

Monitoraggio Valutativo 2020



Rapporto specifico rilevazione

Azienda:

S.EL.I.S. LAMPEDUSA S.p.a.

*Piano: "I.M.P.A.C.T. Innovazione e Miglioramento
delle Politiche Ambientali e delle Competenze nel Territorio"*

Conto di Sistema – Avviso 1/2017 Ambiente e Territorio

A cura di Carlo Albanese e Marcello Capetta

AT Sicilia

Sommario

1.1 Introduzione	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	7
2.3.1 Aspettative della formazione.....	8
2.3.2 Impatto della formazione	9
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro.....	10
2.5 Considerazione riepilogative	11
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	
3.1 L'analisi del fabbisogno	12
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	13
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	14
3.4 Considerazioni riepilogative	17
4. CONCLUSIONI	
4.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	18
4.2 Le buone prassi formative aziendali	18
4.3 Conclusioni	19

1 INTRODUZIONE

1.1 Introduzione

Il Piano formativo cui si riferisce il presente report s'intitola **IMPACT** - Innovazione e Miglioramento delle Politiche Ambientali e delle Competenze nel Territorio, presentato a valere sull'Avviso 1/2017 per l'ambito Ambiente e Territorio, formazione connessa alla salvaguardia dell'ambiente e del territorio. Il soggetto proponente il Piano è Ergon Ambiente e Lavoro s.r.l. e l'azienda che è stata individuata come riferimento per l'analisi dell'esperienza è la S.EL.I.S. LAMPEDUSA S.p.a. La scelta del Piano come oggetto di analisi è stata dettata dall'interesse a sondare un'esperienza progettuale formativa che fosse relativa alle tematiche della tutela e salvaguardia dell'ambiente, in una regione per la quale le risorse naturali e ambientali rappresentano un patrimonio importante come altrove ma con una valenza in più, trattandosi di un territorio a forte vocazione turistica e leader per alcuni segmenti della produzione di prodotti del settore agroalimentare, soprattutto per la linea "bio". Capire, dunque, sebbene attraverso l'esame di una sola esperienza, quale sia l'attenzione di talune aziende siciliane verso la protezione del proprio ambiente di riferimento e verso l'impatto che su di esso hanno gli effetti dei processi produttivi, è stata una molla che ha orientato la nostra scelta verso il Piano in oggetto. Inoltre, la scelta dell'azienda SELIS Lampedusa S.p.a. è stata dettata dal fatto che si tratta di un'unità produttiva (facente parte di un gruppo, la SOFIP s.p.a.) insediata in una delle piccole isole della Sicilia: Lampedusa.

L'interesse aggiuntivo è nato, quindi, dal fatto che l'azienda è inserita in un contesto che per certi versi è particolarmente disagiato, essendo in un territorio caratterizzato dalla cosiddetta "**sub-insularità**" e che sconta, quindi, una serie di disagi di natura infrastrutturale derivanti dalle difficoltà di collegamento, di approvvigionamento e di modernizzazione, purtroppo connesse a questa condizione. Già la Sicilia, infatti, in quanto isola meridionale si trova da anni in una condizione di ritardo di sviluppo e di svantaggio nella diffusione e applicazione dei processi di modernizzazione tecnologica applicata ai processi produttivi, sebbene molti passi avanti siano stati compiuti negli anni recenti anche grazie alla formazione continua, ma le piccole realtà come Lampedusa e altre piccole isole (Linosa, Marettimo, Levanzo, per citare solo quelle dello stesso arcipelago, le Pelagie) continuano ad essere molto penalizzate sia per ragioni naturali sia per deficit di dotazioni infrastrutturali che non hanno mai permesso di colmare le distanze non solo geografiche ma anche culturali e tecnologiche con il resto dell'Italia e del continente europeo.

La SELIS Lampedusa S.p.a. è una delle otto imprese che hanno partecipato al Piano citato: essa per il territorio in cui opera è un'azienda importante poiché produce energia elettrica per tutta l'isola, essendo dunque una realtà produttiva di rilievo, che per il settore di appartenenza e per la sua stessa natura ha necessità di adeguarsi a tutta una serie di condizioni organizzative, tecniche e produttive derivanti dalla normativa comunitaria e nazionale, soprattutto in termini di sicurezza sul lavoro e di sicurezza ambientale, pena l'esclusione dal mercato in cui opera. A noi, però, interessava comprendere quanto, oltre alla dimensione dell'obbligo, fosse presente nelle strategie del management aziendale, la consapevolezza del valore sia tecnico sia sociale della *compliance*

rispetto a misure di adeguamento e riorganizzazione dei processi, a fronte degli **obiettivi di tutela e protezione dell'ambiente**, nelle loro diverse sfaccettature, cui si riferisce l'insieme di norme esistenti in materia.

Il Piano Formativo è intervenuto su tre province della Sicilia: Palermo, Trapani e Agrigento e la logica di fondo da cui ha preso avvio è quella per cui, fortunatamente, le imprese cominciano sempre di più a considerare l'ambiente come un elemento da tenere in gran conto e soprattutto la cui attenzione condiziona le scelte strategiche aziendali, così come il rispetto delle norme di tutela della sicurezza dei lavoratori e del territorio. Così, è tutto il 'sistema impresa' ad essere piano piano interessato dalle tematiche ambientali, poiché comincia a diffondersi e radicarsi progressivamente la consapevolezza che è necessario percorrere delle vie che portino allo '**sviluppo sostenibile**'. L'incrocio tra **sostenibilità ambientale e formazione continua** sembra generare un terreno molto ricco di azione che permette alle aziende di sviluppare le nuove competenze (e aggiornare quelle già esistenti) necessarie per innescare il circolo virtuoso che deve condurre le aziende a fare in modo che esse, con i loro processi produttivi, non siano più fonte di minaccia e distruzione dell'ambiente ma soggetti che si assumano la responsabilità di produrre proteggendo le risorse ambientali, rigenerandole, giungendo all'**obiettivo dell'impatto zero**.

Il Piano Formativo, dunque, ha avuto come presupposto l'idea che il miglioramento delle prestazioni ambientali delle imprese più attente e moderne rappresenta un **fattore di competitività**. Tale miglioramento, peraltro, spesso, permette anche di realizzare vantaggi in termini di risparmi energetici, riduzione di costi (soprattutto nelle materie prime) e ricavi derivanti dal riciclo di prodotti di scarto. Il miglioramento e l'adeguamento alle norme e agli standard vigenti in materia di tutela e sicurezza ambientale, inoltre, si collegano al terreno delle **certificazioni ambientali** di qualità che per un certo tipo di aziende, fra cui rientra la S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. hanno una rilevante importanza perché spesso sono il presupposto per potere continuare a produrre e arimanagere nel settore di riferimento. In questo senso, l'adozione di '**sistemi di gestione ambientale**' è una scelta di rilevanza strategica e di portata competitiva che un'azienda come la S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. ha voluto operare. Su quest'ambito, il Piano IMPACT ha puntato molto, cercando di accompagnare l'azienda a darsi un'impostazione gestionale complessiva sulle tematiche dell'impatto ambientale in modo da fronteggiarle con un approccio globale, sistemico e integrato. L'obiettivo generale di questo segmento della progettazione formativa, infatti, è stato quello di portare l'azienda a un'ottimizzazione dell'efficienza ambientale attraverso l'applicazione di metodologie e uso di tecnologie innovative idonee a valutare gli impatti ambientali delle produzioni e quantificare i consumi energetici derivanti dai processi produttivi. Rispetto a tutto ciò, l'assunto che ha orientato la progettazione formativa è stato che per realizzare questi assetti fosse necessario intervenire sull'organizzazione aziendale e sui processi ambientali, in una logica di miglioramento continuo delle performance aziendali sia produttive sia ambientali.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda S.EL.I.S. LAMPEDUSA S.p.a., appartiene al gruppo SOFIP s.p.a. Essa ha la sua sede produttiva nell'arcipelago delle Pelagie dove, in seguito a concessione rilasciata dal Ministero delle Attività Produttive, gestisce la centrale termoelettrica alimentata a gasolio, proveniente dalla terraferma attraverso trasporto su navi. La società svolge il servizio di trasporto e trasformazione su reti di distribuzione in media e bassa tensione per la consegna ai clienti finali sotto la direzione e il coordinamento della società capogruppo SOFIP S.p.A., insieme alle altre aziende del gruppo che gestiscono le centrali delle isole di Linosa, Marettimo e Pantelleria. Insieme alle aziende sopra citate, la SELIS Lampedusa fa parte dell'UNIEM, Unione delle Imprese Elettriche Minori, associazione che riunisce i produttori e distributori di energia elettrica nelle isole di Favignana, Giglio, Lampedusa, Levanzo, Linosa, Lipari, Marettimo, Pantelleria, Ponza, Tremiti e Ustica. UNIEM supporta e coordina l'attività delle aziende elettriche operanti nelle isole minori non interconnesse alla rete elettrica nazionale, a garanzia della continuità, sicurezza e qualità delle forniture di energia e dello stesso sviluppo economico e sociale delle isole minori, in ottica di **sostenibilità ambientale ed economica**. La società S.EL.I.S. LAMPEDUSA S.p.A. è l'unica azienda presente sull'isola di Lampedusa (AG) **preposta alla produzione e alla distribuzione dell'energia elettrica necessaria a coprire il fabbisogno elettrico pubblico e privato degli abitanti dell'isola**. L'azienda dispone di uno stabilimento sito in Lampedusa (AG) via Cala Pisana nonché di locali adibiti ad ufficio oltre alla sede amministrativa di Palermo. Un obiettivo dell'azienda è quello di porsi nel futuro prossimo come capo-fila, in relazione alle altre aziende facenti parte della U.N.I.E.M. (Unione Nazionale Imprese Elettriche Minori) nel **raggiungimento di standard elevati in tema di rispetto dell'ambiente**, anche tenendo in considerazione il particolare ambito territoriale in cui l'azienda opera, rappresentato dalle isole minori. Va evidenziato un dato importante in merito ovvero che l'isola di Lampedusa fa parte dei **SIC, Siti d'Interesse Comunitario**, dove la protezione ambientale e della natura è ancora più cogente e vincolante che in altri siti geografici ciò impone alle aziende che vi sono allocate una serie di obblighi e di adeguamenti rispetto alle normative vigenti in maniera specifica rispetto a questo tema. L'azienda ritiene importante avviare progetti d'innovazione tecnologica e organizzativa al fine di ottimizzare le prestazioni ambientali e raggiungere così standard elevati rispetto alle altre aziende del settore, in tema di rispetto dell'ambiente, anche tenendo in considerazione il particolare ambito territoriale in cui l'azienda opera, rappresentato dalle isole minori. La S.E.L.I.S s.p.a. opera a Lampedusa e il fatto che come scarto il processo produttivo genera sia CO₂ che ossido di azoto (principale responsabile della formazione del buco nell'ozono atmosferico). La riduzione di anidride carbonica e la sua immissione nell'atmosfera è tenuta sotto controllo con la riduzione al minimo della combustione; per il secondo elemento, alcuni anni fa è stato fatto un grosso investimento che ha dotato l'azienda di impianti DeNOX proprio in relazione all'eliminazione degli scarti più pericolosi per l'ambiente prodotti dalla produzione di energia elettrica. La S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. opera nel

sitodal 1964 (avendo cambiato qualche volta ragione sociale) mantenendo sempre la stessa compagine societaria, e attualmente ha 28 dipendenti, operando in regime di concessione ministeriale soprattutto per la distribuzione di energia.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Per comprendere più pienamente le scelte che la S.E.L.I.S.Lampedusa s.p.a. ha operato rispetto alla partecipazione al Piano Formativo IMPACT, è utile richiamare quali siano gli orientamenti strategici che l'azienda nei tempi più recenti ha elaborato e in funzione dei quali indirizza il proprio sviluppo organizzativo. Si tratta di scelte strategiche che riguardano obiettivi d'innovazione di processo, miglioramento degli standard di qualità del prodotto/processo. Il percorso intrapreso dall'azienda d'innovazione del processo mira all'implementazione di un **sistema di gestione degli aspetti ambientali**, mediante la redazione di procedure operative ed istruzioni di lavoro che consentano un **monitoraggio costante delle performance aziendali in tema di sostenibilità ambientale** ed ambisce ad **ottenere la certificazione** ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2015. Attraverso le innovazioni di processo avviate, l'azienda dichiara che sarà in grado di contribuire in maniera fondamentale alla **riduzione dell'inquinamento**, raggiungendo, allo stesso tempo, importanti **obiettivi economico-strategici**. L'azienda ha inoltre implementato un modello di organizzazione secondo il D. Lgs. 231/2001, approfondendo le sinergie tra esso e il **Sistema di Gestione ambientale aziendale**, rispetto ai possibili Reati Ambientali individuati dalla normativa. Nell'ambito degli **obiettivi strategici** l'azienda S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. ha già introdotto delle innovazioni tecnologiche previste da Industria 4.0 (tecnologie "abilitanti"). In particolare, l'azienda ha avviato progetti d'innovazione per l'ottimizzazione delle prestazioni ambientali attraverso il **miglioramento delle sorgenti emmissive mediante lo sviluppo di tecnologie a basso impatto ambientale**, contenendo le emissioni in atmosfera di sostanze inquinanti ed aggressive dell'ozono stratosferico. Nella fattispecie, la riduzione delle emissioni in atmosfera, avviene con la realizzazione d'impianti DeNOX¹, reattori chimici che permettono l'abbattimento degli ossidi di azoto, attraverso l'installazione di catalizzatori DeNOX all'uscita dei tubi di scarico dei gruppi elettrogeni. Il processo è molto efficace per la rimozione degli ossidi di azoto. Tutti i punti di emissione sono sottoposti ai periodici controlli richiesti dalla vigente normativa. L'Azienda, inoltre, ha installato **impianti di trattamento di acque di prima pioggia**, per la depurazione e lo smaltimento programmato delle acque di origine meteorica precipitate nel periodo iniziale dell'evento meteorico. Tale impianto è costituito fondamentalmente da una sezione di accumulo e sedimentazione seguita da un "disoleatore" capace di trattare complessivamente le acque di prima pioggia proveniente dai circa 7000 mq di superficie impermeabile. Tali impianti di "prima pioggia" hanno reso possibile produrre un'acqua trattata reflua con contenuto di oli minerali e idrocarburi non superiore a 5 mg/litro, quantità di gran lunga inferiore al limite previsto dal Decreto Legislativo n. 152 del 03.04.2006. Rispetto alle specifiche misure contemplate fra le tecnologie

¹Durante la combustione di combustibili fossili (olio, gas, carbone) si creano dei gas di scarico. Questi contengono tra l'altro il NOX, un componente nocivo per l'ambiente. Per ridurre il tasso di ossido di azoto, s'impiegano impianti DeNOX. In questo modo gli ossidi di azoto, dopo il dosaggio dell'ammoniaca, sono trasformati dopo la cosiddetta riduzione selettiva-catalitica (processo SCR) in azoto e vapore acqueo che sono gli elementi naturali dell'aria. In questo modo non s'inquina l'ambiente.

abilitanti di “industria 4.0”, l’azienda ha introdotto alcuni elementi di robotizzazione applicata allo svolgimento di compiti specifici, con controllo automatico. Rispetto all’asse dell’innovazione, i processi aziendali maggiormente interessati dall’implementazione delle innovazioni tecnologiche e organizzative sono soprattutto quelli legati alla produzione dell’energia. La realizzazione degli impianti definiti DeNOX, ha permesso **l’ottimizzazione delle prestazioni ambientali** attraverso il miglioramento delle sorgenti emmissive mediante lo sviluppo di tecnologie a basso impatto ambientale, contenendo le emissioni in atmosfera di sostanze inquinanti e aggressive dell’ozono stratosferico. Infatti, tutti i punti di emissione sono sottoposti ai periodici controlli che, peraltro, sono richiesti dalla vigente normativa. I principali benefici che l’azienda ha già ottenuto dall’introduzione delle innovazioni tecnologiche descritte si sono concretati nel fatto che l’azienda ha contribuito in maniera fondamentale alla **riduzione dell’inquinamento**, raggiungendo, allo stesso tempo, importanti obiettivi economico-strategici. I progetti d’innovazione con la realizzazione d’impianti DeNOX, hanno permesso l’ottimizzazione delle prestazioni ambientali, permettendo di mantenere i livelli di emissione in linea con la vigente normativa. Anche l’installazione degli impianti di trattamento delle acque ha permesso di ridurre il contenuto di oli minerali e idrocarburi al limite previsto dal Decreto Legislativo n. 152 del 03.04.2006.

L’orientamento strategico dell’azienda è anche indirizzato a un cambiamento/sostituzione della materia prima combustibile che attualmente viene adoperata (il gasolio) e quindi è molto attenta a quanto si programma e si progetta, a partire dalle sedi internazionali e comunitarie di decisione sulle politiche ambientali, per esempio rispetto alla prospettiva di costruzione dei gassificatori nel Mediterraneo. Questi permetterebbero di utilizzare il gas al posto del gasolio permettendo una notevole riduzione di emissione di elementi di scarto nell’atmosfera e rendendo possibile una modalità molto più “green” della produzione di energia elettrica.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

L’esposizione delle scelte strategiche e dei relativi obiettivi fornisce già di per sé una spiegazione alle ragioni che hanno indotto la S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. ad aderire al Piano IMPACT. In particolare, le azioni progettate in seno al Piano Formativo, nella valutazione dell’azienda, sviluppate con la consulenza della ERGON Ambiente e Lavoro s.r.l. sono state ritenute del tutto coerenti rispetto agli obiettivi aziendali.

Infatti, proprio con l’obiettivo di **raggiungere standard elevati in tema di rispetto dell’ambiente**, l’azienda ha elaborato un piano contenente azioni formative e di addestramento indirizzate al personale sia dirigenziale che operativo. Le risorse di Fondimpresa attraverso il Piano Formativo e il relativo finanziamento hanno rappresentato uno strumento importante ed efficace per l’azienda nella volontà di attuare quanto programmato in virtù degli obiettivi aziendali che abbiamo esposto. Le competenze da sviluppare e fare acquisire ai dipendenti dei vari livelli organizzativi, dunque, non sono altro che una delle risorse principali per potere implementare un disegno strategico e organizzativo pensato dall’azienda per adeguarsi a standard e modelli di maggiore efficienza rispetto alle performance ambientali desiderate e prefigurate. Va sottolineato, inoltre, che l’azienda ambisce **a ottenere la certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2015** ed

ha implementato un sistema di gestione secondo quanto previsto dal modello contenuto nel D.Lgs. 231/2001.

È evidente che per sviluppare il piano d'intervento programmato l'azienda aveva la necessità di dotare il personale aziendale di specifiche conoscenze che gli permettessero di utilizzare efficacemente gli strumenti connessi alle nuove soluzioni adottate in relazione allo sviluppo di **tecnologie a basso impatto ambientale**. Come si vedrà in seguito, questo è stato il terreno su cui si è mossa l'analisi dei bisogni, attraverso cui è stato individuato il *gap* fra competenze diffuse ed esistenti fra i lavoratori e competenze da sviluppare per portare gli stessi al livello necessario. In certi casi la formazione ha operato azioni di aggiornamento poiché le figure professionali coinvolte nel processo formativo possedevano già capacità di utilizzo di strumenti di gestione in uso nelle diverse aree di lavoro ma avevano bisogno di ulteriori conoscenze per incrementare le abilità richieste dalle nuove configurazioni dei ruoli professionali.

2.3.1 Aspettative della formazione

Il colloquio con la direzione aziendale ha permesso di indagare su quali fossero le aspettative della formazione sulle performance aziendali in riferimento ai propri obiettivi. Secondo quanto ci è stato riferito dal referente della S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. partendo dalla necessità di dotare il personale di competenze aggiuntive a quelle possedute per permettere l'implementazione di nuove soluzioni tecnologiche e procedurali al processo produttivo, l'azienda ha fatto ricorso al Piano formativo in oggetto esprimendo alcune opzioni in termini di risultati attesi dalla realizzazione delle sue azioni. Queste, in primo luogo, erano relative alla dotazione del personale aziendale di specifiche abilità (oltre che conoscenze) connesse alle diverse aree di lavoro di appartenenza dei dipendenti coinvolti, per attuare i **progetti di miglioramento ambientale** avviati e rendere operativa l'**innovazione dei processi di gestione ambientale**. Un altro tipo di aspettativa era quella di sviluppare una **condivisione tra gli operatori dei nuovi strumenti operativi e di valutazione e controllo degli aspetti ambientali**. Tale condivisione non doveva limitarsi soltanto alla 'coscienza' dell'innovazione e dei suoi benefici per l'azienda ma riguardava anche la conoscenza delle principali **metodologie e tecnologie** adottate dall'azienda, quali ad esempio, quelle per il trattamento e lo smaltimento dei rifiuti, oppure le **procedure** di analisi dei processi industriali al fine di quantificare i diversi "flussi" in ingresso e in uscita e i loro effetti ambientali. L'acquisizione di tali competenze, nelle attese dell'azienda, doveva portare i lavoratori in formazione a essere in grado di **migliorare ulteriormente i processi interni** al fine di **incrementare i livelli di produttività, di efficacia ed efficienza** dell'attività aziendale. Inoltre, l'azienda si è posta, come altra aspettativa legata all'obiettivo generale della formazione, l'acquisizione da parte dei lavoratori individuati in fase di rilevazione del fabbisogno, delle competenze necessarie per implementare e **gestire il sistema di gestione ambientale mediante la redazione di procedure operative ed istruzioni di lavoro** che consentano un monitoraggio costante delle performance aziendali in tema di sostenibilità ambientale, al fine di ambire ad ottenere la certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2015

2.3.2 Impatto della formazione

Un ulteriore aspetto che è stato discusso con la direzione aziendale della S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. è quello dell'impatto che nella percezione dell'azienda ha avuto la formazione attuata con le azioni del piano di cui si tratta. Premesso che per la S.E.L.I.S. Lampedusa la formazione continua è un filone di attività a supporto dell'organizzazione e della vita produttiva di cui non può fare a meno, ci è stato detto che, come per altre occasioni, l'impatto della formazione erogata è stato positivo, concreto e verificabile attraverso l'osservazione del lavoro del personale coinvolto, secondo i vari ambiti in cui essi espletano le loro attività produttive. In particolare, gli interventi di formazione hanno permesso di:

- accrescere i comportamenti adeguati nell'ambito di una **corretta e sistemica gestione ambientale**;
- trasmettere ai lavoratori coinvolti nella formazione **una consapevolezza e una coscienza ambientale** e far adottare **comportamenti operativi corretti e prioritari per lo sviluppo sostenibile**;
- accrescere la consapevolezza e **conoscenza dei problemi ambientali**, degli **impatti** e dei rischi che le varie attività produttive, singolarmente e in modo combinato, hanno sull'ambiente;
- portare l'azienda a **vedere la tutela dell'ambiente** non più come ostacolo alle proprie attività nei confronti delle quali esistono rigide prescrizioni e norme, ma **come opportunità per ridurre i costi e incrementare la propria competitività sul mercato**, facendo della salvaguardia ambientale uno dei propri **punti di forza**;
- migliorare la **comunicazione aziendale**, al fine di favorire l'assunzione di un ruolo attivo da parte dei lavoratori.

Come si può notare, la valutazione dell'azienda sull'impatto che la formazione attuata ha prodotto non prende in considerazione esclusivamente i 'segmenti' produttivi dell'azienda, o almeno non solo quelli. Essa, infatti, a ragione, considera l'effetto della formazione su tutto il sistema aziendale nel suo complesso e non si limita a considerare le ricadute positive in termini tecnici, di competenze esclusivamente applicate ai processi produttivi, ma secondo una dimensione 'trasversale' che eleva qualitativamente tutto il sistema su un piano di consapevolezza e di approccio costruttivo alle problematiche ambientali, rendendone possibile una visione in termini di opportunità e di elaborazione di modelli orientati alla responsabilità sociale dell'impresa. Questo, oltre al resto, ci sembra qualcosa da sottolineare soprattutto per i termini in cui l'azienda lo ha espresso, cosa che non sempre si riscontra nelle riflessioni sull'impatto della formazione sul sistema aziendale. Infine, ci è stato detto che tutte le competenze apprese sono state applicate sul lavoro, secondo i processi lavorativi, con un conseguente miglioramento percepito, anche grazie al fatto che l'azienda ha via via reso disponibile ogni strumento necessario per rendere applicabili conoscenze e competenze acquisite grazie agli interventi formativi.

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

Abbiamo chiesto all'azienda se nel corso dell'emergenza sanitaria dovuta al COVID-19, dovendo fronteggiare tutte le difficoltà e le limitazioni generate e imposte dalla situazione, abbia o meno continuato a fare ricorso alla formazione, e in che modalità. La risposta è stata che la S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. ha comunque continuato a svolgere la sua attività produttiva essendo un'azienda produttrice di un bene/servizio essenziale quale la fornitura di energia elettrica per l'Isola e gran parte delle attività lavorative sono continuate in modalità di *smart working*.

Per quanto concerne l'attività formativa per i dipendenti, sono state erogate attività di **aggiornamento** secondo normativa vigente **su salute e sicurezza dei lavoratori** per i nostri RLS e RSPP. Le attività sono state erogate in modalità *webinar* in forma sincrona, su piattaforma GoToMeeting. In particolare, la formazione per l'aggiornamento dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza ex art 37 D.Lgs. 81/08 < 50 dip. Ha trattato i seguenti temi:

- Introduzione al Protocollo per il contrasto del coronavirus nei luoghi di lavoro - adempimenti della sicurezza;
- Analisi FAQ Garante del Privacy legate al contesto emergenziale;
- *Smart working* - Modalità, Adempimenti, Sicurezza

L'aggiornamento per il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) ha trattato i temi previsti dall'Accordo Conferenza Stato Regioni 07/07/1607 e D.A. 1432 del 08/07/2019 che per brevità qui non citiamo. Le attività formative sono state realizzate in **autofinanziamento**.

L'esperienza delle limitazioni derivanti dalle norme prodotte per limitare il contagio in situazione di pandemia ha presentato delle sfide anche alla formazione, come a tanti altri processi di produzione di servizi, e ha permesso di sperimentare, da parte delle società formative e da parte delle imprese, modalità attuative nuove o almeno non di frequente uso. Abbiamo chiesto alla direzione aziendale quale fosse la loro valutazione di prospettiva su questo tema, rispetto a come immaginare la formazione continua nel prossimo futuro e il punto di vista emerso è che in fondo sono state scoperte nuove risorse utilizzabili per la formazione, soprattutto sul piano delle metodologie basate sull'uso della tecnologia e del web. In particolare la S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. ha molto apprezzato le attività svolte in *webinar*, ritenendo che queste abbiano avuto una buona riuscita e siano state utili per ovviare al periodo di emergenza che ha impedito l'ingresso dei partecipanti in aula in presenza. Questa modalità di formazione, inoltre, si è rivelata utile per ovviare ai problemi, che si pongono spesso soprattutto nella stagione invernale, di raggiungimento dell'isola di Lampedusa da parte dei docenti o, viceversa, per gli spostamenti dei discenti dall'isola. Le attività sono state quindi **più efficaci dal punto di vista organizzativo e anche economico**. L'azienda, confortata anche dall'opinione della società ERGON Energia s.r.l. ritiene quindi che anche in futuro, e a prescindere dalle necessità imposte dalla pandemia, potranno essere effettuate ulteriori attività in *webinar* sincrone, ad eccezione di quelle attività che dovranno necessariamente essere effettuate in presenza.

Per l'immediato futuro, l'azienda ha presentato un piano formativo a valere sul proprio conto formazione dal titolo "L'uso delle attrezzature di lavoro nella centrale elettrica di Lampedusa". In

particolare, l'esigenza attuale dell'azienda è soprattutto quella di rafforzare la politica di sviluppo delle competenze dei dipendenti attraverso un percorso di formazione e informazione finalizzato a **soddisfare la necessità di formazione ai sensi dell'articolo 73, del D.Lgs. n. 81/2008 e ai sensi dell'Accordo della Conferenza stato Regioni del 22 febbraio 2012.** In considerazione dell'importanza delle tematiche della salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, attraverso la realizzazione di percorsi formativi differenziati l'azienda intende fornire un'adeguata formazione ed addestramento al personale che utilizza attrezzature specifiche, al fine di fare assumere ai propri lavoratori comportamenti corretti e in linea con la normativa vigente. L'azienda ritiene che anche per questa prossima attività formativa, nella quale sarà assistita ancora da ERGON ENERGIA s.r.l. Potranno essere favorite le attività a distanza in modalità *webinars* sincrono.

2.5 Considerazione riepilogative

Sulle strategie aziendali e il ruolo della formazione continua, in termini riepilogativi possiamo fare delle brevi considerazioni che attengono a quanto è emerso dal punto di vista aziendale per entrambi i temi. Nel paragrafo abbiamo sottolineato quanto grande sia il riconoscimento dell'**utilità della formazione continua** per la S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. come occasione e strumento di sviluppo produttivo e organizzativo e come chiave d'innescv di molte potenzialità insite nella vita aziendale sin dalla definizione delle **scelte strategiche**. Come abbiamo riscontrato in tutti i casi aziendali che abbiamo trattato, anche in questo alla formazione continua è riconosciuta la capacità di sostenere e rafforzare i livelli di competitività e di qualità del sistema aziendale e della sua struttura, attraverso il miglioramento e la crescita professionale delle risorse umane impegnate quotidianamente nelle varie funzioni aziendali e nel processo produttivo. Dunque, una dimensione di fondo emersa dai colloqui svolti è quella della **fiducia** da parte dell'azienda nella formazione finanziata da Fondimpresa, rapporto che si alimenta attraverso le relazioni di lavoro con l'Ente Attuatore, la ERGON Lavoro e Ambiente s.r.l. La fiducia da sola non basta a mantenere la fidelizzazione dell'impresa al Fondo e per questo è importante il grado di aderenza tra gli orientamenti strategici aziendali e i risultati ottenuti dalle azioni formative progettate in relazione ad esse. Su questo rapporto l'azienda, come emerge dal rapporto, ha manifestato massima soddisfazione percependo una piena **aderenza fra risultati attesi e risultati ottenuti**. Va tenuto conto anche del fatto che il management aziendale è apparso molto preciso e capace nella definizione dei propri obiettivi strategici e soprattutto nell'esprimerli ai consulenti dell'Ente Attuatore. Tale chiarezza, che abbiamo rilevato anche nei colloqui e che ci ha permesso di riportare nel report gli obiettivi strategici con molta chiarezza, è da considerare senz'altro una carta vincente rispetto alle possibilità di successo degli interventi formativi progettati e d attuati in funzione di essi. Anche il seguito del presente rapporto dimostra che ciò è accaduto, attraverso l'analisi delle fasi di gestione del processo formativo e la riflessione sui punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato l'esperienza di partecipazione al Piano Formativo IMPACT. Nell'attuazione delle azioni formative l'azienda, è stata costantemente informata e partecipe, ponendosi in una posizione di osservazione di quanto a mano a mano si sviluppava

parallelamente all'erogazione delle attività didattiche, soprattutto in termini di crescita dei propri dipendenti sul piano delle competenze e soprattutto sul piano della consapevolezza di determinati processi qualitativi cui la S.E.L.I.S. Lampedusa teneva molto. Rispetto a tutto ciò l'azienda ha espresso molta soddisfazione (relazione fra obiettivi iniziali e risultati attesi). Ciò rappresenta una base di riferimento che fa sì che l'azienda, come ha espressamente dichiarato, continuerà a servirsi delle opportunità offerte da Fondimpresa sia attraverso il ricorso al Conto di Sistema sia attraverso il ricorso al proprio Conto Formazione, nella prospettiva del mantenimento di un processo di miglioramento continuo, a sostegno della competitività e della qualità delle proprie performance produttive e organizzative basate sull'innovazione tecnologica applicata ai processi centrali dell'organizzazione produttiva, al fine di per mantenere la propria posizione nel settore e nel territorio di riferimento. Un tipo d'impatto della formazione che l'azienda ha sottolineato positivamente, poi, è stato quello di permetterla condivisione di una cultura aziendale e organizzativa specificamente orientata alla **tutela dell'ambiente** da comunicare non solo all'interno dell'azienda ma anche e soprattutto al **contesto territoriale** in cui essa è attiva. Rispetto alle prospettive dell'attività formativa in relazione all'emergenza determinata dalla pandemia da Covid-19 l'azienda ha sottolineato il fatto che questa situazione non ha di fatto determinato una battuta d'arresto nel ricorso alla formazione ma ha prodotto delle modifiche metodologiche, prima fra le quali è stata quella di un consistente ricorso alla formazione online attraverso l'uso dei *webinar* in modalità sincrona. Sia l'azienda sia la ERGON Ambiente e Lavoro s.r.l. hanno apprezzato molto la qualità dei risultati derivanti dall'uso di questa tecnica formativa ed entrambe ritengono che possa essere una modalità da inserire stabilmente nelle prossime progettazioni formative, non certo in maniera sostitutiva di tecniche formative basate sul rapporto 'in presenza' ma senz'altro in misura complementare e in forma integrativa rispetto a quelle.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Una delle fasi più importanti per la progettazione formativa è l'analisi dei fabbisogni formativi che, se ben condotta, fornisce le basi per sviluppare le fasi successive del processo di formazione: l'individuazione dei *target* su cui intervenire, la definizione degli obiettivi formativi e didattici, l'individuazione dei contenuti, la scelta degli approcci metodologici e degli strumenti didattici, la messa a punto del sistema di valutazione e monitoraggio. Nel colloquio svolto è stato chiesto ai referenti aziendali se a loro parere l'azienda sia stata adeguatamente coinvolta, dalla società formativa ERGON Ambiente e Lavoro s.r.l. nella fase di analisi del fabbisogno formativo. La risposta che ci è stata data è che l'azienda è stata coinvolta attivamente nell'analisi del fabbisogno formativo. Questa fattiva collaborazione fra azienda e società formativa ha reso possibile la condivisione degli obiettivi strategici prefigurati dall'azienda: a) contribuire alla sostenibilità ambientale migliorando il rapporto produzione/ambiente attraverso la riduzione dei consumi energetici e di emissioni inquinanti; b) avviare l'implementazione delle attività di certificazioni ambientali e l'adesione a programmi di sviluppo sostenibile. Naturalmente, l'azienda era consapevole che per il loro perseguimento fosse necessario investire nel capitale umano,

ricorrendo alla formazione continua. Tenuto conto di tali obiettivi strategici, durante l'analisi dei fabbisogni è emersa la necessità di trasmettere ai lavoratori competenze specialistiche che riguardavano la conoscenza del Modello 231 e la prevenzione dei reati ambientali attraverso l'adozione di "standard" tecnici ed organizzativi, ponendo in essere adeguate procedure di gestione e controllo di tutte le fasi critiche dei processi a rischio, per prevenire i reati ambientali, introdurre la conoscenza delle nuove fattispecie di reato ambientale, del nuovo sistema procedimentale, al fine di prevenire gli illeciti e intervenire in maniera differenziata rispetto all'ampia gamma di diverse gravità delle condotte.

I risultati emersi dall'analisi dei bisogni sono stati condivisi e hanno costituito la base informativa sui fabbisogni formativi in linea con le necessità aziendali. E' stata, infatti, individuata la necessità di dotare il personale aziendale di specifiche conoscenze al fine di apprendere e fare proprie le tecnologie a basso impatto ambientale adottate dall'azienda. E' così risultata evidente la necessità di coinvolgere nel processo formativo figure professionali che pur possedendo già capacità di utilizzo di strumenti di gestione in uso nelle diverse aree di lavoro, avevano bisogno di formazione su nuovi strumenti operativi e di valutazione e controllo degli aspetti ambientali. L'analisi ha dimostrato anche che una parte dei dipendenti dell'azienda richiedeva acquisire competenze specialistiche riguardanti la prevenzione dei reati ambientali attraverso l'adozione di "standard" tecnici e organizzativi. Tali competenze si rendevano necessarie poiché l'azienda doveva adottare adeguate procedure di gestione e controllo di tutte le fasi critiche dei processi a rischio, per prevenire i reati ambientali, introdurre la conoscenza delle nuove fattispecie di reato ambientale, del nuovo sistema procedimentale, al fine di prevenire gli illeciti e intervenire in maniera differenziata rispetto all'ampia gamma di diverse gravità delle condotte.

Un altro bisogno dell'azienda emerso dall'analisi è stato quello di sensibilizzare i partecipanti all'impatto ambientale delle produzioni della propria azienda, fornendo delle conoscenze che non rimanessero tali, ma si traducevano in "**responsabilità d'impresa**" nella tutela dell'ambiente e in nuova capacità di comunicare, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda, in modo chiaro ed efficace il proprio impegno ambientale, conoscendo nel dettaglio la politica ambientale aziendale al fine di generare una diffusa consapevolezza delle responsabilità di ciascun lavoratore relativamente alle prestazioni e agli impatti ambientali.

Tra le funzioni aziendali presenti, quella su cui l'analisi ha rilevato che fosse più importante intervenire in via prioritaria è stata quella del processo di produzione dell'energia. Infatti, le risorse umane aziendali interessate dal progetto d'innovazione ambientale avrebbero dovuto acquisire nuove e più specifiche conoscenze relative a: definizione e attuazione dei Sistemi di monitoraggio e controllo, conoscenza nei nuovi impianti DeNOX attivati in azienda, conoscenza dei criteri operativi generali del sistema di catalizzatore, conoscenza nel dettaglio del funzionamento operativo degli impianti di trattamento di acque di prima pioggia, per la depurazione e lo smaltimento programmato delle acque di origine meteorica.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

In coerenza con quanto è stato indicato dalle risultanze dell'analisi dei bisogni formativi aziendali, sono state individuate le risorse umane destinatarie degli interventi formativi contenuti nel Piano IMPACT. Sono state, così, coinvolte le seguenti figure aziendali: Impiegati amministrativi e tecnici,

operai, un responsabile centrale, alcuni manutentori, alcuni addetti al magazzino. Le mansioni coinvolte sono state scelte in linea con le connesse capacità da acquisire. Sono state scelte le figure di Coordinatore d'impianto che avrebbero dovuto acquisire e implementare le capacità di monitoraggio impatti ambientali, le capacità di coordinamento e gestione emergenze; sono stati scelti operai turnisti (elettricisti, motoristi ecc.) al fine di sensibilizzarli nella riduzione degli impatti ambientali (rifiuti, reflui) e migliorare le loro capacità di intervento nella gestione.

Naturalmente, le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono legate al raggiungimento degli obiettivi strategici. Rispetto a questi *target* l'azienda ha ritenuto importante sviluppare una sensibilizzazione sull'impatto ambientale delle produzioni dell'azienda. La scelta dei lavoratori da formare è stata collegata all'obiettivo finale dell'acquisizione da parte degli stessi di competenze e conoscenze necessarie ad implementare e gestire il sistema di gestione ambientale mediante la redazione di procedure operative ed istruzioni di lavoro, che consentano un monitoraggio costante delle performance aziendali in tema di sostenibilità ambientale, al fine di ottenere la certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2015.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.

Il Piano Formativo IMPACT, com'è stato anche sottolineato in precedenza, si fondava sulla volontà di produrre competenze che potessero permettere alle aziende coinvolte di attuare percorsi e processi di valutazione e ottimizzazione dell'efficienza ambientale attraverso l'applicazione di metodologie e l'utilizzo di tecnologie innovative che rendano possibile registrare gli impatti ambientali e quantificare i consumi energetici associati alla produzione e all'uso di varie tecnologie applicate ad essa. Le azioni del Piano avevano, dunque, l'obiettivo generale di intervenire sulla rivisitazione dei processi ambientali e l'organizzazione ambientale, per il miglioramento continuo delle attività e dei servizi ambientali e delle relative performance ambientali.

Le azioni formative di cui ha fruito il personale della S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. hanno risposto pienamente alla necessità di sensibilizzare i partecipanti sull'impatto ambientale dei processi e delle produzioni aziendali, fornendo loro conoscenze e abilità specifiche e facendo anche in modo di tradurre tali conoscenze e competenze in "responsabilità d'impresa" verso la tutela dell'ambiente. L'azienda, dal canto suo, aveva (e ha) come obiettivo il miglioramento del proprio impegno ambientale, e ha ritenuto necessario **trasmettere ai lavoratori la politica ambientale aziendale** al fine di generare una diffusa consapevolezza delle responsabilità di ciascuno relativamente alle prestazioni e agli impatti ambientali.

Grazie allo stretto rapporto di collaborazione fra l'azienda e la ERGON Lavoro e Ambiente s.r.l. e all'approfondita conoscenza da parte di questa della vita aziendale e dei suoi processi organizzativi e produttivi, è stato possibile realizzare uno stretto coinvolgimento di quest'ultima anche in fase di progettazione. Infatti, l'azienda è stata coinvolta attraverso interviste mirate a individuare le necessità formative cogenti, attraverso un questionario di analisi della domanda e grazie a un'analisi della realtà aziendale.

Alla luce di quanto è emerso dalle fasi d'indagine e analisi è stata progettata l'azione formativa dal titolo "Scelte strategiche e operative d'implementazione del Sistema di Gestione Ambientale attraverso la norma tecnica UNI EN ISO 14001:2015" in ragione del fatto che l'azienda ha avviato un percorso d'innovazione del processo, mirato all'implementazione di un sistema di gestione

degli aspetti ambientali, al fine di ottenere la certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2015.

E' stata inoltre progettata l'azione formativa "Implementazione del modello Organizzativo 231 e applicazione dei protocolli per la Prevenzione dei Reati Ambientali" al fine di approfondire le sinergie tra il Sistema di Gestione ambientale aziendale e il modello organizzativo previsto dal D.Lgs 231/2001e che è stato adottato in azienda. La formulazione degli obiettivi didattici è derivata direttamente dai risultati delle fasi precedenti e da lì si sono sviluppati i programmi didattici che hanno guidato l'attuazione delle attività formative d'aula. L'azienda, infatti, si prefigge l'obiettivo di rendere il sito produttivo e il personale ivi impiegato in grado di **rispondere in maniera adeguata alle principali emergenze ambientali che possono verificarsi**, tramite lo studio dei principali scenari incidentali, l'implementazione delle istruzioni operative da mettere in pratica e l'addestramento del personale, al fine di minimizzare gli eventuali effetti dannosi sull'ambiente di incidenti a carattere ambientale (sversamenti di sostanze nocive, malfunzionamenti, guasti ecc.). Nella valutazione dell'azienda, la progettazione effettuata è stata del tutto coerente rispetto al fine di affrontare tali problematiche.

Le Parti Sociali sono state coinvolte sul piano istituzionale in sede territoriale, attraverso la presenza nel Comitato Paritetico di Pilotaggio in seno al quale ciascuno ha svolto attivamente un ruolo di verifica e monitoraggio di quanto veniva via via attuato rispetto a quanto era stato progettato e programmato, verificandone eventuali scostamenti e soprattutto le eventuali ragioni. In questa sede, pertanto, venivano presentate e concordate variazioni ritenute necessarie dall'Ente Attuatore in accordo con le esigenze aziendali.

Anche la fase di attuazione ha tenuto conto delle esigenze dell'azienda, dei suoi ritmi e cicli di lavoro, delle sue esigenze organizzative e logistiche. Infatti, per la calendarizzazione delle giornate di lavoro formativo la ERGON Ambiente e Lavoro s.r.l. ha tenuto presenti le esigenze rappresentate dalla S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. in modo da armonizzare i tempi di attuazione con le sue necessità di tipo organizzativo e di tipo logistico. Va sottolineato, come abbiamo fatto in apertura, che l'azienda ha la sede operativa in una delle isole minori siciliane dell'arcipelago delle Egadi e non è sempre agevolmente raggiungibile, fatto che condiziona l'allocazione temporale delle attività in presenza in alcuni mesi dell'anno.

Un altro aspetto importante che ha beneficiato della collaborazione fra società formativa e azienda è stato quello della individuazione e scelta delle **metodologie didattiche** da adottare nelle azioni formative. L'azienda ha ricevuto delle proposte da parte della ERGON Ambiente e Lavoro s.r.l. e ha espresso le sue preferenze. La modalità d'intervento scelta è stata quella del lavoro d'aula in presenza con un mix di lezioni frontali e di esercitazioni su casi concreti (gli "scenari incidentali"). Si è fatto ampio ricorso alle azioni didattiche in affiancamento, condotte dai docenti in stretta collaborazione con il management aziendale e i lavoratori, per favorire l'apprendimento delle metodologie applicate secondo un approccio *learning by doing*. In particolare, le attività in affiancamento sono state rivolte al **miglioramento delle competenze e dei comportamenti in situazione** di lavoro e sono state focalizzate sui processi di lavoro, ponendo al centro dell'attenzione le situazioni quotidiane di lavoro, per collegare la formazione all'esperienza di ciascuno. E' stato dato ampio spazio alle sperimentazioni pratiche e operative allo scopo di

stimolare la successiva analisi e discussione, in base alle esperienze delle singole persone, per individuarne proposte di miglioramenti e gli aspetti utili.

Il Soggetto Attuatore ERGON Ambiente e Lavoro s.r.l., secondo quanto previsto dalle indicazioni del Piano Formativo, ha predisposto un sistema di **monitoraggio e valutazione** degli apprendimenti acquisiti dai lavoratori e ciascuna azione formativa prevedeva un percorso di valutazione e monitoraggio. I risultati di questi sono stati riportati dal soggetto attuatore e hanno messo in evidenza un buon grado di partecipazione e apprendimento da parte dei lavoratori coinvolti. I risultati forniti dagli strumenti utilizzati hanno evidenziato una maggiore consapevolezza di ciascun partecipante alle attività lavorative. I lavoratori hanno mostrato di aver acquisito conoscenze legali, organizzative e tecniche per la progettazione e implementazione di un Sistema Gestione 231 per la prevenzione dei Reati Ambientali. Dalle verifiche effettuate e dalla valutazione è emerso che i lavoratori, al termine dei percorsi formativi, hanno mostrato di avere acquisito la capacità d'identificare potenziali situazioni di emergenza che potrebbero verificarsi determinando i rischi; hanno mostrato altresì di saper redigere procedure operative e istruzioni di lavoro che consentano un monitoraggio costante delle performance aziendali in tema di sostenibilità ambientale. Oltre a tali competenze, le verifiche svolte hanno permesso di rilevare che i dipendenti sono stati resi capaci di conoscere il processo di funzionamento dei nuovi impianti DeNOX attivati in azienda e di conoscere nel dettaglio il funzionamento operativo degli impianti di trattamento di acque di prima pioggia. L'azienda, si prefiggeva, infatti, di sensibilizzare il personale interno sui temi connessi alla sostenibilità ambientale mediante l'implementazione di procedure organizzate e operative e conseguenti istruzioni di lavoro che permettano un controllo costante degli effetti della propria attività sulle matrici ambientali coinvolte.

Una delle azioni formative realizzate, la terza, che è stata molto apprezzata e ritenuta importante dalla direzione aziendale con cui abbiamo svolto il colloquio è l'**azione interaziendale** che ha visto la partecipazione di lavoratori di tutte e tre le aziende del gruppo SOFIP, sul tema: *"lavorare in modo sostenibile: comportamenti individuali, grandi benefici per l'azienda e l'ambiente"*. Da parte dell'azienda intervistata, è stato sottolineato quanto fosse importante per loro che tutti i lavoratori, anche delle altre due aziende del gruppo, fossero messi in condizione di 'parlare la stessa lingua', avere la medesima consapevolezza dell'importanza dei comportamenti individuali e lavorativi rispetto a un approccio di tutela e protezione dell'ambiente e di prevenzione rispetto ai reati ambientali.

Anche le verifiche di gradimento eseguite fra i dipendenti dell'azienda che hanno fruito della formazione hanno fornito dati molto soddisfacenti, facendo registrare un elevato grado di soddisfazione di questi rispetto all'attività svolta, alle modalità attuative, agli approcci didattici, alla qualità degli esperti coinvolti e al livello di conoscenze e competenza raggiunto.

In relazione agli esiti delle azioni formative realizzate rispetto al lavoro concretamente svolto, l'azienda e gli stessi lavoratori hanno rilevato che essi hanno migliorato le **loro capacità di collaborare consapevolmente allo sviluppo del Modello Organizzativo** ricercando le giuste sinergie. A seguito della fruizione dei corsi alcuni hanno acquisito la capacità di **stabilire obiettivi di miglioramento ambientale** sulla base degli output dell'analisi dei rischi derivanti dai pericoli e dalle opportunità, con lo scopo di garantire il rispetto della conformità, del miglioramento delle prestazioni e una gestione efficace del rischio. Ciò ha soddisfatto molto l'azienda poiché saper

individuare e selezionare gli obiettivi di miglioramento continuo delle prestazioni ambientiera uno degli obiettivi specifici che erano stati definiti per le azioni formative progettate.

E' importante sottolineare che insieme alla formazione di cui si è parlato l'azienda ha parallelamente implementato delle 'pratiche' che mirano a valorizzare gli esiti delle attività formative e lo ha fatto avviando un percorso d'innovazione del processo mirato all'implementazione di un sistema di gestione degli aspetti ambientali, al fine di ottenere la certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2015, utilizzando e mettendo quindi in essere le conoscenze acquisite durante le attività di formazione. Anche l'impianto valutativo e di monitoraggio ha risposto alle finalità per le quali è stato progettato. Sul piano delle verifiche di apprendimento le attività pratiche hanno mostrato quanto i corsisti si siano appropriati delle nuove conoscenze fornite e dei segmenti di competenza che s'intendevano fare acquisire loro. L'azienda stessa ha potuto verificarne l'entità, in linea con le proprie aspettative. Sul piano delle verifiche di gradimento, i punteggi ottenuti per ciascun item d'indagine sono stati di livello medio-alto a conferma di un feedback totalmente positivo anche rispetto al coinvolgimento in future azioni formative. Una particolare attività che ha riscosso un ottimo gradimento è stata quella svolta nella sessione interaziendale, che ha permesso un importante scambio di esperienze e riflessioni su alcuni dei temi trattati, creando una base d'intersoggettività e di condivisione fra le aziende che partecipavano al Piano Formativo e appartenenti allo stesso settore produttivo.

3.4 Considerazioni riepilogative

Sulla gestione del processo formativo abbiamo raccolto una serie d'informazioni e percezioni da parte dell'azienda che permettono, in sede riepilogativa, di affermare che tutto ciò che è stato attuato (e che aveva alle spalle una solida analisi dei bisogni aziendali e un'adeguata e conseguente progettazione formativa) è stato in linea con le aspettative aziendali e soprattutto ha rappresentato un'opportunità di sviluppo e di crescita per l'azienda e per le risorse umane che sono state avviate alla formazione erogata. Una prima dimensione che è emersa circa la gestione del processo formativo attuato è quella della **sinergia** fra azienda ed Ente Attuatore, che ha permesso che transitassero agevolmente e in maniera efficace informazioni e decisioni fra azienda e società formativa e viceversa. Dunque, un buon circuito comunicativo/informativo ha permesso una qualità della gestione del processo che ne ha alimentato i **buoni risultati**. La consapevolezza degli obiettivi sia strategici sia formativi ha reso possibile all'azienda d'individuare con precisione le figure professionali che era necessario coinvolgere nelle azioni formative progettate. Si è trattato di personale proveniente sia dal gruppo degli impiegati con ruoli medio-alti sia di operai specializzati. Avere una visione chiara delle figure professionali di riferimento ha permesso di progettare 'su misura' le due azioni formative che sono state attuate in seno al Piano Formativo IMPACT che, lo ricordiamo, era comunque un piano interaziendale. La definizione dell'impianto metodologico ha privilegiato l'apprendimento attivo basato sull'affiancamento; questo ha facilitato l'apprendimento delle conoscenze trasmesse dai docenti esperti, di estrazione universitaria, e ha permesso di sviluppare competenze operative che i lavoratori hanno potuto esercitare direttamente *on the job*. Anche i materiali didattici forniti ai corsisti sono stati, a detta degli stessi, delle fonti di consultazione utili anche successivamente alla conclusione dei percorsi formativi. Anche su quest'aspetto dell'esperienza fatta il management aziendale e gli stessi dipendenti

coinvolti hanno espresso le loro valutazioni positive, rimarcando il notevole grado di utilità della formazione fruita e il senso di soddisfazione e miglioramento percepito sia durante sia dopo l'esperienza.

4 CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

I colloqui svolti con i referenti aziendali della S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a., con i lavoratori e con il referente dell'Ente Attuatore, oltre a tutte le informazioni sui diversi aspetti e le diverse dimensioni dell'esperienza fatta dall'azienda nel partecipare alle attività del Piano Formativo IMPACT, ci hanno permesso di registrare tutti i fattori che hanno giocato positivamente e hanno prodotto il successo dell'iniziativa. Gli **elementi positivi** individuati si riferiscono un po' a tutto l'iter attuativo del Piano. Infatti, già nella prima fase, quella di analisi dei bisogni, l'elemento che ha valorizzato il lavoro d'indagine è stato l'ottimo rapporto di conoscenza e l'abitudine a lavorare insieme fra azienda e Ente Attuatore. Nella fase di attuazione, che poteva presentare talune difficoltà soprattutto connesse alle caratteristiche dell'azienda, a partire dalla sua collocazione territoriale (una piccola isola), sono stati superate facilmente difficoltà connesse principalmente alla calendarizzazione e collocazione temporale delle attività in presenza, che pure dovevano rispondere a dei vincoli da progetto. Un altro elemento positivo che ha dato spessore qualitativo al Piano Formativo e alle sue azioni formative è stata la partnership con l'Università di Palermo che, sin dalla fase di progettazione, ha reso disponibili **risorse professionali altamente qualificate** ma anche vicine all'azienda in termini di conoscenza del loro processo produttivo. L'aspetto importante di tale coinvolgimento è ravvisabile anche nell'affiancamento ai dipendenti dell'azienda che gli esperti hanno assicurato durante lo svolgimento della formazione. Anche la scelta dei metodi didattici adottati è stata un punto di forza su cui l'azienda ha posto l'accento nel valutare gli aspetti positivi dell'esperienza e le ragioni del suo successo. In particolare, il riferimento specifico fatto è stato relativo alla realizzazione del *training on the job* che, in termini di efficacia dell'azione formativa, ha permesso un immediato riscontro nell'applicazione pratica di quanto doveva essere appreso. È stata un elemento positivo rispetto ai risultati ottenuti anche la **condivisione degli obiettivi** anche fra i dipendenti dell'azienda coinvolti nella formazione; essa ha fornito la base per una completa adesione dei corsisti (oltre che dell'azienda) al lavoro formativo da svolgere e un'ottima partecipazione alle fasi attuative del progetto, che ne hanno assicurato il successo. Infine, la consuetudine da parte della S.E.L.I.S. Lampedusa a fruire della formazione continua, il dialogo costantemente aperto con l'Ente Attuatore la ERGON Ambiente e Lavoro s.r.l., il frequente ricorso anche all'uso del Conto formazione e quindi un rapporto di collaborazione con gli operatori dell'**OBR Sicilia**, hanno fatto sì che l'azienda si trovasse del tutto a proprio agio nell'ambiente prodotto dall'attuazione del Piano Formativo IMPACT.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Abbiamo ritenuto di potere individuare, nell'ambito di quanto è stato fatto con l'attuazione del Piano Formativo, una "buona prassi" riconducibile al criterio dell'**efficacia**, intesa come capacità di

generare buoni risultati soprattutto della **qualità e rilevanza strategica**. In particolare, su quest'aspetto, il colloquio i testimoni privilegiati ha messo in luce un risultato che è andato ben oltre quelli strettamente formativi e che si collega direttamente agli obiettivi strategici aziendali. Descriviamo qui l'aspetto cui si riferisce la **buona prassi** suggerita. La S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. insieme con la S.MED.E. Pantelleria s.p.a e la SAP2 Società Consortile a Responsabilità Limitata, (tutte aziende del Gruppo SOFIP) grazie alle attività del Piano hanno implementato un sistema basato sul **di MOG** (Modello Organizzativo e Gestionale) previsto ai sensi del D.Lg.vo 231/2001. Il progetto è stato importante in tal senso in quanto, mentre erano già presenti i riferimenti a tutte le altre attività di cui si occupava il modello di organizzazione e gestione (reati e criticità sulla sicurezza ecc.), mancava nel modello l'implementazione di tutta la **parte relativa all'ambiente, tematiche e reati ambientali**. Nell'evoluzione del progetto, l'aver implementato quanto previsto nella sua completezza dal D.Lgvo 231/2001 è stata la cornice all'interno della quale si sono mosse tutte le azioni specifiche collegate alle tematiche ambientali. **Le azioni formative attuate hanno accelerato il processo di conseguimento per le dell'autorizzazione AIA**(Autorizzazione Integrata Ambientale) per la S.MED e l' **AUA** (Autorizzazione Unica Ambientale) per la S.E.L.I.S.. L'aver implementato tutte le attività che si riferiscono all'ambiente dell'azienda è stato lo stimolo per **gestire da parte delle aziende coinvolte tutti gli aspetti d'impatto ambientale delle loro attività** (rifiuti, emissioni atmosferiche ecc.).L'Ente Attuatore, giacché esperto oltre che di formazione anche di problematiche d'impatto ambientale ha proposto all'azienda di mettere in piedi un piccolo strumento chiamato: **Piano dei Controlli Ambientali** che periodicamente i responsabili delle varie centrali delle aziende coinvolte seguono, in modo da generare un **flusso d'informazioni di monitoraggio verso l'organismo di vigilanza** che fino a quel momento era abbastanza carente. Grazie a questo si è ottenuto un doppio effetto: oltre ad ottenere il risultato principale, ovvero d'implementare correttamente quanto previsto dal modello 231 sulle tematiche ambientali, con l'ottenimento e il mantenimento delle autorizzazioni ambientali già in essere, **si è realizzato anche un "plus" ovvero un perfezionamento del modello che funziona anche sul versante del controllo dei reati ambientali**. In particolare, per un'azienda come la S.E.L.I.S.pìù piccola rispetto alle altre due coinvolte nel Piano Formativo, soprattutto la S.MED.E., ha potuto integrare nel proprio sistema elementi di maggiore complessità (tipici delle aziende più grandi e richiesti dall'Autorizzazione Integrata Ambientale) senza problemi e con una certa facilità, con strumenti semplici che però l'hanno resa in grado d'inviare corretti flussi informativi relativi alle problematiche ambientali all'organismo di vigilanza. L'azienda si è potuta dotare di un buon numero di **strumenti, costruiti su misura dei processi** che si svolgono al suo interno, che le permettono anche di tracciare le attività dei singoli lavoratori addetti alle arie funzioni, anche rispetto agli eventuali esiti delle attività rispetto a possibili problemi ambientali, ivi compresi eventuali reati ambientali. Si tratta di strumenti che permettono di dare un'evidenza oggettiva ai comportamenti lavorativi, anche a garanzia dei singoli lavoratori stessi oltre che dell'azienda rispetto agli organi di vigilanza e controllo sulle problematiche ambientali. Questo era qualcosa che mancava all'azienda e che le ha permesso di acquisire e gestire al meglio la 'responsabilità ambientale' il cui perseguimento era parte degli obiettivi strategici dichiarati a monte della partecipazione al Piano Formativo in oggetto.**Si sono accresciute così le possibilità e gli strumenti di controllo da parte dell'azienda** ma allo stesso tempo questa dimensione del controllo è diventata una **componente della responsabilità dei singoli lavoratori** che la vivono in maniera costruttiva e non in un'ottica fiscale o di natura repressiva e formale. Tutto ciò oltre a una sua

dimensione cartacea è gestito attraverso l'uso di strumenti informatici che permettono in tempo reale di registrare le operazioni e di verificarne la conformità rispetto agli standard e alle procedure previste per ciascuna di esse.

4.3 Conclusioni

Oggetto della nostra analisi è stata la partecipazione della S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. alle attività del Piano IMPACT gestito e attuato dalla ERGON Ambiente e Lavoro s.r.l., analisi che ha considerato tutto il "sistema" che è stato progettato e messo in pratica dai soggetti citati. Le interviste svolte ci hanno restituito parecchie informazioni e soprattutto valutazioni sull'intero processo, a partire dall'analisi dei bisogni per finire con la valutazione d'impatto e il monitoraggio delle attività, che qui sintetizziamo.

Le strategie aziendali e le relative scelte proiettate allo sviluppo dell'azienda e alla sua permanenza nel territorio in cui opera sono strettamente connesse alla sua specificità produttiva che da un lato la obbliga a perseguire certi obiettivi di sviluppo e di evoluzione ma dall'altra apre uno spazio notevole alla elaborazione da parte del management aziendale di traguardi di miglioramento nuovi. In questo senso la S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. ha manifestato una notevole propensione alla elaborazione di strategie d'innovazione tecnologica mirate al miglioramento tecnico e qualitativo della propria struttura e dei processi in funzione di un particolare ambito di sviluppo: le **tematiche della tutela e della responsabilità ambientale** con riferimento al modello previsto dal D.Lgs. 231/2001. Su questo terreno l'azienda ha scommesso per accrescere il proprio valore in termini di presenza nel territorio dell'isola di Lampedusa, facendo degli investimenti sia finanziari, per la trasformazione dei suoi impianti con tecnologie che riducessero sensibilmente le immissioni inquinanti nell'ambiente atmosferico, sia in risorse umane. La formazione, quindi, è intervenuta su questo versante per sostenere l'implementazione delle scelte e degli obiettivi strategici orientati alla costruzione di una coscienza e di una responsabilità ambientale di tutta l'azienda, di tutti i suoi dipendenti, a partire dai livelli direzionali. Dunque, l'investimento nell'innovazione di processo, è una delle scelte strategiche fondamentali dell'azienda. A differenza di altre aziende, per la S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. l'obiettivo generale non è tanto quello di mantenere e accrescere la propria competitività, non avendo competitors diretti sul territorio, quanto la **qualità ambientale** che, invece, è requisito delle proprie performances addirittura necessario per la sua esistenza produttiva che passa attraverso un sistema di controlli e verifiche e che si connette al regime autorizzatorio dell'attività produttiva. Come ci si aspettava, l'azienda ha espressamente dichiarato che ritiene la **formazione continua una risorsa privilegiata** cui essa fa costantemente ricorso per accompagnare e agevolare i processi di cambiamento organizzativo e tecnologico necessari all'adeguamento delle competenze delle proprie risorse umane rispetto alle nuove linee strategiche ed esigenze produttive. In questo, Fondimpresa è il fondo paritetico interprofessionale di cui l'azienda si avvale sia partecipando ai bandi di proprio interesse sia e utilizzando il proprio conto formazione con la proficua assistenza dell'OBR Sicilia. Com'è accaduto per esperienze pregresse, il piano IMPACT ha proposto e attuato

per l'azienda percorsi di apprendimento su competenze, conoscenze e abilità direttamente riconducibili agli obiettivi di sviluppo aziendale.

L'**analisi dei bisogni** formativi aziendali è stata condotta dai consulenti della società di formazione sfruttando una proficua e consolidata collaborazione con i vertici dell'azienda; essa ha fatto emergere le principali esigenze di sviluppo delle competenze, oltre quelle già possedute dai lavoratori impegnati in tutte le aree funzionali e produttive.

Nei colloqui effettuati è emerso il valore delle **scelte metodologiche** che, come abbiamo detto anche in precedenza, hanno rappresentato un **fattore di successo**. Infatti, l'attività d'aula, pur con un ricorso limitato alle tecniche trasmissive (lezioni frontali ove necessario) ha sempre privilegiato l'apprendimento attivo basato sull'esperienza concreta maturata sul posto di lavoro, permettendo ai corsisti di trasferire alla realtà lavorativa e sperimentare le conoscenze e gli strumenti tecnici proposti in aula, portandoli ad imparare facendo (*learning by doing*). I risultati positivi di un simile approccio sono stati evidenziati sia dai lavoratori coinvolti nella formazione sia dall'azienda che ha potuto verificare i risultati prodotti, osservando un significativo cambiamento che ha modificato non solo il modo di lavorare di tutti ma l'intero sistema aziendale e il suo funzionamento. I buoni risultati raggiunti sono stati riportati anche dagli esiti degli strumenti di valutazione adoperati.

I lavoratori che hanno seguito i corsi hanno espresso, sia alla fine dei corsi sia nei colloqui con noi, la loro opinione e il loro gradimento, manifestando un notevole apprezzamento dei risultati ottenuti soprattutto dichiarando di sentirsi molto più consapevoli e coscienti, oltre che tecnicamente preparati, rispetto a una nuova e importante frontiera dell'azione produttiva della loro azienda: l'impatto e la tutela ambientale e la responsabilità ambientale dell'azienda.

Anche il management aziendale ha espresso molta soddisfazione rispetto all'**impatto** che la formazione ha avuto sui processi aziendali, sulle performance lavorative e soprattutto sul **modello organizzativo** che per questi mutamenti è diventato il loro fiore all'occhiello. In linea con le aspettative dell'azienda ma anche dell'Ente Attuatore, l'attuazione di quanto previsto e programmato nel Piano Formativo ha prodotto l'accrescimento delle **competenze** ma non soltanto: l'azienda è riuscita a incidere profondamente sulla **qualità e l'innovazione** dei processi aziendali nel senso indicato dalle linee strategiche che l'azienda stessa ha adottato rispetto all'ambito del rispetto delle tematiche ambientali.

In conclusione, l'azione svolta attraverso l'attuazione del Piano Formativo, hanno permesso all'azienda di raggiungere i propri obiettivi e hanno posto le basi per una prosecuzione del rapporto costruttivo con Fondimpresa cui la S.E.L.IS. Lampedusa s.p.a. continuerà a rivolgersi trovare risposta ai propri bisogni formativi e strategici.