'analisi dettagliata non solo dei bisogni formativi ma anche del contesto in cui l'iniziativa si colloca.

Considerato che i principali beneficiari dell'intervento formativo, così come del progetto Etica nel suo complesso, rimangono i Comuni, l'**analisi multi-obiettivo** di seguito proposta - basata su un metodo di valutazione multi-criterio che parte dall'individuazione del cliente e poi ne analizza i bisogni formativi - si concentra sull'analisi dei **diversi livelli di obiettivi dei Comuni** stessi.

L'approccio utilizzato per l'**analisi multi-obiettivo** sui Comuni tiene quindi conto della molteplicità degli attori coinvolti e della varietà dei bisogni/obiettivi che ciascuno di essi possiede contemporaneamente. Normalmente le attività di formazione portano l'attenzione in misura prioritaria sull'utente/partecipante, sui suoi



bisogni e sulle sue attese, nonché sui risultati attesi a breve termine. Il modello qui adottato, invece, prende in considerazione l'esistenza di una duplice complessità che deve essere tenuta presente sia nella fase di progettazione, sia in quella di valutazione.

Dal lato del "sistema cliente", quindi, si deve distinguere tra questi tre soggetti:

- Il beneficiario dell'intervento (il partecipante al corso)
- L'organizzazione (il Comune, in quanto committente dell'iniziativa formativa)
- Il contesto sociale di riferimento (le istituzioni: dalla Regione all'UE)

I risultati attesi da ciascuno dei soggetti si possono schematicamente distinguere in tre differenti livelli:

personale: acquisizione di conoscenze, capacità, modelli utili per migliorare le competenze personali e professionali delle persone o costruire delle competenze collettive.

professionale: creazione o evoluzione di capacità individuali e collettive necessarie in "situazione di lavoro".

organizzativo: miglioramento delle condizioni di funzionamento e di vita della struttura o di alcune sue funzioni.

L'analisi dei bisogni - e conseguentemente dei risultati attesi - parte quindi dalla **definizione del cliente** e delle sue esigenze specifiche e prosegue con la definizione dei bisogni più generali individuati grazie alla **griglia multi obiettivo**. Nel caso specifico di questo corso, la definizione di tali obiettivi è stata effettuata a partire dall'analisi delle finalità generali del progetto stesso e dalla verifica degli obiettivi indicati nel Piano formativo e ulteriormente dettagliata tramite le interviste realizzate alla conclusione dell'attività formativa.

Successivamente alla stesura della griglia sono stati attribuiti dei pesi relativi (su scala percentuale) alle tre categorie di obiettivi - personali, professionali e organizzativi - di ciascun soggetto così da evidenziarne quelli preponderanti.

La tavola 4 alla pagina seguente illustra i tre livelli di obiettivi individuati per ciascuno dei tre soggetti del sistema cliente.



Tav. 4 - Griglia multi-obiettivo dei Comuni

Tipologia obiettivo	Personale	Professionale	Organizzativo
Partecipante (gli addetti dei Comuni)	Acquisire nuove conoscenze sulle tematiche della qualità ambientale e abilità pratiche relative alle procedure per la registrazione EMAS	Essere in grado di gestire - da soli o con il supporto di esperti - le procedure di registrazione EMAS per il proprio Comune	Diventare maggiormente consapevoli rispetto alle politiche ambientali promosse a livello locale, nazionale ed europeo
peso dell'obiettivo	20%	60%	20%
Organizzazione (il Comune)	Sensibilizzare il proprio personale verso le tematiche di gestione ambientale e accrescere il loro know how tecnico in materia di certificazione di qualità	Disporre di personale tecnico qualificato in grado di gestire le procedure di registrazione EMAS e conseguentemente di realizzare l'auditing interno	Ottenere la registrazione EMAS del proprio Comune al fine anche di elevare l'attrattività dal punto di vista turistico
peso dell'obiettivo	20%	30%	50%
Contesto sociale	Sensibilizzare la cittadinanza e motivarla a perseguire politiche ambientali	Far sì che i Comuni dispongano di risorse umane capaci di gestire le politiche ambientali ed in particolare la procedura EMAS	Accrescere le capacità di sviluppo economico ecosostenibile
peso dell'obiettivo	30%	20%	50%

L'obiettivo primario dei **partecipanti** risulta quello di carattere professionale, che corrisponde alla ragione stessa della loro partecipazione, cioè essere in grado, una volta terminato il corso, di portare avanti le procedure necessarie per la registrazione EMAS della propria Amministrazione. L'acquisizione di nuove e più ampie conoscenze in merito alle tematiche di tutela e gestione ambientale, oltre ad essere necessaria in funzione della certificazione stessa, assume altresì un ulteriore significato, ossia rafforzare nei singoli - e di riflesso anche nell'Ente - la consapevolezza e l'attenzione verso le politiche ambientali perseguite a livello non solo locale, ma anche nazionale ed europeo.

Gli obiettivi dei singoli partecipanti si combinano dunque con quelli dei **Comuni**: l'ottenimento della certificazione EMAS non può infatti prescindere dalla qualificazione professionale, oltre che dalla motivazione, del proprio personale tecnico, e non solo di quello impiegato nel settore ambiente, ma anche di quello degli altri settori. La finalità principale delle Amministrazioni Comunali, quella cioè di effettuare la registrazione EMAS, a sua volta potrà portare una serie di vantaggi di natura economica ed in particolare, considerato il contesto di riferimento, potrà incidere in positivo sull'attrattività turistica dell'area costiera, favorendo in questo modo anche un incremento dell'indotto che ne deriva.



In termini **sociali** l'obiettivo primario, cioè l'accrescimento delle capacità di sviluppo economico ecosostenibile è più facilmente raggiungibile se tutta la cittadinanza, e non soli gli amministratori, acquisiranno la giusta sensibilità e motivazione verso le politiche ambientali. Non è infatti sufficiente che i Comuni interessati dispongano di risorse umane qualificate in materia, ma è necessario un cambio di mentalità diffuso a più livelli, utile anche per innescare l'auspicato effetto traino presso tutti i comuni coinvolti nel sistema di gestione integrata ambientale regionale.

I diversi livelli di **obiettivi del sistema cliente** risultano quindi tra di loro coerenti e interdipendenti: la sensibilizzazione e preparazione dei partecipanti al corso, primo fondamentale tassello sulla strada della registrazione EMAS, è un obiettivo comune a tutti e tre i soggetti del sistema, ma l'ottenimento della certificazione da parte dei Comuni non rappresenta un risultato fine a se stesso. Se per i partecipanti ciò potrà comportare anche un aumento della consapevolezza verso le politiche ambientali, la condivisione di tale nuovo atteggiamento da parte di tutte le Amministrazioni, oltre che della cittadinanza intera, potrà contribuire all'effettivo perseguimento di tali politiche. L'obiettivo di sviluppo economico ecosostenibile, pur se non proprio dei partecipanti, è invece il fine ultimo a cui sottendono i diversi soggetti.



3.2 L'impatto del corso sulle organizzazioni

Questo paragrafo intende approfondire la posizione dei Comuni rispetto alle tematiche ambientali, e in particolare verso la registrazione EMAS, mettendo a raffronto "il prima e dopo" rispetto al corso, così da verificare se l'iniziativa formativa ha prodotto dei cambiamenti, non solo in termini di competenze, ma soprattutto in termini di motivazione e interesse verso i sistemi di gestione ambientale.

Le competenze già presenti

Prima dell'inizio del corso su sei Comuni, solo quello di Tortoreto aveva già nel suo organico personale ad hoc dedicato alla gestione delle problematiche di ecogestione, tanto che nel 2001 esso ha ottenuto la certificazione ISO 14001. Si segnala, per completezza di informazione, che tale certificazione è stata ottenuta anche dall'Ufficio ambiente del Comune di Roseto, il quale è escluso dalla presente indagine per le ragioni precedentemente esplicitate. Tornando ai Comuni oggetto di questa valutazione, negli altri cinque era operativo un ufficio ambiente, ma generalmente impegnato in variegata operazioni e privo di risorse umane specifiche, che si occupassero appositamente di queste tematiche e del turismo ecosostenibile. Tuttavia, due Comuni, prima dell'avvio del progetto ETICA, avevano espresso un elevato interesse alla certificazione EMAS. Per questo motivo uno di essi ha incaricato una risorsa esterna qualificata, che lo ha rappresentato nel corso, mentre un altro ente locale si è attrezzato in questo senso con risorse interne. I restanti tre Comuni appaiono, dai dati dell'indagine, intenzionati a dotarsi, in tempi brevi, di personale aggiunto da adibirsi specificatamente alla materia della certificazione ambientale.

Le motivazioni e l'interesse verso i sistemi di ecogestione

L'esigenza di disporre di personale interno preparato in modo specifico risponde, come già accennato, ad un problema strutturale dei Comuni che risentono negativamente del sovraccarico di compiti e mansioni dei propri addetti. Anche per questo motivo, come emerso nelle interviste, i Comuni, prima dell'avvio del corso, hanno palesemente ammesso la mancanza o l'esiguità del patrimonio conoscitivo in materia. La nuova esperienza formativa, quindi, oltre a colmare le lacune conoscitive degli addetti dei Comuni, ha incentivato l'interesse e la motivazione degli stessi, i quali, una volta entrati in possesso degli strumenti per lavorare nel campo dell'ecogestione sono ora maggiormente stimolati ad agire in quella direzione. Come sottolineato da uno dei partecipanti, infatti, "più si sa, più si fa".

L'accrescimento di interesse per le tematiche ambientali da parte degli addetti/tecnici degli uffici di riferimento non è stato però sufficiente, da solo, a garantire un cambio di mentalità globale all'interno delle Amministrazioni, soprattutto perché in taluni casi non c'è stato un adeguato coinvolgimento/interessamento da parte degli altri settori comunali. Come sottolineato dall'assessore del Comune di Tortoreto i dipendenti pubblici "hanno avuto e ancora hanno difficoltà ad



immedesimarsi e non si rendono conto appieno delle ricadute positive che derivano dalla certificazione ambientale EMAS”. A parere dell’assessore non c’è stata quindi una significativa maturazione della coscienza ambientale negli addetti estranei al settore, che non è imputabile al corso quanto piuttosto alle dinamiche dei Comuni stessi e al modo di approcciarsi alla questione della registrazione: l’atteggiamento non è partecipativo ma adempitivo, cioè improntato sul rispetto delle scadenze, in questo caso specifico la consegna di documenti necessari per la registrazione. Questa disamina non vale necessariamente per tutti i dipendenti e/o Comuni, ad esempio l’assessore del Comune di Pineto ha sottolineato come “i tre settori coinvolti nella registrazione Emas e in quella Iso 14000 siano stati in egual misura partecipi, elevando così la cultura ambientale dell’intero Comune”, mentre l’assessore di Giulianova ritiene che “tramite il corso si è creata molta sensibilità e le persone addestrate hanno fatto una comunicazione così positiva ed efficace che altri addetti hanno fatto richiesta di partecipare a un nuovo corso”.

La **criticità di fondo** dell’intervento formativo risulta quindi, proprio, la scarsa/non ottimale attenzione degli addetti comunali di altri settori, fatto sottolineato anche da alcuni partecipanti (uno ha indicato quale punto di debolezza del corso la mancata partecipazione di altri settori, mentre un altro ha osservato che “ci vuole più tempo per avviare un processo di coinvolgimento di tutte le unità del Comune”), e altresì dai docenti (uno ha evidenziato “la difficoltà da parte dei partecipanti di condividere il proprio lavoro e l’esperienza del corso con gli addetti degli altri uffici”, mentre un altro ritiene che il corso, se non l’intero progetto, è di fatto risultato avulso alla dinamica interna dei Comuni”). In sostanza va detto che, pur se l’iniziativa formativa non era indirizzata specificamente anche agli addetti di altri settori, è però vero che essi avrebbero potuto/dovuto cogliere più concretamente l’occasione offerta dal corso per informarsi approfonditamente sulle politiche e i sistemi di ecogestione, mentre ciò non sempre è avvenuto. Considerato, quindi, che l’interesse/motivazione da parte di essi non è stata del tutto spontanea, sarebbe stata utile/necessaria una sollecitazione diretta, in termini di sensibilizzazione e informazione, diffusa a più livelli.

Ritornando all’analisi della **motivazione dei partecipanti del corso**, va detto che questi si sono autovalutati in larga maggioranza alquanto interessati al corso, quindi alle tematiche ambientali, tanto da affermare che la loro partecipazione è stata sorretta da un interesse personale. Anche i tre che hanno ammesso di aver preso parte all’iniziativa solo o prevalentemente perchè indicati dai loro diretti superiori, hanno affermato che il corso ha in effetti stimolato il loro interesse per i temi trattati. Da parte loro i responsabili degli uffici ambiente hanno confermato la motivazione e l’interesse dei loro collaboratori, già manifestata in partenza e accresciuta grazie alla partecipazione al corso. I docenti, pur se in maniera più prudente, hanno comunque riconosciuto agli allievi una sostanziale ‘disponibilità’ all’apprendimento, soprattutto in considerazione della complessità/ostilità di alcuni degli argomenti trattati: in sostanza è stato osservato che “poiché i temi trattati nel corso erano in parte noiosi e non facili, per i partecipanti è stata una prova difficile”.



In sintesi, quindi, nonostante il non ottimale coinvolgimento/interessamento di tutti i livelli e settori delle Amministrazioni, nel complesso - a detta degli stessi operatori dei settori ambientali - si registra comunque una crescente sensibilità e volontà di aprirsi ad una nuova mentalità e cultura ambientale.

Le azioni intraprese

I Comuni, e in particolare i loro Uffici Ambiente, hanno colto l'opportunità del corso formativo, non solo per acquisire le competenze tecniche necessarie e procedere alla registrazione EMAS, ma anche e soprattutto per avviare un dialogo interno ed esterno sulle tematiche ambientali.

Diversi operatori hanno dichiarato nelle interviste di essersi impegnati in azioni di comunicazione e diffusione, sia all'interno del proprio ente, sia nei confronti degli altri settori coinvolti nella raccolta documentale per la certificazione. Tutti i sei Comuni hanno espresso la volontà di procedere alla certificazione EMAS e hanno avviato azioni concrete in tal senso.

Il processo di interazione tra i Comuni, stimolato dal corso stesso, ha favorito la collaborazione attiva tra di essi, tre dei quali, in particolare, stanno lavorando di pari passo e hanno già preparato le proprie relazioni di *Audit*. Queste collaborazioni sono state promosse sia dalla Provincia, sia dalla Regione, opinione condivisa da tutti i Comuni, pur se con una percezione diversa dei ruoli assunti dai due Enti a cui sono stati attribuiti, vicendevolmente, la funzione di tramite o di promotore del processo. Da mettere in luce anche il "nuovo" tipo di rapporto tra la Provincia e gli enti locali, i quali non adempiono più solo a "provvedimenti forzati", ma lavorano insieme seguendo una politica ambientale condivisa.

Le ricadute della Registrazione EMAS (vantaggi)

Per quanto concerne i vantaggi economici, di immagine e di visibilità che possono derivare dalle procedure di gestione EMAS, i Comuni mettono in primo piano le ricadute sul turismo, che è la risorsa principale della loro economia. Come sottolinea uno degli intervistati, infatti, "i turisti, soprattutto stranieri, sono sempre più attenti a questo tipo di garanzie europee". Tali garanzie risultano necessarie per valorizzare il territorio tanto nel suo complesso, quanto negli avvenimenti satelliti del turismo, quali le fiere internazionali, ove l'Abruzzo attraverso i suoi Comuni è spesso presente.

Il lavoro preparatorio della certificazione EMAS, inoltre, come rilevato da uno dei partecipanti, ha prodotto delle ricadute positive anche nei rapporti informativi tra i Comuni e la popolazione locale. Infine, nel caso dei Comuni già sensibili alle tematiche ambientali - attraverso azioni come la raccolta differenziata porta a porta, seminari e convegni divulgativi e una pianificazione attenta - la certificazione EMAS ha fornito un quadro organizzativo nel quale inserire queste azioni. L'attuazione di queste procedure stimolerà secondo un altro utente il risparmio energetico, l'utilizzo dell'acqua e della carta, in definitiva eliminerà gli sprechi e anche questo avrà un ritorno economico per i Comuni.



3.3 La qualità dei processi

La valutazione della qualità dei processi, riconducibile al versante della valutazione di efficienza, ha preso in esame i **seguenti aspetti**:

- la congruenza tra gli obiettivi formativi indicati ex-ante e quelli perseguiti in fase di attuazione;
- le modalità di erogazione della formazione;
- la composizione e la qualità delle risorse umane e tecniche impiegate.

Per quanto concerne la **congruenza degli obiettivi** formativi indicati nel programma con quelli perseguiti in fase di realizzazione, non si registrano scostamenti. La scelta di anticipare l'avvio dell'iniziativa formativa rispetto a quanto stabilito da progetto non ha in alcun modo inciso sull'aderenza degli stessi, anzi, questa soluzione ha agevolato il perseguimento dell'obiettivo fondamentale del percorso formativo, ossia l'essere di supporto all'azione di accompagnamento dei Comuni nel percorso verso la registrazione EMAS.

Relativamente alle modalità di **erogazione della formazione**, il piano formativo prevedeva l'applicazione di una metodologia *blended elearning*, con alternanza di azione formativa in aula e azione formativa a distanza. L'**attività in aula** si è rivelata adeguata alle esigenze dei partecipanti, raccogliendo la piena soddisfazione degli stessi, non solo per quanto concerne gli aspetti meramente didattici ma anche perché ha offerto agli utenti dei significativi momenti di aggregazione. Oltre ad approfondire la reciproca conoscenza, infatti, gli operatori degli Enti locali hanno potuto condividere le proprie esperienze e confrontarsi su problematiche comuni.

La fase di **formazione a distanza** prevedeva l'impiego della piattaforma per l'elearning "**Moodle**" (un software *open source* semplice ed intuitivo), che però di fatto non è stata quasi mai utilizzata dai partecipanti. Nonostante il primo modulo del corso sia stato dedicato principalmente ad illustrare il funzionamento di tale strumento, gli utenti non hanno saputo cogliere l'opportunità loro offerta di incrementare, a distanza, la comunicazione e lo scambio di informazioni sia tra di loro, sia con i docenti. La piattaforma è dunque servita unicamente come deposito di materiali didattici e informativi, mentre il forum non è stato praticamente mai utilizzato.

Le ragioni di tale "insuccesso" vanno ricercate, oltre che nella scarsa dimestichezza di taluni dei partecipanti con strumenti informatici avanzati web, più ancora in una prevalente mentalità/approccio verso il lavoro di tipo tradizionale, aspetto, quest'ultimo, sottolineato dall'esperto che ha curato l'allestimento della piattaforma e ne ha mostrato il funzionamento nel corso del primo modulo. Va peraltro precisato che la mancanza, in tale occasione, di un'aula informatica attrezzata non ha permesso ai partecipanti di prendere dimestichezza con lo strumento, ossia di provare ad usarlo in prima persona con l'assistenza diretta dell'esperto. Vista



l'inadeguatezza dell'aula, infatti, i contenuti del modulo sono stati trattati unicamente a livello teorico col solo supporto di una simulazione con il video proiettore. A tale inconveniente si sarebbe potuto ovviare, almeno in parte - come osservato a posteriori dallo stesso docente/esperto - fornendo ai partecipanti una guida cartacea sull'utilizzo di "Moodle" (il materiale a disposizione era invece tutto digitale).

Tuttavia, va ulteriormente rimarcato, non è quest'ultima la ragione del mancato utilizzo della piattaforma, in quanto a prevalere non è stata la carenza di conoscenze tecniche ma piuttosto la mancanza di reale interesse/volontà, che i diretti interessati hanno mascherato come mancanza di tempo da dedicare all'impiego dello strumento, sia nell'orario di lavoro, sia al di fuori di esso. Nemmeno i diversi tentativi fatti dallo staff del corso per avvicinare i partecipanti alla piattaforma, quali ad esempio l'inserimento di quiz e cruciverba a tema, inoltre, hanno ottenuto il riscontro sperato. Lo sforzo compiuto dai docenti e dalla tutor per sollecitare gli utenti ha comunque prodotto un risultato: i partecipanti hanno utilizzato la piattaforma perlomeno per scaricare i documenti, in particolare, chi non ha frequentato tutti i moduli ha potuto in questo modo tenersi aggiornato circa gli argomenti trattati in aula.

In considerazione delle "resistenze" manifestate dalla tipologia di utenza, sarebbe stato quindi necessario impostare una più forte azione di sensibilizzazione, propedeutica proprio all'utilizzo della piattaforma, al fine di stimolare maggiormente gli utenti verso modalità di autoapprendimento tipiche dell'elearning. E' dunque questa la maggiore criticità riscontrata, cioè la scarsa propensione e interesse dei partecipanti verso forme di autoapprendimento e di lavoro cooperativo on line.

Se la piattaforma è stata quasi ignorata dai partecipanti, il **portale Eticalife** è stato invece maggiormente consultato e frequentato dagli stessi, soprattutto come fonte di informazioni relative al progetto nel suo complesso.

In merito alla **qualità delle risorse umane e tecniche**, si segnala che il corpo docente si è rilevato adeguato sia dal punto di vista didattico, sia da quello comunicazionale. In particolare, i due docenti che hanno sviluppato la gran parte del corso (i restanti due hanno trattato solo il modulo introduttivo agli strumenti informatici) sono entrambi profondi conoscitori di problematiche e politiche ambientali: il primo, ingegnere presso l'ARSSA - Azienda Regionale dei Servizi di Sviluppo Agricolo, ha già seguito la registrazione EMAS per altre strutture e realizzato corsi formativi sull'argomento; la seconda ha realizzato numerose consulenze ambientali a livello nazionale ed internazionale. Al di là delle provate competenze in materia i docenti hanno saputo anche creare un positivo clima d'aula, favorendo in questo modo l'apprendimento dei partecipanti.

Per quanto concerne invece le risorse tecniche, detto delle problematiche riscontrate con gli strumenti informatici per la formazione a distanza, non emergono ulteriori elementi di analisi.



3.4 L'impatto formativo

La valutazione dell'impatto formativo - analisi dell'efficacia - ha preso in esame i seguenti aspetti:

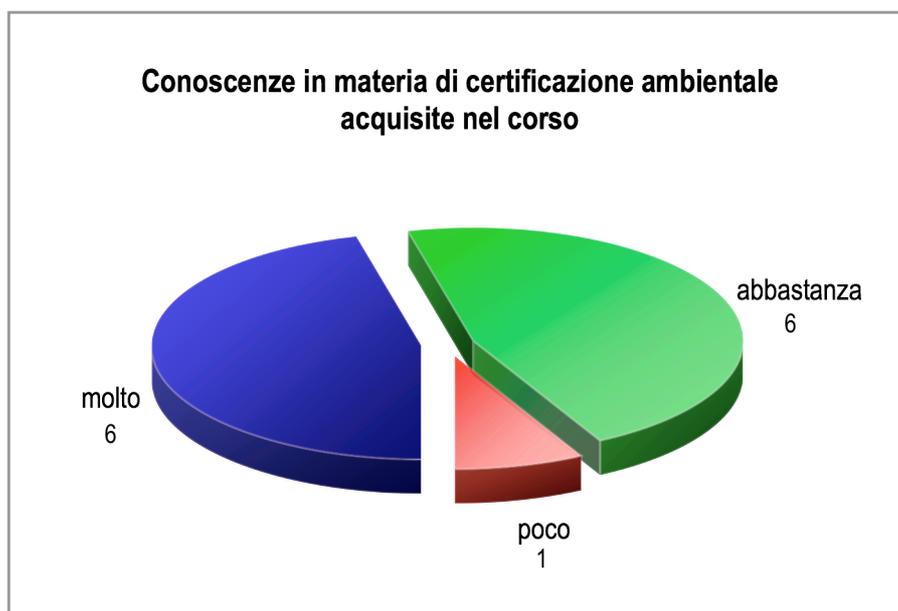
- le **capacità professionali** acquisite, ossia il raggiungimento dell'obiettivo generale consistente nel *“trasmettere agli operatori dei Comuni coinvolti il know how necessario alla implementazione e gestione di un sistema di eco gestione al fine di costituire all'interno di ogni Comune un gruppo di operatori che abbia le conoscenze tecniche ed operative adeguate a seguire la procedura di registrazione EMAS delle amministrazioni locali di appartenenza”*.
- l'**iniziativa formativa** vera e propria, ossia la soddisfazione dei bisogni e delle attese dei partecipanti in relazione, sia ai contenuti del corso (tempo dedicato e chiarezza di trattazione), sia alla strutturazione del corso (distribuzione temporale dei moduli, metodologia adottata) e agli strumenti impiegati.

3.4.1 Le capacità professionali

Per quanto concerne il trasferimento del know how va detto, in primo luogo, che alla conclusione del corso i partecipanti hanno tutti affermato che l'iniziativa nella sua globalità ha soddisfatto le loro **attese/aspettative iniziali**. In particolare, ad eccezione di uno che ha affermato di essere “solo” abbastanza soddisfatto, in quanto avrebbe voluto approfondire maggiormente la tematica della gestione del territorio, gli altri hanno invece affermato di essere molto soddisfatti.

Tale generale soddisfazione trova conferma nel giudizio espresso dagli stessi per quanto concerne il grado di **acquisizione di conoscenze tecniche ed operative**. Prima di entrare nel merito dell'analisi è però necessario premettere che il livello iniziale di conoscenze in materia degli operatori dei Comuni era ovviamente più basso - di fatto quasi nullo - rispetto a quello dei partecipanti delle altre organizzazioni. In particolare quelli di Apri, come affermato dagli stessi, erano già in possesso di conoscenze teoriche e/o tecniche e quindi hanno partecipato al corso per approfondire gli aspetti più strettamente operativi. Allo stesso modo anche il rappresentante della Provincia ha dichiarato di essere già in possesso di conoscenze approfondite sulla certificazione EMAS.

Tav. 5 - Grado di acquisizione di conoscenze/capacità tecnico-profesionali



Come evidenziato nel grafico soprastante, ad eccezione di un partecipante - uno degli operatori dei Comuni - che ha espresso un parere negativo, tutti gli altri dodici, pur se in misura diversa, ritengono che alla fine del corso le loro conoscenze in materia di certificazione ambientale siano sostanzialmente accresciute. In dettaglio, i diversi soggetti coinvolti nel corso, hanno espresso i seguenti giudizi.

Tav. 6 - Distribuzione delle risposte sull'acquisizione di conoscenze

Grado di acquisizione delle conoscenze	Comuni	Regione	Provincia	Apri
molto	4	1	1	
abbastanza	4			2
poco	1			

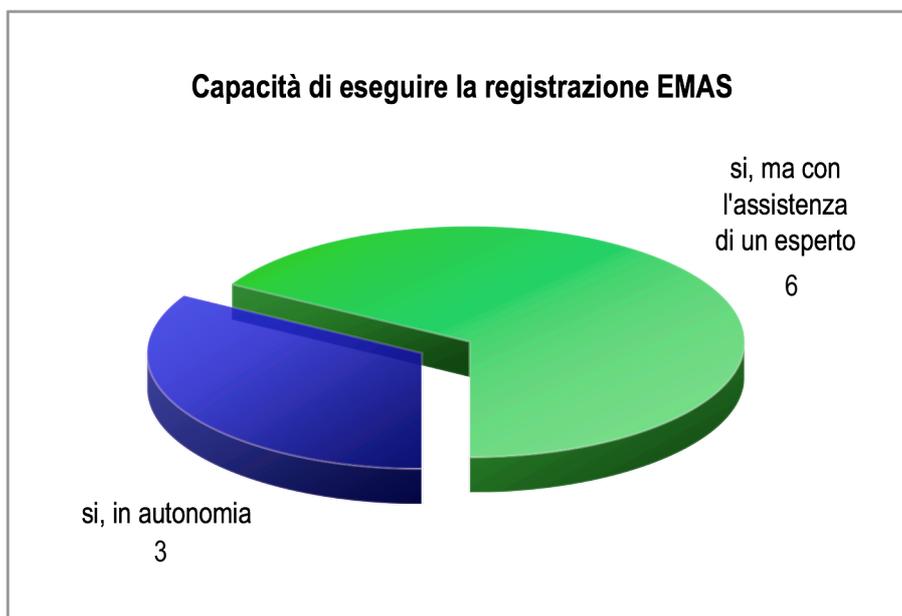
Nel complesso si può affermare che l'iniziativa formativa ha raggiunto in misura soddisfacente il suo obiettivo generale, ossia il trasferimento di conoscenze tecniche in materia di certificazione ambientale. Anche se soltanto la metà dei partecipanti ritiene che tali conoscenze siano "molto" accresciute, il risultato rimane comunque positivo, non va infatti dimenticata l'osticità intrinseca di taluni degli argomenti trattati che di certo ha creato difficoltà a persone praticamente a digiuno della materia. Il giudizio favorevole dei partecipanti è poi confermato dai docenti² che si sono dichiarati soddisfatti del livello di apprendimento dei partecipanti, uno di

² Si tratta dei due docenti impegnati dal secondo al nono modulo.

essi ha inoltre aggiunto che le esercitazioni e autovalutazioni realizzate in aula hanno dato risultati medio-alti.

Considerato che il trasferimento di conoscenze tecniche ed operative doveva essere propedeutico alla creazione, all'interno dei Comuni, di gruppi di operatori in grado concretamente di seguire le procedure per la registrazione EMAS è necessario, ai fini della valutazione, verificare se e in che misura tali operatori alla fine del corso si ritengono di fatto preparati ad affrontare tale procedura.

Tav. 7 - Grado di consapevolezza sulla capacità di seguire la procedura EMAS



Il grafico soprastante mette in evidenza, in primo luogo, che nessuno dei nove operatori delle Amministrazioni comunali ha dichiarato di non sentirsi preparato, e questo è il dato principale che emerge dall'analisi. Il fatto, invece, che solo tre di essi ritengano di essere in grado di realizzare la registrazione autonomamente non è un dato di per sé negativo, in quanto lo stesso progetto Etica prevede che i Comuni vengano assistiti da esperti esterni. Anzi, compito di tali esperti è anche quello di implementare ulteriormente la formazione degli operatori.

Tuttavia, va qui precisato, che gli elementi raccolti nell'indagine - giudizi dello staff del corso e autovalutazioni dei partecipanti - non permettono di determinare in termini assoluti se il corso ha effettivamente trasferito conoscenze sufficienti/adequate, cioè se gli operatori dei Comuni saranno realmente in grado di gestire la procedura di certificazione. Tale valutazione sarà possibile solo dopo la conclusione del progetto Etica, andando a verificare se e quanti Comuni hanno ottenuto la certificazione e in che misura gli operatori hanno concretamente contribuito a tale processo.



3.4.2 L'iniziativa formativa

I partecipanti hanno manifestato nel complesso una elevata **soddisfazione per l'iniziativa formativa**, tanto che il loro coinvolgimento dal punto di vista dell'interesse e della partecipazione è stato mediamente elevato, come confermato anche dalla tutor e dai due docenti che hanno trattato la maggioranza dei moduli. Uno dei partecipanti, in particolare, ha sottolineato che le lezioni erano molto coinvolgenti, mentre un altro, proprio grazie all'interesse suscitato in lui da questa iniziativa, si è auspicato di poter partecipare a corsi simili nell'ambito di altri progetti.

Entrando nel dettaglio, molto apprezzata è stata la **strutturazione complessiva del corso**, ossia la sequenza e distribuzione nel tempo dei nove moduli, che 11 partecipanti hanno ritenuto molto efficace ai fini dell'apprendimento, mentre i restanti 2 l'hanno giudicata comunque abbastanza efficace. L'unico aspetto critico rilevato riguarda la fase di formazione a distanza, argomento già ampiamente trattato nel § 3.3.

In merito ai **contenuti del corso**, i partecipanti ritengono che questi siano stati trattati dai docenti in maniera molto chiara ed esauriente (anche le consulenti di Apri, già avvezze alla materia, hanno sottolineato la capacità di esposizione e la competenza dei docenti). Riguardo alla necessità di approfondire taluni degli argomenti previsti, uno dei partecipanti avrebbe voluto sviscerare più a fondo la vera e propria procedura di registrazione, da lui considerata alquanto difficoltosa, mentre più corsisti avrebbero preferito, in generale, meno teoria e più esempi pratici. A tale proposito - e nell'ipotesi di riproporre un'iniziativa formativa simile - si segnalano alcuni suggerimenti forniti dagli stessi partecipanti nel corso delle interviste: ad esempio è stato proposto di realizzare delle simulazioni; di partire da casi pratici e definire in dettaglio gli obiettivi ambientali dei Comuni e le problematiche presenti; di effettuare una autocertificazione virtuale, così da approfondire al meglio tutti gli aspetti tecnici. La questione dell'approfondimento pratico di taluni argomenti è legata a quella della durata del corso, ossia **del tempo dedicato** ai vari moduli: se i docenti lo hanno ritenuto sufficiente per trattare in maniera esaustiva i contenuti previsti (solo il docente esperto di informatica impegnato nel primo modulo ha sottolineato la necessità di avere più ore a disposizione), alcuni partecipanti hanno segnalato il desiderio/necessità di allungare i tempi del corso così, appunto, da poter esplorare a fondo taluni elementi operativi.

L'**interazione con i docenti**, invece, si è rivelata nel complesso ottimale - due partecipanti hanno sottolineato il clima d'aula favorevole e dinamico - e le esigenze dei corsisti di esprimersi e fare domande sono state soddisfatte. Il materiale didattico da essi fornito è stato anch'esso apprezzato e ritenuto utile ai fini dell'apprendimento.

Infine, un aspetto del corso che non ha soddisfatto pienamente la maggioranza dei partecipanti - per quanto nessuno abbia espresso un parere veramente negativo - è quello **logistico**. In particolare, è stata rimarcata in negativo la dimensione dell'aula messa a disposizione e ancor di più la lontananza della sede del corso rispetto ai Comuni.



3.5 Analisi di secondo livello

Nell'ambito dell'analisi di secondo livello sono stati esaminati approfonditamente quegli aspetti che ad una prima battuta sono risultati "più critici" e quindi suscettibili di una riflessione a più vasto raggio.

In sostanza, taluni **spunti di riflessione** emersi nel corso della valutazione - concernenti sia i partecipanti/destinatari del corso, sia lo sviluppo dell'intervento formativo stesso - sono stati oggetto di discussione e confronto con alcune figure chiave coinvolte in quelle fasi del progetto attinenti specificamente il processo di registrazione EMAS dei Comuni coinvolti. In dettaglio sono stati interpellati:

- un membro del Gruppo di coordinamento (Apri Ambiente)
- due membri del Gruppo A - Acquisizione e sistematizzazione dati (Cogecstre)
- la responsabile del gruppo C - Processo di registrazione EMAS (Apri)
- il responsabile del Gruppo D - Attività di formazione (Team)

Obiettivo dell'analisi era quello di acquisire conferme e/o disconferme in merito ad alcuni aspetti rilevati nel corso delle interviste ai partecipanti, ai docenti e allo staff formativo in genere. In questo senso il confronto con persone coinvolte in momenti differenti del progetto Etica ha permesso di raccogliere opinioni scaturite da diversi punti di osservazione e di ricavare un quadro più vasto dei pro e contro del corso.

Entrando nel merito dell'analisi, con gli interlocutori sopracitati, sono stati sondati e approfonditi i seguenti **spunti di riflessione**.

Sulla base di quanto emerso nel corso della rilevazione (interviste a partecipanti - tecnici e responsabili - assessori, ecc), risulta che i responsabili e/o tecnici degli uffici ambiente dei Comuni - principali destinatari dell'intervento formativo - hanno colto l'occasione del corso per **avviare un confronto e uno scambio di informazioni ed esperienze tra di essi e con la Provincia e la Regione**. Tale confronto, a parere di alcuni, oltre a stimolare l'interesse verso le tematiche della certificazione ambientale, ha creato un **positivo clima di "competizione e concorrenza"** che li ha spronati ad essere più attivi e attenti alla qualità del loro lavoro.

Le persone interpellate hanno confermato l'avvio, nell'ambito dell'aula, di un'interazione informativa - di nozioni ed esperienze - più 'sostenuta' che ha dato modo ai partecipanti di porre le basi per una maggiore collaborazione tra di loro e con gli esperti in materia ambientale. D'altronde il corso è stato l'unica occasione per gli addetti comunali di incontrarsi considerato che durante il progetto Etica ogni Comune ha poi lavorato per conto proprio. Al di fuori del corso, va peraltro detto, il rapporto di scambio è proseguito sostanzialmente a livello individuale e non in maniera sistematica come invece auspicato. Se le persone, individualmente, hanno dimostrato un certo interesse e volontà di azione - talvolta anche con un approccio competitivo - di contro non è ancora maturata in modo esplicito la cultura del lavoro cooperativo, anche a distanza.



Dall'indagine è emerso che la **crescita di sensibilizzazione** verso la cultura/politica ambientale riscontrata in buona parte dei responsabili e i tecnici degli uffici ambiente, **non sempre si è estesa all'intera amministrazione comunale**.

Vista la difficoltà, in taluni casi, di coinvolgere attivamente sia il personale tecnico di altri settori comunali, sia gli amministratori, si è pensato - nell'eventualità di una replica del corso - che potrebbe essere utile prevedere una prima fase di inquadramento generale (aperta a tutti) e una seconda più tecnica rivolta agli addetti direttamente coinvolti nell'attuazione della certificazione ambientale.

Gli intervistati, in primo luogo, concordano sulla mancata o scarsa sensibilizzazione degli operatori di altri settori, che in taluni casi, oltretutto, ha causato rallentamenti nell'espletamento delle operazioni e in particolare nel reperimento dei dati e documenti necessari. Come osservato proprio da una incaricata dell'Acquisizione e sistematizzazione dati, spesso gli uffici amministrativi non hanno compreso la rilevanza del contributo a loro richiesto (quale la redazione e comunicazione di dati) - oltre il fatto che è un lavoro di loro competenza - confermando la tendenza, propria di molti Enti pubblici, di lavorare a 'compartimenti stagni'. La scarsa comunicazione tra i settori è stata, infatti, una delle principali problematiche rilevate.

Peraltro, come osservato dalla responsabile del Processo di registrazione, va detto che nella fase di 'audit interno' la crescita della cultura ambientale ha cominciato a diffondersi anche in altri uffici comunali.

Sul fronte politico - in particolare quello degli assessori all'ambiente - è stata rilevato da parte degli intervistati un livello medio di interesse/attenzione che in alcune realtà territoriali è stato più esplicito e propositivo.

Per quanto riguarda l'ipotesi di suddividere il corso in due parti, ed in particolare di dedicare ai politici e agli altri settori comunali una prima fase di inquadramento generale, alcuni intervistati sollevano dei dubbi sulla effettiva validità della proposta. Essi la ritengono di difficile realizzazione, da un lato perché deve sussistere a monte - da parte dei suddetti soggetti - un effettivo interesse/motivazione alle tematiche della certificazione ambientale, dall'altro perché di fatto i politici hanno altre priorità.

Taluni partecipanti - pur se generalmente soddisfatti del corso - hanno rilevato il **mancato approfondimento di taluni aspetti tecnici e applicativi della procedura**, tanto che solo un terzo degli operatori dei Comuni intervistati si è dichiarato pronto e sufficientemente preparato per affrontare la procedura di registrazione in autonomia, mentre i restanti due terzi hanno affermato, pur ritenendosi abbastanza preparati, di avere bisogno dell'assistenza di un esperto.

A tale proposito è stato auspicato da taluni partecipanti, nell'ipotesi di una ripetizione del corso, di dare un taglio maggiormente applicativo ai moduli tecnici, magari prevedendo l'illustrazione di più casi concreti ed esercitazioni pratiche legate alla realtà territoriale locale se non addirittura realizzando in aula una simulazione della procedura di certificazione.



La questione dell'approfondimento degli aspetti più tecnici della procedura di certificazione è, a parere di alcuni intervistati, un falso problema: secondo due di essi, infatti, il corso in sé è stato svolto al meglio, tanto più che il perfezionamento delle conoscenze/competenze degli operatori era previsto nella fase di affiancamento, attraverso la "formazione sul campo". Il fatto che la maggioranza dei partecipanti non sia riuscita, alla fine del corso, a raggiungere l'autosufficienza (nell'applicazione delle procedure EMAS) non dipende quindi dal mancato/scarso approfondimento di taluni aspetti tecnici ma piuttosto da altri fattori, tra i quali la presenza non continuativa in aula di taluni partecipanti, oltre che la 'fatica/disabitudine' degli stessi ad introiettare nuovi concetti e procedure.

Un altro fattore che può avere inciso in negativo, come osservato dalla responsabile del Processo di registrazione, è quello temporale, ossia la non corrispondenza tra i tempi della formazione in aula e i tempi di realizzazione delle procedure di registrazione nei Comuni. A causa di tale discrepanza, ad esempio, la simulazione della certificazione tentata in aula è stata recepita dai partecipanti in maniera astratta e teorica poiché in quel momento all'interno dei Comuni non si stava ancora preparando la documentazione necessaria per la registrazione EMAS. In ragione di ciò, a suo parere, il corso avrebbe dovuto essere suddiviso in due blocchi con una lunga interruzione tra l'uno e l'altro, così che nella seconda parte si potesse procedere di passo con le operazioni svolte nei Comuni per la certificazione.

Il principale punto di debolezza del corso si è rilevata la **formazione a distanza** che non ha funzionato, o meglio non è stata praticamente realizzata, soprattutto per la "diffidenza" (non solo mancanza di dimestichezza con la piattaforma ma anche preclusione mentale) dei partecipanti verso metodologie formative innovative a forte caratterizzazione tecnologica.

A tale proposito è stato osservato che forse si sarebbe potuto fare qualcosa di più per sollecitare i partecipanti all'utilizzo della piattaforma elearning, oppure, di contro, che questa metodologia era inadatta alla tipologia di utenza.

L'insuccesso della formazione a distanza è, anche a giudizio degli intervistati, da addebitarsi in primo luogo alla disabitudine degli addetti pubblici all'utilizzo di Internet, oltre che alla mancanza di motivazione personale. Come osservato dalla rappresentante del Gruppo di coordinamento 'la formazione tradizionale gli appartiene di più, l'elearning è poco affine al loro modo di lavorare'. A ciò si aggiunge il problema del sottodimensionamento del personale (molti uffici si trovano sotto-organico), quindi la mancanza di tempo da dedicare, prima alla familiarizzazione, poi all'utilizzo di strumenti informatici avanzati.

In prospettiva futura è stato dunque suggerito, sia dalla responsabile del Processo di registrazione, sia dal responsabile dell'Attività di formazione, di non riproporre la fase di formazione elearning ma di utilizzare comunque la piattaforma come deposito di documenti e materiale didattico. Per stimolare poi i partecipanti all'utilizzo dello strumento, secondo la responsabile del Processo di registrazione,



sarebbe invece opportuno creare delle postazioni attrezzate al di fuori delle loro postazioni di lavoro, così che gli addetti possano dedicarsi all'utilizzo della piattaforma con maggiore concentrazione.

In ultimo, come osservato dal responsabile dell'Attività di formazione, i docenti stessi, incaricati di animare la piattaforma, non sono riusciti a coinvolgere a sufficienza i partecipanti, a dimostrazione del fatto che per realizzare una formazione a distanza di successo sono necessari una forte motivazione e un continuo impegno da parte di tutti gli attori coinvolti.



4. Considerazioni finali

Alla luce delle considerazioni esposte nel presente rapporto emerge una valutazione complessivamente positiva dell'esperienza formativa realizzata nell'ambito del progetto Etica, anche se non esente da alcune criticità, quali quelle esposte nell'Analisi di secondo livello. Questo capitolo conclusivo intende quindi riepilogare alcuni degli aspetti più rilevanti (in positivo e in negativo) anche in funzione di una possibile/probabile riprogettazione di un analogo percorso formativo.

Indubbiamente il corso ha rappresentato un punto di partenza per stimolare l'interazione tra politici, funzionari e operatori dei diversi Comuni coinvolti nel progetto. Tale raffronto/scambio ha favorito la crescita di interesse per le tematiche ambientali in generale e per gli aspetti applicativi maturati sul campo. Tuttavia tale interazione non si è ancora tradotta in un vero e proprio sistema di lavoro cooperativo e in rete, rimanendo confinata all'ambito dell'iniziativa personale, sporadica e/o secondo necessità. La scarsa attitudine alla cooperazione, sia essa interna all'Ente o verso l'esterno, è in parte riconducibile alla cultura, tipica delle Pubbliche Amministrazioni, di lavorare a scomparti. Infatti, anche all'interno dei singoli Comuni, la comunicazione tra i diversi settori interessati al processo di registrazione non sempre è avvenuta in modo trasversale, anche perché in alcuni casi i settori non direttamente coinvolti nel progetto, almeno all'inizio, sono stati 'alla finestra': in questo modo hanno di fatto frenato il tentativo dei partecipanti al corso di condividere con loro lavoro ed esperienze. Alla fine, comunque, anche gli addetti degli altri uffici hanno cominciato a comprendere le finalità del progetto e a collaborare per gli aspetti operativi della certificazione.

In definitiva si può affermare che c'è stata una crescita di sensibilizzazione verso la cultura/politica ambientale da parte delle Amministrazioni comunali nel loro complesso. Mentre prima questa politica riguardava solo gli Uffici ambiente, ma era ancora estranea all'intero Comune, ora sembra che le Amministrazioni abbiano cominciato a prendere coscienza anche degli effettivi ritorni di questa certificazione, sia economici, sia di immagine.

Entrando nel merito dell'iniziativa formativa, come già ampiamente sottolineato nelle pagine precedenti, l'unica criticità di rilievo riguarda la formazione a distanza, che non si è potuta realizzare nel modo previsto soprattutto a causa della "diffidenza" e/o disabitudine dei partecipanti verso metodologie innovative a forte caratterizzazione tecnologica. Tale preclusione non è stata mai superata e ha rappresentato un effettivo limite del corso.

Per quanto riguarda la formazione in aula, invece, si è riscontrato in buona parte dei partecipanti un passaggio da una situazione iniziale di ascolto passivo ad una



situazione attiva di maggiore responsabilizzazione che ha innescato negli stessi un primo processo di autoapprendimento.

Infine, una considerazione di fondo va fatta sull'utenza a cui l'iniziativa era rivolta: il corso, pensato principalmente per gli operatori dei Comuni che avrebbero dovuto gestire le procedure di registrazione EMAS, è stato aperto, in qualità di uditori, anche a dirigenti e politici. Questi ultimi, però, hanno sostanzialmente partecipato in modo sporadico e più che altro allo scopo di instaurare relazioni oltre che di entrare maggiormente nel vivo del progetto. D'altronde il corso non è stato tarato sulle loro esigenze/necessità formative, bensì su quelle degli operatori. La co-presenza di queste tre categorie di soggetti è stata quindi utile a livello di conoscenza reciproca e, come già accennato, di scambio informativo, ma dal punto di vista del processo formativo non è stata sempre ottimale, anche perché talvolta gli operatori comunali alla presenza dei loro "superiori" non si sono sentiti del tutto liberi di esprimersi, fare domande, ecc.

In funzione di quanto detto sopra e nella prospettiva di una riproposizione del corso formativo, si può ipotizzare una formula maggiormente articolata per tipologia di utenza e per specifici contenuti.

Più in dettaglio si ipotizza di realizzare una formazione mirata **ai tre livelli di destinatari** - i politici, i dirigenti e gli operatori - e quindi differenziata sulla base non solo dei loro fabbisogni formativi ma anche dei loro obiettivi professionali e delle loro mansioni all'interno degli Enti. In sostanza, si tratterebbe di realizzare una **"formazione a pillole"** rivolta a piccoli gruppi omogenei e incentrata ogni volta su contenuti monotematici e mirati sugli interessi dell'utenza: per i politici di indirizzo strategico, per i dirigenti di carattere manageriale/organizzativo, per gli operatori di natura pratica e applicativa.

Per quanto riguarda invece la formazione a distanza, nell'ipotesi di insistere con questa metodologia, sarebbe opportuno mettere in atto alcuni correttivi, quali: allungare la fase di addestramento tecnico/pratico alla piattaforma prevedendo più momenti di formazione/ripasso; mettere a disposizione del gruppo per tutta la durata del corso un'aula adeguatamente attrezzata dal punto di vista informatico; garantire la presenza di un tutor virtuale che sostenga e sproni il gruppo.



Allegati



Questionario per i partecipanti del corso

A. Analisi di motivazione e interesse dei partecipanti

1. Prima di partecipare al corso, possedeva già delle conoscenze in materia di certificazione ambientale e sistemi di eco-gestione?

si

no

Se si, specificare il grado di conoscenza della materia: _____

2. La sua partecipazione al corso è nata da un interesse personale o è stato indicato dai suoi diretti superiori quale operatore più idoneo a recepire le tematiche trattate?

3. Se la sua partecipazione è dovuta ad una scelta personale ritiene che il corso abbia stimolato maggiormente il suo già presente interesse verso le tematiche riguardanti la certificazione ambientale?

si

no

Se no, motivare la risposta: _____

4. Se la sua partecipazione non è stata direttamente volontaria ritiene che il corso abbia comunque stimolato un certo suo interesse verso le tematiche trattate?

si

no

Se no, motivare la risposta: _____

5. Il suo coinvolgimento al corso dal punto di vista della partecipazione e dell'interesse si può definire nel complesso:

elevato

medio

scarso

Motivare la risposta: _____



B. Analisi dell'iniziativa formativa

6. Nella sua globalità il corso ha soddisfatto le Sue attese/aspettative iniziali?

- molto
abbastanza
poco

Se il corso ha risposto poco o per nulla alle Sue attese, può spiegare perché? _____

7. In che misura ritiene di aver acquisito conoscenze tecniche ed operative in materia di certificazione ambientale?

- molto
abbastanza
poco

Motivare la risposta: _____

8. Al di là delle conoscenze acquisite, ritiene di essere in grado concretamente di seguire la procedura di certificazione ambientale EMAS per il suo Comune?

- si
si, ma con l'assistenza di un esperto/consulente
no

Motivare la risposta: _____

9. Ha riscontrato difficoltà nell'acquisire le conoscenze tecniche proprie dell'ambito delle procedure di certificazione ambientale EMAS?

- si
no

10. Secondo lei tra gli argomenti trattati durante il corso ce ne sono alcuni che avrebbero meritato un maggiore approfondimento?

- si
no

Se ha risposto sì, specifichi quali e perché? _____

11. Secondo lei, considerata la complessità della tematica della certificazione ambientale, i contenuti del corso sono stati trattati in modo chiaro?

- molto
abbastanza
poco



Motivare la risposta: _____

12. Ritiene che le sue esigenze di esprimersi, fare domande e interagire con i docenti siano state soddisfatte?
- sempre
quasi sempre
qualche volta

Eventuali commenti: _____

13. Ritiene che la strutturazione complessiva del corso (sequenza dei moduli e distribuzione nel tempo, formazione a distanza, esercitazioni, ecc.) sia stata efficace ai fini dell'apprendimento?
- molto
abbastanza
poco

Motivare la risposta: _____

14. In che misura ha utilizzato la piattaforma e.learning per l'approfondimento degli argomenti trattati in aula?
- spesso
qualche volta
mai

Se ha risposto qualche volta o mai, spiegare perché (sono possibili più risposte):

- poca dimestichezza con gli strumenti informatici
mancanza del collegamento internet
mancanza di tempo
altro

Eventuali commenti: _____

15. Ritiene che il materiale didattico fornito dai docenti sia risultato funzionale al fine dell'apprendimento degli argomenti trattati?
- molto
abbastanza
poco

Se ha risposto poco, può spiegare il perché? _____



16. Secondo lei, le soluzioni date agli aspetti logistico/organizzativi sono state soddisfacenti?

- Molto
Abbastanza
Poco

Eventuali commenti/proposte migliorative: _____

17. Ritieni che la partecipazione di più operatori di uno stesso comune possa aver portato dei vantaggi per l'attuazione della procedura EMAS?

- si
no
non so

Se no, può spiegare il perché? (sono possibili più risposte)

perché c'è stata una dispersione nell'acquisizione delle conoscenze

perché c'è stato poco o nullo trasferimento di informazioni fra i partecipanti dello stesso comune

per una mancanza di continuità nella partecipazione ai diversi moduli

altro _____

18. In precedenza al corso aveva già dei rapporti di dialogo con gli operatori degli altri comuni coinvolti, in merito alle problematiche di certificazione ambientale, tale da consentire un confronto?

- si
no

Se si, con chi e con quale frequenza: _____

19. Se e laddove non esistevano rapporti pregressi, secondo lei il corso è riuscito a creare aggregazione tra persone provenienti da comuni diversi, stimolando il dialogo e lo scambio di informazioni sul tema della certificazione?

- si
no

Motivare la risposta: _____

20. A suo parere quali sono stati (se ce ne sono stati) i punti di forza e quali i punti di debolezza di questa esperienza?

Punti di forza



Punti di debolezza

21. Ha dei suggerimenti/proposte per migliorare l'efficienza di un eventuale nuovo corso di formazione per le procedure di certificazione EMAS?



Questionario di approfondimento per i Comuni

1. Nel suo Comune era già presente un “ufficio” o del personale specificamente dedicato operativamente alle problematiche di ecogestione dell’area costiera e di turismo ecosostenibile?

si
no

Se no, pensate di attivarlo a breve?

2. Il suo Comune aveva già sviluppato, precedentemente all’avvio del Progetto Etica, un interesse verso la possibilità di una registrazione EMAS?

si
no

La/le persona/e scelta/e per partecipare al corso (interne o esterne) erano già in possesso di conoscenze in merito al tema della certificazione ambientale?

si
no

Indipendentemente dalle conoscenze pregresse, hanno di fatto dimostrato un forte interesse/motivazione verso le tematiche trattate dal corso?

Se già presente una certa sensibilità verso il tema, ritiene che questa sia ulteriormente accresciuta grazie alla partecipazione sua e/o di suoi colleghi al corso di formazione?

Pensate, in concreto, di procedere a breve con la certificazione EMAS dedicando a tale fine personale o gruppi di lavoro ad hoc?

3. Esistevano già, precedentemente all’avvio del corso, rapporti con gli altri Comuni riguardo alle problematiche di certificazione ambientale?

si
no

se no, si sono attivati rapporti di collaborazione/scambio grazie al corso?

4. Ritiene che la collaborazione tra i Comuni sia stata effettivamente/concretamente promossa e sostenuta dalla Provincia e di conseguenza anche dalla Regione?

5. Quale tipo di vantaggio/ritorno in termini economici, di immagine, di visibilità, ecc. ritiene possa derivare dalle procedure di gestione EMAS per il suo Comune?



Questionario per i docenti

C. Analisi di motivazione e interesse dei partecipanti

1. Secondo Lei, nel complesso, all'avvio del suo/i modulo/i, quale era il livello di motivazione dei partecipanti al corso?
- alto
- medio
- basso

Se basso, può spiegare il perché? _____

2. Ritieni comunque di essere riuscito a far nascere o accrescere in loro una sufficiente sensibilità in materia di certificazione ambientale?
- molto
- abbastanza
- poco
3. A suo parere, invece, il grado di partecipazione attiva/interesse dei corsisti (intesa anche come interazione tra di loro e con il docente) durante lo svolgimento dei suoi moduli, è stato:
- elevato
- medio
- scarso

D. Analisi dell'iniziativa formativa

4. Ritieni che i partecipanti, nel complesso, abbiano acquisito conoscenze tecniche ed operative adeguate a seguire la procedura di certificazione EMAS per il proprio comune?
- molto
- abbastanza
- poco

Motivare la risposta: _____

5. Ritieni che l'alternarsi al corso di più operatori di uno stesso Comune sia stato un elemento penalizzante per l'acquisizione delle conoscenze inerenti le pratiche di avviamento della procedura EMAS?
- no
- non so
- si

Se si, può spiegare il perché?



6. Considerato il tipo di target degli utenti (dipendenti pubblici), ha incontrato qualche difficoltà nel trasferimento di contenuti e/o ha dovuto ritardare in corso d'opera la metodologia didattica?

no
si

Se sì, motivare la risposta: _____

7. Ritiene che l'utilizzo della metodologia blended sia risultato funzionale al fine dell'apprendimento degli argomenti trattati?

si
no

Se no, può spiegare quali sono stati i principali problemi riscontrati _____

8. A suo parere, il tempo a disposizione per il suo/suoi modulo/i è stato sufficiente per trattare in maniera esaustiva tutti gli argomenti previsti?

si
no

Se no, quali argomenti avrebbero meritato un maggiore approfondimento _____

9. Ritiene che la distribuzione del corso nel tempo (ossia durata dei singoli moduli e tempo trascorso tra un modulo e l'altro) fosse adeguata per il genere di corso e di utenza?

si
no

Se no, può spiegare il perché? _____

10. Le soluzioni date agli aspetti logistici sono state soddisfacenti per le esigenze organizzative delle lezioni?

molto
abbastanza
poco

Commenti/proposte migliorative: _____

11. Ritiene che il materiale didattico da lei fornito sia risultato funzionale al fine dell'apprendimento degli argomenti trattati?



- molto
abbastanza
poco

Se ha risposto poco può spiegare il perché _____

12. A suo parere quali sono stati (se ce ne sono stati) i punti di forza e quali i punti di debolezza di questa esperienza?

Punti di forza

Punti di debolezza

13. Ha dei suggerimenti/proposte per migliorare l'efficienza di un eventuale nuovo corso di formazione per le procedure di certificazione EMAS?
