



**AT PUGLIA
DI NUNZIO SRL**

Ambito Strategico: **Contributo aggiuntivo per piccole e piccolissime imprese**

Titolo: **La formazione crea consapevolezza**

Team di monitoraggio: **Paolo Nico**

INDICE

1 INTRODUZIONE

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

- 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore
- 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione
- 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione
- 2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro
- 2.5 Considerazioni riepilogative

3 IL PIANO FORMATIVO

- 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati
- 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti
- 3.3 Considerazioni riepilogative

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

- 4.1 L'impatto della formazione
- 4.2 Considerazioni riepilogative

5 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

- 5.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione
- 5.2 Le buone prassi formative aziendali
- 5.3 Conclusioni

1 INTRODUZIONE

Il caso studio oggetto della ricerca è il piano “Lettura ed implementazione del DVR in relazione ai processi aziendali” presentato e realizzato da Di Nunzio srl di san Paolo di Civitate (FG) durante il 2020. L’azienda si occupa di lavorazione stoccaggio e commercializzazione di legumi e frutta secca.

Il progetto è stato realizzato nell’ambito del conto formazione con contributo aggiuntivo a valere sull’Avviso 2/2019

L’Ambito tematico strategico di riferimento più rilevante del progetto in esame è proprio quello del sostegno alla formazione per le imprese piccole e piccolissime erogato tramite il Contributo Aggiuntivo, da parte di Fondimpesa.

Il motivo che ha portato alla scelta del Piano “Lettura ed implementazione del DVR in relazione ai processi aziendali” come oggetto del presente monitoraggio è legato alla capacità di una piccola azienda di crescere nel mercato attraverso la formazione erogata grazie agli strumenti offerti da Fondimpresa, quale appunto è il Contributo Aggiuntivo. Un’azienda che crede fortemente nella formazione come mezzo attraverso il capitale umano può riscattare il gap di competenze dovuto all’introduzione delle automazioni nei cicli di produzione

L’azienda ha un responsabile delle risorse umane e della formazione che pianifica continuamente percorsi di potenziamento delle competenze dei lavoratori per lo sviluppo sia di competenze trasversali che competenze specifiche, in funzione delle innovazioni in atto in azienda. Pertanto i piani di formazione che presenta la Di Nunzio srl affrontano varie tematiche sia tecniche che di tipo organizzativo.

Il piano oggetto dell’analisi prevedeva l’applicazione nei reparti aziendali delle prescrizioni previste dal Documento di Valutazione Rischi e dalla corretta interpretazione, anche alla luce di quelli che sono stati gli accadimenti pandemici che hanno rivoluzionato le attività di prevenzione e di sicurezza sui luoghi di lavoro, in risposta ad una nuova consapevolezza da parte dei lavoratori. Destinatari della formazione sono state le figure apicali di amministrazione e magazzino.

All’intervista hanno preso parte il dott. Matteo Di Nunzio, rappresentante legale dell’azienda, il dott. Giuseppe Chetta responsabile amministrazione e referente del progetto, il dott. Rino Paganella dell’ente di Formazione Smile che ha gestito il progetto.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Breve profilo dell'azienda e del settore

La Di Nunzio srl nasce nel 1950 dall'intuizione geniale del suo fondatore Matteo Di Nunzio che in un piccolo locale nel centro storico di San Paolo di Civitate (FG) inizia la lavorazione della frutta secca proveniente dalla vicina Campania per servire profumate e fragranti nocciole tostate e gustosissime stecche di torrone tradizionale alla nocciola. I figli Michele e Mario ereditano il saper fare e lo spirito commerciale del fondatore e in pochi anni trasformano un'attività di trasformazione e vendita locale in una delle principali aziende italiane impegnate nella produzione, lavorazione e commercializzazione di legumi secchi e frutta secca ed essiccata. Oggi accanto a Michele e Mario Di Nunzio ci sono i rispettivi figli, Alessandro e Matteo, che dopo esperienze universitarie e professionali a Roma, Milano e Londra, hanno deciso di "tornare a casa" e di portare innovazione e nuove opportunità di business in azienda.

Di Nunzio coordina direttamente la produzione di legumi secchi di circa 50 aziende agricole in Puglia, particolarmente concentrate nella zona dell'alto Tavoliere della Daunia e del Gargano e la selezione a livello globale delle migliori qualità di un'estesa varietà di legumi e frutta secca. La pulitura, la spietatura, la calibratura, la tostatura e la completa selezione dei prodotti viene effettuata direttamente da Di Nunzio presso il proprio moderno complesso produttivo esteso su 20.000 mq, di cui 2.500 mq coperti. Di Nunzio distribuisce direttamente i propri prodotti su tutto il territorio nazionale ed alcuni paesi esteri vantando consolidate relazioni commerciali con centri di smistamento ortofrutticoli, GDO e selezionati rivenditori senza l'impiego di intermediari.

L'azienda si rivolge essenzialmente al mercato italiano da dove ottiene circa il 90% del fatturato ed una piccola parte dal mercato estero, soprattutto Canada e Stati Uniti.

La Di Nunzio srl opera essenzialmente in un settore che vede una crescita vicina alle doppia cifre per i prodotti vegetali, con stime del 7/8% di aumento annuo, ma dove l'intensità della concorrenza è molto elevata, soprattutto nella frutta secca e negli snack, a causa dell'aumento dei volumi trattati. Dal punto di vista dei consumi questi restano con un buon aumento. Crescite più risicate nel settore dei legumi dove si sente forte la concorrenza delle importazioni dal nord africa.

Alla luce di questo, nonostante l'azienda resta di natura una piccola impresa, rispetto ad altri colossi multinazionali del mercato, la Di Nunzio mantiene un ruolo di primissimo piano nel mercato territoriale attiguo al foggiano, anche per la sua posizione di centralità rispetto a diverse regioni italiane quali Campania, Molise, Abruzzo, Basilicata, oltre alla stessa Puglia.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nell'ambito degli obiettivi strategici l'azienda Di Nunzio prevede inserimento di nuove tecnologie in merito alla linea confezionatrice vaschette per GDO ed in merito alla linea lavorazione e packaging dei legumi. In tal senso, l'obiettivo strategico di queste innovazioni tecnologiche nell'ottica 4.0 resta quello dell'abbattimento dei costi di lavorazione e dei processi al fine anche di una maggiore qualità dei prodotti e dell'adeguamento normativo agli standard di sicurezza.

Questi processi di innovazione tecnologica seguono, infatti, un processo di innovazione organizzativa interna all'azienda. Dalla virtuosa unione di tradizione e sviluppo tecnologico è nato il quality process, sviluppato ed implementato da Di Nunzio al fine di garantire massimi standard igienico-sanitari di prodotti ad elevata qualità e varietà ottenuti senza l'impiego di OGM. I controlli effettuati lungo l'intera fase produttiva, dalle materie prime ai prodotti semi lavorati e finiti, consente alla Di Nunzio di assicurare la non

alterazione degli alimenti in tutte le fasi climatiche, presentando una gamma di prodotti di qualità elevata in tutte le stagioni oltre che la completa tracciabilità di ogni prodotto dalla produzione alla tavola. Le fasi finali del processo produttivo sono oggetto di altissimi standard qualitativi: partecipazione agli avviamenti stampa del packaging, massima qualità delle etichette e delle confezioni, marcatura dei prodotti finiti con codice, prove di cottura a campione su tutti i prodotti.

Ma lo sviluppo e la ricerca in Di Nunzio non si fermano. E' in fase di progettazione un ampliamento aziendale circa la lavorazione dei prodotti della frutta e secca e lo stoccaggio refrigerato degli stessi

Ciò che l'azienda si aspetta di ottenere dall'introduzioni dei processi innovativi è un abbattimento dei costi di lavorazione/produzione, un efficientamento produttivo con una conseguente miglioria dell'economia di scala interna.

In sede di intervista il CEO di Di Nunzio srl, ha sostenuto come la formazione professionale in generale, viene un pò bistrattata e snobbata nelle aziende dai management nel SUD Italia, ma in realtà è un'arma importante per alzare le competenze e diminuire il gap di competenze con le imprese più grandi e strutturate

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione erogata

Secondo l'intervistato la decisione di realizzare il piano e le attività formative in esame è strettamente correlata agli obiettivi strategici dell'azienda.

Il Documento di valutazione dei rischi contiene i risultati della valutazione ed elenca e specifica tutti i provvedimenti previsti e programmati per migliorare le condizioni di sicurezza e di salute dei lavoratori, infine illustra la realtà aziendale in tutti i suoi aspetti produttivi ed organizzativi, al fine di valutare gli standard di sicurezza aziendali in tema di gestione dell'emergenza, evacuazione, rischio incendio e primo soccorso. Un'azienda in continua evoluzione e ampliamento ha bisogno al suo interno di dipendenti in grado di leggere ed adeguare in piena autonomia il documento.

In virtù del fatto che per ottenere risultati apprezzabili il processo di crescita deve avvenire sia sul versante organizzativo e tecnologico che sul versante della cultura del lavoro l'azienda ha realizzato una pianificazione strategica ed operativa a medio-lungo termine prevedendo l'introduzione di nuove tecnologie e avviando un processo di riorganizzazione e crescita aziendale. A tal fine, in linea con gli obiettivi aziendali che s'intendevano raggiungere con la partecipazione al Piano Formativo oggetto del monitoraggio, si voleva fornire ai lavoratori le informazioni sulla metodologia e sulla strumentazione necessaria per procedere alla corretta valutazione dei rischi e sulla predisposizione del relativo Documento di Valutazione dei Rischi. Nonché, sulla necessità di rielaborare e aggiornare lo stesso in occasione di significative modifiche al processo produttivo, che potessero avere ricadute sulle condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori, piuttosto che in seguito ad infortuni che potessero far pensare ad inadeguatezza delle misure, o se i risultati della sorveglianza sanitaria avessero evidenziato problemi o carenze.

Il ruolo della formazione in un'azienda come questa è fondamentale per il mantenimento dei livelli numerici del capitale umano. Soprattutto nei lavoratori sta cambiando il punto di vista con l'ingresso dell'automazione. Prima si sentivano indispensabili, adesso vedono nelle macchine i loro principali concorrenti e pertanto cercano di colmare il gap di competenze e conoscenze con le macchine. Per questo oggi molti lavoratori si pongono in maniera totalmente diversa rispetto alla formazione professionale, prima considerata quasi un peso, oggi un'alleata per mantenere il posto di lavoro

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

L'impresa sta subendo l'impatto dell'emergenza sanitaria, e pertanto sta mettendo in atto strategie strutturate di reazioni aumentando gli investimenti rispetto al 2019. Le attività formative si sono fermate durante il periodo acuto dell'emergenza pandemica, durante la quale l'azienda è rimasta chiusa, e sono riprese nella seconda parte del 2020.

La formazione in azienda non si ferma ed in futuro sono previsti percorsi formativi che rispondono all'esigenza di dover formare i lavoratori alle nuove tecnologie inserite in azienda grazie agli investimenti post pandemici, sia sulle nuove linee di produzione installate sia su quelle che saranno installate a fine 2021. Per le prossime attività formative saranno preferite metodologie formative in presenza e in azione tipo il training on the job.

Sul ruolo futuro di Fondimpresa nel panorama della formazione su che ruolo essa debba avere nel rilancio post pandemico, l'azienda è stata molto diretta auspicando un aumento delle risorse a disposizione per il contributo aggiuntivo, e un innalzamento del valore del singolo contributo aggiuntivo a disposizione dell'azienda.

2.5 Considerazioni riepilogative

Il management ha valutato in modo molto positivo tutto il percorso e l'importanza del progetto formativo realizzato, che rappresenta solo un tassello in un programma di formazione continua avviato nella Di Nunzio srl in seguito al processo di rinnovamento tecnologico delle linee di produzione e stoccaggio in atto all'interno dell'azienda anche in ottica 4.0.

Dai risultati dell'intervista emerge che il management ha la consapevolezza che, l'innalzamento delle competenze ottenuto grazie alla formazione insieme agli investimenti in tecnologie innovative di gestione aziendale, rappresentano fattori critici di successo fondamentali e leva strategica per la competitività su un mercato che vede una concorrenza fatta in gran parte di piccole aziende.

Poiché il livello delle competenze delle risorse umane in questo processo riveste un'importanza rilevante, l'azienda investe e continuerà ad investire nella formazione dei lavoratori a partire dalla diffusione di una cultura aziendale della sicurezza e della gestione delle emergenze che, come ha dimostrato il periodo pandemico, variano in maniera esponenziale ed in tempi rapidi.

Rispetto al coinvolgimento delle parti sociali Di Nunzio srl non ha all'interno RSU/RSA, pertanto il piano formativo progettato è stato condiviso dalla Commissione paritetica territoriale di Foggia.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Le attività previste nel piano formativo sono state interamente incentrate sui bisogni rilevati in funzione dei processi in atto in azienda e del bisogno continuo di adeguare le competenze delle aree coinvolte.

I fabbisogni formativi, così diventano tali dalla continua interazione lavoratori azienda ente di formazione e dal mix tra le necessità formative del lavoratore, il miglioramento e la crescita dell'azienda e la capacità dell'ente formativo di tradurli in competenze da trasferire.

I principali risultati dell'analisi dei fabbisogni formativi sono stati quelli di definire in maniera puntuale le aree di intervento e le tematiche specifiche da trattare. Nel processo di rilevazione sono stati coinvolti professionisti dell'ente formativo che hanno interagito con il management e contribuito alla redazione del progetto formativo e delle modalità di erogazione della formazione.

L'attenzione alla sicurezza nei luoghi di lavoro è da sempre stata un punto importante in azienda. Durante numerosi incontri formativi svolti dai lavoratori in azienda è emerso come questi ultimi vivessero questi incontri come un obbligo da assolvere ai fini legislativi. Di qui, la discussione con l'ente formativo partner, Smile Puglia, per creare un percorso formativo per diffondere una cultura della sicurezza come l'insieme delle buone prassi da tenere in azienda al fine di evitare di cadere in un infortunio. Con conseguenti danni personali ed all'azienda. Il piano "Lettura ed implementazione del DVR in relazione ai processi aziendali" ha avuto come oggetto il DVR aziendale come perno centrale dei comportamenti da tenere sul luogo di lavoro, nonché come documento al quale i lavoratori devono partecipare alla stesura con le loro esperienze in azienda

3.2 Il Processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

I dipendenti che hanno partecipato al corso sono in grado di leggere il DVR aziendale e adoperarsi in azienda per apportare miglioramenti allo stesso.

La progettazione del percorso formativo in termini di obiettivi formativi, esiti attesi, metodologie didattiche, destinatari dei corsi è risultata coerente rispetto a quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni al punto che in fase di gestione del Piano non si sono resi necessari cambiamenti

Il calendario è stato concordato tra l'ente formativo e l'azienda riuscendo a coniugare le necessità produttive con quelle formative.

La microprogettazione della formazione è risultata adeguata alle specifiche esigenze aziendali e alle caratteristiche dei discenti

Le attività formative sono state rivolte a 10 lavoratori e le principali figure professionali coinvolte nella formazione sono stati quadri ed impiegati della direzione, amministrazione, produzione, magazzino e trasporti. Dall'intervista è emerso che le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono legate al raggiungimento degli obiettivi strategici in quanto, come già specificato, sono gli apicali a doversi diventare tramite della diffusione di una cultura aziendale basata sul saper lavorare in sicurezza

Per quanto riguarda le metodologie didattiche utilizzate i criteri che hanno guidato la scelta sono stati: da una parte i contenuti dell'azione formativa stessa e dall'altra la considerazione che la modalità di apprendimento degli adulti privilegia un approccio più pratico. I docenti, dopo una prima parte teorica hanno affiancato i partecipanti guidandoli nelle esercitazioni pratiche circa la lettura e stesura del DVR.

Pertanto la metodologia formativa utilizzata è stata l'Aula frontale con gran parte delle ore dedicate alle esercitazioni pratiche. Al fine di descrivere al meglio il DVR Aziendale, i docenti sono stati scelti tra esperti di sicurezza aziendale e medici.

L'ente, al termine del percorso formativo, ha somministrato un questionario di gradimento, chiedendo ai discenti di esprimere la loro "valutazione" su organizzazione del corso e docenti. L'azienda ha predisposto un sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti, appoggiandosi al sistema di valutazione dell'ente formativo che ha poi rilasciato le certificazioni

3.3 Considerazioni riepilogative

Dai risultati dell'intervista effettuata al rappresentante legale, al referente del progetto ed al rappresentante dell'ente di formazione si può affermare che il piano formativo è stato progettato e realizzato in coerenza con gli obiettivi generali e specifici prefissati, grazie ad una chiarezza e ad una specificità degli obiettivi, oltre che ad un'attenta analisi dei fabbisogni.

Le metodologie didattiche utilizzate e la qualità dei docenti risulta coerente con gli obiettivi e le finalità del piano formativo.

Le azioni formative messe in campo dall'azienda hanno permesso agli addetti di far fronte rapidamente alle lacune formative che son state determinate dell'inserimento delle innovazioni tecnologiche soprattutto in termini di sicurezza e gestione delle emergenze. La formazione ha riguardato atteggiamenti e comportamenti che i discenti hanno solitamente in azienda. Per l'azienda in futuro saranno progettate attività formative che rendano la diffusione delle competenze più dinamica.

Come per l'analisi dei fabbisogni, l'azienda è stata coinvolta anche nella scelta degli obiettivi formativi e dei contenuti. Nello specifico si è condiviso l'obiettivo di migliorare la capacità dei lavoratori di interpretare le dinamiche aziendali e di conciliare obiettivi aziendali con quelli individuali

I punti di forza del processo di formazione nel suo complesso sono rappresentati sicuramente da un'attenta analisi dei fabbisogni e dalla metodologia didattica utilizzate che hanno permesso la verifica costante dell'apprendimento in funzione degli obiettivi prefissati.

La collaborazione con l'ente di formazione ha permesso la creazione di un piano legato agli stretti fabbisogni aziendali. L'elemento vincente di questo connubio è il continuo confrontarsi sulle attività formative che permette di creare piani formativi su misura per l'azienda.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Secondo il management intervistato è stato già possibile avere un riscontro positivo dell'impatto delle azioni formative sui processi aziendali. Infatti, in sede di intervista è emerso come sin dai giorni immediatamente successivi all'erogazione della formazione si è registrata una maggiore attenzione e sensibilità nell'operare in sicurezza. Grazie alle attività formative erogate oggi i lavoratori sanno leggere in maniera critica un DVR e porre all'attenzione di manager e tecnici eventuali criticità del sistema. La lettura del DVR e l'approfondimento delle parti relative ai rischi aziendali, ha immediatamente influito sul modo di stare in azienda e sul modo di lavorare in sicurezza.

Il principale beneficio atteso e riscontrato per quanto riguarda le ricadute delle azioni formative è stato quello di migliorare le competenze trasversali delle figure apicali in termini di sicurezza e gestione delle emergenze :

- capacità di trasferire le conoscenze tecniche e le best practice ai propri collaboratori;
- capacità di trasferire tecniche di problem solving;
- capacità di trasferire la consapevolezza dell'importanza del lavoro di squadra in azienda;
- capacità di sviluppare un clima sereno e collaborativo, di scambio e confronto costruttivo.

L'attività formativa ha permesso di far capire a ciascun discente la funzione di supporto che ognuno può portare agli altri all'interno del contesto aziendale. Il contenuto teorico mixato a quello pratico è stato subito spendibile nel contesto lavorativo, per esempio nell'utilizzo di linee guida contenenti istruzioni operative riguardo la gestione e l'avvio di determinati processi e servizi, come è emerso in sede di intervista con il referente del progetto che ha partecipato in prima persona all'azione formativa.

La soddisfazione è alta perché a distanza di tempo si può affermare che l'azione formativa sia stato un successo: gli apicali coinvolti nel percorso formativo appartenenti a diversi settori e aree dell'azienda riescono a coordinare le proprie attività generando anche uno scambio di idee tra i diversi rami di servizi, condividendo ciascuno per quanto possibile il proprio know-how con gli altri, seppur le competenze siano altamente variegate.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il management ha valutato in modo molto positivo tutto il percorso e l'importanza dell'investimento in formazione realizzato.

Secondo quanto percepito dalle interviste il Piano ha raggiunto l'obiettivo di:

- rendere tutti i lavoratori attori del cambiamento nel proprio ambito di lavoro;
- colmare il GAP di competenze mettendoli nelle condizioni di comprendere ed attuare le nuove procedure e tecnologie introdotte in azienda

Dall'intervista in video call con il rappresentante legale dell'azienda emerge che il management ha la consapevolezza che l'innalzamento delle competenze ottenuto grazie alla formazione rappresentano fattori critici di successo fondamentali e leva strategica per la competitività sul mercato target

Rispetto all'impatto dell'azione formativa sui processi aziendali il responsabile intervistato ritiene sia stato sicuramente il miglioramento del clima oltre al miglioramento delle conoscenze tecniche sulla sicurezza, nonché maggiore attenzione nell'utilizzo di strumenti per lo svolgimento delle varie mansioni.

Rispetto al miglioramento delle performance dei lavoratori in merito a ciascun processo aziendale interessato alla formazione non si evidenzia un miglioramento quantitativo quanto, piuttosto, una maggiore partecipazione e condivisione degli obiettivi aziendali.

5 CONCLUSIONI

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

Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione sono rappresentati sicuramente da un'attenta analisi dei fabbisogni e dalle metodologie didattiche utilizzate che hanno permesso la verifica costante dell'apprendimento in termini di sviluppo competenze specifiche per ciascuna azione formativa in funzione degli obiettivi prefissati.

La coerenza tra i risultati dell'analisi dei fabbisogni e le azioni formative proposte risulta massima in quanto il piano formativo è stato costruito ad hoc da SMILE PUGLIA per l'azienda partendo proprio dal piano di innovazione attuato negli anni precedenti in azienda; per tale motivo l'azione formativa prevista è stata "cucita su misura" sui reali fabbisogni formativi dell'azienda.

Nella durata e nella calendarizzazione delle azioni formative si è tenuto conto delle esigenze dell'impresa. Di Nunzio opera in un mercato molto ampio e capillare che richiede tempestività nella fornitura ai clienti e alle GDO. Pertanto nella calendarizzazione si è tenuto in gran conto del fatto che spesso il personale coinvolto nelle azioni formative doveva essere impegnato nella fase produttiva e di vendita e rifornimenti dei magazzini. Per ragion per cui l'Ente di Formazione attuatore dell'intervento ha dovuto necessariamente concordare per tempo con i docenti e l'azienda il calendario delle azioni formative tenendo conto di tutti gli impegni dei singoli soggetti.

I docenti per ciascun modulo hanno utilizzato la modalità di lezioni frontali ma hanno costantemente affiancato i partecipanti guidandoli nelle esercitazioni pratiche che hanno riguardato il DVR e la sua applicazione

Questo elemento è riscontrabile nelle interviste fatte ai partecipanti che hanno gradito molto l'approccio pragmatico che ha consentito loro di applicare nel concreto quanto appreso in aula e di migliorare le performances individuali nell'applicazione di quanto appreso nelle loro attività lavorative.

Non si rilevano nel percorso formativo realizzato criticità

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Non vi sono buone prassi formative da segnalare.

5.3 Conclusioni

Dai risultati delle interviste effettuate e dall'analisi della documentazione disponibile (formulario del piano) si può affermare che il piano "Lettura ed implementazione del DVR in relazione ai processi aziendali" abbia raggiunto gli obiettivi prefissati e che le azioni formative sono state progettate e realizzate in coerenza con gli obiettivi generali e specifici prefissati.

A tutti i livelli, management, responsabile della formazione e lavoratori, le aspettative risultano ampiamente soddisfatte.

Tutti gli elementi analizzati evidenziano estrema chiarezza degli obiettivi e un'attenta analisi dei fabbisogni che hanno consentito la progettazione di un percorso formativo coerente con gli obiettivi strategici dell'azienda.

La progettazione e gestione delle attività formative da parte del responsabile della formazione in azienda è stata fatta con il coinvolgimento dei ruoli chiave, attraverso un processo di rilevazione dei fabbisogni e dei GAP da colmare sulle competenze soprattutto trasversali in funzione del ruolo rivestito.

Per la tipologia dell'argomento, le metodologie didattiche, la scelta dei docenti, la durata delle azioni e le metodologie di valutazione degli apprendimenti sono state individuate in maniera puntuale.

Questo processo nello sviluppo dei piani formativi aziendali è sempre seguito dalla Di Nunzio che investe continuamente sulla formazione dei dipendenti.

Il management dell'azienda è consapevole del fatto che il livello delle competenze delle risorse umane riveste una leva di competitività rilevante per il posizionamento sul mercato ed in questo investe tantissimo.

Come già rilevato, un piano con oggetto la "formazione per gli apicali" evidenzia una particolare attenzione dell'azienda allo sviluppo risorse umane come leva strategica di competitività.

In questo quadro il canale di Fondimpresa rappresenta una fonte di finanziamento rilevante negli investimenti in formazione.