



Rapporto specifico rilevazione

Azienda:
“CiproGest”

Piano: “INVE.R.D.E.: INVEstire in Risorse e Direzioni Ecosostenibili”.

Conto di sistema – Avviso 1/2018 Ambiente e Territorio



A cura di

Valentina Campanella, Marcello Capetta

Federica Fullone e Rosalinda Toralbo

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Sommario

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

1. INTRODUZIONE

Il piano individuato per l'analisi della presente ricerca s'intitola **INVE.R.D.E.: Investire in Risorse e Direzioni Ecosostenibili** a valere sull'Avviso 1/2018 "Ambiente e Territorio, proposto e realizzato da SDI Soluzioni d'impresa SRL, ente di formazione e consulenza aziendale, che in oltre vent'anni di attività ha maturato esperienze significative nella progettazione e realizzazione di percorsi di formazione destinati alle imprese. La scelta, invece, dell'azienda CiproGest s.r.l., tra le imprese partecipanti al piano, è stata motivata, dall'interesse a raccontare una realtà che negli anni ha saputo e ha dovuto reiventarsi mantenendo inalterato il legame con il territorio. Ed è proprio questo legame che spinge la CiproGest a cercare e studiare metodologie e processi innovativi che portino ad un perfetto equilibrio tra interessi economici e tutela e valorizzazione del territorio che li ospita. Da qui l'importanza che l'azienda attribuisce alla formazione continua, anche grazie alle risorse di Fondimpresa considerando il Fondo un utile ed efficace strumento di crescita delle proprie risorse umane.

In questo scenario si inserisce il piano **INVE.R.D.E** il cui "*concept*", infatti, è stato l'implementazione graduale di una strategia innovativa di sviluppo orientata alla sostenibilità ambientale (=DIREZIONI ECOSOSTENIBILI che presuppone il trasferimento di competenze qualificate di tipo green ai vari livelli (=RISORSE) disciplinari, tecnico, legale ed economico-finanziario. La CiproGest, dal canto suo ha partecipato al piano di riferimento per trovare risposta ad alcuni dei propri bisogni, innanzitutto organizzativi e conseguentemente formativi, legati al percorso di crescita non solo della propria struttura produttiva ma anche e soprattutto di una cultura aziendale e manageriale che si sta sempre più orientando verso la sostenibilità ambientale. L'azienda, infatti, analogamente ad altre aziende di trasformazione agroalimentare, è caratterizzata da consumi di energia che incidono pesantemente sui costi di produzione, dovuti in particolare ai sistemi di refrigerazione industriale. Le criticità ambientali dell'azienda, manifestati pertanto in relazione alla partecipazione al piano **INVE.R.D.E** sono riferibili al tema dell'efficientamento energetico: CiproGest sta effettuando una serie di investimenti in tal senso e per il raggiungimento degli obiettivi di efficientamento attesi ritiene necessaria una continuità di gestione attenta e finalizzata, che richiede il coinvolgimento di tutti gli operatori dell'impresa stessa per poter avere un controllo efficace dei consumi energetici. Da qui l'importanza di inserire nelle attività dell'organizzazione una cultura energetica che interessi tutte le risorse aziendali ed in particolare quelle che rientrano nei processi più energivori.

Il piano **INVE.R.D.E**, nasce proprio per rispondere a queste esigenze che accomunano tutte le 18 imprese siciliane beneficiarie prioritariamente manifatturiere, con problematiche ambientali di rilievo, in particolare di tipo energetico. L'idea progettuale è nata da un lavoro di analisi del territorio, di confronto con esperti, professionisti e consulenti di settore, nonché di scambi diretti con le aziende interessate, che hanno manifestato una spiccata attenzione verso il tema della sostenibilità ambientale, sia in termini di consapevolezza e responsabilità sociale, ma soprattutto in termini di business sostenibile. Il piano raccoglie l'attenzione crescente sul tema da parte di un campione del sistema imprenditoriale territoriale, dovuta al maggiore riconoscimento di valore dal mercato verso chi offre prodotti o servizi con una chiara e strutturata attenzione all'ambiente. Questa consapevolezza e coscienza in merito alla disponibilità limitata di risorse ambientali, ha innescato un circolo virtuoso di responsabilizzazione che, dal basso, sta progressivamente interessando le imprese, stimolandole a spostare le organizzazioni interne e l'offerta esterna su livelli qualitativamente più elevati e green oriented.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La CiproGest opera nel settore delle trasformazioni di agrumi. Situata nel cuore industriale di Termini Imerese, in provincia di Palermo e con una storia aziendale che inizia nel 1957, quando fu fondata come Cipro Sicilia S.p.A., nel corso dei decenni ha cambiato proprietà (acquisita da Parmalat Group prima e da Cipro Gest poi) ed è stata completamente rinnovata e ampliata fino alla sua dimensione attuale. L'azienda oggi presenta uno stabilimento moderno, caratterizzato da tecnologie avanzate di estrazione (FMC in linea), produzione, riempimento di succhi naturali refrigerati e con linee di produzione completamente automatizzate e 7 magazzini dotati di celle frigorifere con una capacità di 150.000 m³. La produzione è rivolta sia ad un mercato B2B che B2C, concentrandosi su succhi freschi di alta qualità, private label per Grande Distribuzione, negozi specializzati e aziende private.

Dopo 10 anni di governance Parmalat e diversi investimenti innovativi, l'impianto si è trasformato in uno stabilimento moderno, installando nuove tecnologie per l'estrazione (FMC in linea), produzione, riempimento di succhi naturali refrigerati (sistema di riempimento Elopak, 2 linee, capacità 9000 brik / h), con l'introduzione di un'innovativa automazione e con la brama del più grande magazzino di celle frigorifere a 25 ° C in Sicilia (150.000 m³) e dei 7 depositi di magazzini frigoriferi a 20 ° C ben consolidati.

Nel 2007, quando è stata acquistata da CiproGest S.r.l., la società ha raggiunto la sua ultima evoluzione coinvolgendo i nuovi proprietari e le cooperative di asfarmer nel consiglio di amministrazione. Uno dei punti di forza della rinascita aziendale è aver ridato ai siciliani un'impresa siciliana. Tutti coloro che gravitano attorno alla CiproGest, infatti, hanno utilizzato gli studi e le esperienze maturate all'estero per metterle a disposizione della propria terra, e soprattutto hanno ridato nuova linfa ad una macchina lavorativa non abituata a certi ritmi produttivi e organizzativi. La scommessa è stata vincente e la fabbrica ha prodotto e lanciato il primo Succo d'arancia fresco pressato fresco al 100% (+ 2 ° C / + 4 ° C), che ha finalmente dato un riconoscimento internazionale alle proprietà uniche, funzionali e nutrizionali delle Arance Sanguinarie siciliane.

La gamma di produzione si è espansa dal mercato all'ingrosso al mercato al dettaglio, concentrandosi su succhi freschi di alta qualità, private label per GD, negozi specializzati e aziende private.



2.2.Orientamenti strategici e processi di innovazione

In passato gli agrumi venivano smerciati prevalentemente come frutta fresca a causa delle difficoltà di garantirne la conservazione. Solo a partire degli anni Quaranta, con l'introduzione dei moderni processi di estrazione, la storia della trasformazione industriale degli agrumi ha avuto una svolta. Da quel momento il mercato del succo di frutta, dell'olio essenziale e il consumo degli stessi si sono sviluppati in maniera crescente in tutto il mondo. Per molti anni, l'OCM (l'Organizzazione Comune di Mercato nell'ambito della Politica Agricola Comunitaria) ha incentivato il conferimento degli agrumi all'industria per l'estrazione del succo e degli oli essenziali, ma le modifiche regolamentari del 2006 hanno determinato un cambiamento dell'erogazione degli aiuti comunitari rendendo economicamente meno conveniente per i produttori il conferimento degli agrumi freschi all'industria. Quindi, l'effetto indiretto della modifica dell'OCM è stata la riduzione del numero di imprese di trasformazione, in particolare di quelle della prima fase di lavorazione. Tale processo ha selezionato le realtà di maggiori dimensioni, più competitive e dotate di più solidi legami con il territorio e con i produttori che conferiscono la materia prima. Una di queste è la CiproGest. Per potere però essere competitivi è necessario avere degli obiettivi strategici che rispondano alle esigenze di un mercato che va evolvendosi e innovandosi e che ha continuamente elevato i livelli di **qualità del prodotto**. In questo processo costante di crescita, si inseriscono la **tecnologia** e l'innovazione **applicata** ai processi di produzione e in molti casi gli effetti positivi di queste sono stati amplificati per le aziende che hanno operato scelte orientate alla **sostenibilità ambientale** e alla valorizzazione delle culture dei territori di origine. In questo senso è orientata la CiproGest; il referente aziendale ci riferisce, infatti, che l'azienda sta attuando un progetto di efficientamento energetico, in cui sono previsti investimenti per interventi tecnologici finalizzati alla riduzione e alla razionalizzazione dell'uso di energia. In particolare, si parla dell'acquisizione di impianti di efficientamento del ciclo frigorifero di stabilimento di tipo solar cooling; lo sviluppo del progetto di innovazione prevede un piano operativo che si articola nei seguenti step di intervento:

1. Analisi del sistema produttivo attuale con valutazione dell'efficienza energetica
2. Analisi del layout di stabilimento
3. Analisi strumentale per la valutazione dell'efficienza energetica - ambientale degli impianti
4. Valutazione dei costi per la realizzazione della soluzione
5. Piano di fattibilità/business plan dell'intervento
6. Sviluppo di un approccio organizzativo di tipo green diffuso.

Ad oggi il progetto è nella fase due del piano. I vantaggi competitivi attesi sono da imputare all'incidenza della spesa energetica annuale sul proprio fatturato e alla possibilità di aumentare la propria efficienza energetica,

ovvero consumare meno energia a parità di qualità e quantità di prodotti. Ancora un altro obiettivo strategico che l'azienda si propone di perseguire è l'**internazionalizzazione**, nel senso dell'ampliamento dei mercati esteri di commercializzazione di alcuni dei suoi prodotti. Anche questa è una direttrice verso cui si orienta il lavoro di sviluppo organizzativo, che cerca di sostenere le funzioni aziendali deputate alla ricerca di nuovi mercati e soprattutto alla ricerca di nuovi brand e nuovi prodotti a marchio CiproGest e data la vastità del mercato, resta ancora un forte potenziale di crescita sia per i prodotti destinati ai produttori di succhi che per il prodotto destinato al consumatore finale. L'azienda si è detta consapevole che per lavorare alla realizzazione, seppure graduale, dei suddetti obiettivi strategici, ha bisogno di sviluppare e acquisire strumenti che permettano di **ottimizzare la dimensione organizzativa**, in modo da permettere al management e di conseguenza ai dipendenti di essere veloci nel dare riscontro alle esigenze del mercato. Emerge con chiarezza la consapevolezza dell'importanza rivestita dallo sviluppo della leva organizzativa ma anche la necessità di acquisire strumenti sia conoscitivi sia operativi per attuare le scelte strategiche delineate.

2.3.Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il piano formativo è stato proposto e realizzato da SDI Soluzioni d'impresa SRL, e ha rappresentato uno strumento di supporto per le imprese che intendono avviare una strategia graduale e innovativa di sviluppo orientata alla sostenibilità ambientale. Le finalità generali del Piano Formativo si riferivano alla necessità di fornire un impulso positivo al tessuto economico siciliano, alle aziende e ai lavoratori coinvolti, considerati i fabbisogni e le esigenze emerse. Gli obiettivi di INVE.R.D.E e le attività che lo caratterizzano erano correlati a:

1. specificità di un contesto territoriale che, in relazione a quanto sopra descritto, evidenzia l'avvio, seppur lento, di un processo di interessamento al tema Ambiente e sviluppo sostenibile, che proviene tanto dal sistema imprenditoriale quanto dalla società nel suo complesso e dai consumatori;
2. fabbisogni manifestati dalle aziende beneficiarie, che riguardano in linea generale il recupero di gap di competenze (tecniche, legali, organizzative) riconducibili al tema della Sostenibilità Ambientale. Si tratta di competenze specifiche correlate alle macroaree dell'efficienza e del risparmio energetico, dell'uso di fonti integrative e rinnovabili, della certificazione energetica; della gestione ambientale dell'azienda e miglioramento continuo delle prestazioni ambientali; delle compliance aziendali e specifiche normative di settore.

In coerenza con gli obiettivi strategici evidenziati nel precedente paragrafo e con i bisogni formativi che saranno successivamente esposti, la "CiproGest." ha trovato rispondenza in azioni formative che si rifacevano ad entrambi gli ambiti tematici. In particolare, l'azienda, ha espresso la necessità di dovere fornire ad alcuni dei propri collaboratori l'opportunità di sviluppare competenze tecniche correlate alla capacità di partecipare attivamente allo sviluppo del progetto di innovazione ambientale e utili per la messa in opera, la gestione e la verifica di interventi di riqualificazione energetica. Pertanto, le attività formative del piano sono state orientate a supporto di progetti aziendali direttamente correlati al tema della sostenibilità ambientale, a percorsi aziendali riguardanti gli ambiti ambientali ed energetici, da intendersi quali interventi di miglioramento interno del sistema azienda, delle risorse e degli interventi di tipo organizzativo, mirati a migliorare la produttività, l'efficienza e la qualità. I percorsi di miglioramento delle risorse umane partecipanti all'iniziativa hanno riguardato sia il potenziamento delle competenze professionali che di quelle trasversali.



2.3.1 Aspettative della formazione

L'adesione al piano formativo ha avuto origine dalla volontà dell'azienda di accrescere nei dipendenti talune **competenze** che da tempo sono ritenute necessarie nella risoluzione di problematiche ambientali di rilievo, in particolare di tipo energetico. Un'altra delle aspettative dell'azienda rispetto alla formazione attuata erano quelle di formare i dipendenti all'utilizzo corretto delle procedure correlate alla gestione ambientale ed energetica dell'azienda e anche di migliorare taluni processi produttivi, delle tecniche di gestione degli scarti e di smaltimento rifiuti (in particolare in correlazione agli aspetti normativi), dei collegamenti tra le risorse, dell'efficienza energetica, anche in riferimento alle compliance normative ed ai sistemi di gestione aziendali certificati. A percezione della direzione aziendale è quella di esservi riusciti, cosa che viene riscontrata attraverso l'osservazione diretta da parte dei responsabili che, a quanto ci è stato detto nel corso dell'intervista, hanno osservato che, grazie agli effetti della formazione, i lavoratori sono molto più attenti e veloci nelle procedure, mostrando di avere accresciuto il grado di consapevolezza e coscienza delle procedure sia rispetto al loro valore sostanziale sia rispetto alla loro implementazione.

Un'aspettativa non strettamente 'tecnica' ma in un certo senso 'trasversale', era quella di fare comprendere ai soggetti avviati alla formazione che **rafforzare** i processi orientati al rispetto delle risorse ambientali e all'efficientamento energetico, può trasformare le problematiche ambientali ed energetiche in opportunità per l'impresa, anche in termini di visibilità e pertanto di competitività dell'azienda stessa".

2.3.2 Impatto della formazione

La formazione erogata ha assicurato che i partecipanti acquisissero le competenze necessarie allo sviluppo di tecniche e strumenti di monitoraggio energetico degli impianti di produzione. L'attività formativa organizzata da SDI attraverso il piano INVE.R.D.E ha incontrato pienamente i valori dell'azienda nell'utilizzare la formazione quale strumento per raggiungere gli obiettivi strategici dell'impresa e i risultati, in termini generali, dalla realizzazione di tutte le azioni formative confermano l'incidenza positiva che queste ultime hanno avuto sia nei confronti dei dipendenti che hanno fruito dell'intervento formativo, sia nei confronti dell'organizzazione aziendale. Le azioni formative hanno arricchito le competenze professionali dei beneficiari sia da un punto di vista dell'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, sia sul lato motivazionale, agendo sugli stili di lavoro

e sviluppando la necessaria consapevolezza dell'importanza di cavalcare il cambiamento che passa attraverso l'aggiornamento delle competenze delle risorse umane e dei processi aziendali. Rispetto agli obiettivi di base, infatti, gli effetti sono stati in linea con le aspettative soprattutto nel merito dell'apprendimento di un modello di analisi e monitoraggio delle *"green practices aziendali"*, integrato con eventuali sistemi di gestione ambientali/energetici presenti in azienda. Tale intervento ha previsto la realizzazione di attività di analisi della sostenibilità dei processi aziendali secondo il Modello di Economia Circolare basato sul concetto di recupero e valorizzazione degli scarti e rifiuti aziendali ai fini di un recupero efficiente di valore.

Oltre alla visione dell'azienda sui risultati concretamente ottenuti attraverso le azioni formative, è importante sottolineare la **percezione dei lavoratori** che ne hanno beneficiato. Essi, oltre ad avere colto l'importanza globale della formazione, ne hanno rilevato l'impatto positivo sul fronte dei cambiamenti nelle attività lavorative di momento che terminato il corso e grazie anche alle conoscenze e competenze acquisite, hanno raggiunto un grado superiore di autonomia e possono partecipare più attivamente ai processi aziendali.

Infine, è importante sottolineare, come ci riferisce il responsabile della CiproGest, che dall'esperienze della formazione data dal piano INVE.R.D.E l'azienda sta già lavorando alla presentazione di progetti sulla Green economy e sulla sostenibilità ambientale a valere sui bandi europei.

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

Durante la pandemia da Covid-19 e conseguenti restrizioni, la CiproGest, così come altre aziende del settore che fa trasformazione primaria e lavora per terzi non ha subito, fortunatamente, un forte impatto negativo sulla produzione mantenendo di fatto inalterato il fatturato dell'anno precedente. Dal punto di vista della formazione invece, molte delle attività previste sono state sospese poiché necessitano di essere svolte in presenza soprattutto quelle rivolte ai tecnici, per i quali metodologie e-learning non darebbero i risultati attesi. La sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro sono certamente fra gli indicatori principali del grado di civiltà di un paese e la formazione può costituire, se ben progettata e realizzata, uno strumento di notevole efficacia per accrescere conoscenze e competenze di tutte le figure a vario titolo coinvolte nel processo aziendale. Tuttavia, quando ci si trova nel pieno di un'emergenza sanitaria correlata a un rischio biologico è difficile svolgere certe esperienze formative a distanza, anche perché questa modalità, agli occhi dell'azienda, presenta una serie di limiti. Ciononostante, il management ha continuato a ricercare e sviluppare nuovi percorsi formativi da mettere in campo anche attraverso lo studio dei bandi europei e delle risorse di Fondimpresa ritenendosi molto soddisfatta per i risultati raggiunti e riconoscendo nella formazione continua uno strumento efficace di crescita.

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. Si è più volte sottolineato l'utilità e l'efficacia della formazione continua per la CiproGest s.r.l. come occasione e strumento di sviluppo produttivo e organizzativo e come chiave d'ingresso 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 SDI. 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 dall'intervista, 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. 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 a sostegno e supporto del raggiungimento degli obiettivi strategici. Un tipo d'impatto della formazione che l'azienda ha sottolineato positivamente, poi, è stato quello di permettere la 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 della formazione in relazione all'emergenza determinata dalla pandemia da Covid-19 l'azienda ha sottolineato il fatto che questa situazione ha di fatto arrestato o quantomeno sospeso alcune delle attività ma che questo periodo di "sospensione" non ha inficiato la volontà di continuare sulla strada intrapresa riconoscendo alla formazione un ruolo fondamentale nella crescita dell'assetto organizzativo.



3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

INVE.R.D.E è un piano del Conto di Sistema di Fondimpresa, che ha coinvolto 18 PMI siciliane in particolare del settore manifatturiero, e che a differenza del conto Formazione prevede l'adesione al bando, che pone già delle direttrici di sviluppo delle azioni formative sia in termini di ambito di riferimento sia in termini di macro-progettazione. L'elevata consapevolezza del management aziendale della "CiproGest" rispetto ai propri obiettivi strategici le ha permesso di fornire un'ottima base di riferimento per la definizione dei bisogni formativi.

I fabbisogni formativi manifestati dall'azienda, come per le altre beneficiarie, hanno riguardato in linea generale il recupero di gap di competenze tecniche riconducibili esclusivamente al tema della Sostenibilità Ambientale, ovvero di competenze specifiche correlate alla gestione ambientale ed energetica dell'azienda, dei suoi processi produttivi, delle tecniche di gestione degli scarti e di smaltimento rifiuti (in particolare in correlazione agli aspetti normativi), dei collegamenti tra le risorse, dell'efficienza energetica, anche in riferimento alle compliance normative ed ai sistemi di gestione aziendali certificati. Per la CiproGest, in particolare, i fabbisogni di

competenze espressi, risultano essere strettamente connessi a progetti di innovazione di processo in chiave di eco- sostenibilità. L'azienda, infatti, ha manifestato uno spiccato interesse verso l'ambito tematico sviluppato dal piano INVE.R.D.E in termini di consapevolezza e responsabilità sociale, ma soprattutto in termini di business sostenibile. Ciò è dovuto al maggiore riconoscimento di valore dal mercato verso chi offre prodotti o servizi con una chiara e strutturata attenzione all'ambiente. Questa consapevolezza e coscienza in merito alla disponibilità limitata di risorse ambientali, ha innescato un circolo virtuoso di responsabilizzazione che, dal basso, sta progressivamente interessando le imprese, stimolandole a spostare le organizzazioni interne e l'offerta esterna su livelli qualitativamente più elevati e green oriented.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

L'interesse dell'azienda CiproGest per la Sostenibilità ambientale è qualcosa che coinvolge tutta l'organizzazione aziendale come terreno di sviluppo di gran parte dei segmenti della struttura. Per questa ragione le risorse umane destinatarie degli interventi formativi contenuti nel Piano INVE.R.D.E sono state individuate tra consulenti e professionalità esterne, supportato da un team di lavoro interno costituito da 5 tecnici dell'area produzione, tra cui il responsabile di produzione, 1 tecnico di laboratorio e il responsabile di magazzino. Naturalmente, le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono legate al raggiungimento degli obiettivi strategici. Rispetto a questi target 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.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.

Il concept di Piano INVE.R.D.E, come più volte espresso, è stato quello di "rafforzare i processi orientati al rispetto delle risorse ambientali e all'efficientamento energetico, per trasformare le problematiche ambientali ed energetiche in opportunità per l'impresa, anche in termini di visibilità e pertanto di competitività dell'azienda stessa". Tutto ciò attraverso il trasferimento di competenze qualificate di tipo green a tutti i livelli e in tutti i processi aziendali.

Pertanto, le attività formative del piano sono state orientate a supporto di progetti aziendali direttamente correlati al tema della sostenibilità ambientale, a percorsi aziendali riguardanti gli ambiti ambientali ed energetici, da intendersi quali interventi di miglioramento interno del sistema azienda, delle risorse e degli interventi di tipo organizzativo, mirati a migliorare la produttività, l'efficienza e la qualità. I percorsi di miglioramento delle risorse umane partecipanti all'iniziativa hanno riguardato sia il potenziamento delle competenze professionali che di quelle trasversali. 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 SDI 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.

È interessante sottolineare come la formazione continua ha rappresentato per l'azienda la chiave di volta per progredire e come la stessa azienda possa diventare il luogo ideale per far crescere le persone. In tal senso il piano INVE.R.D.E ha contribuito a sostenere la CiproGest nel suo percorso di crescita attraverso la realizzazione di interventi formativi volti a supportare l'impresa, e indirettamente il territorio, nella implementazione graduale di una strategia innovativa di sviluppo orientata alla sostenibilità ambientale.

In tal senso l'intervento attuato ha permesso di trasferire all'azienda un modello di analisi e monitoraggio delle *"green practices aziendali"*, integrato con eventuali sistemi di gestione ambientali/energetici presenti in azienda. Tale intervento ha previsto la realizzazione di attività di analisi della sostenibilità dei processi aziendali secondo il Modello di Economia Circolare. Questa tipologia di attività, sviluppata in coordinamento con l'Università di Palermo, fa riferimento al recente *Modello di Economia Circolare*, basato sul concetto di recupero e valorizzazione degli scarti e rifiuti aziendali ai fini di un recupero efficiente di valore. Si tratta, dunque, di un nuovo modo di pensare l'economia e una nuova maniera di immaginare prodotti e processi di produzione virtuosi, poco impattanti equi e ad alto valore sociale e territoriale; un sistema economico pensato per auto-rigenerarsi, quindi pianificato per riutilizzare i materiali in successivi cicli produttivi, riducendo al massimo gli sprechi.

Alla luce di quanto è emerso dalle fasi d'indagine e analisi sono stati attivati interventi formativi volti a sviluppare competenze nell'ambito della gestione ambientale e nell'ambito dell'impatto ambientale. È 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. È 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 nuove tecniche e nuovi strumenti di monitoraggio energetico degli impianti di produzione. Abbiamo compreso, attraverso i colloqui svolti, che in azienda vi è una diffusa consapevolezza del fatto che *"il sistema è dinamico e quindi la formazione continua serve a sostenere il cambiamento"*. Questo ci sembra uno dei principali presupposti che ha assicurato alla formazione attuata un elevato livello di gradimento e allo stesso tempo di efficacia. In particolare, i lavoratori che sono stati ascoltati hanno espresso la loro soddisfazione rispetto all'esperienza formativa e agli esiti prodotti sul loro lavoro e la loro posizione in azienda. Ci è stato detto, ad esempio, che l'accrescimento delle competenze ottenuto adesso rende possibile (riguardo al fatto che l'azienda si evolve) decidere, nel campo della valutazione dei rischi, se inserire o no una certa problematica e come farlo. Ciò, oltre a conferire al lavoratore una maggiore professionalità in termini di capacità decisionale e autonomia d'intervento, offre all'azienda maggiore sicurezza, potendo contare su collaboratori più competenti e coinvolti nei processi, non solo *"a valle"* ma anche a monte della catena decisionale che riguarda le diverse funzioni in cui si articola il processo produttivo e la struttura organizzativa.

Sul versante formativo in senso stretto, la metodologia didattica utilizzata da SDI si fonda sulla *formazione-intervento* e, per alcuni aspetti si avvicina alla formazione psicosociologica moderna, parte cioè dal momento in cui le organizzazioni devono confrontarsi con i cambiamenti imposti dai processi locali e globali di rinnovamento ed innovazione, che prevedono un riassetto dell'assetto psico-sociale e strutturale che prende vita dalla dinamica organizzativa. Tale metodologia prevede un processo circolare di analisi preliminare della realtà organizzativa, che prende avvio dall'analisi dei fabbisogni formativi, e prosegue verso la realizzazione dell'intervento attraverso la messa in situazione dei partecipanti all'evento formativo (gli attori sociali della realtà organizzativa). Si tratta quindi di un intervento formativo negoziato e condiviso in ogni passaggio con le

parti dell'organizzazione, attraverso un processo sistematico e circolare collegato direttamente ai fabbisogni reali riscontrati.

Le risultanze emerse dalla realizzazione di tutte le azioni formative confermano l'incidenza positiva di questa metodologia sia nei confronti dei dipendenti che hanno fruito dell'intervento formativo, sia nei confronti dell'organizzazione aziendale. Le azioni formative hanno arricchito le competenze professionali dei beneficiari sia da un punto di vista dell'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, sia sul lato motivazionale, agendo sugli stili di lavoro e sviluppando la necessaria consapevolezza dell'importanza di cavalcare il cambiamento che passa attraverso l'aggiornamento delle competenze delle risorse umane e dei processi aziendali. La formazione tradizionale è stata utilizzata per poche azioni formative per la maggior parte in Training on the job, strumento più idoneo per tale tipologia di piano e tematiche.

Un altro elemento di successo della formazione è che ha trovato riscontro favorevole tra i beneficiari fa riferimento ai docenti, i quali, in fase di avvio del corso, hanno discusso e condiviso gli obiettivi previsti in ogni programma formativo con i partecipanti e per rendere più efficace ed efficiente l'azione formativa, li hanno coinvolti in attività pratiche individuali e di gruppo per sviluppare una partecipazione attiva e consapevole. Questi sono serviti a sollecitare nei soggetti in formazione, secondo i temi specifici affrontati nell'azione formativa, la riflessione sulle singole situazioni esaminate, attraverso il percorso del *'problem solving'*. In questo modo, l'apprendimento sviluppato è stato ancorato alle conoscenze ed esperienze pregresse ma anche alle nuove conoscenze necessarie a dotare ciascun formando della capacità di far fronte a situazioni conosciute ma con un nuovo approccio, quello del coinvolgimento e dell'ampliamento della visione del proprio ruolo professionale in chiave più proattiva e in una logica di integrazione funzionale. La scelta dei docenti, dunque si è rivelata carta vincente. Come espresso dai lavoratori intervistati, ma anche dal management, la particolare competenza dei docenti e la loro attenzione alle peculiarità del sistema aziendale hanno permesso di mantenere elevato il livello di motivazione, di attenzione e di accoglimento da parte dell'aula rispetto agli oggetti dell'apprendimento. L'attività dei docenti è stata monitorata grazie a frequenti scambi anche informali fra questi e lo staff del piano.

Anche i contenuti della formazione si sono rivelati assolutamente coerenti sia con gli obiettivi strategici aziendali, e anche alle competenze che i lavoratori dovevano acquisire e sviluppare. Dunque, anche dal punto di vista dei contenuti si è tenuto a sviluppare un percorso di crescita, un filone tematico che peraltro l'azienda sostiene continuamente.

All'interno del progetto è stato anche inserito un sistema di monitoraggio attraverso degli indicatori precisi, che tende a facilitare il processo di gestione e contribuisce al trasferimento dei risultati e dei benefici ottenuti. In particolare, il monitoraggio verifica la corretta corrispondenza tra obiettivi dichiarati e risultati raggiunti, consentendo di migliorare il processo decisionale e promuovere una maggiore efficienza. Il sistema di monitoraggio utilizzato dalla SDI si compone di modelli, strumenti e procedure, ampiamente sperimentati nell'ambito di più iniziative formative complesse e aggiornati e personalizzati in relazione alle specificità dei progetti a cui sono applicati. In questo progetto, in particolare, il sistema attivato ha permesso di:

- controllare i processi di programmazione e di attuazione dell'iniziativa progettuale;
- monitorare l'evoluzione finanziaria e fisica delle azioni formative;
- individuare difficoltà di attuazione che richiedono l'adozione di correttivi qualitativi e metodologici;
- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e analizzare le cause di eventuali scostamenti.

Gli strumenti utilizzati per il monitoraggio delle attività del piano (feedback form, schede di valutazione docente, tutor, datore di lavoro, questionari somministrati a più stakeholder dell'azione formativa) hanno fornito i dati necessari per una analisi puntuale delle attività svolte, ne hanno evidenziato i punti di debolezza e i punti di forza ed hanno fornito gli input necessari per attivare i possibili processi di miglioramento. Rispetto a tutto ciò, riscontriamo da parte dell'azienda un feedback positivo relativamente alla qualità della progettazione, alla congruenza della durata del corso, alle scelte metodologiche applicate e alla qualità delle risorse umane specialistiche coinvolte.

Altrettanto si è riscontrato da parte dei lavoratori beneficiari diretti della formazione e quanto abbiamo espresso in altri paragrafi del report, lascia intendere che la progettazione e l'attuazione di essa ha incontrato pienamente le attese e le esigenze dei dipendenti formati.

3.4 Considerazioni riepilogative

Sull'esito dell'attività formativa è stato espresso un giudizio positivo e, come si diceva nei paragrafi precedenti, il piano INVE.R.D.E è stato considerato dall'azienda **un'opportunità di sviluppo della propria struttura e delle risorse umane coinvolte**, in linea con gli obiettivi strategici e con le esigenze aziendali. Rispetto alla sequenza del processo che ha permesso l'attuazione del piano, l'analisi dei bisogni è stata un'attività nella quale hanno giocato un ruolo importante talune chiare consapevolezze dell'azienda circa i propri bisogni organizzativi e gli indirizzi strategici prefigurati dal management. L'azione della società di consulenza e formazione coinvolta ha permesso la traduzione di alcuni degli obiettivi strategici in bisogni e obiettivi formativi, sia generali sia specifici. Le stesse esigenze dei lavoratori, quindi, si sono potute tradurre in input forniti dall'azienda alla progettazione.

Inoltre, la proprietà ha evidenziato come l'utilizzo degli strumenti offerti da Fondimpresa, abbia avuto un ruolo determinante per lo sviluppo della competitività aziendale, valutando le risorse a disposizione attraverso sia il conto di sistema che il conto formazione allo stesso grado di soddisfazione dei propri bisogni formativi.



4. CONCLUSIONI

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

Dall'analisi condotta, attraverso i colloqui con la proprietà, i dipendenti e l'ente attuatore, emerge un quadro più che soddisfacente. L'azienda cui abbiamo dedicato questa attività di ricerca, attribuisce alla formazione continua un ruolo centrale e continuerà ad avvalersene anche in futuro.

L'esperienza del piano INVE.R.D.E ha prodotto risultati ottimali per l'azienda e ciò è evidente dai feedback positivi che abbiamo raccolto soprattutto tra i partecipanti alla formazione, i quali hanno riconosciuto nella attività svolte un contributo al miglioramento della qualità lavorativa che si è tradotto in termini di produttività ed efficientamento strategico.

Il management, dal canto suo, ha ritenuto, e ritiene che la formazione rappresenti un investimento per le aziende e come tale apporti un vantaggio concreto in termini di produttività e redditività

Il piano formativo è stato finalizzato alla sensibilizzazione e di informazione alle imprese sui temi della sostenibilità ambientale e, in particolare, sull'efficientamento energetico mettendo in evidenza quanto quest'ultimo rappresenti per le aziende un vantaggio competitivo e che, in tale contesto, la formazione diventa di rilevante importanza, poiché sono necessari aggiornamenti costanti e competenze sempre più qualificate. a consapevolezza e la condivisione dei bisogni formativi e degli obiettivi, non solo fra la committenza e la società di consulenza ma anche fra i dipendenti dell'azienda, hanno facilitato l'accettazione del lavoro formativo da parte dei destinatari e hanno creato un terreno di collaborazione e partecipazione, indispensabili alla buona riuscita delle azioni programmate.

Un altro degli elementi che ha contribuito a determinare il successo del piano formativo è stato il coinvolgimento nella progettazione di **risorse specialistiche vicine all'azienda** e a conoscenza del loro processo produttivo, che hanno svolto un ruolo attivo di affiancamento allo staff di progettazione e di attuazione delle azioni formative. L'aspetto importante di tale coinvolgimento è rappresentato dal ruolo svolto dall'Università di Palermo che ha reso disponibili risorse professionali altamente qualificate su tematiche energetiche ed ambientali mettendo a punto uno strumento di rilevazione dei dati e di analisi aziendale al fine di comprendere se sono state applicate azioni e strategie di sostenibilità ambientale ed energetica. Questa modalità organizzativa scelta per la produzione e attuazione del piano è citata più in dettaglio a proposito delle buone prassi.

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. E' 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.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Nell'ambito di quanto è stato fatto con l'attuazione del Piano Formativo, è stata individuata una "buona prassi" riconducibile al criterio dell'efficacia, intesa come capacità di generare buoni risultati e soprattutto della qualità e rilevanza strategica. In particolare, su quest'aspetto, il colloquio con tutti i soggetti interessati dal piano ha messo in luce un risultato che è andato ben oltre quelli strettamente formativi e che si collega direttamente agli obiettivi strategici aziendali. La buona prassi in questione messa in atto dalla CiproGest con la SDI e in collaborazione con l'Università di Palermo fa riferimento ad un intervento volto a trasferire all'azienda un modello di analisi e monitoraggio delle *"green practices aziendali"*, integrato con eventuali sistemi di gestione ambientali/energetici presenti nella stessa. Tale intervento ha previsto la realizzazione di attività di analisi della sostenibilità dei processi aziendali secondo il Modello di Economia Circolare, basato sul concetto di recupero e valorizzazione degli scarti e rifiuti aziendali ai fini di un recupero efficiente di valore. Sono stati definiti *"le linee guida e uno schema di check-up ambientale"* allo scopo di valutare i miglioramenti in termini di sostenibilità ambientale ottenuti con gli interventi formativi somministrando dei questionari per elaborare un report di analisi ed indicazioni sul tema del risparmio energetico e della sostenibilità ambientale, secondo questo modello. Attraverso queste linee guida 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 varie funzioni, anche rispetto agli eventuali esiti delle attività rispetto a possibili problemi 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 e potenziate così le competenze tecniche correlate alla capacità di partecipare attivamente allo sviluppo del progetto di innovazione ambientale e utili per la messa in opera, la gestione e la verifica di interventi di riqualificazione energetica.

4.3 Conclusioni

L'indagine svolta fin qui sull'azienda CiproGest, sul suo processo produttivo e sul piano INVE.R.D.E.: Investire in Risorse e Direzioni Ecosostenibili sull'impatto di questo sul sistema aziendale e le sue performance produttive, ha fornito diverse informazioni e considerazioni che vengono di seguito sintetizzate.

Rileviamo, innanzitutto, la consapevolezza dei risultati aziendali, del loro livello di performance e del relativo miglioramento, qualitativo e quantitativo, cui ha contribuito la formazione. I processi formativi hanno sviluppato apprendimenti pronti per essere accolti e usati nella struttura organizzativa e l'impianto della progettualità formativa è stato ampiamente rispettato e il rapporto tra le attese organizzative e le attese individuali delle risorse aziendali è stato molto soddisfacente.

È emerso che l'investimento su nuove tecniche e nuovi strumenti di monitoraggio energetico degli impianti di produzione è stato considerato dall'azienda **un'opportunità di sviluppo della propria struttura e delle risorse umane coinvolte**, in linea con gli obiettivi strategici e con le esigenze aziendali. Più in generale è risultata scelta vincente, a lungo termine, investire su azioni rivolte alla sostenibilità ambientale e alla tutela del territorio che permettono all'azienda, oggi, di mantenere livelli elevati di competitività rispetto ai competitors che operano nel settore sul territorio nazionale e internazionale.

A ciò è strettamente correlato il valore dato alla formazione continua quale risorsa privilegiata cui l'azienda fa ricorso per sostenere e rafforzare i processi di cambiamento organizzativo necessari e connessi all'inserimento di nuove tecnologie, e per adeguare le competenze possedute dalle proprie risorse professionali alle nuove esigenze produttive. Fondimpresa rappresenta, in questo senso, il fondo delle cui risorse l'azienda si avvale,

partecipando agli avvisi e utilizzando anche il proprio conto formazione. Il piano di formazione in oggetto ha offerto all'azienda percorsi di apprendimento attraverso i quali sviluppare competenze, conoscenze e abilità direttamente collegate al progetto di sviluppo aziendale, che rappresenta il fondamento dello sviluppo sia organizzativo sia delle risorse umane.

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 principali esigenze di sviluppo delle competenze, oltre quelle già possedute dai lavoratori impegnati in tutte le aree funzionali e produttive. Dai colloqui, infatti, è emerso quanto efficace sia stata la metodologia scelta, sia nei confronti dei dipendenti che hanno fruito dell'intervento formativo, sia nei confronti dell'organizzazione aziendale. Le azioni formative hanno arricchito le competenze professionali dei beneficiari sia da un punto di vista dell'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, sia sul lato motivazionale, agendo sugli stili di lavoro e sviluppando la necessaria consapevolezza dell'importanza di cavalcare il cambiamento che passa attraverso l'aggiornamento delle competenze delle risorse umane e dei processi aziendali.

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'esperienza ha prodotto i risultati sperati dall'azienda, andando anche un po' oltre le sue aspettative e soprattutto rinsaldandone la fiducia nella qualità e nell'efficacia della formazione continua finanziata attraverso Fondimpresa.