MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025

Risorse umane e Formazione per la crescita e l'innovazione

A.Z. Spa

Aschenez Srl

Colacchio Food Srl

Metalcarpenteria Srl

Ambito tematico strategico

Innovazione digitale, di processo e di prodotto

Fondimpresa
Articolazione Territoriale
Calabria

Gruppo di Lavoro

Dott.ssa Noemi Barbieri Donadio

Conto Formazione | Piano ID 397676

Titolo Piano formativo "Aggiornamento professionale personale barriera casse"

Dott.ssa Paola Smiraglio

Avviso 02/2023 Competenze di base e trasversali | Codice AV /343/23

Titolo Piano formativo "Performante"

Dott.ssa Tiziana Bagnato

Avviso 02/2023 Competenze di base e trasversali | Codice AV /328/23

Titolo Piano formativo "LEARN: svilupparE competenze per vAlorizzare il capitale umaNo"

Dott. Giuseppe Furciniti

Fondo nuove competenze 2 | Piano ID 362136

Titolo Piano formativo "Progetto formativo di sviluppo delle competenze digitali e green"

Introduzione_____5

PARTE PRIMA

Conto Formazione | Piano ID 397676

Titolo Piano formativo "Aggiornamento professionale personale barriera casse"

1. Introduzione _____7

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore_____8
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione_____8
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione_____ 9

2.4 Considerazioni riepilogative_____ 10

3. Il Piano formativo
3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati_____10
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione_____ 11
3.3 Considerazioni riepilogative_____ 13

4. L'Impatto della formazione
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione_____13
4.2 Considerazioni riepilogative_____14

5. Conclusioni
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione _____ 14
5.2 Le buone prassi formative aziendali _____ 15
5.3 Conclusioni_____16

PARTE SECONDA

Avviso 02/2023 Competenze di base e trasversali | Codice AV /343/23

Titolo Piano formativo "Performante"

1. Introduzione _____18

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore_____19
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione_____20

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione 20

2.4 Considerazioni riepilogative 21

3. Il Piano formativo

3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati 22
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione 23
3.3 Considerazioni riepilogative 24

4. L'Impatto della formazione

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione 24
4.2 Considerazioni riepilogative 25

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione 25
5.2 Le buone prassi formative aziendali 25
5.3 Conclusioni 26

PARTE TERZA

Avviso 02/2023 Competenze di base e trasversali | Codice AV /328/23

Titolo Piano formativo "LEARN: svilupparE competenze per vAlorizzare il capitale umaNo"

1. Introduzione 28

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore 29
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione 31
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione 32

2.4 Considerazioni riepilogative 32

3. Il Piano formativo

3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati 33
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione 34
3.3 Considerazioni riepilogative 35

4. L'Impatto della formazione

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione 36
4.2 Considerazioni riepilogative 37

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione 37
5.2 Le buone prassi formative aziendali 38

5.3 Conclusioni 40

PARTE QUARTA

Fondo nuove competenze 2 | Piano ID 362136

Titolo Piano formativo "Progetto formativo di sviluppo delle competenze digitali e green"

1. Introduzione 41

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore 41
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione 42
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione 43
2.4 Considerazioni riepilogative 43

3. Il Piano formativo
3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati 44
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione 44
3.3 Considerazioni riepilogative 46

4. L'Impatto della formazione
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione 46
4.2 Considerazioni riepilogative 47

5. Conclusioni
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione 48
5.2 Le buone prassi formative aziendali 48
5.3 Conclusioni 50

1. INTRODUZIONE

A novembre 2025, Banca d'Italia ha presentato l'aggiornamento congiunturale dell'economia della Calabria mettendo in evidenza dati incoraggianti sulla crescita ed in particolare *"un'espansione del prodotto interno lordo (PIL) dell'1,3 per cento, un dato superiore a quello nazionale e del Mezzogiorno".*[1]

Per il 2024, il Rapporto annuale di Banca d'Italia su "L' economia della Calabria"[2] aveva descritto una crescita debole e rallentata, rispetto a quella dell'anno precedente. Un andamento meno intenso era stato rilevato nei servizi e nelle costruzioni mentre l'industria regionale si era stabilizzata, superando il calo del biennio precedente. In particolate l'indagine svolta da Banca d'Italia (Invind) metteva in evidenza, per le aziende con almeno 20 addetti, un aumento del fatturato, soprattutto per le imprese proiettate sui mercati internazionali.

Gli approfondimenti effettuati tra settembre e ottobre 2025 mettono invece in luce la crescita del fatturato delle imprese calabresi nei primi nove mesi dell'anno, con risultati positivi su redditività e liquidità aziendale ed un andamento dinamico anche negli investimenti.

L'aumento della domanda estera ha avuto ricadute positive per l'industria, soprattutto nel comparto alimentare. Prosegue quindi il trend di crescita dell'export, registrato in Calabria a partire dal 2021, a cui contribuiscono soprattutto l'industria alimentare ed il settore agricolo, che coprono *"quasi la metà del valore dell'export regionale nel semestre"*[3].

Buono l'andamento del settore costruzioni, anche in funzione della messa a terra dei progetti legati al PNRR.

Dati in crescita sono stati rilevati per il settore terziario, con un andamento più lento per il commercio che risente di consumi ancora deboli. Nei primi otto mesi del 2025, l'Osservatorio sul Turismo della Regione Calabria ha rilevato una crescita nel settore turismo, con un aumento, rispetto allo stesso periodo del 2024, del 5 per cento delle presenze nelle strutture ricettive e del 23,5 per cento dei turisti stranieri.

Dati positivi sia per il sistema aeroportuale calabrese che per il porto di Gioia Tauro.

Nei primi 8 mesi del 2025, il numero di passeggeri transitati negli aeroporti calabresi segna un + 26 per cento. Il porto di Gioia Tauro prosegue il percorso di crescita registrando un + 11,6 per cento nella movimentazione di container rispetto al corrispondente periodo del 2024.

Infine, sulla base dei dati della Rilevazione sulle forze di lavoro dell'Istat, Banca d'Italia evidenzia nel primo semestre del 2025 un aumento degli occupati pari al 5 per cento rispetto allo stesso periodo del 2024, un incremento superiore a quello registrato nel Mezzogiorno e in Italia, ancora comunque non in grado di superare il divario esistente rispetto alle due aree.

I dati positivi registrati nella prima metà dell'anno 2025 testimoniamo dunque un'economia in crescita, in un contesto in cui permangono elementi di debolezza strutturale ancora da superare.

Le Aziende calabresi protagoniste delle Storie di Formazione raccontate nelle pagine che seguono rappresentano un campione significativo di alcuni tra i settori produttivi che caratterizzano l'economia della regione e che hanno contribuito alla crescita rilevata da Banca d'Italia.

---

[1] Banca d'Italia, 2025, L'Economia della Calabria, Aggiornamento congiunturale, n. 39 - novembre 2025, pag. 5
[2] Banca d'Italia, 2025, L'Economia della Calabria, Rapporto annuale, n. 18 – giugno 2025
[3] Banca d'Italia, 2025, L'Economia della Calabria, Aggiornamento congiunturale, n. 39 - novembre 2025, pag. 12

A.Z. Spa, azienda multilocalizzata con sede principale a Catanzaro, da più di 30 anni opera nel settore della grande distribuzione organizzata ed è una delle più vitali realtà imprenditoriali del panorama calabrese.

Il piano formativo, rivolto a 160 addetti cassa nei punti vendita, è stato indirizzato allo sviluppo di competenze professionali avanzate nelle tecniche di comunicazione e di ascolto, con l'obiettivo specifico di attenzionare le categorie vulnerabili, come anziani e persone con disabilità. La necessità di allineare il servizio offerto alla strategia d'acquisto aziendale ha fatto emergere la necessità di rafforzare le competenze degli addetti cassa, figura che nella GDO ricopre un ruolo determinante per migliorare la percezione complessiva della qualità del servizio e fidelizzare il cliente, distinguendo l'azienda dalla concorrenza.

Aschenez Srl, azienda attiva nel settore delle imbarcazioni da diporto e sportive con più di 100 dipendenti, nata nel 2013 a Borgia, in provincia di Catanzaro, in pochi anni si è affermata sul mercato internazionale grazie a prodotti unici sintesi di prestazioni e design all'avanguardia.

L'esperienza formativa è stata focalizzata sulla qualificazione delle proprie risorse umane su *Lavoro di gruppo e gestione delle relazioni* , T*ecniche di comunicazione interna* , G*estione dei dati e la protezione da attacchi informatici* . Dunque formazione per le competenze tecniche ma anche percorsi formativi per lo sviluppo delle cosiddette soft skills**,** le abilità trasversali che mettono al centro le persone e ne rafforzano la capacità di operare a più livelli aziendali e di interagire in modo efficace.

Nata negli anni settanta e giunta alla terza generazione, **Colacchio food Srl**, con sede a San Costantino Calabro in provincia di Vibo Valentia, è un'azienda ben radicata nel mercato italiano dei prodotti da forno e pasta, con un'ottima presenza nella grande distribuzione e numeri ancora più importanti sui mercati esteri.

Grazie agli audit interni ed all'incrocio delle informazioni raccolte, l'azienda ha coinvolto i Responsabili di processo in un piano formativo sui Sistemi di gestione della sicurezza alimentare, tema interpretato dal Management non solo come una "questione di conformità" ma come leva strategica nella costruzione della reputazione aziendale, della fidelizzazione e della competitività.

Metal Carpenteria Srl, fondata nel 1975 a Crotone, è oggi una delle principali realtà industriali della Calabria e del Mezzogiorno nel settore delle costruzioni meccaniche, impiantistiche e delle strutture metalliche per i comparti industriale, energetico e oil & gas, con oltre 100 dipendenti e una consolidata rete di partner e committenti nazionali e internazionali.

Con sei percorsi formativi, dedicati alla Digitalizzazione dei processi produttivi, Efficienza energetica e sostenibilità ambientale e Aggiornamento tecnico-specialistico, l'Azienda conferma l'impegno a promuovere l'apprendimento continuo delle proprie risorse umane per rafforzare la capacità di adattamento ai mutamenti del mercato e generare vantaggio competitivo.

Con i piani formativi realizzati grazie a Fondimpresa, A.Z. spa ed Aschenez srl hanno testimoniato l'impegno a mettere al centro il proprio capitale umano investendo in formazione sulle soft skill.

Colacchio Food srl e Metalcarpenteria srl hanno raccontato i percorsi formativi dedicati a specifiche aree aziendali con l'obiettivo di rafforzare e migliorare le competenze dei propri dipendenti su ambiti tematici rilevanti per una corretta e innovativa gestione dei processi produttivi.

Elemento comune ai loro racconti è stato quello di rendere i propri dipendenti protagonisti e non semplici fruitori dei percorsi formativi erogati.

Attraverso modalità formative basate sull'apprendimento pratico e direttamente verificabile e l'utilizzo di sistemi di monitoraggio e rilevazione dei risultati in corso e finali, in tutte le esperienze rilevate è emersa l'attenzione sul coinvolgimento dei dipendenti dalla fase di analisi del fabbisogno fino alla verifica dei risultati.

Le risorse umane al centro per guidare la crescita e l'innovazione delle imprese.

PARTE PRIMA

Conto Formazione | Piano ID 397676

Titolo Piano formativo "Aggiornamento professionale personale barriera casse"

1. INTRODUZIONE

Il piano formativo aziendale contraddistinto dal codice identificativo n. 397676 e dal titolo: 'Aggiornamento professionale personale barriera casse', è stato presentato a valere sul Conto Formazione dalla A.Z. s.p.a. in data 14 maggio 2024, con autorizzazione di Fondimpresa di avvio attività del 14 luglio 2024.

A.Z. S.P.A. si configura, come si dettaglierà nel prosieguo dell'analisi, quale impresa multilocalizzata, solida e affermata nel dinamico settore della grande distribuzione organizzata, rappresentando una delle maggiori e più vitali realtà produttive del panorama calabrese.

La distintiva sensibilità dell'azienda nei confronti della formazione continua e la consapevolezza del ruolo cruciale di Fondimpresa, utilizzato come uno strumento valido ed efficace, fanno sì che lo sviluppo delle competenze dei lavoratori, i processi di crescita interna, il perfezionamento costante e la competitività sul mercato di A.Z. progrediscano di pari passo, in una sinergia virtuosa.

Ai fini introduttivi dell'intera rilevazione, si può senza dubbio asserire che il processo formativo esaminato, interconnesso all'Ambito Tematico Strategico "Competenze di base e trasversali", si è svolto in maniera estremamente lineare e coerente con gli obiettivi prefissati e le aspettative dell'azienda.

Lo confermano le interviste realizzate con la Manager aziendale, Dott.ssa Maria Noto, e con la Referente del Piano Formativo nonché Responsabile Formazione AZ, Dott.ssa Assunta Cardamone, manifestatesi sin da subito disponibili, interessate e attente alla rilevazione. Di tanto si ringrazia.

Obiettivi mirati, specifici e ben delineati, uniti a una forte volontà di perfezionamento delle competenze e delle prestazioni, nonché a una spiccata motivazione ed efficienza operativa dell'azienda—complice anche la natura stessa, dinamica e innovativa, del tipo di attività e del settore—hanno permesso una progettazione snella, efficace e tempestiva.

A fare da corollario e a completamento dell'approccio, si è scelta la formazione *on the job*.

A.Z. ritiene fermamente che tale modalità sia la soluzione vincente, poiché in grado di favorire un approccio eminentemente pratico e non soltanto meramente teorico nella trasmissione delle competenze.

Difatti, secondo l'esperienza diretta dell'azienda, l'affiancamento lavorativo migliora esponenzialmente l'efficacia della formazione grazie all'operatività in un contesto reale, facilitando la comprensione immediata delle pratiche lavorative e permettendo di far emergere e rafforzare con maggiore facilità i *plus* dei lavoratori, correggendone contestualmente i *minus*.

È fondamentale superare la visione riduttiva della formazione come un mero costo operativo. Al contrario, essa rappresenta un investimento strategico cruciale, capace di generare un circolo virtuoso di efficienza, innovazione e soddisfazione, elementi imprescindibili per il successo a lungo termine di qualsiasi organizzazione.

L'investimento in capitale umano innesca una serie di reazioni positive a cascata: competenze aggiornate e procedure ottimizzate si traducono direttamente in una riduzione degli sprechi, nella minimizzazione degli errori e nel miglioramento dei ritmi di lavoro.

Allo stesso tempo, i dipendenti che si sentono valorizzati e costantemente aggiornati sono più propensi a proporre miglioramenti e ad adattarsi ai cambiamenti del mercato, alimentando la capacità innovativa dell'azienda. Un personale competente ed entusiasta garantisce, inoltre, un servizio di qualità superiore, che a sua volta aumenta la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente, rafforzando la reputazione del marchio.

In definitiva, investire nella formazione, per AZ non significa solo migliorare le performance immediate, ma costruire una base solida e resiliente che garantisce la sostenibilità e la competitività dell'impresa nel panorama futuro.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

AZ S.p.A. opera da più di trent'anni nel settore della grande distribuzione organizzata e, come si anticipava, rappresenta una delle maggiori realtà produttive calabresi.

I risultati sono giunti gradualmente, consolidando di anno in anno sempre nuovi traguardi e costruendo un gruppo solido, maturo, capace di circondarsi di collaboratori validi e competenti e che ha avuto sempre al centro del proprio interesse le persone, intese sia come lavoratori, che come fornitori e clienti.

Inizialmente la rete distributiva di AZ S.p.A. era composta solo da supermercati, moderne superfici con un'offerta merceologica particolarmente protesa ai prodotti freschi, che assecondava la naturale richiesta dei clienti. Con l'inaugurazione nel 1999 del Centro Commerciale "Le Vele" di Montepaone Lido (CZ), cominciava a delinearsi la nuova strategia aziendale che intravedeva nelle grandi superfici la tendenza evolutiva del mercato e, pertanto, del proprio sviluppo futuro.

L'apertura successiva di altri centri commerciali - "Le Spighe" di Crotone, "Le Vigne" di Castrovillari (CS), "Porto degli Ulivi" di Rizziconi (RC), "I Portali" di Corigliano Calabro (CS) e "Le Fontane" di Catanzaro testimonia l'evoluzione del *core business* verso gli ipermercati all'interno di gallerie commerciali. L'accordo con il gruppo Auchan conferma tale strategia, interessando 5 grandi ipermercati, all'interno dei centri commerciali di cui sopra con circa 60 negozi ciascuno.

Nel 2014 si impone il modello Auchan City con il quale si aprono due nuovi punti vendita nella città di Reggio Calabria. Nel 2017 viene siglato l'accordo di Master Franchising fra Gruppo AZ Spa e Coop Alleanza 3.0: tutti i punti vendita AZ, sia Sidis che Auchan, diventano rispettivamente COOP e IPERCOOP.

La famiglia Noto, unica proprietaria di AZ S.p.A, ha focalizzato la sua strategia di business puntando sul costante dinamismo evidenziato da una rete di supermercati ed ipermercati di proprietà ed in affiliazione commerciale, ricorrendo a forze giovani e dinamiche: circa 1500 persone tra collaboratori diretti ed esterni aiutate a crescere professionalmente con percorsi formativi mirati e trasmettendo loro la naturale forza d'intraprendere, peculiare della famiglia Noto.

Sino ad ora i veri *drivers* di tutta la politica aziendale sono stati i clienti, verso cui il gruppo AZ S.p.A ha orientato tutte le leve commerciali in ottica di *customer satisfaction*, con più di 500.000 clienti fidelizzati.

Oggi il gruppo AZ conta 52 punti vendita: 27 negozi diretti e 25 in franchising.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il rispetto della legalità e il comportamento etico sono alla base di tutte le scelte aziendali che ha portato, sin dall'inizio, ad una tutela economica e morale di tutto il personale AZ.

Una gestione aziendale snella e flessibile alle mutate condizioni del mercato, ma rispettosa dei valori tradizionali della proprietà, che ha fatto della passione per il lavoro un obiettivo costante, ha portato negli anni a creare una struttura moderna, capace di realizzare quanto di più innovativo venga richiesto dal mercato.

Con competenze aggiornate e procedure corrette, i processi aziendali diventano più fluidi, più veloci, con meno sprechi di tempo e di risorse. Un cassiere preparato risponde meglio al cliente, comunica in modo efficace, gestisce le problematiche con più competenza.

Tutto ciò si riflette nella soddisfazione del cliente e nella reputazione dell'azienda e dei suoi Punti Vendita.

La formazione stimola la capacità di adattamento, spinge a imparare nuove tecniche, nuovi strumenti, a proporre miglioramenti.

AZ sa che investire nelle persone con una formazione continua e di valore significa investire nella capacità dell'azienda di evolvere in un momento storico in cui la competizione tra Punti Vendita si gioca maggiormente, oltre che su prodotti e marketing, soprattutto su cortesia, affidabilità ed efficienza.

Gli orientamenti strategici dell'azienda monitorata sono essenzialmente legati al mantenimento e miglioramento del proprio posizionamento competitivo e in questo contesto, il piano formativo "Aggiornamento professionale addetto barriera casse" è stato progettato e realizzato proprio per rispondere alla necessità di rafforzare ed aggiornare le competenze del personale che opera alle casse per l'acquisizione delle conoscenze e delle capacità necessarie per svolgere le mansioni che lo caratterizzano.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Le risorse umane sono punto centrale dell'organizzazione tanto è vero che da sempre la proprietà valorizza il contributo di tutti, sostiene la formazione, il lavoro di squadra, la dinamicità e lo spirito d'impresa, consentendo ai dipendenti una crescita professionale.

Posto che la figura della/del cassiera/e risulta essere, dalle ricerche del comparto GDO (Grande Distribuzione Organizzata), uno degli elementi più importanti nella percezione della qualità del servizio da parte della clientela, il piano formativo in esame scaturisce dall'esigenza aziendale di potenziare un progetto finalizzato alla realizzazione di una Accademy per il settore "reparto casse".

A tal fine, secondo precise disposizioni della Direzione AZ, come si accennava, mediante l'accesso al finanziamento Fondimpresa, nel piano in oggetto è stata riprodotta una formazione atta a fornire ai titolari delle casse inseriti nei propri supermercati tutti gli strumenti e le tecniche per lavorare con efficacia, precisione ed affidabilità in linea con la strategia d'acquisto aziendale, garantendo altresì vantaggi competitivi concreti al gruppo AZ SPA.

Come si anticipava, obiettivo principale degli interventi formativi è stato quello di fornire le competenze professionali sulle più adeguate tecniche di comunicazione nei contatti e relazioni con i clienti, anche in ordine ai momenti più delicati e particolari quali il pagamento ed i reclami, riservando attenzione e rassicurazione ad anziani e persone con disabilità.

Le aree di intervento sono quelle relative alle tecniche di comunicazione e di ascolto, di primo, secondo e terzo livello, e miglioramento e potenziamento del lavoro di gruppo e gestione efficace delle situazioni difficili.

Attraverso il processo formativo, quindi, è stato possibile trasferire competenze puntuali ed estremamente personalizzate per il personale di cassa, facilmente fruibili dai lavoratori che si sono dimostrati interessati e ben orientati. Concorrono naturalmente a questo risultato il proattivo coinvolgimento dell'azienda nelle fasi di progettazione ed erogazione e l'efficacia nel trasferimento delle competenze da parte della Docente.

2.4 Considerazioni riepilogative

Sebbene il ruolo di cassiere possa apparire prettamente meccanico, limitato a compiti quali la scansione dei prodotti e la gestione dei pagamenti, l'interazione umana che ne deriva è, in realtà, un elemento chiave e distintivo.

Un approccio cortese, empatico e professionale, difatti, non solo rende l'esperienza d'acquisto più piacevole, ma contribuisce in modo determinante a rafforzare la percezione complessiva della qualità del servizio e a fidelizzare il cliente, distinguendo l'azienda dalla concorrenza.

Posto che la figura del cassiere/della cassiera rappresenta, secondo autorevoli ricerche condotte nel comparto della GDO (Grande Distribuzione Organizzata), uno degli elementi più cruciali nella percezione della qualità complessiva del servizio da parte della clientela, l'azienda ha sentito l'esigenza di potenziare un progetto ambizioso: la realizzazione di una vera e propria "Academy" dedicata al settore reparto casse, con l'obiettivo di fornire competenze specifiche su tecniche di comunicazione, lavoro di gruppo e gestione delle situazioni difficili, al fine di operare con efficacia e precisione.

Da sempre, la proprietà di AZ, infatti, si impegna attivamente nel valorizzare il contributo individuale, promuovendo con convinzione la formazione continua, il lavoro di squadra, la dinamicità e lo spirito d'impresa, offrendo ai dipendenti concrete prospettive di crescita professionale.

Sulla base di precise disposizioni della Direzione AZ e grazie all'accesso a finanziamenti mirati tramite Fondimpresa, il piano formativo è stato strutturato per fornire agli addetti cassa tutti gli strumenti e le tecniche necessari per operare con massima efficacia, precisione e affidabilità. L'obiettivo è allineare perfettamente il servizio offerto alla strategia d'acquisto aziendale, garantendo al contempo vantaggi competitivi tangibili e duraturi al gruppo AZ SPA.

L'intervento formativo si è concentrato principalmente sullo sviluppo di competenze professionali avanzate nelle tecniche di comunicazione e di ascolto (articolate su primo, secondo e terzo livello). Un'attenzione particolare è stata riservata alla gestione delle interazioni con i clienti in momenti potenzialmente delicati, quali la fase di pagamento o la gestione dei reclami, con l'intento specifico di riservare cura, attenzione e rassicurazione a categorie vulnerabili come anziani e persone con disabilità. Le aree di intervento hanno incluso anche il potenziamento del lavoro di gruppo e la gestione efficace delle situazioni critiche o difficili.

Il processo formativo in conclusione ha permesso di trasferire competenze puntuali, altamente personalizzate e immediatamente fruibili dai lavoratori, i quali si sono dimostrati particolarmente interessati e ben orientati. Tale esito positivo è stato reso possibile dalla sinergia tra il coinvolgimento proattivo dell'azienda nelle fasi di progettazione ed erogazione e l'efficacia didattica dimostrata dalla docente.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Per arrivare ai risultati ottenuti, i fabbisogni aziendali sono stati accuratamente pianificati e rifiniti intorno alle figure titolari delle casse dei propri supermercati.

Nel momento di chiusura dell'esperienza di acquisto del cliente, anche il valore umano, oltre alla professionalità e alla tecnica, assume un ruolo chiave.

La formazione, infatti, aumenta competenza, efficienza, qualità del lavoro svolto.

I dipendenti ben formati, d'altronde, commettono un numero minore di errori, sono più sicuri nelle procedure, più competenti nel rispondere a situazioni complesse.

Tutto ciò, secondo le intervistate, dott.ssa Maria Noto e dott.ssa Assunta Cardamone, porta anche alla soddisfazione ed alla fidelizzazione dell'acquirente, dal momento che per tutto il periodo di permanenza nel supermercato, cassa e assistenza sono i due momenti che rimangono impressi nel cliente.

In questo preciso ambito proprio la/il cassiera/re possono fare la differenza.

Complice anche la natura stessa del tipo di attività e del settore, fortemente orientate all'innovazione, alla qualità ed alla sicurezza, AZ ha da sempre avvertito una incessante spinta alla costante crescita delle competenze interne, individuando i percorsi formativi necessari, anche grazie al pragmatismo e alla concretezza che caratterizzano questa realtà aziendale.

Ugualmente in questa occasione, i fabbisogni formativi sono stati individuati dai Vertici AZ attraverso riunioni e indagini particolareggiate, supportate anche dai consueti periodici momenti di dialogo e scambio con i dipendenti.

E' soprattutto in questi contesti di coinvolgimento dei lavoratori che si analizzano nuove opportunità, eventuali necessità di approfondimento, modi e tempi di nuovi progetti formativi.

Il Piano Formativo denominato "Aggiornamento Professionale Personale Barriere Casse", è stato concepito, quindi, con l'obiettivo primario di tradurre le conoscenze teoriche in competenze operative. L'aspettativa principale non era solo l'approfondimento delle aree tematiche da parte dei partecipanti, ma soprattutto l'implementazione pratica di tali contenuti all'interno della realtà aziendale.

La scelta della metodologia didattica è stata, dunque, direttamente funzionale a questo obiettivo strategico. Per garantire l'efficacia del trasferimento delle competenze, il piano ha previsto la modalità on the job, con l'intervento diretto del docente nei processi aziendali reali. Ne è risultato che l'applicazione pratica immediata dei principi appresi ha permesso di consolidare la teoria e di ottenere un miglioramento concreto e misurabile nelle attività quotidiane.

La formazione, in sintesi, ha prodotto effetti sinergici che trascendono il mero aggiornamento delle competenze, manifestandosi in una maggiore efficienza produttiva, nella minimizzazione degli errori e nel potenziamento della sicurezza. Un elemento di particolare soddisfazione per l'azienda è stato il sensibile miglioramento dei ritmi di lavoro. L'integrazione delle metodologie e delle soft skill acquisite ha snellito i flussi operativi e aumentato la fluidità delle attività quotidiane.

Questi risultati confermano tanto l'efficacia dell'intervento formativo, dimostrandone l'impatto concreto e misurabile sulle performance aziendali, quanto ne sottolineano il valore aggiunto in termini di efficienza operativa e benessere organizzativo, validando la scelta strategica dell'azienda di investire nella crescita delle proprie risorse umane.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

L'analisi dettagliata dei fabbisogni formativi esplicitati dall'azienda ha permesso di predisporre con precisione l'intero intervento. Ciò ha consentito di definire chiaramente le risorse umane da coinvolgere e la metodologia didattica più appropriata, allineando strettamente gli obiettivi formativi con quelli strategici aziendali.

Il Piano di formazione, sottoposto a monitoraggio valutativo e condiviso con la Commissione Paritetica Territoriale di Catanzaro, ha visto la partecipazione di un totale di 160 risorse, composte interamente da personale di cassa.

Per garantire la massima efficacia operativa, le azioni formative sono state strutturate in 30 interventi distinti, ciascuno della durata di 4 ore, erogati in modalità di *training on the job*.

La docenza è stata affidata ad una professionista esterna altamente qualificata, selezionata per la sua comprovata esperienza nel settore, nel contempo i dipendenti, destinatari diretti della formazione, hanno partecipato a corsi mirati a potenziare le competenze individuali ritenute fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Questo approccio ha consentito ai partecipanti di meglio recepire nozioni relative a una vasta gamma di competenze. Si è spaziato dall'ascolto attivo e la disponibilità verso il cliente, all'individuazione dei segnali di aiuto, alla cura della zona cassa come biglietto da visita dell'azienda, fino all'importanza del saluto in entrata e in uscita.

Un'attenzione particolare è stata dedicata alla gestione dei reclami e dei clienti difficili, alla decodifica del linguaggio non verbale e al modo di relazionarsi al cliente in base al suo comportamento. Non sono stati trascurati argomenti come la cura dell'immagine del dipendente e, non da ultimo, la gestione del momento del pagamento, riconosciuto come la fase più delicata e cruciale dell'intera esperienza di acquisto.

Nello specifico:

- **Ascolto attivo:** L'ascolto attivo e la chiarezza nella comunicazione aiutano a minimizzare gli errori, come l'errata registrazione dei prodotti o la gestione dei pagamenti, rendendo il processo più efficiente. Così come prestare attenzione alle esigenze e alle richieste dei clienti per offrire un servizio più personalizzato e risolvere problemi in modo più efficace.

- **Chiarezza e cortesia:** Usare un linguaggio chiaro e rispettoso, anche in situazioni di pressione, per garantire un'interazione positiva, mostrando empatia e cortesia nel saluto in entrata alla cassa ed in uscita.

- **Gestione dei conflitti:** Acquisire tecniche per affrontare lamentele e reclami, disaccordi e malintesi senza alimentare la tensione.

- **Comunicazione verbale e non verbale:** Comprendere e utilizzare il linguaggio del corpo (espressioni facciali, postura) per trasmettere professionalità e disponibilità.

- **Gestione dello stress:** Mantenere la calma e la professionalità anche durante le ore di punta, quando la pressione aumenta.

- **Cura dell'immagine** per aumentare l'autostima del lavoratore e nel contempo rafforzare la reputazione del marchio e il suo impegno per un servizio di qualità.

- **Attenzione e rassicurazione del cliente** al momento del pagamento, soprattutto elettronico, facilitandone l'operazione, non prolungandone i tempi più del necessario e mai allontanandosi dalla cassa in presenza del cliente. Ciò non solo rende il processo di pagamento più piacevole, ma contribuisce anche a fidelizzare il cliente.

- **Consapevolezza e importanza del lavoro di gruppo e della collaborazione in team** per incrementare la motivazione dei dipendenti. Una buona comunicazione non si limita all'interazione con i clienti, ma si estende anche a colleghi e manager. Questo migliora la collaborazione, la condivisione di informazioni e la reattività nel risolvere problemi operativi.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'intero percorso formativo è stato gestito con estrema cura, partendo da un'analisi iniziale dei fabbisogni fino all'erogazione delle azioni, con l'obiettivo di massimizzare il trasferimento delle competenze.

La sua efficacia risiede nella grande attenzione dedicata alla personalizzazione del programma e, in fase di erogazione, nell'ulteriore calibrazione dei contenuti da parte della docente. Questo ha permesso di trasferire competenze specifiche e immediatamente applicabili nel contesto lavorativo.

L'alternanza tra formazione e routine quotidiana ha offerto ai 160 dipendenti di cassa un'occasione preziosa per l'applicazione immediata e la contestualizzazione delle nozioni apprese.

L'intervento, suddiviso in 30 sessioni da quattro ore, è stato volto a potenziare sia le competenze professionali sia le soft skill, enfatizzando l'importanza di preparazione, cordialità, competenza e positività per un servizio d'eccellenza.

Come si è avuto modo di evidenziare, gli obiettivi spaziavano dal miglioramento delle performance individuali e aziendali all'acquisizione di nuove competenze strategiche.

Ci si è concentrati, in particolare, sull'incremento della soddisfazione e della fidelizzazione del cliente attraverso l'ascolto attivo, la gestione dei reclami, la comunicazione non verbale e l'elaborazione dei pagamenti.

I risultati ottenuti dimostrano chiaramente l'efficacia del percorso formativo.

I sensibili miglioramenti nei ritmi di lavoro e l'ottimizzazione dei flussi operativi, uniti all'acquisizione di nuove competenze, hanno minimizzato gli errori e migliorato gli standard di sicurezza.

Ciò si è tradotto in una maggiore efficienza complessiva e, in definitiva, in una superiore soddisfazione del cliente.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Il valore del Piano Formativo esaminato risiede nell'importanza cruciale che il ruolo del personale alle casse ricopre all'interno dei Punti Vendita.

I referenti aziendali, in sede di intervista, hanno espresso una valutazione molto positiva degli impatti dell'attività di aggiornamento.

La percezione diffusa è che il personale addetto abbia acquisito maggiore consapevolezza del proprio ruolo e del contributo significativo che le conoscenze migliorate possono apportare allo svolgimento delle attività.

Tale esito risulta perfettamente coerente con l'obiettivo aziendale di elevare qualitativamente l'operatività dei dipendenti nella gestione della cassa.

Il personale ha dimostrato impegno, partecipazione e disponibilità.

Le nozioni trasferite durante il percorso sono state valutate dagli stessi partecipanti come utili, interessanti e immediatamente applicabili. In buona sostanza, la formazione ha fornito nuove chiavi di lettura per interpretare le dinamiche quotidiane dei Punti Vendita, favorendo l'adozione di stili di comportamento più efficaci.

L'intervento formativo ha saputo, in sintesi, toccare e potenziare dimensioni attitudinali, personali, emotive e professionali.

4.2 Considerazioni riepilogative

Dalle interviste effettuate con il management aziendale è emersa con forza la consapevolezza che l'impatto della formazione erogata non si è limitato al solo innalzamento delle competenze tecniche e trasversali. L'intervento ha, infatti, ridestato nei discenti inclinazioni e tracce emotive profonde, motivandoli ad affrontare il proprio ruolo con rinnovata passione, maggiore empatia ed entusiasmo.

Questo risultato si innesta perfettamente nel processo di lunga data di "cura" della risorsa umana che l'azienda persegue attraverso la formazione continua.

In conclusione, l'intero percorso formativo ha indubbiamente generato un valore aggiunto concreto e multidimensionale: oltre ad aver favorito ritmi di lavoro ottimizzati, una significativa riduzione degli errori e una maggiore efficienza e sicurezza complessive, l'iniziativa ha validato la scelta strategica dell'azienda di investire capillarmente nelle proprie risorse umane.

Il risultato tangibile è un netto miglioramento nell'erogazione del servizio nel suo insieme, capace di rafforzare la fidelizzazione dell'acquirente e la competitività del marchio AZ.

Aprendo un focus possiamo dire che tali risultati hanno favorevolmente impattato su:

- **clima aziendale:** oltre ai benefici per il cliente, la formazione ha avuto un effetto positivo sul clima aziendale: i dipendenti, sentendosi più competenti e valorizzati, hanno mostrato maggiore coesione e spirito di squadra;

- **proattività:** è emersa una maggiore proattività nella gestione delle problematiche, con il personale di cassa che ora affronta i reclami con autonomia e competenza, anziché limitarsi a procedure standard;

- **reputazione del Brand:** il miglioramento percepito del servizio al cliente sta contribuendo a rafforzare la reputazione del marchio AZ come sinonimo di affidabilità e attenzione al cliente.

Questi risultati non solo confermano l'efficacia dell'intervento formativo, dimostrandone l'impatto concreto e misurabile sulle performance aziendali, ma ne sottolinea anche il valore aggiunto in termini di efficienza operativa, riduzione degli errori e benessere organizzativo.

La scelta strategica dell'azienda di investire nella crescita delle proprie risorse umane ha generato un circolo virtuoso che ha migliorato l'erogazione del servizio nel suo insieme e rafforzato la fidelizzazione dell'acquirente.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

I fattori che hanno determinato l'efficacia della formazione realizzata attraverso il piano "Aggiornamento professionale personale barriera casse" sono molteplici.

Intanto, il piano formativo è stato appositamente studiato ed armonizzato con le esigenze specifiche di AZ, il cui management ha inteso valorizzare le competenze delle risorse coinvolte rendendole più in linea con il contesto lavorativo e con un settore che necessita di persone abili a mantenere solida la posizione aziendale sul mercato, affinando capacità anticipatorie delle esigenze del cliente e di rapido problem solving.

Inoltre, ha reso più consapevoli i partecipanti di quanto sia importante sapere interagire con successo ed empatia nei confronti dei clienti, anche quelli "più difficili", facendo emergere l'imprescindibilità delle nozioni acquisite e della formazione assunta, al fine di potere operare al meglio e con maggiore professionalità alla barriera casse.

Anche lo spirito e l'attitudine al team che caratterizza l'azienda ha contribuito al successo della formazione poiché ha generato terreno fertile per l'immediata applicabilità dello strumento post-formazione, favorendo negli utilizzatori, come si diceva poc'anzi, la percezione di un tool migliorativo della propria attività lavorativa.

A questo si aggiunge anche il favore dei discenti in ordine alla durata del corso, a loro dire ottimale, secondo i feedback restituiti all'azienda. Senza trascurare la professionalità della Docente formatrice che, con linguaggio chiaro ed efficace, ha saputo tenere vivo l'interesse delle classi trasferendo competenze attrattive che hanno stimolato amore e passione per il lavoro.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Nel corso della Rilevazione e con il supporto delle intervistate, sono emersi numerosi fattori che hanno determinato ricadute positive sull'azione formativa realizzata.

In particolare, si evidenziano:

- **una rilevazione dei fabbisogni formativi ben approfondita e strutturata**. Una volta analizzate le problematiche più frequenti incontrate dal personale di cassa, l'azienda ha delineato il conseguente profilo delle figure beneficiarie, le caratteristiche delle competenze richieste, la metodologia didattica più confacente alle esigenze formative ed alle tempistiche. Dopodiché la domanda dell'azienda ha preso l'avvio con contenuti mirati. Ciò ha permesso, quindi, di calibrare gli obiettivi specifici di apprendimento e di lavorare a contenuti formativi meglio rispondenti ai bisogni formativi dell'aula. Nel caso di AZ possiamo, dunque, parlare di una consuetudine a ricorrere alla formazione finanziata e, conseguentemente, di una prassi formativa che ha generato e genera impatti positivi;

- **soluzione ai problemi**. L'attività formativa ha raggiunto pienamente l'obiettivo di fornire al personale barriera casse le conoscenze e le strategie migliori anche per gestire i reclami, per raccogliere i segnali di aiuto del cliente, per facilitare i pagamenti e per sapersi esprimere senza creare o infondere confusione, insofferenza e/o nervosismo.

- **efficacia**. Intesa come capacità di generare buoni risultati. Le interviste hanno messo in luce un risultato che è andato ben oltre quelli strettamente formativi. Miglioramento della qualità del lavoro e della produttività, con un impatto diretto sulla riduzione degli errori e ottimizzazione del lavoro, hanno contribuito al miglioramento delle performance aziendali.

- **efficienza**. La formazione realizzata ha avuto un peso importante nella bilancia tra costi e benefici, in quanto a fronte dei costi di formazione sostenuti, anche grazie a Fondimpresa, si sono fatte strada l'aumento ed il rafforzamento delle competenze del personale tradotte nell'immediato in azioni concrete sul campo, anche in termini di maggiore efficienza complessiva in seno all'azienda, realtà sempre più moderna, competitiva e pronta a rispondere alle sfide di un mercato globale sempre più dinamico.

- **qualità**. La formazione ha avuto un impatto tangibile non solo sui processi aziendali, come si diceva, ma anche sulle modalità di lavoro dei dipendenti, in quanto li ha resi più autonomi e preparati a utilizzare le nuove nozioni su tecniche di comunicazione, verbale, non verbale e para verbale, di ascolto, sulla gestione delle emozioni e sul mantenimento del controllo, promuovendo la fiducia nel cliente.

- **riproduzione in contesti formativi simili**. L'azione formativa analizzata ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di un management aziendale che abbia la stessa consapevolezza di AZ che un personale ben addestrato sia in grado di offrire un servizio più veloce, efficiente e cortese, aumentando la soddisfazione e la fedeltà del cliente. Per tale motivo deve essere accompagnato da un adeguato percorso formativo.

▪ **il training on the job**: attività pratiche, formazione e simulazioni di fasi di lavorazione guidate e coordinate da un docente d'esperienza hanno fatto la differenza perché esercitarsi in situazioni realistiche, migliora la qualità del servizio e l'interazione con i clienti.

▪ **condivisione e confronto tra partecipanti**. La strategia didattica utilizzata ha favorito il dialogo e il confronto sui temi trattati nel corso della formazione arricchendo così il processo formativo, sfruttando lo scambio di conoscenza e confronto sulla conoscenza.

▪ **riproducibilità**. La struttura e i contenuti mirati del piano lo rendono facilmente adattabile a diversi contesti aziendali, i cui dipendenti lavorano a contatto con il pubblico atteso che gli stessi devono possedere una serie di caratteristiche e competenze, sia tecniche che personali (soft skills), per gestire in modo efficace e professionale le interazioni con clienti e utenti. La capacità di comunicare e relazionarsi con gli altri è fondamentale per il successo in questi ruoli.

5.3 Conclusioni

La formazione continua rappresenta a pieno titolo una risorsa privilegiata e strategica cui AZ ricorre sistematicamente per sostenere, rafforzare e implementare nuove e più specifiche competenze nelle proprie risorse umane e professionali.

In questo contesto, Fondimpresa si conferma un partner essenziale, il Fondo paritetico interprofessionale delle cui risorse l'azienda si avvale con pragmatismo ed efficacia, utilizzando sia il proprio Conto Formazione per iniziative ad hoc, sia partecipando attivamente agli Avvisi di Sistema per progetti più ampi.

L'impegno a garantire uno sviluppo continuo delle competenze, come dimostrato nel piano "Aggiornamento Professionale personale barriera casse", è stato supportato da una analisi preliminare rigorosa e accurata rispetto alle necessità formative interne.

Tale analisi ha tenuto conto del posizionamento competitivo dell'azienda sul mercato e del contesto dei *competitor*, assicurando che ogni azione formativa fosse mirata a un reale vantaggio competitivo.

Come illustrato, la formazione si è focalizzata sulle competenze relazionali (*soft skill*), prediligendo metodi pratici e immersivi come il *training on the job*.

La personalizzazione dei corsi, basata anche sui *feedback* tempestivi raccolti sul campo, ha evitato l'adozione di modelli standardizzati, affrontando tematiche specifiche che hanno valorizzato le attitudini individuali dei partecipanti attraverso un aggiornamento professionale puntuale.

L'obiettivo ultimo dell'iniziativa è stato duplice: migliorare non solo l'efficienza e l'accuratezza delle transazioni alla cassa ma anche elevare significativamente la qualità dell'interazione umana con il cliente, creando un'esperienza d'acquisto positiva, personalizzata e memorabile.

Il programma ha fornito strumenti concreti:

- Insegnare ad ascoltare attivamente le domande e i problemi dei clienti, prestando attenzione empatica alle loro esigenze e al loro stato d'animo;

- Utilizzare un linguaggio semplice, cortese e professionale, fornendo al personale di cassa le competenze per informare i clienti in modo conciso, chiaro ed efficace;

- Sviluppare la capacità di mettersi nei panni del cliente (*problem solving* empatico) e di mantenere la calma e la professionalità, specialmente in situazioni di stress o con avventori insoddisfatti.

In conclusione, è emerso con forza che AZ è pienamente consapevole che investire strategicamente nella formazione di qualità non solo fa sentire i dipendenti valorizzati e accresce il loro benessere organizzativo, ma rappresenta un fattore sostanziale e imprescindibile di successo ai fini della sua competitività e della sua reputazione sul mercato.

PARTE SECONDA

Avviso 02/2023 Competenze di base e trasversali | Codice AV /343/23

Titolo Piano formativo "Performante"

1. INTRODUZIONE

L'attività di formazione, oggetto della presente rilevazione, è stata svolta da **ASCHENEZ S.R.L.**, azienda attiva nel settore imbarcazioni da diporto e sportive. La struttura produttiva, con sede a Borgia (CZ) Via Donnici ,28 , si estende su una superficie di circa 20.000 mq, di cui 9.500 coperti.

L'azienda nasce nel dicembre del 2013 e sebbene sia una realtà relativamente giovane ha potuto contare sin da subito sulla fiducia, l'esperienza e la competenza di chi ha gettato le sue fondamenta permettendo al cantiere di potersi affermare sin dal suo ingresso nel mercato nazionale e internazionale.

La rete di Concessionari è capillare nei principali mercati mondiali, Europa, Hong Kong, Stati Uniti, Messico, Inghilterra e Australia, conta attualmente più di 50 soggetti ed è in continua espansione.

Più di 100 dipendenti lavorano con competenza e passione, trasformando ogni idea in creazioni uniche.
La loro arte è fatta di eccellenza: dalla progettazione alla produzione, dalla cura del dettaglio fino alla scelta dei materiale.

La presente valutazione si è concentrata su tre azioni formative appartenenti ad un piano finanziato mediante le risorse del Conto di Sistema: Avviso 2/2023 *Competenze di base e trasversali*

ASCHENEZ SRL è una delle aziende beneficiarie all'interno del Piano formativo "*Performante",* presentato dall'Università Mercatorum in risposta all'Avviso 02/2023 di Fondimpresa.

Fondimpresa con il presente Avviso ha inteso mettere a disposizione delle aziende aderenti un'offerta formativa finalizzata allo sviluppo delle competenze di base e trasversali dei lavoratori, mediante la qualificazione di Cataloghi formativi predisposti dai Soggetti iscritti nell'Elenco dei Soggetti Proponenti del Conto di Sistema.

Il catalogo formativo, presentato nell'ambito dell'Avviso 02/2023, è stato concepito con l'obiettivo di rispondere a quelle che vengono definite dalla Unione Europea "*Competenze chiave"* ovvero conoscenze e competenze dalle quali non si può prescindere per rispondere efficacemente alle dinamiche evolutive che caratterizzano l'economia.

Al fine di saper affrontare le evoluzioni che il mercato impone, nei contesti aziendali è necessario anche rafforzare le soft skills, abilità trasversali fondamentali per governare e partecipare con consapevolezza al lavoro di squadra.

In tale ottica la formazione delle risorse umane aziendali deve essere continua con l'obiettivo di sviluppare, riqualificare e stimolare ognuno ad estendere il proprio bagaglio di competenze in una prospettiva di crescita, con piena consapevolezza dell'apporto che ciascuno può dare in ambito lavorativo.

Gli interventi formativi presi in considerazione rappresentano quindi una risposta alle esigenze e alle sfide del territorio, sottolineando il ruolo cruciale della formazione nell'incrementare le competenze professionali e promuovere lo sviluppo economico nella regione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore:

Il cantiere trae il suo nome da Aschenez, pronipote di Noè, mercante semita ed inventore della barca a remi, e nasce dal desiderio di Rosario Alcaro, che opera nella nautica da più di trent'anni, di investire nuovamente nel territorio calabrese, dopo l'esperienza della Nautica Alcaro e della Sessa Marine, costruendo un cantiere innovativo e altamente organizzato, idoneo e capace di costruire imbarcazioni uniche e speciali, a tratti futuristiche e che fossero sintesi di prestazioni e design all'avanguardia.

Imbarcazioni che hanno di fatto contribuito a rendere la nautica italiana un settore di punta dell'economia del Paese.

Oggi Aschenez produce imbarcazioni legate a due diversi brand, tutte nate dalla penna del designer Christian Grande che ha sin da subito preso a cuore il progetto del Sig. Alcaro, contribuendo al raggiungimento del posizionamento oggi conquistato.

Il brand Capoforte conta 12 modelli dai 19 ai 28 piedi: sono barche solide, che non rinunciano al comfort e alla vivibilità a bordo. Lo scafo è progettato con una forma slanciata e lineare che garantisce un'ottima stabilità nonché velocità sorprendenti che ne fanno delle sportive open day.

In questi piccoli capolavori, lusso e praticità si fondono con stile. Sono imbarcazioni vestite con eleganza e soluzioni innovative per non rinunciare alla comodità anche nelle piccole dimensioni attraverso organizzazioni del layout che reinventano gli spazi al loro interno.

L'anima delle imbarcazioni Capoforte si ispira alla costa italiana, è difatti il risultato di una preziosa alchimia di valori ed innovazione, artigianalità, passione e visione del futuro. Queste barche sono progettate per i proprietari più esigenti che desiderano vivere il mare con eleganza, senza voler sacrificare gli aspetti più sportivi di una barca open day.

Attraverso il brand Invictus Yacht, Aschenez ha presentato sin dal suo esordio un prodotto innovativo legato soprattutto ad un elemento distintivo delle sue imbarcazioni, ovvero la loro prua semi rovescia diventando i pionieri di un trend funzionale e di design oggi affermato che Aschenez ha inaugurato tracciando una nuova rotta in grado di influenzare la nautica internazionale.

L'intuizione è stata quella di studiare una prua la cui configurazione potesse garantire una maggiore tenuta in mare, un'ottima stabilità e che potesse evitare gli schizzi di acqua comuni nelle classiche carene a punta.

Le imbarcazioni di Invictus Yacht contano invece 13 modelli dai 28 ai 46 piedi. Si tratta di imbarcazioni di lusso caratterizzate dal loro alto grado di personalizzazione e dall'elevata accuratezza dei dettagli, dentro e fuori nonché dall'utilizzo di soluzioni trasformabili per il layout che permettono di non scendere a compromessi sul confort.

Uno scafo, quello delle imbarcazioni Invictus, progettato per la migliore tenuta di mare che diventa una scultura dove i materiali, i dettagli, gli splendidi interni si manifestano nella più sensuale delle composizioni.

Inoltre lo studio *Atelier* risponde ad ogni esigenza di personalizzazione mettendo a disposizione dei propri clienti una rete di artigiani specializzati e fornitori altamente qualificati.

Il cliente è così accudito fin dalle prime fasi dell'acquisto e guidato attraverso un vero e proprio laboratorio virtuale in cui si progetta la barca con inserti materici individuali e dotazioni dedicate.

La barca di serie diventa così custom, capace di esprimere la personalità, lo stile e i gusti dell'armatore, "costringendo" con stimoli ed entusiasmo i dipendenti dell'azienda a studiare soluzioni diverse o individuare materiale ricercati per soddisfare il cliente più esigente.

2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Sin da subito il management ha individuato, nell'ambito delle attività di ricerca, sviluppo e innovazione, il principale fattore di competitività nel settore di appartenenza, dedicando risorse aziendali allo sviluppo di progetti relativi all'innovazione dei prodotti attraverso una continua ricerca e attraverso lo studio di nuovi processi produttivi che hanno migliorato nel tempo la qualità dei servizi.

L'innovazione ha coinvolto:

- il processo produttivo con la verticalizzazione della filiera;
- la prua semi rovescia, che di sicuro rappresenta una peculiarità legata ad un elemento imprescindibile delle imbarcazioni;
- la necessità di adeguarsi ad un mercato in continuo mutamento, diversificando la produzione;
- la necessità di guardare al futuro e adeguarsi ad un mondo che sta virando verso un green asset attraverso il primo modello elettrico.

La prima innovazione è stata l'integrazione verticale nel processo lavorativo, ovvero l'utilizzo da parte dell'azienda di una strategia in grado di acquisire il controllo su tutte le fasi della sua filiera produttiva, internalizzando le attività a monte (ad esempio, lo sviluppo della settorialità) o a valle del processo produttivo (ad esempio, la distribuzione con un proprio reparto di trasporto interno e logistica).
Ciò permette di massimizzare il controllo sulla qualità, ridurre i costi e aumentare la flessibilità produttiva.

Questo obiettivo è stato raggiunto grazie alle seguenti motivazioni:

- Sviluppo interno: l'impresa ha investito nella creazione di nuove divisioni o reparti al proprio interno per gestire autonomamente determinate fasi della filiera;

- Accordi di collaborazione**:** l'impresa stipula accordi strategici con fornitori o distributori per coordinare le attività e ottimizzare il flusso di informazioni e materiali.

I processi innovativi hanno altresì riguardato l'infusione in fibra di carbonio pre-peg, che è di notevole rilievo tecnico con ripercussioni positive già nel breve medio termine. Il processo permette di migliorare la qualità estetica del prodotto finale e di ridurre i costi di manodopera totale.

Il principio generale dell'infusione è quello di "assorbire" la resina nelle fibre e nei tessuti da rinforzare utilizzando la tecnologia del vuoto. Il vuoto riduce la pressione ad un'estremità degli strati di tessuto consentendo alla pressione atmosferica di spingere la resina attraverso tutti gli strati di tessuto. La velocità e la distanza alle quali si può riempire una pila di tessuti dipendono dalla viscosità del sistema di resina, dalla permeabilità degli strati di tessuto e dal gradiente di pressione che agisce sulla resina infusa.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come emerso durante l'intervista della dott.ssa Carmela Bertucci, Referente aziendale e Responsabile della formazione, nei contesti aziendali strutturati secondo principi moderni e al passo con le esigenze di operatori e

clienti, la formazione dei dipendenti e collaboratori che prestano la loro opera all'interno dell'impresa riveste un ruolo di fondamentale importanza.

La concorrenza sempre più agguerrita, soprattutto in determinati settori, spinge l'azienda a perseguire obiettivi sempre più performanti, che si ottengono molto spesso attraverso la pianificazione e la cura della formazione dei dipendenti. I risultati dell'attività formativa, considerata ormai come processo necessario e continuo, ha sempre favorito la crescita individuale e collettiva, consentendo all'impresa di incrementare la propria competitività e di rispondere in modo efficace alle molteplici sfide del segmento di mercato in cui svolgono la propria attività.

Tutte le risorse aziendali devono essere coinvolte nel processo di formazione continua all'interno dell'impresa; uno degli scopi di tale attività è quello di individuare una o più soluzioni a sfide e problematiche correnti e straordinarie.

Proprio per questo motivo, il continuo aggiornamento del personale non deve essere ritenuto marginale, ma si inserisce a pieno titolo nei processi dell'azienda, che ne trae una serie di vantaggi, tra cui:

- incremento della soddisfazione e delle competenze dei collaboratori;
- sviluppo dell'attitudine al problem solving;
- sviluppo dello spirito del gruppo di lavoro che ne migliora inevitabilmente le abilità comunicative.

Il circolo virtuoso determinato dalla formazione aziendale, considerata a 360 gradi, favorisce la creatività e contribuisce a definire obiettivi realistici e a individuare i mezzi per ottenerli, con un incremento della competitività aziendale nel proprio settore e una crescita armonica e costante.

Dall'incontro avuto con la Responsabile della formazione, dottoressa Carmela Bertucci, nonché con il titolare dell'azienda Salvatore Abbruzzo , è emerso che molto spesso, il successo o l'insuccesso di un'impresa è strettamente correlato al livello di formazione di amministratori e collaboratori.

Motivazione, flessibilità e capacità di lavorare in team degli attori principali di un processo di crescita aziendale interna ed esterna definiscono i percorsi di affermazione sul mercato delle imprese

2.4 Considerazioni riepilogative

Aschenez Srl è all'avanguardia nell'innovazione del settore di riferimento e ritiene di primaria importanza, al fine di mantenere gli alti standard qualitativi già raggiunti, l'attuazione di piani formativi finalizzati alla crescita delle proprie risorse.

Un elevato livello di innovazione non può prescindere da un'alta qualificazione del personale in servizio.

Inoltre investire nella formazione aiuta a rafforzare la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti, favorendo un ambiente di lavoro positivo.

Si tratta di un aspetto che è emerso chiaramente in sede di intervista con il referente del piano formativo: un'impresa che impegna parte delle proprie energie sulla formazione continua favorisce peraltro anche lo sviluppo delle cosiddette soft skills**,** ossia quelle abilità traversali che comprendono flessibilità, capacità di operare a più livelli aziendali e interagire in modo efficace con superiori, altri collaboratori, clienti e fornitori.

In un contesto di mercato sempre più sfidante, la filosofia che guida le scelte di Aschenez si basa sulla convinzione che la qualità delle persone sia un valore unico e insostituibile. Valorizzare le risorse umane è sinonimo di un ambiente di lavoro sereno e stimolante, di un'organizzazione che mette le persone al primo posto e trova le migliori soluzioni formative per far crescere i leader di domani e creare una cultura di elevate prestazioni e impegno.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La pianificazione e l'organizzazione hanno rivestito un ruolo di primo piano nel processo di formazione aziendale. In particolare, il percorso formativo è stato predisposto seguendo una serie di step ben definiti che sono partiti dall'analisi dei fabbisogni formativi aziendali per consentire a chi si occupa dell'attività formativa di delineare gli obiettivi da raggiungere.

Partendo dalle competenze già esistenti, si è definito il gap formativo da colmare allo scopo di performare la professionalità della risorsa umana coinvolta. Nell'ambito del catalogo presentato dall'Ente e approvato da Fondimpresa, sono state quindi individuate i percorsi formativi in linea con il fabbisogno rilevato.

I passi successivi a quello dell'analisi sono stati :

- progettazione dei percorsi di formazione, unitamente alla definizione dei mezzi necessari e disponibili per raggiungere gli obiettivi;
- determinazione e analisi dei risultati ottenuti e dell'efficacia dei corsi di formazione.

Gli obiettivi della formazione sono stati orientati su specifiche esigenze aziendali.

Gli interventi formativi hanno previsto complessivamente 100 ore di attività in linea con i fabbisogni espressi dall'azienda e con le caratteristiche dei destinatari:

- 40 ore di formazione di "*Lavoro di gruppo e gestione delle relazioni* " si sono svolte in modalità aula, alternate con autoapprendimento;
- 20 ore di formazione "*Tecniche di comunicazione interna*" si sono svolte in aula;
- 40 ore di formazione "*La gestione dei dati e la protezione da attacchi informatici* " in modalità aula alternata con affiancamento.

Per i tre percorsi formativi sopra elencati è stata privilegiata la modalità in aula che ha consentito un rapporto one-to-one con il docente, alternando l' affiancamento, che ha realizzato una maggiore capacità di mettere in atto quanto appreso, con la modalità FAD che ha permesso una migliore dinamicità nell'erogazione della formazione.

Nel complesso sono stati selezionati 16 dipendenti, ovvero coloro che partecipano allo sviluppo di un progetto o alla modifica di un prodotto.

Al termine di ciascuna azione, sono stati previsti strumenti di valutazione degli apprendimenti, che hanno evidenziato il grado di coerenza fra obiettivi dichiarati in ingresso e risultati raggiunti.

Dai colloqui svolti, si rileva la percezione di un elevato grado di coerenza raggiunto fra gli obiettivi e i risultati, espressi sia dai discenti che dal management aziendale.

Riteniamo che la principale ragione del buon andamento delle attività sia innanzitutto da ascrivere ad una buona progettazione, coerente con le richieste dell'azienda, ma anche ad altre variabili come l'individuazione del docente per professionalità ed esperienza, la durata dei corsi e la scelta di metodologie applicative.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

L'analisi dei fabbisogni formativi ha costituito il fondamento per la definizione di un piano di formazione coerente e completo, in grado di rispondere alle esigenze specifiche dell'azienda.

La progettazione ha considerato, tra l'altro, la definizione di obiettivi formativi precisi, la scelta di metodologie didattiche appropriate e l'individuazione dei destinatari più idonei, garantendo così un elevato standard qualitativo dell'intervento.

Dall'analisi è emerso il bisogno di individuare interventi formativi specifici volti a recuperare il gap di competenze trasversali del lavoro in gruppo e delle tecniche di comunicazione interna concentrandosi su specifici obiettivi:

- lavorare in un contesto di gruppo, contribuendo a creare un clima collaborativo in relazione ai differenti e specifici contesti professionali;
- utilizzare metodologie e strumenti che possano favorire il lavoro in team;
- comprendere le differenti situazioni professionali, cogliendone le specificità;
- ascoltare, comprendere i colleghi, gli interlocutori;
- valorizzare la partecipazione e i contributi dei diversi soggetti del team;
- modulare uno stile comunicativo/comportamentale conseguente alla lettura del contesto e dei soggetti con cui si condivide il lavoro.

I percorsi formativi hanno previsto una pluralità di strumenti di verifica dell'apprendimento.

L'attività di monitoraggio è stata definita e messa in atto allo scopo di gestire e realizzare il progetto formativo al massimo della sua efficacia ed efficienza, consentendo la rilevazione dei risultati delle attività realizzate considerando gli obiettivi dell'azienda e rispondendo concretamente ai fabbisogni espressi.

Il sistema di monitoraggio e valutazione dell'apprendimento si è realizzato secondo una logica sequenziale del Piano formativo.

E' stato previsto un impianto complessivo articolato in tre specifiche fasi, distinte temporalmente e per finalità:

- **ex-ante**, per la verifica e ricognizione delle caratteristiche e competenze in ingresso dei partecipanti. In fase di individuazione ed orientamento dei partecipanti sono stati predisposti dei dossier di valutazione per ciascun partecipante in merito a titolo di studio, percorso professionale, precedenti attività formative, aspettative individuali e organizzative legate alla partecipazione all'azione formativa, nonché assesment delle conoscenze in ingresso;

- **in itinere**, per il monitoraggio dell'apprendimento attraverso verifiche periodiche. Per le attività formative in modalità FAD e in AULA sono stati previsti dei test intermedi di valutazione online e offline con quesiti a risposta multipla. Per le attività di affiancamento invece la valutazione è stata prevista da parte dei docenti rispetto alle attività pratiche assegnate durante il corso.

- **ex-post,** per la valutazione dell'apprendimento delle competenze in uscita, al termine dei percorsi formativi, mediante un esame/test scritto al cui superamento è stata rilasciata l'attestazione rafforzata delle competenze.

Le attività di certificazione delle competenze sono state realizzate da una Commissione universitaria composta da docenti dell'Ateneo ed esperti di settore, nominata dal Rettore dell'Ateneo, con il supporto di un Comitato Tecnico Scientifico.

Il modello di certificazione delle competenze, adattato per il piano "Performante", si basa sul modello di attestazione rafforzata delle competenze dell'Università, strutturato in coerenza con il sistema nazionale di

certificazione delle competenze. Nell'ambito di tale modello sono previsti i servizi di individuazione, valutazione e attestazione "rafforzata", finalizzati al riconoscimento ed alla valorizzazione delle competenze di base e trasversali acquisite nell'ambito dei percorsi di formazione e aggiornamento.

La scelta dei docenti è avvenuta attraverso un rigoroso processo di selezione basato sull'analisi dei curricula vitae e colloqui conoscitivi. Questa metodologia ha permesso di individuare professionisti con le competenze e l'esperienza necessarie per erogare una formazione di alta qualità, in linea con le esigenze aziendali.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il corso ha avuto un impatto positivo sulla comunicazione interna, contribuendo a creare un miglior clima aziendale.

Le scelte di Aschenez in ambito formativo riflettono una visione strategica orientata alla crescita e al rafforzamento delle competenze aziendali, in linea con le sfide del mercato globale.

Attraverso un'analisi puntuale e interviste con i dipendenti, l'azienda ha individuato con chiarezza le aree critiche per il proprio sviluppo, rispondendo con un programma formativo mirato e finanziato tramite Fondimpresa.

Le modalità didattiche scelte, tra sessioni online e corsi in presenza, hanno offerto una flessibilità essenziale per consentire ai partecipanti di conciliare impegni professionali e aggiornamento delle competenze.

L'integrazione di metodologie didattiche innovative, come l'auto-apprendimento, le esercitazioni pratiche e i test a risposta multipla, hanno permesso di monitorare i progressi dei partecipanti in modo strutturato, identificando con precisione le competenze acquisite ed eventuali aree di miglioramento.

L'erogazione dei corsi, supportata da docenti altamente qualificati ha risposto efficacemente agli obiettivi del piano formativo, evidenziando un'attenzione particolare alla qualità e all'applicabilità dei contenuti.

I feedback raccolti dai partecipanti sottolineano l'impatto assolutamente positivo dei corsi effettuati .

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Nei risultati della formazione sono stati valutati sia il livello di gradimento dei partecipanti oltre che il livello di apprendimento conseguito, ovvero la variazione avvenuta in seguito all'intervento formativo.

Per quanto riguarda il livello di gradimento, si sono valutate le reazioni dei partecipanti agli interventi formativi nell'ottica di individuare la soddisfazione degli utenti e i punti di forza e di debolezza da loro percepiti sull'intero processo formativo.

Tale valutazione si è basata su specifici questionari di gradimento, somministrati in forma cartacea al termine dell'azione, volti a rilevare la congruenza fra obiettivi dichiarati e azioni intraprese, tra aspettative personali e traguardi raggiunti negli interventi formativi, e a far emergere aree problematiche e criticità.

E' stata effettuata una valutazione del gradimento dei partecipanti relativa ai seguenti aspetti:

1) Finalità e obiettivi generali

2) Organizzazione

3) Docenti/esperti

4) Gradimento generale in una scala da 1 a 5 (dove 1= per niente soddisfatto/positivo; 2=poco soddisfatto /positivo; 3 positivo/soddisfatto; 4 = abbastanza positivo/soddisfatto; 5= molto positivo /soddisfatto)

E' emerso una piena ed elevata soddisfazione dei partecipanti e tutto ciò ha ovviamente inciso positivamente sul livello di acquisizione delle competenze e abilità

I corsi di formazione finanziati hanno generato un impatto positivo e tangibile sui processi aziendali di Aschenez.

E' stata riscontrata una maggiore assunzione di responsabilità, dimostrando una maggiore autonomia e proattività nell'esecuzione dei propri compiti, un'attitudine al lavoro di gruppo, facilitata dallo sviluppo di competenze relazionali che hanno consentito ai partecipanti al percorso formativo di svolgere le proprie attività in modo più efficace.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione ha avuto effetti concreti in vari ambiti. In particolare, ha migliorato la capacità di ascolto e la gestione delle dinamiche interpersonali. Questi cambiamenti si sono tradotti in una comunicazione più empatica e orientata alla risoluzione dei problemi, creando un ambiente di lavoro più collaborativo ed efficiente.

I corsi di formazione, attraverso moduli pratici e simulazioni, hanno anche migliorato l'approccio alle conversazioni difficili, all'uso del linguaggio verbale e non verbale, e alla persuasione. Questo ha avuto effetti positivi tanto sulla comunicazione interna tra i colleghi quanto nelle relazioni esterne con i clienti, promuovendo una maggiore coesione all'interno del team e una performance aziendale complessiva migliorata.

In conclusione, l'investimento in programmi di formazione ha permesso ai dipendenti di sviluppare competenze trasversali cruciali per il successo e la crescita, rafforzando la capacità di offrire un servizio di alta qualità e di rispondere in modo più efficiente alle esigenze dei clienti, con un impatto positivo sulle prestazioni aziendali generali.

I risultati ottenuti evidenziano come la formazione sia un investimento a lungo termine che genera un ritorno significativo in termini di produttività, qualità e soddisfazione dei clienti.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Gli obiettivi che sono stati raggiunti grazie all'approccio, al metodo e agli strumenti di monitoraggio utilizzati sono palesemente emersi: la formazione è stata vissuta come un'opportunità per consolidare nuove conoscenze e competenze già esistenti.

I dipendenti sono apparsi motivati sin dalle prime lezioni.

Tutti i percorsi formativi sono stati graditi dai partecipanti anche perché la formazione è stata erogata in diverse modalità, alternando l'aula con l'affiancamento e introducendo anche la FAD.

In relazione ai corsi eseguiti i partecipanti hanno avuto modo di mettersi alla prova crescendo professionalmente e colmando i gap in termini di conoscenze e competenze di base. La partecipazione ai corsi è stata, infatti, pienamente soddisfacente.

Le attività di monitoraggio e valutazione sono state costanti e continue poiché hanno riguardato tutto l'arco temporale in cui è stata svolta la formazione al fine di cogliere tutte le diverse variabili che hanno concorso alla determinazione dei risultati.

Il sistema di valutazione ha rilevato che i tre percorsi effettuati sono stati sempre coerenti sia con gli obiettivi del piano che con l'analisi dei fabbisogni formativi dell'azienda, rispettando anche e soprattutto le caratteristiche dei dipendenti coinvolti.

Uno degli elementi chiave di maggior impatto è stato il rilascio della certificazione rafforzata delle competenze che conferma il raggiungimento dei risultati di apprendimento.

Lo stesso apprezzamento è stato registrato da parte del management di ASCHENEZ che ha ritenuto l'intervento formativo adeguato e calzante rispetto agli obiettivi del progetto.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi formative si devono in gran parte all'attenta analisi dei fabbisogni formativi che ha rappresentato uno dei riferimenti imprescindibili per l'intera progettazione dei percorsi formativi da erogare.

Altro elemento che è risultato particolarmente utile nell'adozione di buone prassi trasferibili e replicabili è stata l'attività di monitoraggio e valutazione che ha permesso di rilevare informazioni importanti ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali: la formazione ha creato un ambiente stimolante migliorando le competenze, aumentando la produttività e l'innovazione, rafforzando la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti.

La comunicazione interna è stata migliorata attraverso lo sviluppo di capacità di ascolto attivo e di comunicazione non verbale. I partecipanti hanno imparato a gestire i conflitti e a lavorare in team. Si è innescato un processo di miglioramento continuo della comunicazione interna e dell'attenzione al cliente.

È emersa una domanda di ulteriore formazione in azienda, dimostrando un impatto duraturo e la volontà di continuare a investire nello sviluppo professionale.

L'azienda è in grado quindi di affrontare e risolvere situazioni critiche o emergenze in modo più efficace.

Ciò include la capacità di comunicare rapidamente e chiaramente minimizzare i danni, mantenere la calma e gestire le informazioni in modo trasparente, proteggendo così la reputazione dell'azienda e mantenendo la fiducia del pubblico.

La formazione ha risposto in modo adeguato alle aspettative dell'azienda, dell'imprenditore e dei dipendenti; in particolare ha risposto all'esigenza dell'imprenditore di migliorare l'entusiasmo e il clima aziendale.

Il corso ha affrontato direttamente queste problematiche, offrendo strumenti pratici per una comunicazione più efficace e per una maggiore comprensione reciproca.

4.3 Conclusioni

L'esperienza formativa realizzata da Aschenez è senz'altro una buona prassi formativa che merita di essere consolidata come percorso di regolare ricorso alla formazione continua dei lavoratori finalizzata alla loro crescita professionale e al perseguimento degli obiettivi aziendali.

E' stato più volte evidenziato che il ricorso alla formazione finanziata da Fondimpresa rappresenta un'opportunità di qualità per l'azienda.

In Aschenez è stata favorevolmente accolta l' intervista per il Monitoraggio valutativo come occasione dedicata a una riflessione sull'esperienza fatta e conclusa.

E' emersa la soddisfazione relativa alla possibilità di fare giungere al Fondo la voce dell'azienda: quando un'azienda investe nella formazione dei propri dipendenti dimostra di considerarli risorse di valore.

E quando i lavoratori si sentono valorizzati tendono ad apprezzare di più l'azienda e si sentono maggiormente coinvolti negli sviluppi del suo business. I lavoratori percepiscono di lavorare in un ambiente dinamico e ricco di stimoli.

La formazione continua non solo migliora le capacità professionali ma contribuisce alla crescita dell'azienda, rendendola più preparata ad affrontare le sfide future.

PARTE TERZA

Avviso 02/2023 Competenze di base e trasversali | Codice AV /328/23

Titolo Piano formativo "LEARN: svilupparE competenze per vAlorizzare il capitale umaNo"

1. INTRODUZIONE

La **Colacchio Food Srl** è una piccola impresa familiare il cui impianto di produzione e lavorazione, nonché gli uffici amministrativi e un piccolo spaccio aziendale, sono collocati a San Costantino Calabro, in provincia di Vibo Valentia.

Giunta alla terza generazione, la Colacchio Food rappresenta un esempio di impresa sana e produttiva del territorio.

Nata negli anni Settanta come piccolo panificio all'interno di un magazzino posto sotto casa del capostipite dei Colacchio, è cresciuta nel tempo fino al trasferimento nel 2005 nell'attuale stabilimento.

La Colacchio Food Srl, produttrice dei marchi "Panificio Pastificio Colacchio" e "Mamma Isa", è un'azienda ben radicata nel mercato italiano, con un'ottima presenza nella grande distribuzione e numeri ancora più importanti nei mercati esteri. I prodotti che ne costituiscono il core business sono i prodotti da forno e la pasta. All'interno dello stabilimento di San Costantino Calabro vengono prodotti crostini, frese, pane biscottato, scroccodì, sfoglie, tarallucci, treccine. Ultima arrivata la pasta "Mamma Isa" disponibile in diverse formulazioni: integrale, trafilata al bronzo, in formati lunghi e corti, di semola di grano duro, all'uovo e all'uovo colorata.

Le semole di grano duro e la lenta essiccazione garantiscono una particolare corposità, consistenza e rugosità che esaltano i sapori mediterranei dei sughi.

L'azienda abbraccia la tradizione nei sapori e nella lavorazione artigianale ma si approccia contemporaneamente all'innovazione tecnologica verso la quale mostra una particolare attenzione.

L'impianto industriale di San Costantino Calabro è moderno ed attrezzato, ma la dimensione produttiva resta senz'altro artigianale, con una straordinaria cura per ogni singola specialità. Trenta in tutto i lavoratori, di cui 25 in produzione.

La realtà vibonese è leader nel settore della produzione agroalimentare. In linea con la tendenza nazionale che ha visto un'impennata delle esportazioni, la Colacchio Food esporta in diversi paesi esteri nei quali ha mercati consolidati e fidelizzati.

Alta l'asticella dell'attenzione verso la formazione continua alla quale viene riconosciuta un'enorme importanza nel riuscire a mantenere standard qualitativi alti e buone prestazioni sul mercato.

La Colacchio Food Srl ha partecipato al Piano Formativo LEARN: svilupparE competenze per vAlorizzare il capitale umaNo – Avviso 2/2023 "Competenze di Base e Trasversali".

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Dalla tradizione del pane, il bene più povero ma anche il più ricercato, simbolo di vita e fertilità, ma anche di lavoro e sudore, ad una folta scelta di prodotti da forno e alla regina della tavola italiana, la pasta.

Quella che oggi è la Colacchio Food nasce in pochi metri quadrati di bottega.

Nel 1970 Nonno Francesco, all'epoca dipendente di un panificio, decise di mettersi in proprio nel suo magazzino, allocato proprio sotto casa. Negli anni successivi la produzione aumentò costringendolo a ricorrere a diversi depositi di stoccaggio fino al 2005, anno in cui i Colacchio decisero di scrivere una nuova pagina della loro storia imprenditoriale trasferendosi nell'attuale stabilimento e intraprendendo quella "corsa" che li ha portati ad essere un'azienda il cui nome è riconosciuto in Italia e all'estero come sinonimo di tradizione e artigianalità ma, soprattutto, qualità.

Si snoda lungo tre generazioni la storia della Colacchio Food che, di padre in figlio, senza muoversi da Costantino Calabro, paese di 2mila anime alle porte di Mileto, raggiunge le tavole italiane ed estere.

Oggi l'azienda è nelle mani dei tre figli di nonno Francesco: Rocco, Roberto e Costantino.

Rocco si occupa dell'attività dirigenziale e commerciale e ricopre l'incarico di amministratore unico; Roberto si occupa della produzione e Costantino della logistica. Cresciuti con il profumo del pane e delle focacce ma anche, come piace dire a loro, "a sacrifici e umiltà", hanno portato l'azienda dal 2005 ad oggi a svilupparsi rapidamente.

Anche i loro figli lavorano in azienda, d'altronde l'hanno sempre frequentata coltivando l'ambizione di portarla avanti come i padri. Francesco e Francesco Colacchio (entrambi portano il nome del nonno) abbracciano il lavoro con entusiasmo, consapevoli di avere una grande responsabilità sulle spalle.

Francesco, 23 anni, figlio di Costantino, ci racconta che sin da piccolo ha visto il futuro nel "suo pastificio". Attualmente è responsabile del settore confezionamento e contemporaneamente porta avanti gli studi universitari in "Gestione d'Impresa".

Lavorare in famiglia, ci dice, lo rende orgoglioso sottolineando di non avere mai desiderato altro.

La forza della Colacchio Food sta nel riuscire a coniugare la produzione di una grande industria alimentare al sapore e alla qualità artigianale. Un binomio non facile ma molto ricercato, soprattutto all'estero.

L'impresa usa nei prodotti da forno farina da grano italiano al cento per cento. Per produrre la pasta ricorre, invece, a miscele di grano italiano ed estero per ottenere la trafilatura al bronzo ad essiccatura molto lenta, con temperatura massima di 42 gradi e almeno 36 ore di lievitazione.

Attualmente l'impresa distribuisce il proprio marchio nella grande distribuzione (Conad, Coop, Decò, il Gigante) e produce anche per altro brand (per Eurospin con marchio Tre Mulini).

L'esportazione rappresenta il cuore del business della Colacchio Food e il ramo che incide maggiormente sul fatturato. Da più di venti anni l'azienda esporta in diversi paesi esteri e, grazie anche alla nascita di "Mamma Isa", il marchio sotto il quale vengono prodotti decine di formati di pasta, le vendite estere sono cresciute nel tempo fino a raggiungere nel 2024 l'apice del 60 **%**.

Inizialmente i prodotti Colacchio sono stati molto richiesti nelle città estere in cui vivevano gli immigrati italiani e i loro discendenti. Adesso però a questo pezzo di mercato si è aggiunto quello degli stranieri appassionati di made in Italy e in cerca di gusto e qualità.

Nel 2023 la Colacchio Food si è aggiudicata il certificato di 'Campioni dell'export 2023', premio conferito da Il Sole 24 Ore, sulla base dell'indagine condotta dalla piattaforma di dati e statistiche online Statista, alle 250 aziende italiane con la più alta quota di esportazioni sul fatturato 2021. All'epoca la percentuale di export era del 43,36 **%**.

Gli attuali paesi in cui i prodotti Colacchio Food vengono esportati sono Inghilterra, Stati Uniti, Australia, Canada, Polonia, Germania, Francia, Belgio.

La Colacchio è presente ogni anno a diverse fiere nazionali e internazionali dedicate all'agroalimentare, come Fancy Food di Las Vegas (Summer e Winter), Fancy Food di New York, CIBUS International Food Exhibition a Parma e Anuga a Colonia, Sial di Parigi, Tutto Food di Milano.

Il settore produttivo di riferimento è quello dell'Industria Alimentare. Secondo il rapporto Federalimentare Censis 2025 si tratta della prima industria manifatturiera italiana con un fatturato di quasi 200 miliardi di euro e un record di export di 57 miliardi (+9% rispetto all'anno precedente).

L'industria alimentare in Calabria è un settore trainante per l'economia regionale alla quale contribuisce con un valore aggiunto di 1,7 miliardi di euro (2022) e con un export agroalimentare che ha superato i 351 milioni di euro nel 2023.

Durante la pandemia la produzione e le vendite dell'azienda non hanno avuto contraccolpi. Proprio durante quel periodo il commercio è aumentato. È stato, invece, lo scoppio della guerra in Ucraina a costringere ad uno stop la Colacchio Food a causa dell'insostenibile aumento di materie prime ed energia.

L'Amministratore Unico Rocco Colacchio denunciò pubblicamente che i costi di produzione dell'azienda avevano superato i ricavi di oltre il 50% con prezzi alle stelle per il metano (+ 1500%), per l'energia (+700%) e per la farina (+100%).

Anche per quanto riguarda i dazi imposti dagli Stati Uniti all'Unione Europea la Colacchio Food si è esposta pubblicamente. Rocco Colacchio, in veste di amministratore unico della Colacchio Food e di Presidente di Confindustria Vibo Valentia, ha allertato sulla brusca frenata che la paura dei dazi ha indotto prospettando anche un crollo del mercato della pasta italiana all'estero a causa dell'aumento dei costi per il consumatore finale in un contesto già toccato da un'inflazione in crescita.

2.3 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La Colacchio Food è un'impresa con solide radici nelle tradizioni, nei sapori e nei profumi del passato, ma orientata a prendere il meglio da presente e futuro. Da anni investe nel digitale per migliorare i propri processi industriali, riconoscendo l'importanza delle tecnologie nel rendere l'industria agroalimentare più competitiva e resiliente.

Le innovazioni 4.0 in questo ambito consentono di aumentare efficienza, sicurezza e sostenibilità attraverso la digitalizzazione e l'automazione, nonché il monitoraggio in tempo reale dei processi, una migliore tracciabilità dei prodotti e la riduzione di sprechi e costi energetici, garantendo al contempo la conformità alle normative e un miglioramento della qualità finale.

Negli obiettivi strategici dell'azienda troviamo:

- l'innovazione del processo
- l'innovazione organizzativa
- il miglioramento costante della qualità del prodotto e del processo produttivo
- l'ampliamento dell'internazionalizzazione
- l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela
- l'accesso a nuovi mercati

L'azienda investe periodicamente in nuove attrezzature. Gran parte della lavorazione è semiautomatica. Da pochi mesi è stato installato un forno semiautomatico all'avanguardia con base in pietra e tunnel di raffreddamento e confezionamento. Nell'azienda è presente anche un forno anaconda per il raffreddamento dei prodotti.

I silos sono semiautomatici e tramite tecnologie 4.0 rilevano quando è necessario acquistare nuova farina. Anche nell'essicazione della pasta si ricorre a macchinari collegati in rete che danno informazioni sulla percentuale di umidità.

A breve saranno funzionanti robot semiautomatici per la produzione di pasta a nido e un metal detector collegato in remoto in grado di comunicare anche le più piccole eventuali presenze indesiderate di metalli nel prodotto finito.

L'impiego di robot e sistemi automatizzati nelle fasi di produzione, trasformazione e confezionamento consente di aumentare la velocità, ridurre gli errori e garantire standard igienici elevati.

Durante la pandemia i corsi di formazione legati alle nuove norme di sicurezza hanno portato ad individuare forme diverse di organizzazione del lavoro per garantire un minor numero di contatti tra i lavoratori. Gli spazi lavorativi sono stati redistribuiti per consentire di distanziare maggiormente i lavoratori ed è stata data un'ulteriore accelerazione all'automazione dei macchinari di produzione. Entrambe le strategie adottate sono state ritenute efficaci anche dopo il periodo pandemico.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'azienda abbraccia la formazione come forma di investimento per potere sia mantenere che espandere i mercati esteri.

La Colacchio Food ha certificazioni BRC e IFS, le quali garantiscono standard internazionali di sicurezza alimentare riconosciuti a livello globale, utilizzati soprattutto dalla Grande Distribuzione Organizzata (GDO) per qualificare i propri fornitori. Entrambi sono approvati dalla GFSI (Global Food Safety Initiative) e garantiscono che le aziende rispettino rigidi requisiti di qualità, igiene, sicurezza e gestione dei processi, dalla produzione al consumatore finale. BRC è lo standard più diffuso nel Regno Unito e nei mercati anglosassoni, mentre IFS è più utilizzato in Europa, specialmente in Germania, Francia e Italia.

In entrambe le certificazioni l'azienda dichiara di avere punteggi molto alti grazie proprio all'attenzione alla formazione.

Oltre a quelli erogati tramite Fondimpresa, la Colacchio Food propone ai propri lavoratori corsi annuali interni.

La formazione continua nelle aziende della filiera alimentare è indispensabile per garantire l'igiene e la sicurezza dei prodotti, prevenire rischi di contaminazione, assicurare la conformità normativa e migliorare la qualità complessiva, nonché per adattarsi ai continui cambiamenti tecnologici, aumentare la produttività, accrescere la fiducia dei consumatori e rafforzare la reputazione aziendale.

Nell'ambito della Sicurezza e Igiene Alimentare aggiornare le competenze consente di identificare e gestire i rischi legati alla manipolazione degli alimenti, come le contaminazioni, e di applicare correttamente il metodo HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). La formazione è nevralgica anche per consolidare comportamenti responsabili: dal mantenimento di standard igienici elevati a decisioni etiche e responsabili nella preparazione degli alimenti, proteggendo così la salute dei consumatori.

La formazione permette al personale di rimanere aggiornato sulle ultime tecnologie e sulle migliori pratiche igieniche, nonché innovare prodotti e processi mantenendo un vantaggio competitivo.

La formazione del personale sulla sicurezza alimentare non è solo una buona pratica ma un obbligo di legge, come previsto dalla normativa europea e nazionale e, quindi, un aspetto necessario per evitare sanzioni.

Personale ben formato contribuisce ad alimentare una robusta cultura della sicurezza, aumentando la fiducia dei consumatori e migliorando l'apprezzamento dell'azienda come fornitore di prodotti sicuri e di qualità.

2.4. Considerazioni riepilogative

La Colacchio Food è una piccola impresa familiare che produce e commercia sul mercato italiano ed estero prodotti da forno e pasta. Si tratta di beni poveri, fortemente legati alla tradizione e alla dieta mediterranea, che sia in Italia che al di fuori dei confini nazionali sono considerati alimenti irrinunciabili.

L'essere riusciti ad avviare una produzione industriale mantenendo nei sapori il gusto della tradizione si è rivelata una strategia vincente che ha accompagnato l'impresa a traguardi importanti negli ultimi venti anni.

La Colacchio Food si interfaccia con la formazione riconoscendola quale alleato strategico per garantire la competitività dell'impresa, migliorare la qualità del lavoro e favorire la crescita professionale dei lavoratori.

In particolare, l'investimento in formazione supporta una cultura aziendale incentrata sulla sicurezza alimentare, in cui ogni dipendente è consapevole del proprio ruolo per mantenere standard elevati.

La piccola dimensione dell'azienda, il numero di lavoratori relativamente contenuto, i rapporti di parentela, fanno sì che nell'azienda venga data una grande attenzione al capitale umano, alla stregua di una famiglia allargata in cui ogni anello è importante nella catena.

Le imprese della filiera agroalimentare hanno oggi la possibilità di trarre enormi benefici dalla comunicazione e dallo scambio di informazioni che avviene tra le macchine durante la fase della produzione alimentare nell'ottica di una maggiore flessibilità del lavoro in azienda. Colacchio Food segue il binario dell'innovazione e ha introdotto tecnologie in grado di snellire e migliorare i processi produttivi, senza andare a limare la qualità delle materie prime e del prodotto finito.

In particolare, l'azienda ha diverse apparecchiature semiautomatiche a tecnologia 4.0 grazie alle quali la produzione è più performante e monitorata. Le informazioni raccolte dai macchinari (anomalie, temperature, livello delle temperature) permettono di prendere decisioni informate, ottimizzare la produzione, prevedere la domanda e gestire la catena di approvvigionamento in modo proattivo.

I sensori smart consentono una tracciabilità completa e immutabile del prodotto lungo tutta la filiera, aumentando la fiducia dei consumatori e facilitando la gestione delle non conformità. Il monitoraggio costante e la tracciabilità avanzata riducono il rischio di contaminazioni e garantiscono il rispetto degli standard qualitativi. L'automazione e l'ottimizzazione dei processi portano a una riduzione dei costi operativi, dei tempi di inattività e degli sprechi. Una gestione più precisa delle risorse, come acqua ed energia, e la riduzione degli sprechi contribuiscono a pratiche più sostenibili.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La Colacchio Food individua ogni anno i nuovi obiettivi aziendali a breve, medio e lungo termine che comunica al personale indicando le politiche che ha intenzione di adottare in merito. Procede quindi ad analizzare gli indicatori di performance come, ad esempio, numero di non conformità, efficienza produttiva o incidenti per identificare i punti critici in cui è possibile incidere aumentando le competenze dei lavoratori.

Durante gli audit interni l'azienda valuta che le procedure aziendali rispettino le normative vigenti e gli standard di riferimento, determina se i processi sono implementati correttamente e raggiungono i risultati desiderati, identifica sprechi o inefficienze, debolezze e opportunità di miglioramento.

L'incrocio delle informazioni raccolte ha fatto emergere la necessità di una formazione per i dipendenti nell'ambito della sicurezza e qualità alimentare.

Il settore alimentare è altamente regolamentato. Le normative in materia di sicurezza alimentare, igiene, etichettatura e sostenibilità sono in continua evoluzione. L'aggiornamento continuo garantisce che i processi aziendali rimangano conformi alle leggi vigenti, evitando sanzioni e rischi per la salute. Inoltre, la formazione permette ai lavoratori di identificare e gestire in modo proattivo i potenziali rischi legati alla contaminazione o ad altre non conformità.

La sicurezza alimentare non è però solo una questione di conformità, ma ha un ruolo strategico nella partita della reputazione aziendale, muovendo le leve della fidelizzazione e della competitività nonché riducendo i rischi di problemi legali.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti di formazione

Il Piano Formativo LEARN: svilupparE competenze per vAlorizzare il capitale umaNo – Avviso 2/2023 "Competenze di Base e Trasversali" è stato progettato per fornire ai partecipanti le conoscenze di base sulle metodologie internazionali utilizzate nell'ambito tecnico-scientifico industriale, con un focus sulla sicurezza e qualità degli alimenti.

In particolare, sono state trattate le principali normative volontarie, standard internazionali di comitati e gruppi privati e regolamenti comunitari pertinenti, puntando a trasferire competenze sulle tecniche di auditing e rendicontazione, nonché sulle modalità di condivisione e controllo nel sistema di certificazione.

Il titolo dell'intervento formativo è "Sistemi di gestione della sicurezza alimentare"; ambito "Competenze personali, sociali e capacità di imparare ad imparare"; titolo "Raccogliere, organizzare e analizzare le informazioni".

L'obiettivo finale del piano era assistere l'azienda nell'implementazione e nel mantenimento efficace di sistemi di gestione della sicurezza alimentare promuovendo il miglioramento continuo della qualità.

L'aspettativa, invece, era che i partecipanti fossero in grado di analizzare concretamente i requisiti normativi e di operare in conformità con essi, sviluppando competenze nella ricerca, selezione, valutazione e organizzazione delle informazioni cruciali per l'efficacia operativa.

Le azioni formative sono state due:

- Sistemi di gestione della sicurezza alimentare
- La valutazione delle prestazioni nel sistema qualità aziendale

La prima azione è stata di 32 ore, mentre la seconda di 20 ore, per un totale di 52 ore di formazione. In ogni corso sono stati coinvolti 6 lavoratori, individuati tra i responsabili di processo e tra coloro che si occupano della manipolazione degli alimenti, della qualità e della sicurezza alimentare con ruoli di responsabilità.

La formazione ha insistito sulle basi della sicurezza alimentare:

- contaminazione fisica
- contaminazione microbiologica
- allergeni
- frodo
- dolo

Le lezioni sono state tenute durante l'orario di lavoro nella sede di San Costantino Calabro e sono state animate da un continuo confronto e raffronto tra docenti e lavoratori, ricorrendo a concreti casi aziendali, foto di non conformità rilevate in fase di audit interno, immagini e PowerPoint.

La formazione è stata caratterizzata da un approccio snello, abbinando le nozioni ad esempi pratici e tarando le lezioni sulle esigenze del processo produttivo aziendale.

Al termine della formazione sono stati somministrati test di apprendimento per attestare la comprensione teorica dei concetti e delle normative. Tutti i partecipanti hanno superato con più della sufficienza i test di valutazione finali.

I lavoratori sono stati sottoposti anche a questionari di gradimento al fine di raccogliere feedback sull'efficacia didattica del corso, sui punti di forza e debolezza e sulla chiarezza dei contenuti. Il giudizio è stato positivo.

Gli esiti della formazione sono stati conformi alle attese, portando ad una riduzione delle non conformità in fase di audit di terza parte e al passaggio di valutazione da A a AA da parte degli enti certificatori.

La formazione ha tenuto conto delle esigenze produttive dell'azienda e non ha avuto criticità o imprevisti.

3.3. Considerazioni riepilogative

Il piano del fabbisogno formativo della Colacchio Food ha messo in evidenza la necessità di fornire competenze ai lavoratori nell'ambito della sicurezza e della qualità alimentare. Si tratta dei principali filoni di formazione per gli addetti dell'industria alimentare sia per l'importanza nevralgica che questi campi hanno, sia perché il continuo evolversi delle normative in merito comporta la necessità di aggiornare e formare i lavoratori.

Gli obiettivi dei corsi erogati sono stati diversi:

- fornire le competenze necessarie a prevenire le contaminazioni alimentari (biologiche, chimiche, fisiche) al fine di scongiurare malattie, intolleranze o reazioni allergiche nei consumatori

- riconoscere i potenziali pericoli in tutte le fasi della filiera alimentare (produzione, stoccaggio, trasformazione, distribuzione) e implementare misure preventive e punti critici di controllo
- promuovere comportamenti etici e responsabili, inclusa l'igiene personale, l'uso corretto di attrezzature e la pulizia degli ambienti di lavoro
- ottimizzare le caratteristiche organolettiche e nutrizionali degli alimenti, la gestione della conservazione e il confezionamento, soddisfacendo le aspettative del consumatore
- mettere i partecipanti in condizione di valutare criticamente le problematiche legate alla sicurezza e alla qualità, prendendo decisioni informate nella gestione quotidiana

Gli obiettivi formativi del piano sono stati conseguiti in modo soddisfacente. Il livello di apprendimento è stato più che discreto e quello di efficacia della formazione più che soddisfacente.

La formazione è stata apprezzata dai lavoratori che ne hanno messo in evidenza la dimensione pratica indicandola quale strumento per velocizzare l'apprendimento e la memorizzazione di quanto appreso. L'obiettivo dei docenti era di fatto quello di creare un ambiente formativo sereno e collaborativo che facesse propri gli spunti e gli interventi dall'aula per rendere sempre più performante l'azione formativa.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

"Ci ha aperto gli occhi, abbiamo toccato con mano ciò che era necessario fare. Prima operavamo in maniera routinaria, adesso abbiamo una maggiore consapevolezza di alcuni processi e della nostra responsabilità. Questo ci ha portato ad adottare alcuni accorgimenti ma anche a sfatare alcune credenze, rivedendo modalità operative che ritenevamo corrette. La formazione è stata utile e soprattutto necessaria".

Francesco Colacchio, responsabile del settore confezionamento, descrive così ciò che è avvenuto a seguito dei due corsi formativi finanziati da Fondimpresa.

La Colacchio Food non considera la formazione come obbligo normativo, ma come qualcosa di cui prendersi cura, perché di imprescindibile rilevanza in un settore come quello alimentare soggetto a continui aggiornamenti, in particolare nell'ambito di adempimenti e normative.

A seguito del corso, grazie alle nozioni acquisite e ai casi tratti dalla realtà aziendale, è aumentata l'attenzione dei lavoratori nei processi produttivi e sono calate le non conformità. I processi produttivi sono dunque diventanti più performanti contribuendo ad aumentare la valutazione in fase di audit di terze parti.

Il personale ha acquisito nuove conoscenze tecniche e trasversali, nonché consapevolezza dell'importanza del proprio ruolo all'interno del processo produttivo. Dall'igiene personale agli accessori indossati, fino alla capacità di analisi delle criticità, e quindi di problem solving, la formazione ha qualificato il lavoratore evidenziandogli la sua responsabilità e il suo ruolo all'interno di un contesto industriale in cui attenzione e corretta valutazione dei rischi sono variabili importanti nel determinare gli esiti finali in termini di sicurezza e qualità alimentare.

Il personale si è, quindi, sentito responsabilizzato ma anche valorizzato all'interno di una dinamica positiva che vede da un lato una serie di precetti e norme da gestire e dall'altro il supporto della formazione nell'ampliare le competenze.

I lavoratori hanno chiesto di potere effettuare ulteriori tappe formative sulle tematiche oggetto del piano e la possibilità di potere fare dei "pit stop" con i formatori per sciogliere eventuali dubbi o problematiche emerse.

Un'azienda che investe in formazione dimostra un impegno serio verso la qualità e la sicurezza, costruendo fiducia nei consumatori e nei partner commerciali. La capacità di innovare e garantire standard elevati permette alle aziende di differenziarsi e qualificarsi in un mercato competitivo.

4.2. Considerazioni riepilogative

La Colacchio Food si ritiene soddisfatta del piano formativo erogato sui temi della sicurezza e qualità alimentare.

A seguito dei corsi erogati e delle competenze sviluppate dal personale, sono diminuiti i casi di non conformità ed è aumentata la valutazione in fase di audit di terze parti.

Sono, quindi, migliorate le performance finali, ma anche i processi produttivi sono diventati più efficaci. Il personale si è sentito apprezzato come parte importante di un processo elaborato e complesso, quello della lavorazione degli alimenti e delle fasi successive, in cui proprio i lavoratori giocano un ruolo fondamentale.

Le competenze trasmesse nell'ambito delle attività formative hanno permesso alle risorse umane coinvolte di imparare a gestire gli alimenti in modo sicuro, di adeguare l'igiene personale a standard normativi, di eseguire i protocolli di sanificazione delle attrezzature per evitare la proliferazione di batteri, virus e altri agenti patogeni.

La formazione specifica su come gestire, separare ed etichettare correttamente gli allergeni è essenziale per evitare reazioni allergiche gravi nei consumatori e costose azioni legali per l'azienda. La mancata conformità può portare a sanzioni severe, multe salate, chiusura temporanea o permanente dell'attività e conseguenze penali per i responsabili. Durante gli audit da parte delle autorità sanitarie o per ottenere certificazioni di qualità la documentazione della formazione del personale è un requisito fondamentale.

I lavoratori hanno "certificato la bontà della formazione" chiedendo di potere frequentare altri corsi formativi sull'argomento e dimostrando particolare apprezzamento per il loro coinvolgimento durante le lezioni frontali.

5. CONCLUSIONI

5.1. Gli elementi abilitanti della formazione

La Colacchio Food ha scelto un piano formativo strettamente legato al suo settore di riferimento.

Il sistema dell'industria alimentare è tra quelli maggiormente sottoposti a controlli e verifiche in quanto il contatto e la manipolazione degli alimenti possono avere conseguenze dirette sulla salute del consumatore finale.

L'industria alimentare opera all'interno di un fitto apparato di norme, verifiche e controlli. Non si tratta però di un apparato fisso ma, al contrario, in continua evoluzione. Da qui l'urgenza di un aggiornamento continuo del personale.

Allo stesso tempo, l'azienda aveva necessità di incidere su una serie di non conformità riscontrate, sanando le quali avrebbe potuto migliorare la valutazione di rating di terze parti.

Così come un sarto prende le misure prima di realizzare un abito, il piano formativo in oggetto ha dato priorità alle specificità della Colacchio Food costruendo un percorso di competenze che ha tenuto conto della qualifica dei lavoratori coinvolti, nonché degli specifici casi aziendali sui quali intervenire.

Il piano si è rivelato coerente con gli obiettivi aziendali che, a seguito della formazione, l'azienda ha potuto appurare di avere raggiunto.

Tra gli elementi abilitanti della formazione c'è sicuramente il fatto che sia stata effettuata all'interno di un contesto aziendale non estraneo a dinamiche formative, ma in cui, al contrario, si pratica la formazione continua riconoscendone l'importanza strategica al fine di migliorare i processi interni e, di conseguenza, anche l'immagine pubblica.

I lavoratori coinvolti erano consapevoli di avere la necessità di arricchire le loro competenze e di colmare alcune lacune. Il percorso formativo ha offerto loro sia competenze tecniche che soft skills e si è svolto con lezioni frontali non statiche. I formatori hanno coinvolto i partecipanti ponendo loro casi di studio aziendali, tratti dalla loro quotidianità. Il ricorso allo stimolo e al coinvolgimento ha fatto sì che il livello dell'attenzione rimanesse alto e che ognuno di loro si sentisse direttamente coinvolto e protagonista all'interno del processo formativo attraverso una comunicazione bidirezionale: ascolto dei problemi operativi e integrazione nei contenuti formativi.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'azienda Colacchio Food è una realtà industriale che crede e valorizza la formazione come pratica periodica al fine di mantenere l'azienda competitiva sul mercato, acquisire nuovi spazi, evitare di incorrere in sanzioni e reclami. In particolare, la Colacchio Food si è impegnata nel trasmettere l'importanza del rispetto delle norme di sicurezza e qualità alimentare ricorrendo in passato anche a pillole informative via whatsapp e cartellonistica.

L'azienda coltiva, quindi, da tempo una food safety culture trasmettendo un'immagine positiva della formazione e sottolineandone l'aspetto valoriale.

Tra le buone prassi formative possiamo considerare:

<u>L'analisi degli obiettivi aziendali e del fabbisogno formativo</u>

L'ottimo lavoro effettuato in fase di analisi degli obiettivi aziendali e del fabbisogno formativo in termini di competenze, ha portato a individuare e declinare un piano formativo perfettamente calzante alle esigenze dell'azienda

Le metodologie utilizzate

Individuate le figure professionali da coinvolgere, queste sono state considerate parti attive dei momenti formativi. L'ascolto delle loro richieste e il ripetuto coinvolgimento dei lavoratori ha stimolato la motivazione, la comprensione e la memorizzazione. Il ricorso a casi di studio aziendali tratti dalla quotidianità lavorativa si è rivelato determinante perché ha portato i lavoratori a riflettere sulle non conformità oggetto di analisi per poi applicare le nozioni apprese. Sviluppare competenze tramite il "learning by doing" ha creato una connessione reale con i discenti che hanno dimostrato non solo di volere capire, ma anche di volere approfondire.

Oltre all'esito positivo dei test che sono stati somministrati al termine della formazione la Colacchio Food ha visto a circa un anno di distanza calare drasticamente le non conformità e ha ottenuto delle premialità.

La formazione ha consentito di risolvere problemi strategici per l'azienda. I lavoratori hanno, infatti, introdotto nuove modalità operative e/o corretto quelle precedenti.

Un'azienda che investe nella formazione del proprio personale per irrobustire il perimetro della sicurezza e della qualità di ciò che produce comunica all'esterno la solidità dell'impresa e l'attenzione verso il consumatore che andrà a fidelizzarsi con il marchio.

Si può, quindi, affermare che la prassi formativa ha consentito di raggiungere appieno il risultato atteso con un riscontro positivo da parte dei consumatori finali.

La pratica si presta ad essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti similari.

Nelle piccole aziende alimentari la formazione è tipicamente focalizzata sulla sicurezza alimentare e sulle buone pratiche igieniche. Generalmente è flessibile, come in questo caso, e punta a mettere a fuoco obiettivi pratici come l'aggiornamento delle competenze (hard e soft), la risoluzione di problemi, l'aumento della produttività e il miglioramento del clima di squadra.

Si tratta di elementi che ritroviamo pienamente nel piano formativo della Colacchio Food.

La prassi si presta, quindi, sicuramente ad essere riprodotta in altre imprese dell'industria alimentare di piccole dimensioni ricorrendo all'apprendimento attivo e a metodologie che tengano conto dei contesti aziendali e utilizzando casi di studio.

Gli elementi strategici del piano possono funzionare anche in contesti non identici ma similari purché rimangano invariati alcuni punti fermi come il numero ridotto di lavoratori che facilità, infatti, una formazione interattiva e stimolante, nonché motivante e la discussione dei casi di studio.

5.3. Conclusioni

In un settore molto ampio e competitivo come quello alimentare, è fondamentale lavorare sulla brand reputation.

I prodotti della Colacchio Food incarnano i sapori genuini e tradizionali dell'Italia e del Sud Italia, ma anche la qualità e l'artigianalità del made in Italy. Per mantenere e alimentare questa reputazione è importante interpretare il bisogno di sicurezza e qualità del prodotto, nonché adottare ogni possibile strumento per abbassare il rischio di reclami e non conformità.

In questa direzione investire su un lavoro di formazione e aggiornamento sui temi della qualità e sicurezza alimentare è non solo strategico, ma imprescindibile. Si tratta di campi in cui il rispetto di regole e normative è fondamentale ma i cui continui cambiamenti e revisioni necessitano di un adeguamento costante dei lavoratori.

Il piano formativo codice Identificativo AV/3238/23, Titolo: Sistemi di gestione della sicurezza alimentare inquadra a pieno queste esigenze.

Il lavoro di monitoraggio valutativo relativo al piano "Sistemi di gestione della sicurezza alimentare" è stato svolto con interviste che hanno coinvolto il management e i responsabili di reparto i quali si sono dimostrati disponibili e hanno risposto alle domande esponendosi sia su aspetti di natura qualitativa che quantitativa.

Il processo formativo è stato svolto all'interno di un'azienda in cui alla formazione viene riconosciuta una forte componente strategica nella produttività e nell'investimento a lungo termine sulle risorse umane.

La formazione è avvenuta in un contesto lavorativo che sensibilizza sia sull'importanza dell'aggiornamento delle competenze che sulla cultura della sicurezza e della qualità degli alimenti.

La formazione si è dimostrata efficiente, efficace e di qualità, nonché indispensabile e si presta ad essere trasferita in altri casi aziendali. Il livello di apprendimento è stato più che discreto; il livello di efficacia della formazione è stato più che soddisfacente; l'impatto delle attività formative sulla realtà aziendale nel breve termine è stato più che positivo.

PARTE QUARTA

Fondo nuove competenze 2 | Piano ID 362136

Titolo Piano formativo "Progetto formativo di sviluppo delle competenze digitali e green"

1. INTRODUZIONE

Il presente Progetto Formativo di Sviluppo delle Competenze Digitali e Green, promosso da **Metal Carpenteria S.r.l.** nell'ambito del Fondo Nuove Competenze (FNC) – Avviso ANPAL FNC2, si inserisce nel quadro delle politiche attive per il lavoro finalizzate all'aggiornamento delle professionalità e al sostegno dei processi di transizione digitale ed ecologica delle imprese italiane.

L'iniziativa nasce dall'esigenza di accompagnare l'azienda in un percorso di innovazione organizzativa e tecnologica, in linea con le sfide poste dal mercato globale e con gli orientamenti strategici dell'economia verde.

Il progetto si pone l'obiettivo di rafforzare le competenze dei lavoratori, rendendole coerenti con le trasformazioni in atto nei sistemi produttivi e nei modelli di gestione industriale.

Il Fondo Nuove Competenze, istituito per sostenere la riqualificazione dei lavoratori e l'adattamento delle imprese alle transizioni digitali e green, rappresenta per Metal Carpenteria un'occasione concreta per investire nel proprio capitale umano. L'azienda ha infatti aderito al Piano con una visione strategica di lungo periodo, volta a consolidare le proprie capacità competitive e a promuovere un modello industriale sostenibile.

La partecipazione al Piano ha permesso di allineare le competenze del personale alle nuove tecnologie di progettazione e produzione, rafforzando il legame tra sostenibilità e innovazione. Come sottolineato nella visione aziendale, la formazione è stata interpretata non come mero adempimento ma come leva strategica di sviluppo, capace di accrescere la competitività e migliorare la qualità del lavoro.

In tal modo, Metal Carpenteria S.r.l. ha tradotto le finalità del FNC in un percorso di crescita reale, volto a integrare nel proprio modello produttivo i principi di economia circolare, riduzione degli sprechi e gestione sostenibile delle risorse, rafforzando la propria identità di impresa moderna, consapevole e orientata al futuro.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1975 a Crotone, Metal Carpenteria S.r.l. è oggi una delle principali realtà industriali della Calabria e dell'intero Mezzogiorno nel settore della carpenteria metallica e delle costruzioni meccaniche e impiantistiche.

Con oltre cento dipendenti e una consolidata rete di partner e committenti nazionali e internazionali, l'azienda si distingue per la capacità di coniugare competenza tecnica, innovazione tecnologica e qualità certificata.

Nel corso di cinquant'anni di attività, Metal Carpenteria ha ampliato progressivamente il proprio raggio d'azione, passando dalla manutenzione di impianti industriali alla realizzazione di strutture metalliche complesse per i settori energetico, infrastrutturale e oil & gas, fino allo sviluppo di soluzioni integrate per l'industria e la produzione di energia.

La crescita aziendale è stata costante e accompagnata da una strategia basata su tre direttrici: investimento tecnologico, internazionalizzazione e valorizzazione delle competenze umane.

Questa impostazione ha permesso a Metal Carpenteria di diventare un punto di riferimento nella meccanica pesante e nella costruzione di strutture industriali ad alta complessità, con un marchio ormai riconosciuto anche in ambito europeo.

La cultura aziendale, profondamente radicata nel territorio crotonese, riflette i valori di solidità, responsabilità e innovazione, che nel tempo hanno trasformato una realtà artigianale locale in un'impresa industriale moderna, proiettata verso le sfide del futuro.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Negli ultimi anni, Metal Carpenteria ha avviato un importante processo di trasformazione digitale e ambientale, consapevole che la competitività passa oggi dalla capacità di integrare tecnologie intelligenti e sostenibilità nei propri modelli produttivi.

L'introduzione di strumenti avanzati di progettazione digitale, la gestione computerizzata delle commesse e l'adozione del Building Information Modeling (BIM) hanno migliorato la pianificazione, il controllo e la qualità del lavoro.

Parallelamente, l'azienda ha rivisto le proprie procedure interne in un'ottica green, puntando sulla riduzione della carbon footprint, sulla gestione sostenibile dei rifiuti industriali e sull'ottimizzazione dei consumi energetici.

Tali processi di innovazione si articolano attorno a tre assi strategici:

1. Digitalizzazione dei processi produttivi, per rendere più efficiente la progettazione e la realizzazione delle commesse;
2. Sviluppo di competenze green, orientate alla sostenibilità e alla gestione consapevole delle risorse;
3. Formazione continua come leva di qualità e competitività, integrata nella gestione ordinaria dell'impresa.

Come affermato nel Piano, *"I percorsi formativi offrono ai lavoratori l'opportunità di acquisire nuove o maggiori competenze e di dotarsi degli strumenti utili per adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato del lavoro, sostenendo l'impresa nel processo di adeguamento ai nuovi modelli organizzativi e produttivi."*

Questo approccio dimostra come Metal Carpenteria interpreti la formazione come motore dell'innovazione industriale, non come obbligo amministrativo ma come investimento in cultura tecnica, sicurezza e sostenibilità.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'analisi dei fabbisogni interni ha evidenziato la necessità di rafforzare le competenze digitali, ambientali e organizzative dei lavoratori.

La formazione è stata concepita come un processo strategico di crescita collettiva, finalizzato a:

- aggiornare le competenze digitali del personale tecnico e di produzione;
- promuovere una cultura ambientale diffusa;
- introdurre metodologie di controllo qualità digitalizzate;
- potenziare la collaborazione tra uffici tecnici e reparti produttivi.

Il coinvolgimento diretto della Direzione aziendale e della RSU ha assicurato coerenza tra obiettivi formativi e priorità operative.

In tal modo, la formazione è divenuta parte integrante del modello organizzativo, uno strumento per innovare e per costruire una visione comune orientata alla sostenibilità.

2.4 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo ha rappresentato per Metal Carpenteria una palestra di innovazione, capace di coniugare il rafforzamento tecnico con una nuova consapevolezza ambientale e digitale.

La sinergia tra azienda, enti formativi e lavoratori ha consolidato una cultura d'impresa fondata su efficienza, qualità e responsabilità sociale.

La formazione, intesa come leva di sviluppo strategico, ha contribuito a rinnovare il capitale umano dell'impresa, generando una trasformazione profonda che unisce competenza, sostenibilità e visione industriale.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo di Metal Carpenteria S.r.l. è stata condotta in collaborazione con il Consorzio Innopolis, ente attuatore accreditato presso la Regione Calabria.

Il processo ha coinvolto la direzione aziendale, i responsabili di reparto e i rappresentanti dei lavoratori, con l'obiettivo di individuare le aree di miglioramento e le nuove competenze richieste dai processi produttivi digitalizzati e dai modelli di gestione sostenibile.

Dall'analisi è emersa la necessità di intervenire su tre aree prioritarie:

- Digitalizzazione dei processi produttivi – scarsa padronanza degli strumenti informatici per la progettazione e il monitoraggio delle commesse;
- Efficienza energetica e sostenibilità ambientale – necessità di migliorare la gestione dei consumi e dei rifiuti aziendali;
- Aggiornamento tecnico-specialistico – rafforzamento delle competenze operative e della conoscenza delle normative ambientali e di sicurezza.

L'analisi è stata condotta in coerenza con i criteri del Decreto Legislativo n. 13/2013, che disciplina l'individuazione e la validazione delle competenze, e con le direttive comunitarie in materia di upskilling e reskilling dei lavoratori.

I fabbisogni emersi sono stati collegati agli standard professionali nazionali e alle qualificazioni presenti nei repertori regionali, assicurando una piena coerenza tra le esigenze produttive e le linee strategiche del Fondo Nuove Competenze.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il piano formativo ha previsto sei corsi principali, tutti svolti in presenza, con il rilascio finale di attestazioni di competenza.

L'approccio metodologico ha privilegiato un modello di apprendimento esperienziale, combinando lezioni frontali, laboratori pratici, esercitazioni e momenti di confronto continuo con i docenti e i tecnici senior dell'azienda.

1. CORSO BIM "Building Information Modeling" Specialist (30 ore)

Il corso ha introdotto i lavoratori alle metodologie di modellazione informativa per la progettazione e gestione delle commesse, migliorando la comunicazione tra ufficio tecnico e produzione.

Grazie all'uso del BIM, è stato possibile sperimentare nuovi flussi di lavoro digitali e ottimizzare la pianificazione delle attività.

"Livello avanzato – finalità: aggiornamento. Collocazione durante l'orario di lavoro. Modalità formative: aula corsi interna."

2. Valutazione e gestione dei consumi energetici e tecniche di ottimizzazione (25 ore)

Percorso dedicato all'efficienza energetica dei processi produttivi e all'analisi dei parametri di consumo.

Il corso ha consentito di identificare sprechi, implementare azioni correttive e promuovere una cultura aziendale orientata al risparmio energetico.

3. Il ciclo dei rifiuti in azienda e la loro gestione (25 ore)

Formazione di base sulle normative ambientali e sulle corrette pratiche di raccolta, smaltimento e riutilizzo dei materiali.

L'iniziativa ha incrementato la consapevolezza dei rischi legati ai rifiuti industriali e ha favorito l'adozione di procedure conformi ai principi di economia circolare.

4. Nuove tecniche di produzione a ridotta "Carbon Footprint" (20 ore)

Corso tecnico volto a ridurre l'impatto ambientale nelle fasi di lavorazione.

Attraverso l'analisi dei materiali, dei consumi e delle tecniche di saldatura e taglio, i partecipanti hanno appreso come applicare soluzioni a basse emissioni di CO_2 e come monitorarne i risultati.

5. Metallic Carpentry and Digitization (50 ore)

Percorso trasversale di alto profilo tecnico che ha integrato competenze tradizionali di carpenteria metallica con strumenti digitali di progettazione e controllo.

Il corso ha rappresentato una vera e propria palestra di innovazione, introducendo software e procedure informatiche utili al miglioramento della qualità e alla riduzione dei tempi di produzione.

6. Environmentally Friendly Welding (50 ore)

Corso specialistico sulla saldatura sostenibile, focalizzato su tecniche operative a basso impatto ambientale e su materiali innovativi. L'attività formativa ha migliorato la sicurezza operativa e la conoscenza dei parametri ambientali correlati ai processi di saldatura.

L'intero piano è stato strutturato in modo da valorizzare le competenze pregresse dei partecipanti e promuovere un apprendimento personalizzato, basato su prove pratiche e checklist digitali.

Le attività formative si sono svolte durante l'orario di lavoro, con l'obiettivo di favorire la partecipazione e ridurre gli ostacoli organizzativi. La valutazione degli esiti è avvenuta attraverso test in ingresso e in uscita, questionari di

soddisfazione e schede di osservazione compilate dai tutor aziendali. Questa impostazione ha garantito la tracciabilità delle competenze acquisite e la misurazione dei risultati in termini di efficacia e trasferibilità sul lavoro.

Il monitoraggio del piano è stato costantemente supervisionato dal soggetto attuatore, garantendo il rispetto degli standard qualitativi e metodologici.

Il tasso medio di completamento delle attività formative è risultato superiore al 75%, con un totale di 3.432 ore effettivamente erogate.

Le verifiche qualitative e le interviste ai partecipanti hanno evidenziato risultati concreti:

- maggiore autonomia nella gestione digitale dei progetti;
- miglioramento dell'efficienza energetica dei reparti;
- rafforzamento della consapevolezza ambientale e della sicurezza.

Il piano ha inoltre generato un impatto positivo sul clima aziendale, favorendo una maggiore integrazione tra uffici tecnici e produzione e una più ampia diffusione di buone pratiche collaborative.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il progetto ha dimostrato come la formazione possa rappresentare un fattore strategico di crescita aziendale e non un intervento isolato.

L'approccio adottato da Metal Carpenteria S.r.l. ha consentito di coniugare innovazione tecnologica, sostenibilità e sviluppo delle competenze, creando un modello virtuoso replicabile in altri contesti industriali.

L'esperienza maturata ha consolidato la cultura interna della formazione come strumento di valore, capace di generare cambiamento, migliorare la qualità del lavoro e rafforzare la competitività dell'impresa nel lungo periodo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

L'attuazione del Piano Formativo di Sviluppo delle Competenze Digitali e Green ha prodotto effetti significativi e tangibili sull'organizzazione, sulle persone e sui processi aziendali di Metal Carpenteria S.r.l..

Il monitoraggio qualitativo, condotto attraverso interviste con i referenti aziendali e i lavoratori coinvolti, ha evidenziato una trasformazione reale in diversi ambiti.

Competenze digitali: nei reparti tecnici è aumentata la capacità di utilizzo di software per la progettazione e la gestione delle commesse, con un sensibile miglioramento della comunicazione tra progettisti e operatori.

Efficienza produttiva: grazie all'introduzione di metodologie BIM e di sistemi di controllo informatizzati, si è registrata una riduzione dei tempi di lavorazione e un incremento della precisione operativa.

Sostenibilità ambientale: le azioni formative dedicate al ciclo dei rifiuti e alla riduzione della carbon footprint hanno stimolato comportamenti più consapevoli, con procedure interne più attente al riuso dei materiali e alla riduzione degli sprechi.

Cultura della sicurezza e della qualità: l'approccio formativo integrato ha rafforzato la percezione di sicurezza come valore condiviso e ha promosso un modello operativo basato sulla responsabilità individuale e collettiva.

La formazione ha inoltre favorito una maggiore coesione organizzativa, migliorando la comunicazione interna e la capacità di problem solving tra i reparti.

Molti lavoratori hanno espresso la sensazione di aver acquisito strumenti utili non solo per il proprio ruolo ma anche per contribuire attivamente ai processi di innovazione aziendale.

Come riportato da un referente tecnico, dott. Elio Torromino, durante il monitoraggio:

"Ora ci sentiamo parte di un sistema che guarda avanti: ogni corso ha avuto un impatto concreto sul modo in cui lavoriamo, rendendoci più consapevoli e più preparati a gestire le nuove tecnologie."

Il piano formativo ha dunque prodotto cambiamenti strutturali e culturali, consolidando un nuovo modello di gestione delle competenze, più flessibile e orientato alla qualità.

4.2 Considerazioni riepilogative

La valutazione complessiva del Piano conferma la piena efficacia dell'intervento formativo.

L'azienda ha conseguito risultati positivi su tre livelli principali:

- Effetti diretti, misurabili attraverso l'aumento delle competenze digitali e green dei partecipanti, la riduzione dei consumi energetici e il miglioramento della produttività;
- Effetti indiretti, come l'accrescimento della reputazione aziendale, la fidelizzazione dei clienti e l'attrattività verso nuovi partner industriali;
- Effetti intermedi, relativi alla maggiore integrazione tra uffici tecnici, amministrativi e reparti produttivi, con benefici diffusi in termini di collaborazione e scambio di conoscenze.

Il management aziendale ha sottolineato come il percorso formativo abbia contribuito a rafforzare la competitività e la capacità di risposta dell'impresa alle nuove sfide del mercato.

Afferma il dott. Torromino: "La formazione ha rappresentato un volano per la transizione digitale ed ecologica dell'impresa, rafforzando la competitività e la qualità del lavoro."

L'esperienza di Metal Carpenteria dimostra che un piano formativo ben progettato può diventare un vero strumento di trasformazione strategica, capace di generare valore duraturo nel tempo.

Non solo i lavoratori hanno accresciuto le proprie competenze ma l'intera organizzazione ha maturato una nuova consapevolezza del proprio ruolo nel contesto produttivo e ambientale.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

L'esperienza di Metal Carpenteria S.r.l. ha evidenziato diversi fattori abilitanti che hanno reso possibile il successo del Piano Formativo e la sua piena integrazione nel contesto organizzativo aziendale.

Tra i principali elementi positivi si evidenziano:

- Coinvolgimento della direzione aziendale: la leadership ha assunto un ruolo attivo in tutte le fasi del piano, dalla definizione dei fabbisogni alla verifica dei risultati, garantendo coerenza tra obiettivi strategici e attività formative.
- Collaborazione con le RSU e le parti sociali: il dialogo costante con i rappresentanti dei lavoratori ha favorito la partecipazione e la personalizzazione dei percorsi, aumentando la motivazione del personale.
- Approccio personalizzato e integrato alla formazione: i percorsi sono stati costruiti a partire dalle reali esigenze operative, con un equilibrio tra teoria e pratica e un forte orientamento all'applicazione sul campo.
- Allineamento con gli obiettivi di sostenibilità: l'intero piano ha contribuito ad accrescere la consapevolezza ambientale dell'azienda, trasformando la sostenibilità in una leva di competitività.
- Supporto metodologico dell'ente attuatore: il Consorzio Innopolis ha garantito un'assistenza costante nella gestione delle attività, nel monitoraggio e nella valutazione degli esiti, assicurando qualità e coerenza con i requisiti del FNC.

La combinazione di questi fattori ha reso la formazione strutturale e non episodica, integrandola nei processi aziendali e trasformandola in un elemento identitario di lungo periodo.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Dall'attuazione del Piano Formativo sono emerse alcune buone prassi particolarmente significative, che possono essere considerate replicabili e trasferibili ad altre realtà industriali con caratteristiche simili:

1. Integrazione tra formazione e produzione

La realizzazione dei corsi durante l'orario di lavoro ha permesso di collegare immediatamente i contenuti formativi con le attività operative, generando un apprendimento esperienziale e misurabile.

2. Validazione delle competenze e attestazioni certificate

Ogni percorso ha previsto una fase di verifica finale e la consegna di attestati riconosciuti, garantendo la tracciabilità e la spendibilità delle competenze acquisite.

3. Utilizzo di tecnologie digitali per la gestione della formazione

L'uso di strumenti informatizzati per la rilevazione delle presenze, i test di valutazione e il monitoraggio delle competenze ha reso il processo più efficiente e trasparente.

4. Continuità e miglioramento progressivo

Il piano non si è esaurito con la conclusione dei corsi ma ha posto le basi per una programmazione periodica di aggiornamenti futuri, consolidando un modello di apprendimento permanente.

5. Coinvolgimento attivo del personale tecnico senior

L'affiancamento dei lavoratori più esperti ai nuovi partecipanti ha creato un circuito virtuoso di mentoring interno, rafforzando il trasferimento di conoscenze e l'integrazione intergenerazionale.

Queste prassi, coerenti con i criteri di efficacia e trasferibilità indicati da Fondimpresa, dimostrano la capacità dell'azienda di fare della formazione uno strumento di innovazione continua.

Si tratta di esperienze che possono essere adottate in altri contesti produttivi, in particolare nelle PMI del settore metalmeccanico che intendono avviare percorsi di transizione digitale e green.

Metal Carpenteria ha sviluppato una solida strategia di formazione che risponde alle esigenze sia interne che esterne, posizionandosi con successo in un contesto di rapidi cambiamenti tecnologici e normativi. Un aspetto fondamentale di questa strategia è l'allineamento con le politiche nazionali in materia di transizione digitale e sostenibilità ambientale.

L'azienda ha saputo coinvolgere attivamente la direzione e il personale in tutti i processi formativi, lavorando in stretta collaborazione con l'ente attuatore e creando percorsi coerenti con le competenze richieste dal mercato e dai fabbisogni aziendali. Questo approccio ha portato a una partecipazione alta e a un significativo completamento delle attività, con un miglioramento tangibile delle competenze digitali e ambientali tra i dipendenti, contribuendo anche ad una maggiore coesione e comunicazione interna.

In un contesto esterno favorevole, Metal Carpenteria ha l'opportunità di estendere il suo modello formativo ad altri stabilimenti o commesse, sfruttando gli incentivi disponibili per la formazione legata alla sostenibilità e all'innovazione digitale. Inoltre, la crescente domanda di forniture sostenibili nel mercato industriale rappresenta una spinta ulteriore per l'azienda, che può consolidare la propria posizione come protagonista in un settore sempre più orientato alla green economy.

Tuttavia, la sfida principale rimane quella di non limitarsi ad aggiornare periodicamente le competenze acquisite, ma di rendere la formazione un processo continuo e flessibile, in grado di adattarsi all'evoluzione delle tecnologie

e delle necessità del mercato. Solo così Metal Carpenteria potrà mantenere un vantaggio competitivo e continuare a rispondere alle sfide di un mondo industriale in costante cambiamento.

5.3 Conclusioni

La formazione in azienda come fattore strategico per lo sviluppo e l'innovazione: è questa la sintesi che emerge con chiarezza dall'esperienza di Metal Carpenteria S.r.l., una realtà solida e radicata nel territorio crotonese, con cinquant'anni di attività nel settore delle costruzioni meccaniche, impiantistiche e delle strutture metalliche per i comparti industriale, energetico e oil & gas.

Fin dalle origini, l'azienda ha costruito la propria identità su una combinazione di sapere tecnico, qualità produttiva e attenzione al cliente, evolvendo progressivamente da impresa specializzata nella manutenzione di impianti industriali a gruppo industriale con competenze ingegneristiche avanzate e riconoscimenti internazionali.

L'espansione dell'attività, la diversificazione dei mercati e l'adozione di tecnologie innovative hanno reso necessario, nel tempo, investire non solo in macchinari e infrastrutture ma soprattutto nel capitale umano: le persone sono diventate l'asse portante della strategia aziendale.

Per Metal Carpenteria l'innovazione non si limita all'introduzione di nuove tecnologie ma rappresenta una filosofia gestionale che coinvolge l'organizzazione interna, i processi decisionali e le relazioni con il territorio e i clienti.

In questa prospettiva, l'azienda ha progressivamente integrato nel proprio modello di governance strumenti di certificazione e qualità (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, EN 1090 e API 4F), a conferma di un percorso di crescita orientato all'eccellenza e alla sostenibilità.

Come sottolineato dal Dott. Elio Torromino, rappresentante del management aziendale:

"In un settore che evolve rapidamente, la formazione dei nostri collaboratori non è un costo, ma un investimento: garantisce che quando il cliente richiede nuove tecnologie o soluzioni specializzate la nostra squadra sia pronta e competitiva."

Le parole di Torromino sintetizzano la filosofia che guida l'azienda: la formazione come leva competitiva e strumento di consolidamento delle competenze.

L'obiettivo non è solo aggiornare le conoscenze tecniche ma costruire una cultura aziendale condivisa, capace di affrontare con successo le sfide del mercato globale.

L'esperienza maturata attraverso il Piano Formativo finanziato da Fondimpresa, nell'ambito del progetto presentato sull'Avviso Fnc3, ha permesso di strutturare un modello formativo coerente, inclusivo e dinamico, che integra diverse modalità di apprendimento: corsi in aula, attività pratiche, mentoring interno e formazione on the job.

Questo approccio ha valorizzato il know-how dei tecnici senior, favorendo il trasferimento di conoscenze ai nuovi operatori e contribuendo a preservare e diffondere il patrimonio di competenze aziendali.

Come osservato ancora dal Dott. Torromino:

"L'innovazione non si realizza solo acquistando macchine o strumenti: si realizza formando le persone che li usano. Ogni nuova richiesta da parte dei nostri clienti ci spinge a ripensare le skills e ad aggiornare le competenze interne."

La formazione continua si configura dunque come il ponte tra la tecnologia e il valore che l'azienda crea per i propri clienti.

L'apprendimento diventa un processo permanente, non episodico, capace di adattarsi ai mutamenti del mercato e di tradursi in vantaggio competitivo.

Dalle interviste e dalle osservazioni condotte durante il monitoraggio, emerge come la formazione, formale e informale, costituisca oggi una componente strutturale del modello Metal Carpenteria.

L'apprendimento on the job, lo scambio di esperienze tra reparti e la partecipazione attiva dei lavoratori rappresentano pratiche consolidate, in grado di alimentare un circolo virtuoso di crescita e innovazione.

"La vera sfida non è solo raggiungere un nuovo obiettivo tecnico," afferma ancora Torromino, "ma far sì che ogni dipendente sappia interpretare, applicare e ottimizzare le tecnologie a favore del risultato aziendale. La formazione continua è il ponte tra la tecnologia e il valore che creiamo per il cliente."

Ricerca, conoscenza, innovazione e formazione: sono questi i pilastri su cui Metal Carpenteria S.r.l. ha costruito la propria strategia di sviluppo.

La valorizzazione delle risorse umane e la crescita delle competenze rappresentano non solo una risposta ai cambiamenti del contesto industriale, ma anche una scelta di responsabilità verso il territorio e verso il futuro.

Il caso Metal Carpenteria si presenta così come un esempio emblematico di impresa che apprende, capace di trasformare la formazione in leva di competitività e in strumento di coesione.

Un modello virtuoso di come la formazione possa diventare il cuore pulsante della strategia aziendale, sostenendo al tempo stesso innovazione, sostenibilità e sviluppo del capitale umano.