

**Fondimpresa Lombardia**  
**Attività di monitoraggio valutativo 2020**  
**Azienda SACBO SpA**

**Piano Aziendale**  
**Conto formazione**  
**Codice identificativo del piano: 197325**  
**Formazione Specialistica 2017**

## **TEAM DI MONITORAGGIO**

L'attività di monitoraggio è stata realizzata da Silvia Oliva

### **Per S.A.C.B.O. Spa hanno partecipato:**

Roberto Rampinelli, Direttore HR

Laura Monteleone, HR - Responsabile Sviluppo organizzativo

Azzurra Cortinovis, HR - Addetta allo sviluppo organizzativo

# INDICE

## 1. Introduzione

## 2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

2.3.2 Impatto della formazione

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

2.5 Informazioni riepilogative

## 3. La gestione del processo formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno

3.2 Le figure professionali coinvolte

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

3.4 Considerazioni riepilogative

## 4. Conclusioni

4.1 Gli elementi/fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

4.2 Le buone prassi formative aziendali

4.3 Considerazioni conclusive

**Allegato: Proficiency Check**

## **Bibliografia/sitografia**

Fondimpresa, Piano n. 197325 – Formazione specialistica 2017

<https://www.milanbergamoairport.it/it/cenni-storici/>

[https://www.milanbergamoairport.it/rfile/ORG9jc0RvY3VtZW50O2ZpbGVfaXQ7MTAxMTtkZWZhdWx0\\_4c919dc2.pdf](https://www.milanbergamoairport.it/rfile/ORG9jc0RvY3VtZW50O2ZpbGVfaXQ7MTAxMTtkZWZhdWx0_4c919dc2.pdf)

## **1. INTRODUZIONE**

La scelta dell'azienda SACBO è legata alla specificità del settore di appartenenza, quello della gestione dello scalo aeroportuale di Orio al Serio, uno dei più importanti per quanto riguarda il Nord Italia. Il suo essere inserito nel circuito internazionale, mette SACBO in continuo confronto con le altre realtà non solo nazionali, ma anche internazionali, sottoponendola allo stesso tempo alla necessità di rientrare costantemente in obiettivi di efficienza, qualità e sicurezza stabiliti dai diversi protocolli stabiliti dai regolamenti, in primis europei.

Parallelamente, l'efficienza, la sicurezza e la qualità di un aeroporto che ha prevalentemente una clientela internazionale, ne fanno una sorta di biglietto da visita del Paese in generale e della regione in particolare. Per tanto la capacità dello stesso di mantenere uno standard elevato di questi parametri ha una ricaduta importante sull'economia regionale e sulla sua immagine verso i paesi esteri.

Leggendo il Report di sostenibilità di SACBO del 2019, si comprende quanto sia forte in questa realtà la convinzione che la sua capacità di rispondere alle esigenze di qualità e sicurezza, accompagnandole anche all'attenzione alla sostenibilità, dipenda in larga misura dalla capacità dei propri collaboratori di operare in coerenza con gli obiettivi e i valori dell'azienda che viene assicurata da una formazione che punta al costante aggiornamento delle competenze.

Il valore delle stesse per l'azienda è confermato da numerosi elementi che verranno ripresi nelle prossime pagine. Qui ci si limita a ricordare: la piattaforma per l'e-learning disponibile per i lavoratori, la previsione di percorsi "anti-ruggine" per i lavoratori che rimangono lontani per più di 60 giorni e l'utilizzo della formazione durante il recente lockdown anche come occasione di vicinanza e sostegno.

## **2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**

### **2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore**

La società per azioni SACBO (acronimo di Società per l'Aeroporto Civile di Bergamo - Orio al Serio) nasce nel 1970 e inizia la sua attività con i collegamenti con Roma, Cagliari, Alghero e Catania, affidandone la gestione alla compagnia aerea Itavia. Nei primi anni di attività, l'aeroporto si caratterizza per momenti importanti: si assiste al riconoscimento ex lege del ruolo di gestore aeroportuale e alla connessa concessione; quanto al profilo del traffico aereo, si evidenzia il numero di 127.286 passeggeri transitati nel primo anno di attività con aviazione commerciale (si tratta di voli di linea programmati; nonché di quelli dirottati da Linate, quasi esclusivamente per nebbia, e di una componente charter<sup>2</sup>); una progressiva rilevanza del cargo e la presenza dell'Aeronautica Militare (quantomeno sino allo scioglimento del reparto<sup>3</sup>). Si procede, inoltre, con i primi interventi per le infrastrutture. Nel 1987, sulla base di una condivisione reciproca di un sistema unitario aeroportuale lombardo, maturano le condizioni per l'ingresso di SEA (Società Esercizi Aeroportuali) nel capitale azionario di SACBO.

Agli inizi degli anni '90, dopo una serie di investimenti in vista dei mondiali di calcio Italia 90, SACBO getta le basi per il definitivo sviluppo infrastrutturale e logistico dello scalo, con

investimenti di ampliamento dell'aerostazione e nel 1999 l'aeroporto supera per la prima volta la quota annuale di 1 milione di passeggeri. Nel 2000 si decide il raddoppio dell'area check-in e soprattutto sono avviati i contatti commerciali che dal 2002 vedranno iniziare i collegamenti tramite Ryanair. Dopo l'avvio dei voli operati da Ryanair, cresce il numero dei vettori a basso costo, con estensione del bacino di utenza e ampliamento della rete di destinazioni nell'area euromediterranea. Nell'anno 2002 SACBO ottiene la concessione quarantennale da parte dell'ENAC, con scadenza nel 2042, traguardo fondamentale per impostare, in accordo e collaborazione con le Amministrazioni locali, le nuove strategie di sviluppo orientate ad una politica di progressiva riduzione dell'impatto ambientale sul territorio circostante il sedime aeroportuale. Quanto alla movimentazione merci, questa ha assunto fin dall'inizio dell'attività dell'aeroporto una valenza strategica. DHL Aviation contribuisce in modo rilevante a fare dell'Aeroporto di Milano Bergamo uno dei più importanti centri di movimentazione delle merci aeree di tipologia courier. La struttura di UPS costituisce dal 1989 il principale gateway del corriere espresso in Italia. La compagnia aerea cargo Miniliner effettua servizi di trasporto di piccoli pacchi postali fino a cessare le attività nel 2015. Il segmento courier ha notevoli e importanti impatti anche a livello territoriale costituendo un cruciale ruolo logistico e di supporto all'occupazione e all'economia del territorio.

Le attività/interventi/opere ed investimenti degli ultimi cinque anni hanno portato il consolidamento dello scalo, diventato il terzo aeroporto in Italia per traffico passeggeri e cargo. Sotto un profilo strettamente societario, gli ultimi anni sono stati caratterizzati dalla nascita del Gruppo SACBO: nel 2016 SACBO S.P.A. ha ceduto a società di nuova costituzione e partecipata in modo totalitario, denominata "BGY International Services S.r.l." (BGYIS), un ramo d'azienda che svolge una serie di attività afferenti al servizio aeroportuale, ossia servizi di assistenza a terra a passeggeri, merci e vettori aerei, nonché in tutte le attività connesse o complementari al traffico aereo. La società BGY International Services S.r.l., costituita in data 17 giugno 2016, ha iniziato ad operare dal 1° gennaio 2017. Nasce così il Gruppo SACBO. Nell'ultimo quinquennio sono stati effettuati ulteriori rilevanti investimenti per l'ottimizzazione dell'infrastruttura aeroportuale nel suo insieme, sia di volo che di terra, finalizzati ad un efficientamento e ottimizzazione del servizio di navigazione aerea in ogni suo aspetto, offerto sia a passeggeri, sia alle compagnie aeree e tra cui spicca il rifacimento completo della pista di volo. Dal 2001, anno di avvento del traffico low cost, l'Aeroporto di Milano Bergamo ha registrato la crescita costante del movimento passeggeri, fino a raggiungere la quota di 13,8 milioni nel 2019, consolidando la terza posizione nella classifica degli scali italiani e assumendo una funzione strategica in chiave di mobilità per l'est Lombardia. L'anno 2019 è altresì stato caratterizzato dai riflessi in termini di aumento del traffico passeggeri (soprattutto aviazione generale) correlati alla chiusura per tre mesi dello scalo di Milano Linate in concomitanza al periodo estivo (27 luglio- 27 ottobre 2020). Alla crescita del numero dei passeggeri è corrisposto un decremento del traffico cargo (per una percentuale del 3,3%).

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

Gli anni recenti vedono ulteriori significativi sviluppi correlati al miglioramento dei servizi di navigazione aerea, consentendo una riduzione dei tempi di volo per gli aerei in arrivo e in attesa di decollare, con conseguente minore impatto acustico ed ambientale. I sistemi di gestione implementati e resi operativi da SACBO vedono l'ottenimento di diverse certificazioni.

### *Le certificazioni di qualità di SACBO*

Nel 2004 SACBO raggiunge traguardi significativi: la certificazione Enac per la rispondenza dell'aeroporto alle norme ICAO, e la certificazione di qualità rilasciata da TUV Italia in conformità ai requisiti della norma Iso 9001:2000, per la progettazione ed erogazione dei servizi di assistenza a terra per gli aeromobili, i passeggeri, i bagagli e le merci; gestione delle infrastrutture e dei sistemi centralizzati relativi; gestione della biglietteria; coordinamento delle operazioni di scalo. Il riconoscimento degli standard di qualità si completa nel marzo 2008 quando viene rilasciata a SACBO la certificazione ambientale sulla base della normativa ISO 14001. Un attestato di conformità che completa un percorso di costante attenzione all'ambiente e al territorio finalizzato a garantire la compatibilità delle attività aeronautiche nel quadro del piano di sviluppo dello scalo bergamasco. A seguito dell'analisi delle varie tipologie di impatto in condizioni di esercizio dei processi e servizi aeroportuali, sono risultati certificati tutti gli aspetti ambientali e in dettaglio i seguenti campi: inquinamento acustico, emissioni nell'atmosfera, ciclo dell'acqua, gestione dei rifiuti, uso delle materie prime e delle risorse naturali (mediante contenimenti dei consumi energetici e idrici), aspetti naturalistici ed ecologici, radioprotezione ed emissioni elettromagnetiche, inquinamento luminoso. La certificazione ambientale pone l'Aeroporto di Milano Bergamo al livello degli aeroporti più avanzati in campo europeo ed internazionale sul piano dei servizi, operativo ed infrastrutturale.

A ciò si aggiunga l'accreditamento del primo livello di certificazione "Airport Carbon Accreditation" (ACA) di ACI Europe (Consiglio Internazionale degli Aeroporti Europei, che rappresenta oltre 450 scali in 45 Paesi d'Europa) in relazione all'impiego delle risorse energetiche e al relativo abbattimento di consumi ed emissioni nell'aria nell'ambito delle attività di funzionamento dello scalo. Tale riconoscimento è propedeutico alla elaborazione della "Carbon Footprint", che traduce le risorse utilizzate dal gestore aeroportuale in CO2 equivalente prodotta. Un tassello fondamentale per poter individuare azioni successive finalizzate a ottenere ulteriori riduzioni e conseguenti risparmi.

Ad oggi, la visione relativa alle prospettive dello scalo è racchiusa nel Piano di Sviluppo Aeroportuale (PSA), che consente di continuare a garantire un mix equilibrato di segmenti di traffico, frutto di un attento compromesso tra esigenze industriali, fabbisogni del bacino di traffico servito e compatibilità ambientale.

## **2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata**

L'attenzione alle competenze dei lavoratori di Sacbo e, quindi, dell'eventuale necessità di attivare specifici percorsi formativi è strettamente connessa con due diversi obiettivi e finalità:

- a) Il primo quello di garantire il rispetto dei corsi obbligatori (previsti sia dalla normativa sulla sicurezza, sia dalle certificazioni di qualità) e del cosiddetto recurrent training necessario all'aggiornamento di alcune competenze.
- b) Il secondo quello di soddisfare la necessità di adeguare le competenze agli obiettivi strategici dell'azienda, alle trasformazioni organizzative, alle performance attese dal singolo o dal team.

*“Nel primo caso la Direzione Risorse Umane agisce autonomamente, poiché tutte le informazioni relative ai corsi effettuati o da effettuare sono presenti nel database di gestione Risorse Umane. Il sistema prevede un alert denominato “scadenziario corsi”, che invia automaticamente tramite e-mail ai Responsabili di Unità e all’ufficio turni l’elenco dei nominativi del personale con corsi in scadenza o scaduti. In tale mail sono specificati i corsi già in calendario, per consentirne l’iscrizione. La Direzione Risorse Umane, inoltre, organizza incontri periodici di verifica con i Responsabili di Unità, per assicurare che tutto il personale effettui per tempo i recurrent training.*

*Nel secondo caso la Direzione Risorse Umane agisce di concerto con l’Accountable Manager, i Responsabili di Unità, i Direttori di Funzione, il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP), il Safety Manager, l’Internal Auditor, il Quality Manager, il Responsabile dell’Unità Ambiente e Territorio per le tematiche di rispettivo interesse.”<sup>1</sup>*

Il risultato finale di questa fase è la pianificazione annuale dei corsi, formalizzata in un documento predisposto dalle HR e condiviso e approvato dal CdA.

La programmazione dei corsi riguarda un orizzonte temporale di periodo più breve rispetto alla fase di pianificazione, normalmente un paio di mesi prima dell’avvio del corso. Quanto pianificato in fase di budget viene rivisto dalla Direzione Risorse Umane sulla base di variazioni dell’organizzazione, dell’organico e dei fabbisogni formativi emersi nel breve periodo.

Accanto alla formazione erogata per il proprio personale, SACBO in base al Regolamento UE 139/2014 in quanto Gestore Aeroportuale deve definire un programma di formazione per tutto il personale aeroportuale – anche non proprio - che partecipa alle operazioni, alla manutenzione e alla gestione dell’aeroporto in modo che tutte le persone che operano sull’area di movimento o altre aree operative siano adeguatamente addestrate.

Tale attività è stata delegata dall’Accountable Manager al Direttore Risorse Umane che, nel perimetro delle proprie attività, ha assunto, quindi, anche il ruolo di Training Manager. Nello specifico il Training Manager si occupa della formazione in ambito safety di tutto il personale, scortato, non scortato e anche di operatori terzi operanti in zona airside.

### **2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione**

SACBO è una realtà che opera in un contesto in cui il tema della sicurezza degli operatori e dei clienti è assolutamente centrale per l’eccellenza dell’attività di business e che per mantenere le

---

<sup>1</sup> Cfr. Report Sostenibilità 2019. Gruppo SACBO.

[https://www.milanbergamoairport.it/rfile/ORG9jc0RvY3VtZW50O2ZpbGVfaXQ7MjExMztkZWZhdWx0\\_\\_\\_3d2e63e9.pdf](https://www.milanbergamoairport.it/rfile/ORG9jc0RvY3VtZW50O2ZpbGVfaXQ7MjExMztkZWZhdWx0___3d2e63e9.pdf)



certificazioni sulla qualità e sostenibilità è chiamato a realizzare un continuo aggiornamento delle competenze dei propri collaboratori.

SACBO ha un programma di formazione continua volto a mantenere e migliorare le soft skills dei propri dipendenti, in particolare il potenziamento delle competenze manageriali dei propri dirigenti e responsabili di Unità, anche mediante l'organizzazione di eventi particolari, nonché partecipando ad iniziative di scambio delle best practices incontrando le altre Aziende leader del territorio. Dal 2019 si sono avviate le attività di sviluppo delle competenze manageriali legate all'intelligenza emotiva e al governo delle relazioni, rivolte a singoli dipendenti e a gruppi, che proseguirà per tutto il 2020. Anche lo sviluppo delle competenze tecniche necessarie per ricoprire ruoli sensibili e particolari connessi alle attività aeroportuali richiede una formazione altamente specializzata e qualificata.

Negli anni SACBO ha costantemente aumentato le ore di formazioni erogata coinvolgendo tutti i diversi livelli professionali e dando spazio sia alla formazione per i propri tecnici e impiegati, sia assicurando un adeguato aggiornamento delle competenze dei propri manager.

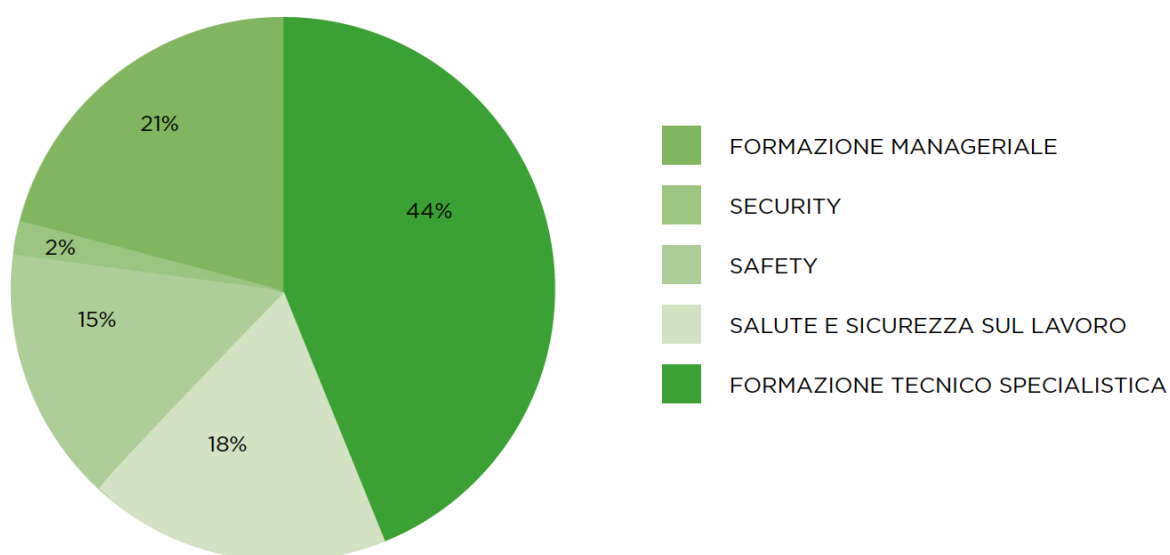
Gli ambiti formativi sviluppati sono i seguenti:

- Formazione manageriale (cultura, soft skill, eccetera)
- Security
- Safety
- Salute e sicurezza sul lavoro
- Formazione tecnico-specilistica

Per quanto riguarda il tema della salute e sicurezza sul lavoro, SACBO ha introdotto la modalità delle "pillole formative" in e-learning, relativamente ai rischi specifici della realtà lavorativa quotidiana, anche tenendo conto di eventuali errori che si possono verificare, indipendentemente dalla volontà del singolo. Questa modalità ha contribuito a creare una capillare ed effettiva presa di coscienza, da parte dei lavoratori, sui rischi specifici connessi alle proprie attività.

**Figura 1 – Formazione dei dipendenti (anni 2016-2018) e ambiti formativi**

	2016	2017 SACBO	2017 BGYIS	2018 SACBO	2018 BGYIS
Totale ore	14.614	6.595	11.732,5	7.371	15.061,5
Ore medie per dipendente	29	30,5	37,85	28,9	38,3
N. dipendenti partecipanti	511	216	310	255	393
% partecipazione	100%	100%	100%	100%	100%



Fonte: Report Sostenibilità (2018)

### 2.3.2 Impatto della formazione

Il successo della formazione realizzata in SACBO è verificato attraverso feedback diretti da parte dei responsabili che, come visto, annualmente, valutano e indicano come adeguare le competenze e la job description di ogni singolo lavoratore.

Inoltre, come previsto dal Regolamento UE 139/2014, SACBO si è dotata di uno strumento formalizzato per valutare la professionalità di ogni singolo lavoratore - in questo caso di tutti gli operatori che operano in aeroporto – che serve a certificare l'abilità di un individuo nell'eseguire in modo soddisfacente, in conformità con i requisiti applicabili alla sua mansione quanto previsto

dal manuale aeroportuale<sup>2</sup>. Questo *proficiency check* sulla base di alcuni parametri stabili consentiti monitorare le diverse competenze del lavoratore (di comunicazione, tecniche, relazionali, organizzative e di sicurezza) ed è quindi uno strumento adeguato anche per valutare l'impatto della formazione sulle competenze dei singoli, in una logica di sistema essendo predisposto in considerazione del ruolo che ciascuno ha rispetto all'organizzazione complessiva.

Tale strumento, inoltre, consente a SACBO un benchmark con gli altri aeroporti europei.

## **2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro**

Il 2020 è stato un anno molto difficile per SACBO che a causa delle restrizioni sanitarie e del blocco dei voli ha visto ridursi quasi completamente la propria attività, con la necessità di mettere in CIG la maggior parte dei propri lavoratori e collaboratori.

Nonostante questo, SACBO non ha né voluto, né potuto interrompere la propria attività formativa, soprattutto quella obbligatoria e quella legata alle scadenze previste dalle certificazioni. Per questo se fino a febbraio tale attività si è svolta in aula, da marzo la stessa è stata completamente trasferita in modalità FAD e e-learning grazie alla piattaforma MOODLE già esistente prima del lockdown e oggi ulteriormente implementata. Tale piattaforma è molto utile anche per monitorare e gestire le attività di formazione

Durante questi mesi la formazione è stata anche un'occasione di vicinanza tra l'azienda e i lavoratori in una fase molto critica sia personalmente che professionalmente. SACBO si dichiara molto soddisfatta della risposta ricevuta dai propri collaboratori che hanno sfruttato questi mesi come un momento di crescita, sfruttando le possibilità di formazione rese disponibili.

L'azienda, tuttavia, è consapevole che il rientro non sarà facile e ci sarà necessità di programmare specifici percorsi, definiti "anti ruggine" per rinfrescare e aggiornare le competenze. Non si tratta di una novità per SACBO che li prevede per tutte le assenze del personale superiori ai 60 giorni.

### **Figura 2 – Schermata della piattaforma MOODLE**

---

<sup>2</sup> Un'analisi approfondita sullo strumento, sul suo utilizzo e sulle competenze necessarie dei valutatori è presente nel volume AA.VV., *The model of Milan Bergamo Airport. Regulation (EU) 139/2014: Training and Proficiency Check*, EDUCatt, Milano 2019. Gli autori sono i referenti per le HR di SACBO.

## Generale

Home / Corsi / Generale

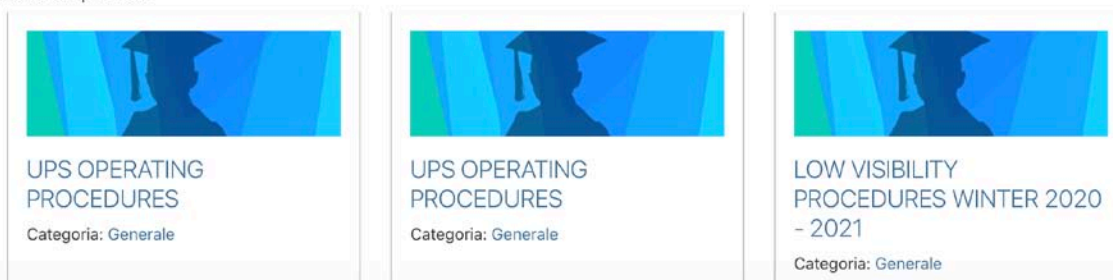
Categorie di corso: Generale

Cerca corsi  Vai 

► Espandi tutto

### ► Formazione Interna

Corsi disponibili



Corsista	Categoria
UPS OPERATING PROCEDURES	Generale
UPS OPERATING PROCEDURES	Generale
LOW VISIBILITY PROCEDURES WINTER 2020 - 2021	Generale

Fonte: <https://srvmoodle.sacbo.it>

## 2.5 Informazioni riepilogative

SACBO, impresa che gestisce l'Aeroporto di Orio Al Serio, occupa oltre 500 addetti e ha la responsabilità anche formativa di tutto il personale, anche di altre società, che operano quotidianamente nello scalo. Il particolare contesto lavorativo richiede una specifica attenzione ai temi safety e security in relazione ai voli, ai clienti e alla gestione complessiva dell'attività portuale, oltre che ovviamente alla salute e sicurezza dei lavoratori. Altri due elementi sono ritenuti assolutamente indispensabili in termini di competitività: qualità e sostenibilità, declinata in termini di riduzione dell'impatto sull'ambiente e il territorio.

Questi tre fattori di competitività richiedono un costante adeguamento delle competenze dei singoli lavoratori attraverso un'attività che tenga in considerazione sia la formazione obbligatoria prevista dalla legge nazionale e dai regolamenti aeroportuali europei, sia la formazione necessaria ad adeguare le professionalità alle strategie aziendali e alle trasformazioni organizzative.

Per assicurare queste finalità, SACBO si è dotata di un sistema di monitoraggio delle competenze realizzato annualmente con il coinvolgimento di diverse figure che determina ogni anno i fabbisogni formativi di ciascuno che si traducono nella definizione del piano di formazione annuale cui segue un'attenta microprogrammazione dei corsi. Al termine degli stessi è previsto un monitoraggio dei risultati mediante la costante analisi delle competenze, anche con l'utilizzo di specifici strumenti formali.

## 3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

### 3.1 L'analisi del fabbisogno

La Direzione Risorse Umane determina i fabbisogni formativi in condivisione con:

- Accountable Manager – Direttore Generale
- Responsabili di Unità
- Direttori di Funzione

- Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP)
- Safety Manager
- Internal Auditor
- Quality Manager
- Responsabile dell'Unità Ambiente e Territorio.

Le competenze richieste per ciascuno dei ruoli presenti nell'organizzazione sono definite a priori nelle rispettive job description, che includono obiettivi di ruolo, attività e responsabilità, oltre alle competenze che il titolare del ruolo deve possedere.

Il confronto tra competenze richieste e competenze realmente possedute da ogni titolare di ruolo avviene con le seguenti modalità:

- Scadenziario dei corsi obbligatori e relativi recurrent training;
- Valutazione della performance e/o delle competenze individuali da parte dei Responsabili di Unità / Direttori di Funzione;
- "Eventi Sentinella": errori nell'esecuzione di attività lavorative.

Queste diverse fasi portano alla pianificazione annuale dei corsi che viene formalizzata in un documento in cui sono indicati: i titoli di massima dei corsi, il numero di edizioni, il calendario dei corsi, la durata, i partecipanti, il budget previsto.

Anche i corsi previsti nel piano finanziato da Fondimpresa n. 197325 rientravano nella programmazione annuale di SACBO e sono stati condivisi con le RSU con cui da sempre l'azienda mantiene ottimi rapporti di collaborazione, anche se negli ultimi anni si sono registrate alcune tensioni con la controllata BGYIS.

### **3.2 Le figure professionali coinvolte**

L'analisi dei fabbisogni formativi aveva evidenziato la necessità di attivare alcuni corsi per il personale impiegatizio nell'ambito di tre specifici ambiti:

- a) Security Management System (SeMS)
- b) Modello Organizzativo ex D.lgs 231/2001
- c) Qualità: Norma ISO 27001

Nel primo ambito, il corso proponeva un approccio strutturato alla creazione di processi di sicurezza che siano in accordo con i requisiti richiesti dall'Internal Audit di sicurezza IATA per le operazioni aeroportuali. Le finalità erano di mettere gli addetti coinvolti nella condizione di comprendere la struttura e gli elementi che compongono il SeMS; pianificare una struttura organizzativa in termini di responsabilità sulla sicurezza; integrare le procedure SeMS nelle operazioni aziendali; generare una consapevolezza e diffondere in azienda una cultura orientata alla sicurezza.

In ambito modello organizzativo l'obiettivo era di aggiornare le competenze in merito alle tematiche legate al Modello Organizzativo stesso, all'Organismo di Vigilanza e ai reati presupposti.

Infine, il percorso formativo sulla norma ISO 2700 ha approfondito le tematiche relative a: introduzione alle norme della famiglia ISO 2700 e ai sistemi di gestione della sicurezza delle informazioni; filosofia applicativa e benefici; i processi principali, la terminologia, la struttura ed i concetti base di ISO 27001; metodologie, processi e funzioni per migliorare la sicurezza dei servizi IT erogati da un'organizzazione; cenni al percorso di implementazione della norma ISO 27001

La tabella 1 sintetizza il coinvolgimento dei lavoratori e le ore previste per ciascun ambito. Nel complesso hanno partecipato al piano 51 collaboratori per un monte ore complessivo di 84 ore.

**Tabella 1 – Lavoratori coinvolti p. n. 197325 – Formazione specialistica 2017**

Ambito	Tipologia lavoratori	n. lavoratori	Ore corso
Security Management System	Impiegati	1	40
Modello Organizzativo	Impiegati	1	32
Qualità: Norma ISO 27001	Impiegati	49	12

### **3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione**

A partire dal processo di raccolta del fabbisogno formativo, come visto, viene strutturato un documento annuale di base sulla formazione. A partire da questo la direzione HR, in collaborazione con i formatori scelti e i responsabili di ciascuna unità, stabilisce per ciascuno intervento formativo il dettaglio relativo alla micro-progettazione:

- Contenuti (syllabus del corso)
- Docenti
- Destinatari
- Metodologia didattica: aula, e-learning (prenotazione nel database, assegnazione in base alla tipologia del corso, attrezzature necessarie ecc.)
- Materiale didattico (predisposizione delle dispense e test)
- Supporti didattici (presentazioni in power point, filmati ecc.)
- Lezione pilota (eventuale)
- Comunicazione interna / mail (avvio del corso).

Per il corso oggetto di analisi sono stati scelti i formatori e le metodologie più adeguate, così come di seguito riportate:

#### **a) Security Management System (SeMS)**

L'attività è stata svolta in presenza a Roma, con l'intervento di consulenti e formatori IATA (International Air Transport Association)

### **b) Modello Organizzativo ex D.lgs 231/2001**

L'attività è stata realizzata in modalità e-learning con il supporto della società GAMMA WEBINAR che ha le competenze per sviluppare corsi da remoto. Nel passato l'utilizzo della formazione da remoto era un'eccezione, mentre oggi è diventata una prassi

### **c) Qualità: Norma ISO 27001**

Per quest'ultima attività, SACBO ha usufruito dei corsi organizzati in presenza nelle singole aziende da parte di Confindustria che mette a disposizione una lunga esperienza e molti materiali. L'attività si è svolta in modalità aula tradizionale.

Come richiamato precedentemente, l'attività di monitoraggio e valutazione delle competenze viene realizzata solo successivamente alla formazione tramite la raccolta di feedback specifici da parte dei soggetti coinvolti e grazie alla analisi annuale svolta sulle competenze dei singoli, supportata anche da uno strumento formale, quale il proficiency check.

## **3.4 Considerazioni riepilogative**

SACBO svolge un'intesa attività di formazione di tutto il personale il cui successo è certamente legato al costante processo di raccolta dei fabbisogni che coinvolge diversi attori e che focalizza l'attenzione sull'adeguamento delle job description dei singoli con l'obiettivo di adattare le stesse all'esigenze dell'azienda in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici, trasformazioni organizzative e rispetto delle norme nazionali e internazionali previste per le società che operano nell'ambito del trasporto aereo e delle certificazioni di qualità.

Tale attenta analisi consente di strutturare percorsi che si adattino alle specifiche esigenze e consentano di individuare i migliori formatori, docenti, metodologie per il raggiungimento degli obiettivi proposti.

La presenza di una piattaforma per la formazione da remoto, oltre a rendere più facile la gestione operativa e il monitoraggio delle attività, rappresenta uno strumento di crescita per ogni singolo lavoratore che può programmare e attivare autonomamente.

Fondimpresa, da questo punto di vista si concretizza come un partner adeguato allo sviluppo delle competenze specialistiche e obbligatorie di SACBO.

## **4. CONCLUSIONI**

### **4.1 Gli elementi/fattori che hanno influito positivamente sulla formazione**

Dalle informazioni a disposizione e dalle interviste effettuate direttamente con l'azienda è stato possibile creare la seguente analisi SWOT sulla formazione erogata presso SACBO.

#### **PUNTI DI FORZA**

- **definizione di un percorso fortemente correlato con gli obiettivi strategici dell'azienda**

#### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

- **il corso non ha previsto momenti di formazione individuale per i singoli partecipanti**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• analisi delle competenze in ingresso dei singoli partecipanti</li> <li>• adeguamento del calendario alle esigenze dell'azienda e dei lavoratori</li> <li>• valutazione delle competenze costante e formalizzata da parte dei responsabili</li> <li>• possibilità di usufruire di una piattaforma per la formazione in e-learning</li> <li>• Ampio ventaglio di formatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la formazione è stata di carattere molto tradizionale e svolta principalmente in aula</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITA'</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la formazione erogata permette all'azienda di rispettare i parametri imposti dalle regole della qualità e di assicurare un livello di servizio adeguato ai migliori standard europei</li> <li>• il sistema di valutazione delle competenze adottato nel rispetto del Regolamento EU 139/2014 è uno strumento che permette un benchmark con le altre realtà internazionali, così da valutare i possibili e necessari miglioramenti</li> <li>• sviluppo di "pillole formative" e messa a disposizione di materiali per la formazione da svolgere in autonomia</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MINACCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• non si rilevano particolari minacce in ragione del costante percorso di raccolta dei fabbisogni formativi</li> </ul>

Figura 6 – Analisi SWOT

#### 4.2 Le buone prassi formative aziendali

Nello specifico dell'attività formativa realizzata da SACBO, sono configurabili due particolari buone prassi.

La prima legata al sistema di valutazione realizzato attraverso una scheda chiamata *proficiency check* elaborata da SACBO che viene utilizzata dai valutatori per verificare il grado di competenze dei singoli lavoratori rispetto a diversi ambiti (tecnico, comunicativo, relazionale, eccetera) in relazione a un preciso obiettivo definito per singola figura professionale, costruita in base all'analisi sulle job description dei singoli definiti dai diretti responsabili annualmente. Di seguito si riporta l'esempio di una scheda utilizzata dall'azienda. Questo tipo di strumento, se accompagnato da un'attenta definizione dei fabbisogni per ogni singolo lavoratore è una prassi facilmente utilizzabile anche in altri contesti.



MILAN BERGAMO AIRPORT BGY		Proficiency Check (ADRORD.017) SCHEDA DI VALUTAZIONE: Addetto operativo BCU									
AZIENDA	BGY s.r.l.	DATA	14-02-2020								
ADDETTO		DURATA	14:50 - 15:20								
ASSESSOR		LUOGO	UFFICIO OPERATORI BGY - AIRSIDE								
RIFERIMENTO OPERAZIONE (ZONA, ECC)											
P.C. effettuata sotto forma di colloquio per esigenze di rampa.											
rif.	Attività SPECIFICHE	METODO DI VALUTAZIONE			VALUTAZIONE			NOTE DELL'ASSESSOR			
		osservazione	colloquio	simulazione	Altro	Carezza inaccettabile	Carezza grave	Carezza lieve	soddisfaccente	Colloquio formativo	Re-training
<b>ISPEZIONE ORDINARIA</b>											
1	Attivazione per monitoraggio	X						X			
2	Verifica efficienza automazoo e strumentazione	X					X		X		
3	Richiesta per entrata A. Manovra al 409	X					X				
4	Inizio ispezione e posizionamento HP "A"	X					X				
5	Monitoraggio completo pista 10/28 e taxiway T	X					X				
6	Uscita da A. Manovra da 409	X					X				
8	Inizio monitoraggio palmare (se ispezione completa)	X					X				
8	Allontanamenti wildlife	X					X				
9	Comunicazioni per difficoltà di allontanamento wildlife	X					X				
8.3.3	Iter recupero carcassale	X					X				
7	Conclusione monitoraggio perimetrale punto ces 9	X					X				
<b>ISPEZIONE STRAORDINARIA</b>											
8.3.2.2	Risposta all'intervento	X					X				
8.3.2.3	Esecuzione dell'intervento, se in A. manovra con modalità di accesso	X					X				
8.3.2.4	Allontanamento wildlife	X					X				
8.3.3	Iter recupero carcassale	X					X				
8.3.2.5	Chiusura intervento	X					X				
8.3.2.6	Compilazione report ispezione aggiuntiva	X					X				
Competenza di COMUNICAZIONE:		METODO DI VALUTAZIONE			VALUTAZIONE			NOTE DELL'ASSESSOR			
		osservazione	colloquio	simulazione	Altro	Carezza inaccettabile	Carezza grave	Carezza lieve	soddisfaccente	Colloquio formativo	Re-training
	Gestione comunicativa autonoma	X					X				
	Utilizzo della terminologia tecnica appropriata ed alfabeto ICAO	X					X				
	Tempestività e precisione delle comunicazioni	X					X				
	Informazione scritta corretta e completa (tabell)	X					X				

MILAN BERGAMO AIRPORT BGY		METODO DI VALUTAZIONE				VALUTAZIONE				NOTE DELL'ASSESSOR		
Competenza TECNICHE:		osservazione	colloquio	simulazione	Altro	Carezza inaccettabile	Carezza grave	Carezza lieve	soddisfaccente	Colloquio formativo	Re-training	Sospensione dell'attività
			Guida del mezzo e utilizzo radio	X							X	
	Utilizzo appropriato dei sistemi dissuasivi	X							X			
	Utilizzo software gestionale BCI		X						X			
	Conoscenza Wildlife		X						X			
Competenze ORGANIZZATIVE:		METODO DI VALUTAZIONE			VALUTAZIONE				NOTE DELL'ASSESSOR			
		osservazione	colloquio	simulazione	Altro	Carezza inaccettabile	Carezza grave	Carezza lieve	soddisfaccente	Colloquio formativo	Re-training	Sospensione dell'attività
	Interesse per l'attività svolta	X							X			
	Utilizzo del MSA e I.O.	X	X						X			
	Accuratezza dell'operazione	X							X			
	Attuazione di soluzioni idonee alle situazioni	X							X			
	Coordinamento personale	X							X			
Competenza RELAZIONALI:		METODO DI VALUTAZIONE			VALUTAZIONE				NOTE DELL'ASSESSOR			
		osservazione	colloquio	simulazione	Altro	Carezza inaccettabile	Carezza grave	Carezza lieve	soddisfaccente	Colloquio formativo	Re-training	Sospensione dell'attività
	Autorizzazioni/ordinamento con TYR	X							X			
Competenza di SICUREZZA:		METODO DI VALUTAZIONE			VALUTAZIONE				NOTE DELL'ASSESSOR			
		osservazione	colloquio	simulazione	Altro	Carezza inaccettabile	Carezza grave	Carezza lieve	soddisfaccente	Colloquio formativo	Re-training	Sospensione dell'attività
	Applica procedure di sicurezza Airside	X							X			
	Adotta le misure di protezione e prevenzione	X							X			
	Conosce figure e norme di riferimento dell'ambito	X							X			
	Conosce azioni di Report o Near-miss	X							X			
NOTE / PROPOSTE DI INTERVENTO												
Addetto in generale molto preparato, colloquio positivo anche su approfondimento recupero carcassa e utilizzo DPI.												

Le seconda buona prassi è, invece, legata allo sviluppo di una piattaforma per raccogliere gli interventi e i materiali della formazione che possono costituire un patrimonio autonomamente utilizzabile dai lavoratori per la loro crescita. All'interno della stessa sono state inserite anche le cosiddette "pillole formative" relative ai temi della sicurezza che sono state giudicate lo strumento molto utile a diffondere in modo ampio la cultura della sicurezza in azienda. Anche questo è uno strumento facilmente replicabile e utilizzabile negli altri contesti aziendali, focalizzandosi sui temi centrali per la loro competitività con l'obiettivo di definire valori, linguaggi e cultura condivisa (esempio: sostenibilità, digitale, ..)

## 4.2 Considerazioni conclusive

*"In termini qualitativi, siamo passati dalla formazione allo sviluppo della conoscenza e abilità, alla formazione per la promozione delle competenze per il complesso della gestione dei problemi e delle situazioni lavorative in continuo mutamento"*.<sup>3</sup>

Tale considerazione, riportata dalla professoressa Chiara Bellotti nel volume richiamato nella nota a piè di pagina, bene esprime l'esperienza formativa sviluppata in SACBO, anche nell'ambito del piano oggetto di monitoraggio. Rileggendo, infatti, le finalità del piano si ravvisa l'obiettivo di consentire ai destinatari gli strumenti utili a sviluppare le competenze necessarie ad affiancare l'azienda nello sviluppo del suo business, acquisendo le conoscenze e la cultura necessaria in termini di qualità, security management e modelli organizzativi.

<sup>3</sup> Traduzione da C. Bellotti, *Creating competences*, in AA.VV., *Regulation (EU) 139/2014: Training and Proficiency Check. The model of Milan Bergamo Airport EDUCatt*, Milano, 2019, p. 51

Questa esperienza formativa si inserisce in un quadro di attenta e costante analisi dei fabbisogni dei singoli lavoratori nell'ottica di metterli nelle condizioni di sviluppare e aggiornare le proprie competenze in coerenza con la vita dell'azienda e la loro crescita all'interno di un'organizzazione che si evolve e si trasforma.