



R&G DISTRIBUTION

Ambito Strategico: **Transizione verde ed Economia circolare**

Titolo: La consapevolezza ambientale leva di crescita aziendale

Rapporto a cura di: **Paolo Nico**

Codice identificativo del piano e titolo: **LE.O.N.I.D.A. 4.0. - LEarning Organization Nelle Imprese D'Avanguardia - CODICE AVT/084/18II**

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 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

La R&G Distribution è un'azienda che commercializza e distribuisce pavimentazioni in legno. Distribuita su oltre 4000 metri quadri a Torremaggiore (FG) rappresenta un esempio virtuoso di piccola impresa italiana leader nell'export internazionale.

L'azienda, guidata da Danilo Razionale, ha partecipato al piano "LE.O.N.I.D.A. 4.0. - LEarning Organization Nelle Imprese D'avanguardia" presentato dall'ATI tra Enfap Puglia (Capofila), Formedil Bari, Smile Puglia e Drivers Srl, con quattro impiegati che hanno partecipato all'azione Etica Ambientale in azienda.

La scelta dell'unità di monitoraggio valutativo è caduta su un'azienda che ha aderito al progetto presentato a valere sull'avviso Avviso 3/2018 - Competitività -2a Scadenza che ha impegnato le sue risorse sulla formazione sui temi della green economy

Il progetto formativo verteva sulle due aree tematiche previste dall'Avviso:

- qualificazione dei processi produttivi e di prodotto
- digitalizzazione dei processi aziendali

Obiettivi generali del piano:

- Sviluppare un sistema di percorsi e processi di apprendimento mediante i quali i destinatari sviluppassero le attitudini mentali, arricchissero le proprie competenze, migliorassero le qualifiche tecniche e professionali
- Valorizzare le competenze in ingresso
- Riqualificare, consolidare, mantenere e migliorare competenze e abilità

Obiettivi specifici del piano:

- Far acquisire ai lavoratori coinvolti nelle attività formative specifiche abilità legate alla crescita professionale
- Favorire l'adozione e la realizzazione di processi di cambiamento e di innovazione a livello aziendale
- Innovare i sistemi di competenze e le prassi formative

Nello specifico l'obiettivo dell'azione formativa è stato quello di rafforzare le competenze dei propri lavoratori in relazione ad alcuni ambiti ritenuti strategici per la competitività dell'impresa, ovvero le competenze gestionali relative alle tematiche della sostenibilità ambientale

L'azienda necessitava del presente intervento formativo per far fronte a richieste dell'economia di oggi e per ottenere un miglioramento dell'immagine aziendale e un monitoraggio/abbattimento dei costi ambientali.

All'intervista hanno partecipato:

Danilo Razionale - Amministratore unico di R&G Distribution

Umberto Cucci - Referente della formazione in azienda

Guerino Paganella - Coordinatore del progetto per il soggetto attuatore

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

R&G Distribution nasce nel 2008 dalla cinquantennale esperienza della famiglia Razionale nel settore della distribuzione delle finiture d'interni. Negli ultimi anni si specializza nella distribuzione dei pavimenti flottanti in laminato e in Pvc. L'azienda, prevalentemente familiare, può contare su una rete di 25 agenti commerciali sparsi in Italia, Europa, USA e Cina.

La passione per le finiture e la lungimiranza con la quale questa attività viene esercitata, hanno reso oggi più che mai R&G Distribution un riferimento nel settore.

L'attività di distribuzione viene esercitata mettendo in atto garanzie complessive che salvaguardano la qualità dei prodotti. A questo proposito si avvale della partnership delle più importanti aziende produttrici europee ed extraeuropee e di una filiera distributiva atta a soddisfare qualsiasi esigenza di servizio venga richiesta dal mercato, attraverso la collaborazione dei più importanti vettori nazionali.

Punti di forza dell'azienda foggiana sono l'eleganza, la praticità e la facilità di posa a costi competitivi. I clienti sono supportati da un magazzino fornitissimo e sempre in linea con le ultime novità proposte dal mercato. A ciò si aggiunge una vastissima varietà di accessori coordinati come: battiscopa, copri-battiscopa, sottopavimenti isolanti, profili di finitura, i quali completano la gamma ed offrono ai clienti il vantaggio di soddisfare con un unico fornitore ogni richiesta proveniente dal mercato.

R&G Distribution è un marchio di qualità, con un management giovane e dinamico proiettato nel futuro, con solide basi create negli anni.

Il settore della fabbricazione di carpenteria in legno e falegnameria per l'edilizia, è in aumento rispetto a dicembre 2021, sia nel mercato italiano sia in quello estero con una crescita più elevata nel territorio nazionale rispetto al dato estero, fino a dicembre 2022 (cfr. Materiali da costruzione 2022: Report di mercato e analisi dei fattori influenti)

Aumento dei prezzi, incentivi fiscali per la riqualificazione del patrimonio edilizio, crescita del mercato immobiliare: sono questi i fattori che hanno mosso un mercato che ha registrato oltre 232 miliardi di investimenti nelle costruzioni nel triennio 2020-2022. Il 2023 sarà un anno di transizione, caratterizzato da una frenata generale, ma ancora con dati positivi, per poi arrivare ad un calo nel 2024

In questo contesto, per mantenere la competitività, non va dimenticato che sono necessari importanti investimenti produttivi ed organizzativi, soprattutto per l'ammodernamento continuo ed il sempre maggiore controllo dei cicli produttivi attraverso la crescente digitalizzazione degli impianti e della comunicazione tra le aree: amministrativa, vendita, commerciale e magazzino.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'orientamento strategico dell'impresa si è indirizzato all'adozione di una struttura organizzativa e produttiva che permetta il controllo diretto delle distinte fasi della gestione di vendita dei materiali avente l'obiettivo di garantirsi, oltre che una maggiore efficienza, anche standards qualitativi sempre elevati. Tale orientamento strategico permette di mantenere e migliorare la qualità della produzione attraverso il controllo di quelle aree aziendali ritenute chiave per assicurarsi il posizionamento competitivo.

Per questa ragione, nel corso del tempo l'impresa ha sempre effettuato importanti investimenti in macchinari, impianti, apparecchiature e strutture informatiche (hardwares e softwares) e nell'aggiornamento delle competenze delle proprie risorse umane

Per quanto riguarda gli investimenti realizzati negli ultimi anni, anche in relazione alle tecnologie di Industria 4.0, l'azienda ha acquistato nel 2023 un fogliatore continuo che gli permette la stampa delle targhette di spedizione in modo automatizzato e, tramite un software, gestire in maniera dinamica il magazzino. I vantaggi del nuovo macchinario si notano sia in termini temporali, le variazioni delle gestioni vengono aggiornate nello stesso momento in cui l'ordine viene lavorato ed evaso, sia in termini qualitativi di gestione dei rapporti con i clienti.

Il futuro parla di ricerca per l'azienda R&G Distribution alla ricerca di nuovi materiali e nuovi mercati da aggredire e dove trovare terreno fertile per la crescita e per l'innovazione.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione erogata

R&G Distribution ha da sempre adottato un approccio alla formazione mirato e strutturato sulle proprie risorse umane, accompagnando così gli investimenti effettuati nel corso degli ultimi anni. Contestualmente alla trasformazione del lavoro che richiede risorse umane sempre con competenze aggiornate e di elevato livello. Per questa ragione, l'impresa considera la formazione del proprio personale come uno degli obiettivi aziendali prioritari, da adottare attraverso un processo continuo nel tempo di formazione ed addestramento mirato a contribuire al rafforzamento e al miglioramento della competitività aziendale.

Le attività formative svolte in questo piano avevano l'obiettivo di sviluppare le competenze tecniche e specialistiche per la verifica delle performances ambientali della realtà aziendale e della loro conformità alla legislazione obbligatoria e volontaria, diffondendo all'interno delle risorse umane maggiore consapevolezza in termini di best practices ambientali, da trasferire anche nei contesti di vita quotidiana.

In termini generali, l'azienda si pone traguardi sempre più ambiziosi al fine di espandersi in nuovi mercati e creare infrastrutture sempre più grandi ed all'avanguardia tecnologicamente con l'obiettivo di potenziare la logistica e lo stoccaggio delle merci per poter gestire maggiori volumi di merce. La formazione pertanto accompagna queste ambizioni con attività formative che negli anni stanno aumentando le competenze dei lavoratori nell'ottimizzazione e gestione degli spazi del magazzino, e nella riduzione dei tempi di lavorazione degli ordini. In questo senso diventa fondamentale l'introduzione di nuovi softwares gestionali sempre più evoluti che permettano alla R&G Distribution di raggiungere gli obiettivi prefissati.

2.4 Considerazioni riepilogative

Le ambizioni aziendali, le esigenze della clientela, richiedono un costante aggiornamento ed innovazione dei processi aziendali, in particolare quelli relativi al mantenimento di elevati standards di gestione dei magazzini e dei clienti, nonché all'adozione di un approccio gestionale improntato alla sostenibilità ambientale.

Di conseguenza, gli obiettivi strategici aziendali prevedevano, da un lato, la realizzazione di attività specifiche di formazione relative al rafforzamento, omogenizzazione e diffusione delle competenze del proprio personale, dall'altro il raggiungimento delle certificazioni in termini ambientali.

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio si inserisce proprio in questo processo continuo di miglioramento delle competenze dei lavoratori associato ai cambiamenti ed alle innovazioni introdotte negli ultimi anni.

In questo contesto, l'impresa, oltre ad aver realizzato importanti investimenti in strutture ed impianti, assegna, un'importanza strategica al miglioramento continuo delle competenze del proprio personale, assumendo un approccio dinamico e proattivo alla formazione continua.

Dalla documentazione allegata e dall'intervista in sede aziendale sono emerse alcune criticità in relazione ai rapporti con le parti sociali intervenute nel piano:

- Migliorare il rapporto tra aziende e parti sociali sui fabbisogni formativi e sulle caratteristiche dei territori di riferimento, al fine di focalizzare le reali necessità delle aziende in termini di strategie di crescita o di ripresa;
- Intensificare iniziative (Focus o indagini mirate) con le aziende beneficiarie e le parti sociali al fine di raccogliere osservazioni/suggerimenti utili a migliorare le attività formative Intensificare incontri e scambi tra i Partner di

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il soggetto attuatore proponente del progetto LE.O.N.I.D.A. aveva sviluppato uno strumento per l'analisi dei fabbisogni, basato su tre sotto fasi che facessero emergere i gap di competenze delle aziende aderenti al piano.

- Sotto-fase 1: Analisi situazione as-is

La presente Sotto-fase ha avuto l'obiettivo di effettuare una diagnosi complessiva della situazione organizzativa di ciascuna azienda coinvolta, nonché dei relativi macro-processi di funzionamento. Tale obiettivo è stato perseguito attraverso lo svolgimento delle seguenti principali attività:

- raccolta e analisi dell'eventuale documentazione organizzativa esistente all'interno dell'azienda;
 - interviste con il responsabile aziendale e con i suoi diretti collaboratori, al fine di raccogliere tutte le informazioni necessarie
 - analisi dei macro-processi di lavoro di stato corrente all'interno della struttura;
 - individuazione e formalizzazione delle principali aree di criticità organizzative e di processo rilevate;
 - individuazione delle logiche e criteri organizzativi per definire il nuovo modello di struttura, sulla base delle specificità territoriali e di mercato;
 - benchmark su analoghe strutture di gestione a livello italiano ed europeo
- Sotto-fase 2 – Diagnosi criticità e gap rispetto al Modello

La Sotto-fase 2 è stata finalizzata ad effettuare una diagnosi approfondita delle principali aree di criticità organizzative e di processo rilevate relativamente alle strutture di ciascuna azienda. Il gap è stato misurato in termini di scostamento della situazione organizzativa e di processo.

- Sotto-fase 3 – Elaborazione Piano interventi per risoluzione gap e implementazione Modello

Sulla base della diagnosi delle criticità organizzative e di processo rilevate per le strutture di ciascuna azienda e della relativa valutazione di scostamento rispetto al Modello, è stato formalizzato un Piano di interventi personalizzato per ciascuna azienda, finalizzato a colmare i gap rilevati e a mandare a regime il nuovo Modello nel più breve arco di tempo possibile.

La mappatura dei bisogni formativi di ciascuna azienda è stata analizzata al fine di condurre i progetti-interventi delle aziende "Intervistate" a macro-aree relative ai progetti stessi e al catalogo formativo e sulla base di tale elaborazione è stato costruito il Piano.

Nello specifico caso l'azienda R&G Distribution è subentrata durante la fase di gestione del Piano, in sostituzione di un'azienda rinunciataria. Il fabbisogno aziendale era rendere i dipendenti in grado di elaborare le informazioni sulle performances ambientali dell'azienda al fine di garantire il corretto riesame del sistema, relativamente ai traguardi raggiunti, alle difficoltà riscontrate ed alla ridefinizione degli obiettivi di miglioramento. Le necessità aziendali e fabbisogni dei lavoratori, emerse attraverso colloqui e interviste finalizzate, erano in linea con gli interventi formativi previsti dal piano formativo offerto dal progetto LE.O.N.I.D.A in linea con l'offerta formativa disponibile in quel momento storico.

3.2 Il Processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il progetto è stato realizzato in accordo con le esigenze aziendali e le competenze dei docenti, elaborando gli specifici programmi didattici delle azioni del Piano.

L'indagine condotta dal Soggetto proponente ha consentito di individuare i fabbisogni formativi delle aziende e di trasformare questi ultimi in risultati d'apprendimento ovvero in obiettivi didattici. Il passaggio successivo è quello di creare "contenitori" che, per macroarea di riferimento, riuscissero a soddisfare requisiti normativi e formativi che soddisfacessero quei bisogni espressi e producessero i risultati attesi.

Scopo di questa attività è stato svolgere una ricerca puntuale al fine di individuare i modelli più idonei da utilizzare nella formazione aziendale, considerati eccellenti, per il miglioramento e la diffusione dei processi formativi, in base alle specifiche caratteristiche delle aziende coinvolte.

La fase di progettazione del piano formativo si è, dunque, estrinsecata nella definizione di tempi, modelli, strumenti e modalità di svolgimento e di supporto delle attività, anche grazie agli obiettivi individuati in fase di analisi della domanda e predisposizione programmi operativi. Son stati, pertanto, predisposti in questa fase:

- I kit di gestione del piano, cioè la documentazione a supporto dei partner e delle aziende per la realizzazione delle attività del piano (catalogo formativo, guida alla compilazione dei documenti, dichiarazioni docenti, verbali verifiche di apprendimento, e tutto il materiale utile per la gestione del Piano)
- Il materiale per gli incontri con i membri del CPP e relative progettazioni di periodo caricate a sistema (progettazione di dettaglio caricata a sistema attraverso la verifica degli obiettivi e dei risultati attesi individuati in fase di candidatura, il riesame del Piano delle azioni formative e l'analisi dei fabbisogni e dei programmi operativi stabiliti nelle fasi precedenti)
- Il materiale didattico, funzionale al target in formazione e coerente con le aree tematiche del Piano, in collaborazione con i docenti

Dall'analisi del fabbisogno aziendale e dalle offerte formative di quel momento storico è scaturita l'azione formativa "Etica Ambientale in Azienda" della durata di 64 ore a cui hanno preso parte 4 impiegati provenienti dall'amministrazione e dal magazzino.

Obiettivi dell'azione era quella di elaborare le informazioni sulle performances ambientali dell'azienda al fine di garantire il corretto riesame del sistema, relativamente ai traguardi raggiunti, alle difficoltà riscontrate ed alla ridefinizione degli obiettivi di miglioramento.

Al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi, il Piano ha previsto l'utilizzo di metodologie formative innovative, basate sulla partecipazione attiva e diretta degli allievi attraverso tecniche attive (training on the job).

I docenti, tutti professionisti nelle tematiche ambientali sono stati messi a disposizione dal soggetto attuatore

Al fine di agevolare la gestione dei progetti formativi finanziati da Fondimpresa, è stata progettata ed implementata una piattaforma web-based, che ha consentito a tutti i soggetti coinvolti nel piano formativo di calcolare in tempo reale gli indicatori di gradimento e di elaborare il relativo report.

I risultati complessivi sono stati riportati in una pubblicazione finale.

Al termine dell'attività formativa è stato rilasciato l'apposito Attestato di frequenza con la messa in evidenza delle competenze acquisite in collaborazione con il politecnico dell'Università di Bari.

Gli interventi formativi realizzati hanno, da un lato, migliorato la consapevolezza dei lavoratori in merito alle competenze possedute e al gap di competenze da colmare e, dall'altro, sviluppato le competenze tecniche necessarie alla corretta gestione dei processi aziendali relativi all'etica ambientale

3.3 Considerazioni riepilogative

In sintesi, il piano formativo LE.O.N.I.D.A. 4.0. - LEarning Organization Nelle Imprese D'avanguardia si è inserito in maniera coerente negli obiettivi aziendali e nei processi formativi dell'impresa. Inoltre, le attività formative hanno raggiunto gli obiettivi prefissati e, nel breve periodo, hanno permesso all'azienda di ottenere le certificazioni ISO 14001 e ISO 9001

Infine, il piano è stato realizzato rispettando pienamente la progettazione effettuata per rispondere con coerenza ai fabbisogni formativi identificati, mettendo in evidenza una stretta collaborazione tra soggetto destinatario e soggetto formatore che ha permesso di centrare gli obiettivi del piano e raggiungerli.

Per perseguire tali obiettivi, l'azienda si è affidata ai soggetti che da sempre li seguono anche per la formazione di tipo tecnico e che quindi ne conoscono gli obiettivi strategici, i processi e le persone. Persone con cui è possibile sviluppare percorsi formativi di successo anche perché la progettazione viene fatta insieme e la formazione realizzata passando dalla teoria alla pratica attraverso lezioni che coinvolgano in modo diretto i partecipanti chiamandoli a portare in aula situazioni concrete.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

La formazione sviluppata anche nell'ambito del Piano oggetto di monitoraggio si è tradotta in specifici progetti che hanno coinvolto l'azienda e che hanno consentito un vero e proprio cambiamento nell'agire quotidiano che ha portato a benefici duplici: una maggiore accuratezza e sensibilità da parte dei lavoratori nell'affrontare tematiche riguardanti le politiche ambientali sia interne all'aziende (risparmio energetico, differenziazione rifiuti) sia fuori (stili di vita quotidiana). A questo si aggiunge, un ulteriore vantaggio legato alla capacità dell'azienda di farsi portatrice di valori oggi particolarmente sentiti dai clienti, dai consumatori finali e dai propri collaboratori con un effetto benefico anche i termini di brand reputation.

La sensibilità dello stesso management aziendale, l'esigenza di adeguamento all'evoluzione normativa (sempre più frequente e stringente in questi anni), la necessità di aumentare la qualità dei prodotti e la contemporanea riduzione dei costi necessari per la loro produzione, le nuove opportunità di mercato e infine il miglioramento dell'immagine e della reputazione agli occhi di consumatori, sempre più sensibili all'evoluzione ambientale.

Numerosi studi dimostrano infatti come i consumatori stiano orientando le proprie preferenze di acquisto in base all'impatto sociale o ambientale dei marchi coi quali, una volta selezionati, sviluppano maggiore coinvolgimento. Non solo, per prodotti sostenibili sono disposti a spendere anche di più.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo ha prodotto un forte impatto operativo nella struttura della R&G Distribution grazie alla contestualizzazione delle tematiche trattate alla realtà aziendale e al contemporaneo affiancamento on the job realizzato da parte dei docenti che ha permesso l'ottenimento degli obiettivi aziendali prefissati in relazione al piano formativo, ma anche in relazione agli obiettivi strategici aziendali.

Sulla base delle attività svolte, quindi, si rileva che i risultati attesi sono stati raggiunti, giustificando in pieno i costi ed il tempo dedicatoci. Infatti, successivamente alla fine del corso di formazione, come più volte osservato, si è registrato un rafforzamento delle competenze teoriche e pratiche relative alla sostenibilità ambientale, conseguendo anche un risultato tangibile legato all'ottenimento delle certificazioni ISO 14001 e ISO 9001

L'azienda è entrata pienamente in un'ottica sempre più proattiva nei confronti delle tematiche green e della sostenibilità, in modo da trasformare ciò che prima veniva visto come un mero costo fisso, in una opportunità di investimento dal ritorno rilevante.

5 CONCLUSIONI

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

In termini generali, tra i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione erogata dal piano e che hanno permesso il suo corretto svolgimento, si indica la rispondenza delle attività formative agli obiettivi strategici aziendali, ovvero la presenza di una corretta valutazione del ruolo che può avere la formazione nell'ambito del loro raggiungimento. Il piano formativo è stato considerato funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali in quanto i suoi contenuti sono stati adottati ed internalizzati dal personale dell'impresa, circostanza che ha rappresentato un fattore chiave per raggiungere gli obiettivi ed i risultati prefissati.

Nello specifico, si possono individuare anche i seguenti ulteriori fattori che hanno influito positivamente sulla formazione:

- Monitoraggio delle attività quali-quantitative realizzate attraverso contatti telefonici, mails e implementazione di una piattaforma online per la compilazione dei questionari di monitoraggio;
- L'erogazione della formazione attraverso le modalità innovative con particolare attenzione all'alternanza tra formazione d'Aula e Training on the job. Infatti, il 35% delle attività formative del piano sono state svolte secondo la modalità formativa del Training on the job che ha consentito di sviluppare nei gruppi di lavoro l'attitudine necessaria a lavorare in modo strategico, coinvolgendo gli allievi in un ambiente e in situazioni diverse da quelle quotidiane, costringendoli a pensare e ad agire fuori dai normali schemi mentali e comportamentali; Gestione di un sistema di certificazione delle competenze condiviso con i Partners e le Parti Sociali;
- Presenza di uno staff di progetto composto da figure esperte nella gestione di progetti formativi svolti con diversi Fondi Interprofessionali ed in particolare nella gestione di Progetti svolti a favore di Fondimpresa;

Nella tabella seguente, si riporta un'analisi SWOT del piano formativo.

<i>Punti di Forza:</i> • rispondenza agli obiettivi strategici aziendali; • scelta appropriata delle metodologie didattiche e della durata delle azioni formative • impatto di breve periodo delle azioni formative; • Attività di monitoraggio quali-quantitativo	<i>Punti di Debolezza</i> • debole descrizione dei gap di competenze delle aziende • debole descrizione dei risultati delle analisi dei fabbisogni emersi • poca condivisione con le parti sociali
<i>Opportunità:</i> • miglioramento del Branding Reputation • miglioramento dei comportamenti dei lavoratori sia nelle prassi aziendali sia nelle abitudini quotidiane	<i>Minacce:</i> • Il percorso intrapreso richiede una formazione continua e investimenti significativi

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Dai risultati delle interviste effettuate e dall'analisi della documentazione disponibile si può affermare che in termini di efficacia, efficienza e sostenibilità, sicuramente la progettazione del piano LE.O.N.I.D.A. 4.0. - LEarning Organization Nelle Imprese D'avanguardia attuato dall'ATI tra Enfap Puglia (Capofila), Formedil Bari, Smile Puglia e Drivers Srl, per R&G Distribution soddisfa pienamente tali criteri e può essere annoverata tra le buone prassi formative.

Soluzione ai problemi	Le attività formative hanno raggiunto pienamente l'obiettivo permettendo all'azienda nel breve periodo di ottenere le certificazioni ambientali ed ai lavoratori di modificare le loro abitudini dentro e fuori l'azienda.
Efficacia	la progettazione del piano ha avuto effetti diretti sui lavoratori destinatari della formazione e sull'azienda stessa sia nel breve periodo, con l'aumento green practices interiorizzate dai singoli lavoratori, sia nel lungo periodo con il miglioramento dell'immagine e della reputazione agli occhi di consumatori, sempre più sensibili all'evoluzione ambientale.
Efficienza	la formazione attuata ha avuto un'alta produttività nella bilancia tra costi e benefici, in quanto a fronte dei costi di formazione, si oppone un elevato aumento delle competenze in seno all'azienda che possono rivelarsi utili in altri rami aziendali, come il risparmio energetico ed il trattamento differenziato dei rifiuti che portano vantaggi economici e fiscali sin da subito. Il piano formativo, inserendosi in una prassi aziendale consolidata di formazione continua e incidendo positivamente su variabili competitive dell'impresa, dimostra di avere la capacità di generare risultati strutturali e nuove risorse (professionali, produttive) oltre la propria durata.
Qualità	Il piano ha soddisfatto pienamente le aspettative del management aziendale e dei lavoratori raggiungendo tutte le finalità prefissate in fase di progettazione sia in termini interni (competenze del personale) sia esterni (nuova branding reputation), nonché in termini qualitativi.
Riprodotte in contesti formativi simili	L'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di un management aziendale attento e sensibile alle nuove tematiche ambientali che rappresentano una nuova leva di competitività aziendale
Riprodotte in contesti formativi diversi	L'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti in quanto, avendo trattato esigenze formative caratteristiche del settore, potrebbe essere trasferito anche ad imprese di settori contigui che affrontano problematiche simili.

5.3 Conclusioni

In conclusione, come illustrato nel corso del presente report, si osserva che il piano formativo, lineare, concreto e con un impegno finanziario limitato, ha permesso all'impresa di formare adeguatamente il proprio personale e riuscire a metterlo nelle condizioni di affrontare e risolvere le criticità interne individuate chiaramente sia a livello di obiettivi strategici aziendali che di analisi dei corrispondenti fabbisogni formativi.

Analizzando le diverse fasi di attuazione del piano LE.O.N.I.D.A. 4.0. - LEarning Organization Nelle Imprese D'avanguardia attuato dall'ATI tra Enfap Puglia (Capofila), Formedil Bari, Smile Puglia e Drivers Srl, per R&G Distribution, dalla progettazione alla verifica degli esiti, possiamo certamente apprezzare il lavoro fatto dai diversi

soggetti che vi hanno preso parte. Negli incontri telematici con l'amministratore unico, il referente della formazione ed il soggetto attuatore è emersa una corrispondenza di obiettivi che ha facilitato la riuscita del piano.

Il progetto formativo legato alla Etica nel settore ambientale a cui il piano formativo è legato era sicuramente delicato ed impattava su tutti processi aziendali. L'Azienda si è data l'obiettivo di rinnovare i comportamenti dei propri lavoratori aprendoli ad una cultura green. Tutti i reparti erano coinvolti da questo processo interno per cui l'intervento formativo era un passaggio obbligato per la buona riuscita del cambio di passo aziendale.

La progettazione e gestione delle attività formative da parte del soggetto attuatore è stata fatta con il coinvolgimento dell'azienda interessata attraverso un processo di rilevazione dei fabbisogni che ha previsto l'utilizzo di uno strumento costruito ad hoc, utilizzato dall'azienda che ha permesso la progettazione di un intervento personalizzato partendo dall'analisi dei gap di competenze e conoscenze in ambito ambientale.

Dalle interviste effettuate sia al referente aziendale della formazione e ai lavoratori coinvolti e dalla documentazione disponibile (Formulario, Relazione finale sulle attività del piano e rapporto sulle attività di monitoraggio e valutazione finale) è emerso chiaramente che l'azienda abbia investito molto nella progettazione e gestione delle attività formative. A tutti i livelli, management, responsabile della formazione e lavoratori, le aspettative risultano ampiamente soddisfatte.

I corsi formativi previsti dal Piano sono stati erogati quasi integralmente in modalità aula con una fase finale in training on the job e ciò ha permesso di dare subito una dimostrazione concreta di quelle che sono state le tematiche oggetto della formazione.

I docenti sono stati individuati e selezionati tenendo conto delle tematiche specifiche e tecniche da trattare e dell'esperienza in azienda degli stessi, in base alle competenze dichiarate dagli stessi nei loro CV ed in base alle esigenze didattiche del percorso. E' stato in ogni caso effettuato un monitoraggio in itinere dei docenti con interviste ai referenti aziendali durante tutto l'arco del processo formativo da cui è emerso un alto livello di coerenze tra il cv del docente e la materia del corso formativo. Dai risultati dei test il livello è risultato alto.

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

L'azienda attribuisce particolare rilevanza e da primaria importanza alla preparazione del personale e del suo costante aggiornamento. In questo senso tutti i partecipanti alle attività previste dal Piano hanno contribuito al raggiungimento dell'obiettivo.