



Sistema nazionale di Monitoraggio Valutativo

Formazione Continua e Innovazione
Esperienze aziendali e buone pratiche realizzate
in Campania

Report Regionale 2018

a cura di



Sommario

Premessa	3
1. Il quadro della formazione finanziata da Fondimpresa in Campania.....	3
1. Le caratteristiche delle aziende e dei Piani formativi del sub-universo statistico monitorato.....	4
2. Il ruolo dell'innovazione nel tessuto produttivo regionale	14
3. Mappa dell'innovazione nei piani e nelle aziende monitorate	17
4. Esperienze significative.....	22
4.1 Esempi di buona formazione dei dipendenti di aziende a partecipazione pubblica aderenti a Fondimpresa: i casi di Teatro di San Carlo, Napoli Servizi e CTP	23
4.2 Pineta Grande SpA.....	23
4.3 Salvagnini Industriale SpA	27
4.4 Fondazione Teatro di San Carlo.....	29
4.5 Kuvera SpA.....	41
Conclusioni	45

Premessa

Questo rapporto è finalizzato a sintetizzare comparativamente i risultati dell'attività di monitoraggio valutativo svolto dall'OBR Campania per Fondimpresa nazionale di cui questo Organismo Bilaterale Regionale è l'Articolazione Territoriale.

Lo scopo è valutare se e come la formazione finanziata da Fondimpresa abbia intercettato e dato una risposta qualitativamente adeguata all'evoluzione del sistema produttivo regionale della Campania e dello scenario tecnologico e di mercato a livello globale. A questo scopo è stato realizzato un programma di rilevazione e approfondimento nell'ambito delle attività di monitoraggio valutativo affidate da Fondimpresa nazionale alle sue articolazioni territoriali (AT) nelle diverse Regioni. Il programma operativo è stato messo a punto e realizzato dall'OBR Campania sulla base delle indicazioni e di una "cassetta degli attrezzi" predisposta di Fondimpresa nazionale e, ha mirato a selezionare 10 casi di studio estraendoli da un database fornito dal Fondo e comprendente aziende a partire dai 50 dipendenti, i cui piani formativi per i lavoratori fossero stati conclusi nel 2017. Per il Conto di Sistema, si tratta di piani avviati in prevalenza nel 2016, sulla base di due Avvisi pubblicati nel 2015, il n° 3, per la formazione a supporto dell'innovazione tecnologica di prodotto e di processo, e il n° 5, a supporto della competitività delle aziende aderenti. Per il Conto Formazione, prevalentemente, i piani sono stati interamente realizzati nel 2017.

Analizzare le caratteristiche delle aziende, dei lavoratori, dei Piani, nonché le attività formative di questa popolazione di aziende con una dimensione in termini di dipendenti e una struttura organizzativa consistente per numero di addetti anche nella sua dimensione minima, ha permesso di valutare in che modo la formazione continua dei lavoratori rivesta un ruolo strategico a supporto della competitività e in particolare del rapporto tra aziende, formazione e innovazione tecnologica.

I dati resi disponibili da Fondimpresa per il presente rapporto non consentono un'analisi di sfondo generalizzata per un'analisi articolata e completa sull'utilizzo delle risorse per del fondo a livello regionale. Gli ultimi disponibili si riferiscono ai piani finanziati nel 2015 e in alcuni casi si farà riferimento ad essi.

1. Il quadro della formazione finanziata da Fondimpresa in Campania

In Campania aderiscono a Fondimpresa 22.894 aziende e 252.718 lavoratori¹; nel 2017 hanno beneficiato delle risorse del Fondo 3.371 aziende e 40.469 lavoratori. La dimensione media delle aziende beneficiarie è di 12 addetti contro gli 11 delle aderenti. La Campania è la regione che con il 14%, registra la più alta percentuale di micro-aziende (fino a 9 addetti).

¹ Dati Fondimpresa al 30/09/2019

Aziende beneficiarie delle risorse Fondimpresa per classe di addetti (dati 2015)



Figura 1

Le aziende che utilizzano i canali di finanziamento di Fondimpresa in Campania più che in altre regioni sono imprese di piccolissime dimensioni. I dati riferiti al 2015² indicano che l'83,54% delle Aziende beneficiarie è della classe dimensionale fino a 49 addetti, ciò vuol dire che l'universo da cui questa analisi prende le mosse costituisce poco più del 15% delle aziende beneficiarie.

Il database fornito da Fondimpresa indica che le aziende con almeno 50 addetti che hanno partecipato almeno a un Piano del Conto Formazione e/o del Conto di Sistema, concluso mentre nel 2017 sono 317, di cui 231 sul Conto di Sistema e 87 sul Conto Formazione. Solo nove di queste aziende risultano utilizzatrici di ambedue i canali di finanziamento. Per il Conto Formazione si è tenuto conto solo dei Piani Ordinari e non sono stati considerati i Piani con Contributo aggiuntivo che coinvolgono particolarmente le aziende di minori dimensioni.

1. Le caratteristiche delle aziende e dei Piani formativi del sub-universo statistico monitorato

Le caratteristiche delle aziende distribuite tra i due canali di finanziamento, il Conto formazione e il Conto di Sistema, differiscono poiché gli Avvisi del Conto di Sistema sono finalizzati principalmente al coinvolgimento delle aziende di minori dimensioni.

Classi di addetti	Numero di aziende beneficiarie	
	Conto di Sistema	Conto Formazione
50-249	214	14
250-499	13	13
500-999	3	17
oltre 1.000	1	43
totale	231	87

Nell'ambito del **Conto di Sistema** le aziende di questo sub-universo statistico nel 93% dei casi sono nella classe di addetti tra i 50 e i 249 addetti, le restanti 17 aziende rientrano: in 13 casi nella classe di aziende tra 250 e 499, in 3 casi nella classe tra 500 e 999 addetti e in un solo caso sopra i 1.000

² IV rapporto regionale dell'OBR Campania, 2018. Cfr https://www.fondimpresa.it/images/Ufficio_Studi_e_Ricerche/Report_2015/Rapporto-AT-Campania.pdf

addetti. Si tratta di un'azienda che fa parte di una multinazionale dell'automotive e che conta oltre 3.000 addetti.

Nell'ambito del **Conto Formazione**, hanno realizzato Piani formativi in Campania solo 14 aziende della classe tra i 50 e i 249 addetti, pari al 16%, di cui solo una di esse ha 50 addetti e le altre sono di dimensioni superiori. Tra i 250 e i 499 addetti vi sono altre 13 aziende; tra i 500 e 999 addetti, troviamo 17 aziende, mentre 19 aziende sono tra 1.000 e 2.499 addetti; sono ben 24 le aziende che contano più di 2.500 addetti e che hanno coinvolto le unità produttive della Campania nei loro Piani formativi ordinari, tra queste vi sono le maggiori aziende italiane e in sei casi la loro dimensione è sopra i 10.000 addetti. In 5 casi si tratta di Piani con ammortizzatori, che coinvolgono cioè lavoratori in Cassa Integrazione.

Questi dati indicano che la fascia di aziende tra 50 e 499 addetti utilizza ancora molto scarsamente il Conto Formazione pur accantonando annualmente risorse sufficienti a realizzare un piano aziendale ordinario con una interessante copertura finanziaria.

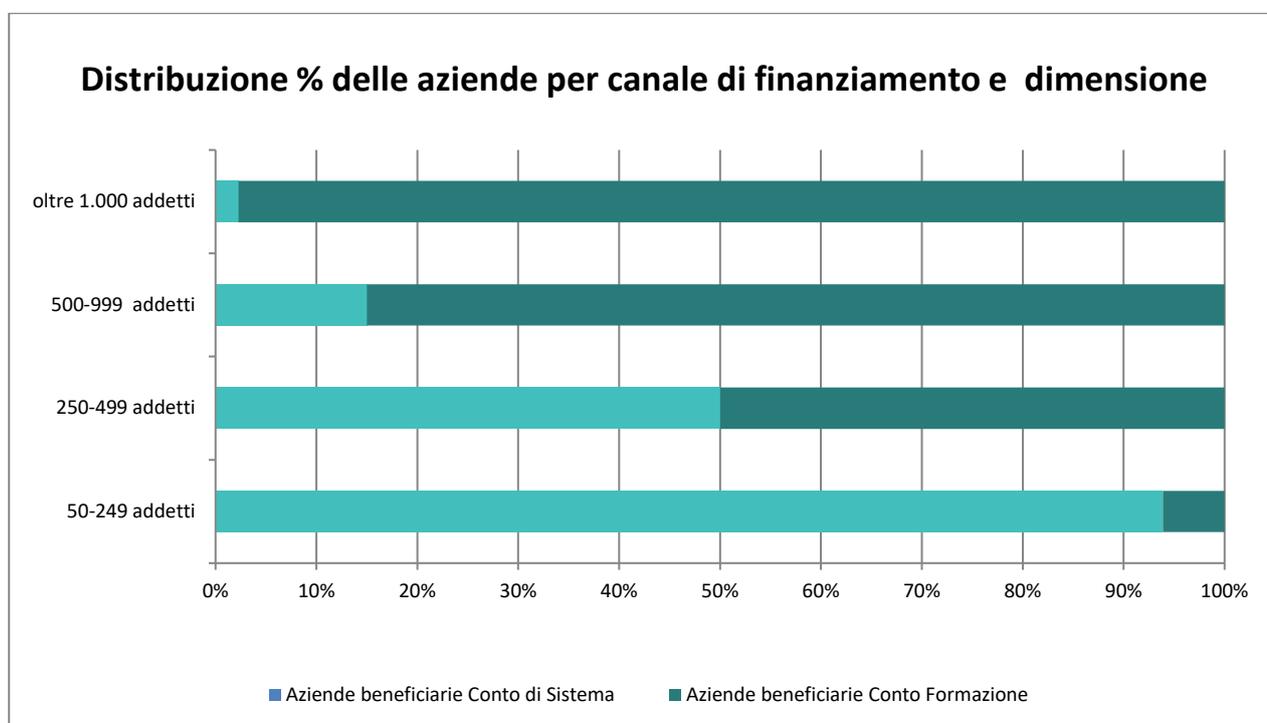


Figura 2

Anche la distribuzione delle aziende per settori di attività differisce a seconda del canale di finanziamento.

Nel **Conto di Sistema**, per quanto riguarda il numero di aziende prevale la partecipazione delle **imprese manifatturiere** che rappresentano il **40%** delle imprese beneficiarie, seguite dalle attività di servizi alle imprese (attività immobiliari, noleggio, informatica ecc.). Verso questo tipo di attività terziarie e quaternarie si è assistito nel corso degli anni a un progressivo spostamento di attività formative dal settore manifatturiero. Si segnala una forte partecipazione delle imprese agricole, il

cui peso percentuale in questo contesto del Conto di Sistema è molto superiore al peso che il settore occupa sia nel territorio che tra le aderenti.

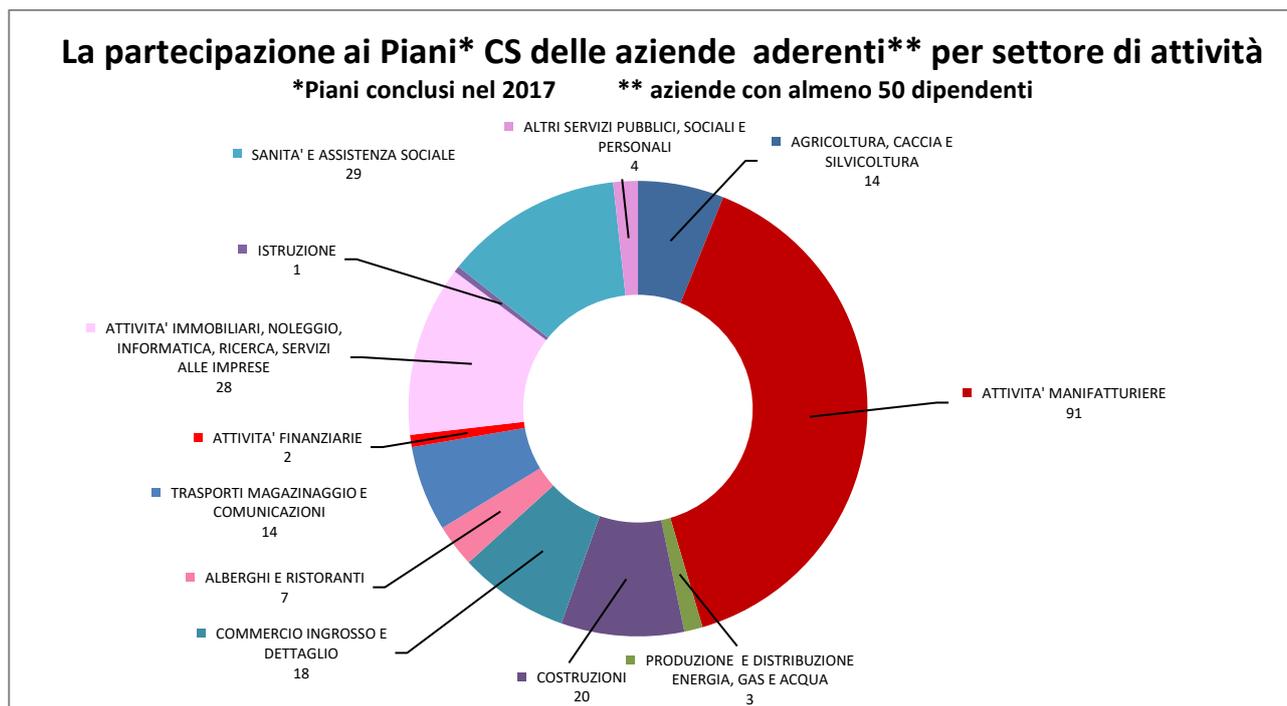


Figura 3

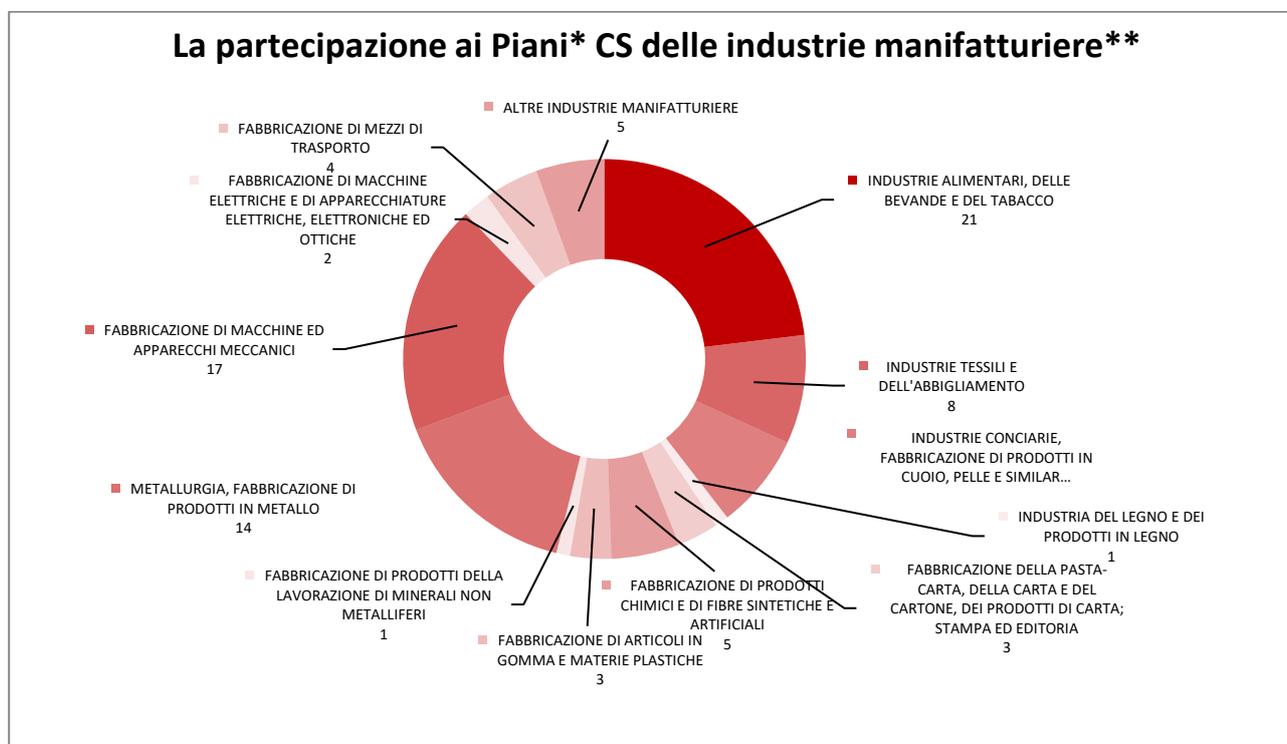


Figura 4

L'incidenza del **settore manifatturiero** per quanto riguarda il **Conto Formazione**, come mostra la figura 5, sale al **46%** circa con 40 aziende su 87, rilevante è la presenza delle aziende del settore dei trasporti e della logistica nei quali rientrano anche i servizi postali (16 aziende), nonché dei servizi terziari e quaternari nei quali rientrano i servizi alle imprese e l'informatica.

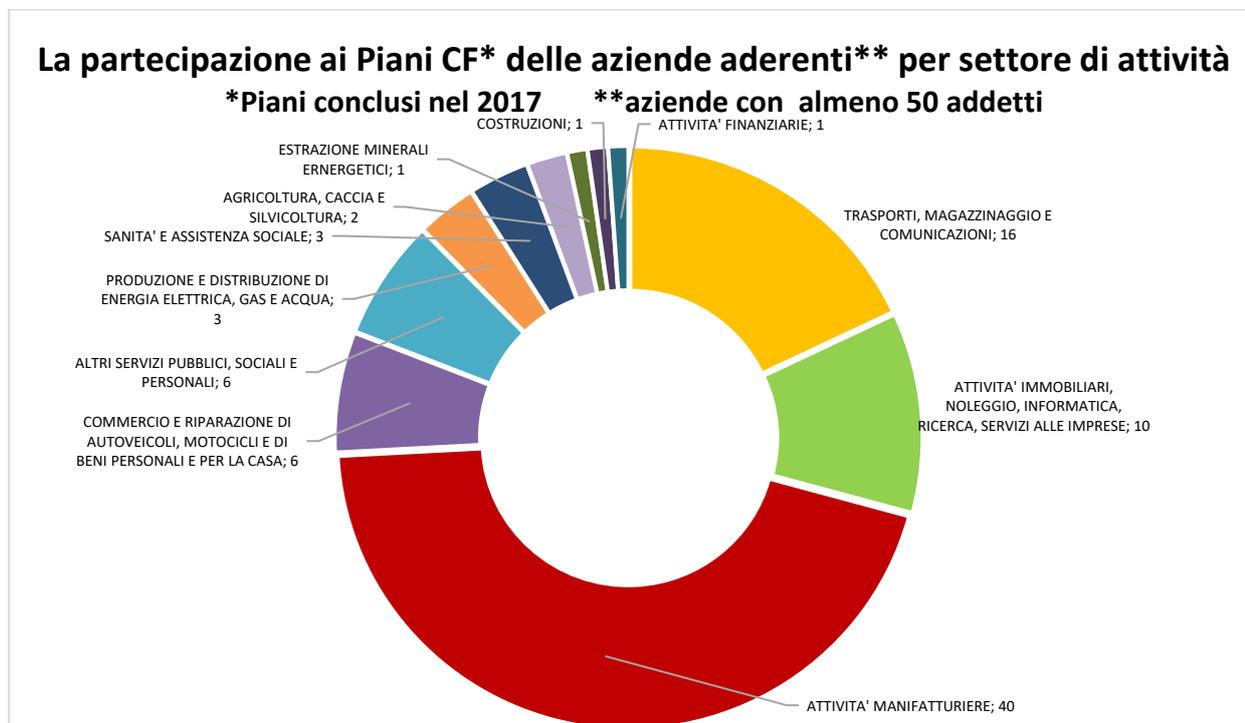


Figura 5

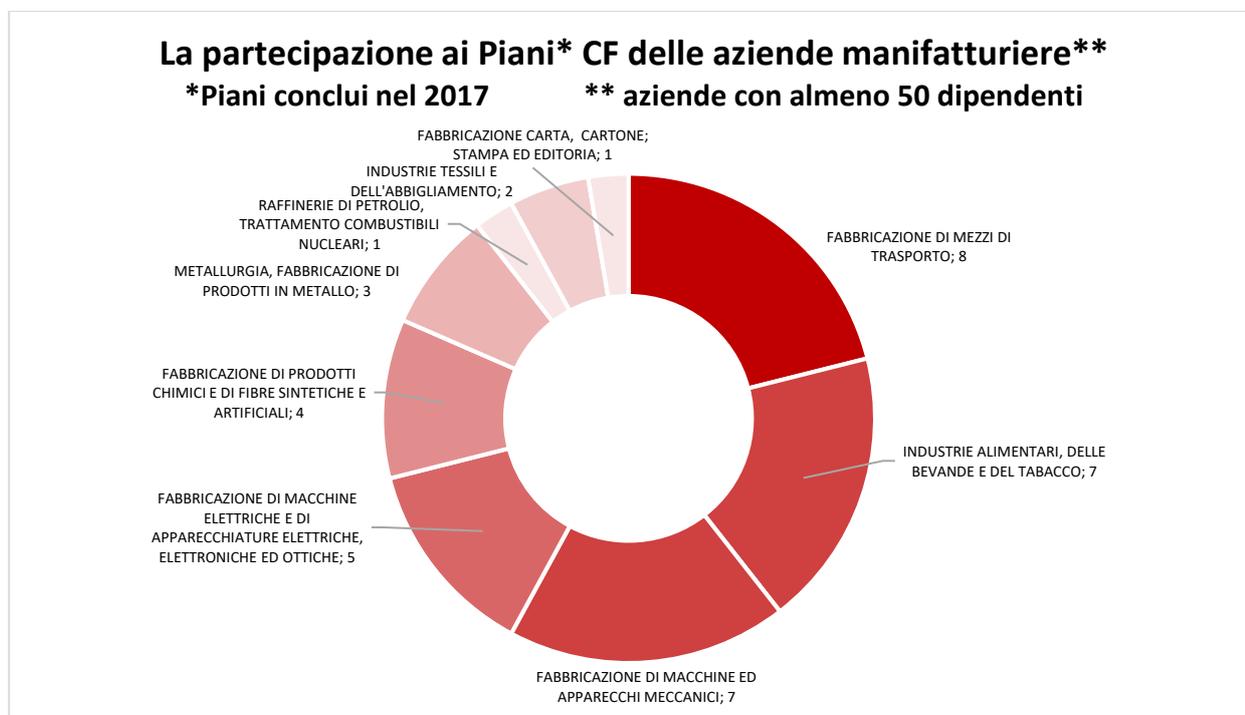


Figura 6

A queste seguono, a significativa distanza, le attività commerciali e i servizi di riparazione (6 aziende) e quelle di servizio alla persona (6 aziende), quindi con 3 aziende ciascuno seguono il settore della sanità e dell'assistenza sociale e quello della distribuzione di energia elettrica, gas e acqua.

Nel **settore manifatturiero**, la maggiore partecipazione al **Conto Formazione** si registra nel settore della costruzione dei mezzi di trasporto, sia con aziende della filiera automotive che di quella aerospaziale.

Confrontando i dati dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione emerge il rilevante ricorso al Conto Formazione delle maggiori imprese operanti in Italia e presenti in Campania con le proprie Unità Produttive.

Nei dati precedentemente illustrati, ogni azienda è stata conteggiata una sola volta indipendentemente dal numero di unità produttive presenti in Campania e dalla localizzazione della sede legale e dal numero di Piani realizzati.

In questo sub-universo statistico di aziende utilizzatrici del **Conto Formazione** che abbiano completato Piani formativi nel 2017, il numero medio di Piani formativi realizzati in Campania per ciascuna azienda è pari a 3,6, ma su questo dato pesa una grande impresa che ha realizzato 61 Piani formativi; estrapolando questo dato la media scende a circa 3 Piani per azienda. Per le caratteristiche degli Avvisi del Conto di Sistema, il numero medio di Piani per azienda scende a 1,4.

Numero di lavoratori partecipanti ai Piani formativi per tipologia dimensionale delle aziende			
Classe di addetti delle aziende d'appartenenza	Conto di Sistema		Conto Formazione
50-249	4.263		375
250-499	427		533
500-999	29		1.073
oltre 1.000	25		10.312
Totale	4.744		12.293

Se consideriamo il numero di lavoratori partecipanti, la distribuzione presenta un significativo cambiamento del profilo statistico.

Il grafico a barre della figura 7 mette a confronto i dati del **Conto Formazione** e del **Conto di Sistema** da cui si evince che la partecipazione ai Piani del Conto Formazione dei lavoratori appartenenti alle aziende di maggiori dimensioni, cioè sopra i mille addetti, sovrasta in termini di coinvolgimento tutte le altre tipologie aziendali a cui appartengono i lavoratori. Con oltre diecimila partecipanti, le

Grandi Imprese aderenti realizzano più formazione in Campania di quanta non se ne realizzi in tutte le altre tipologie aziendali sommando sia il Conto di Sistema che il Conto Formazione.

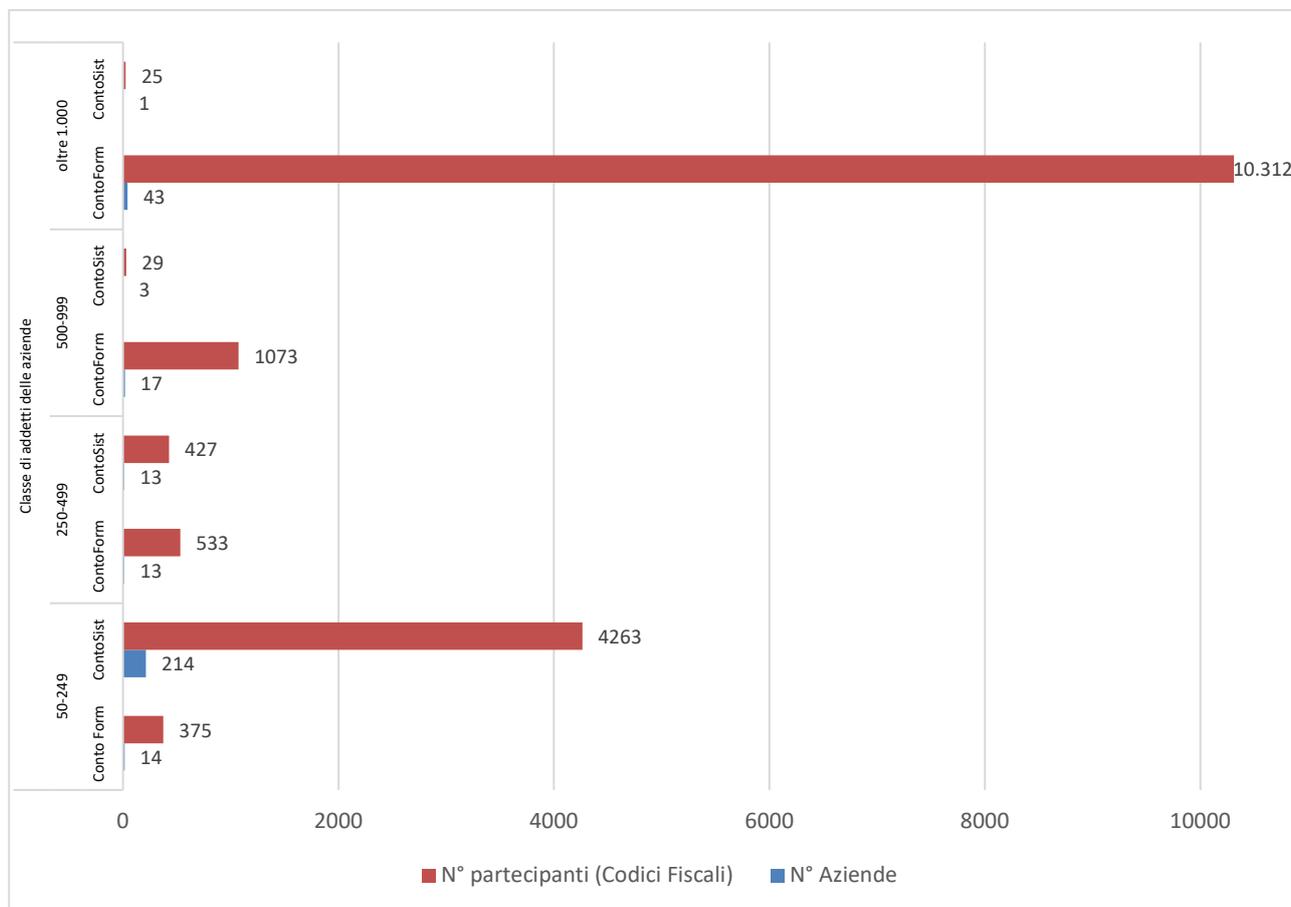


Figura 7

Il dato delle partecipazioni dei lavoratori qui considerato è univoco all'interno di ciascun Piano, ma se si considerano i diversi Piani, vi è una ridondanza che è attorno al 10% sia per il Conto Formazione che per il Conto di Sistema, ciò indica che il 10% dei partecipanti ha frequentato attività formative nell'ambito di più Piani formativi.

Uno dei dati più significativi che emerge da questo primo livello di analisi è che l'utilizzo dei canali di finanziamento di Fondimpresa tra le aziende aderenti di medie dimensioni presenta ancora un ampio potenziale di espansione. Se si considerano gli ultimi dati resi disponibili da Fondimpresa nazionale sulle imprese aderenti, sono oltre 800 le aziende tra i 50 e i 499 addetti; ciò vuol dire che nel 2016-17 solo un terzo di aziende appartenenti a questa tipologia ha utilizzato le proprie risorse per finanziare la formazione dei lavoratori; per le Grandi Imprese si registra, invece, un pressoché pieno utilizzo delle proprie disponibilità.

Inquadramento dei partecipanti ai Piani del Conto di Sistema

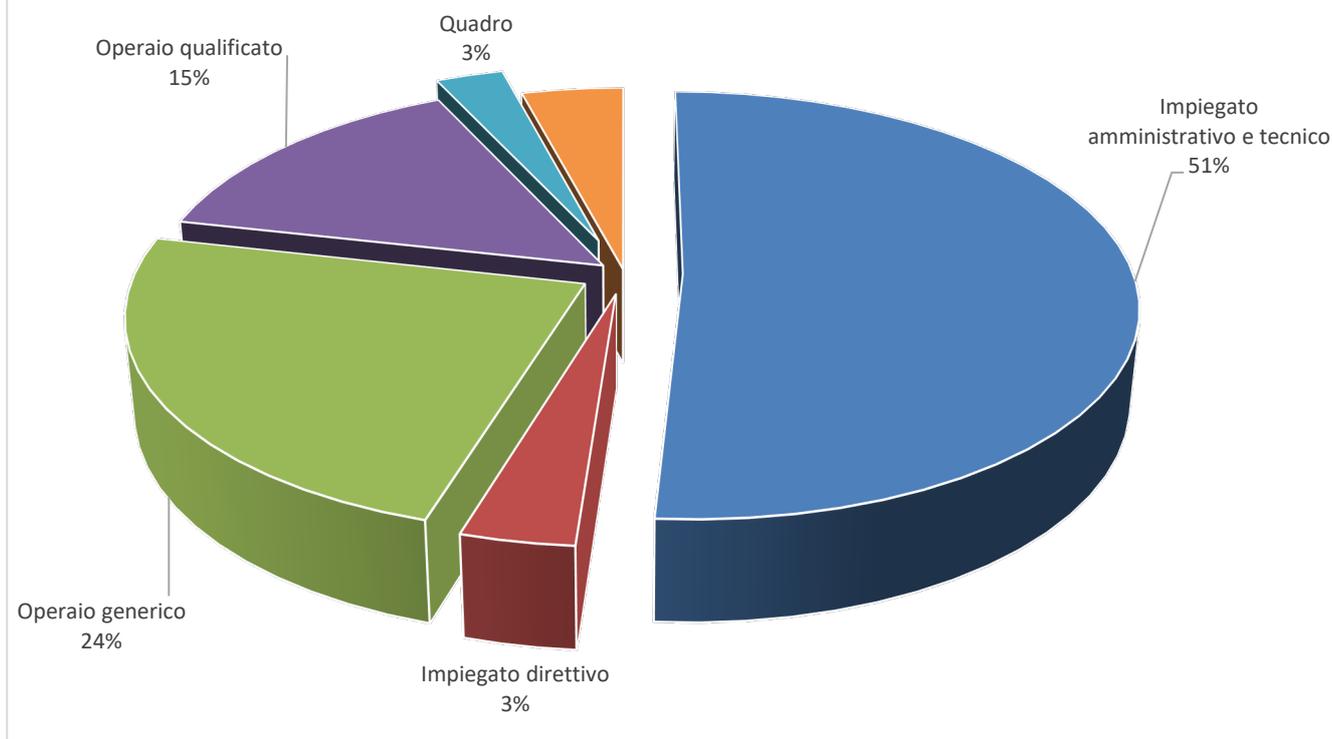


Figura 8

Se per il **Conto di Sistema** (Figura 8) i partecipanti sono **in prevalenza impiegati amministrativi e tecnici**, le aziende che hanno utilizzato il **Conto Formazione** ancor di più hanno enfatizzato questa opzione; sono infatti il 64% gli impiegati (Figura 9) e se si considerano i quadri che rappresentano ben il 9% e gli impiegati direttivi per tre quarti la formazione è diretta alle figure professionali che occupano queste posizioni. **Solo il 14% è costituito da operai generici e l'11% da operai qualificati.**

A questa distribuzione concorre soprattutto la presenza di grandi aziende che operano nei settori dei servizi (di trasporto, logistici, postali) che sono caratterizzate dalla quasi esclusiva presenza di questa tipologia di dipendenti, ma è in parte dovuto anche alle dinamiche di specializzazione e innovazione dei processi produttivi nel settore manifatturiero in cui la figura dell'operaio viene progressivamente sostituita da professionalità spesso inquadrate come impiegati tecnici, a cui viene affidata la programmazione e il controllo di macchine e sistemi informatizzati.

La presenza delle **donne** tra i partecipanti alla formazione nei Piani del **Conto Formazione** è pari al **35%**, mentre è un po' superiore nel **Conto di Sistema (38%)** spinta anche dalle priorità degli Avvisi che premiano la partecipazione delle donne alla formazione.

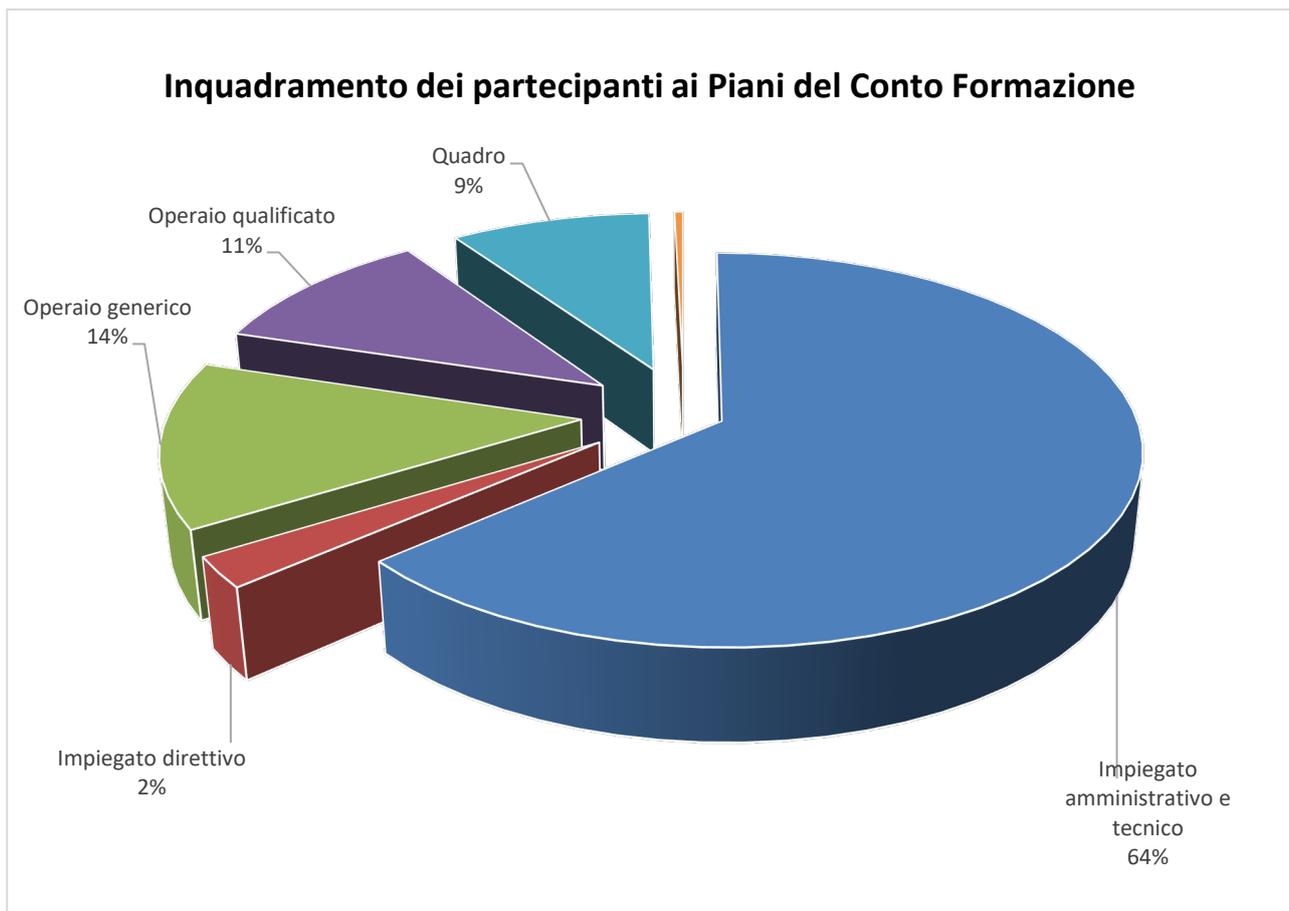


Figura 9

Di seguito due grafici illustrano come si distribuiscono le ore di formazione realizzate per tematica e settore produttivo. La collocazione delle attività formative in una o l'altra area tematica è spesso legata alla sensibilità dei progettisti e pertanto ha una componente di soggettività piuttosto elevata; ad esempio, le soft skill vengono spesso collocate nell'area delle abilità personali, ma si possono ritrovare tra le tecniche di produzione, in quella del marketing, ovvero in altre aree tematiche su cui impattano. Competenze che alcuni collocano tra quelle informatiche è possibile che vengano classificate nell'area della contabilità e finanza o della gestione aziendale. Così, spesso attività formative molto simili si possono trovare una tra le abilità personali e l'altra tra le tecniche di produzione, e ciò si verifica con competenze che hanno una forte componente di risorse informatiche, soprattutto le più avanzate. Al netto di queste ambiguità emerge comunque uno scenario da cui è possibile trarre delle considerazioni utili a comprendere la finalizzazione della formazione continua nelle aziende.

Nei Piani del Conto di Sistema le attività formative si polarizzano nelle imprese manifatturiere e in quelle dei servizi alle imprese che comprende anche altri servizi qualificati; seguono gli altri settori, come si osserva nella figura 10.

Conto di Sistema - Ore di formazione per tematica e settore produttivo delle aziende beneficiarie

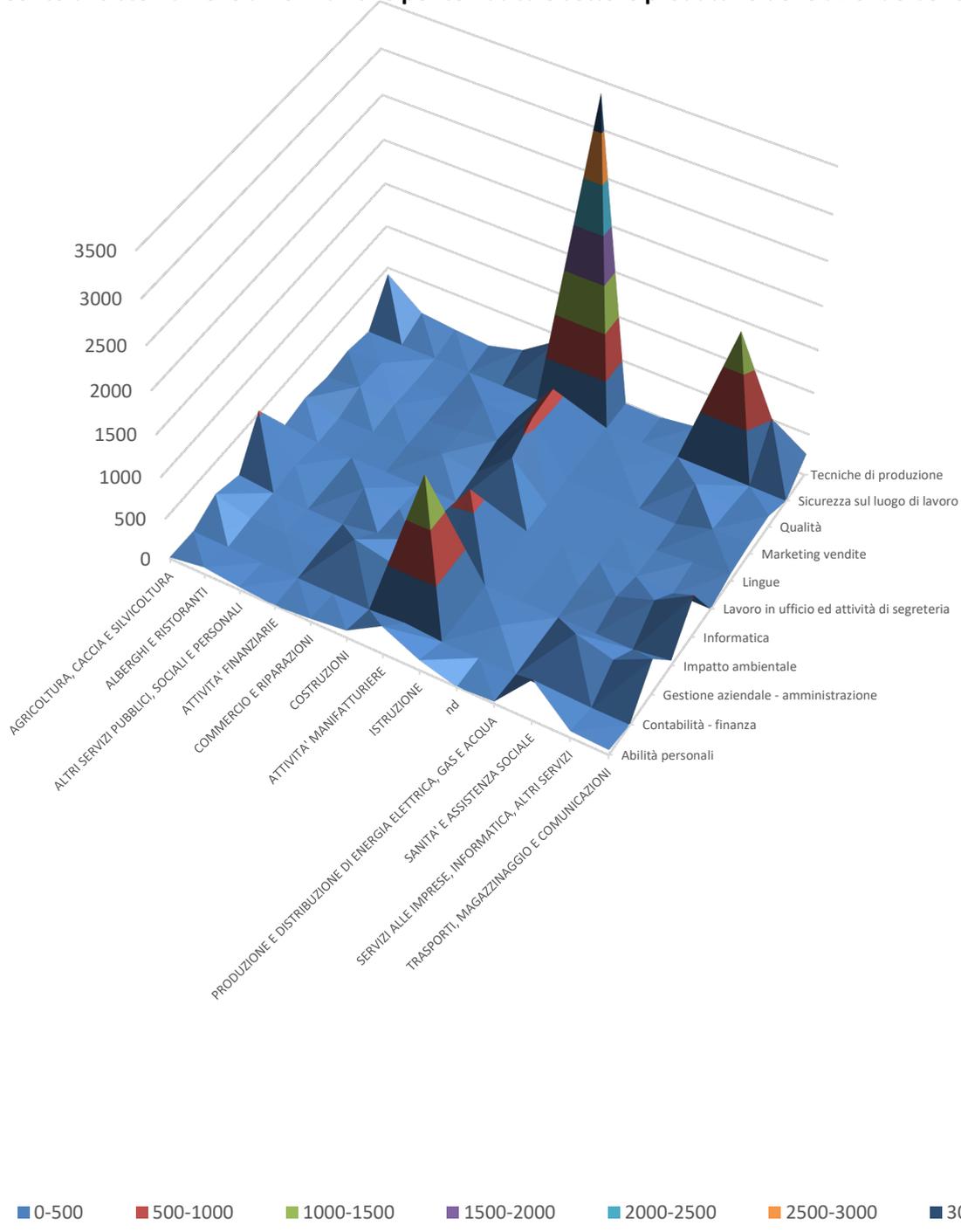


Figura 10

Il quadro del Conto di Sistema è dominato dalle attività formative nel settore manifatturiero con focalizzazione sulle tecniche di produzione e a seguire quelle per la gestione aziendale e amministrazione; a queste ultime si possono sommare per affinità quelle della contabilità e finanza che in termini classificatori

riscuote scarso successo, così come i lavori di ufficio e di segreteria. È ben presente il settore dei servizi sanitari e ospedalieri che con il Conto di Sistema attribuisce un ruolo rilevante alla formazione sulle tecniche di produzione. Anche i servizi di trasporto e logistici, l'agricoltura e il commercio hanno un discreto peso in questo quadro.

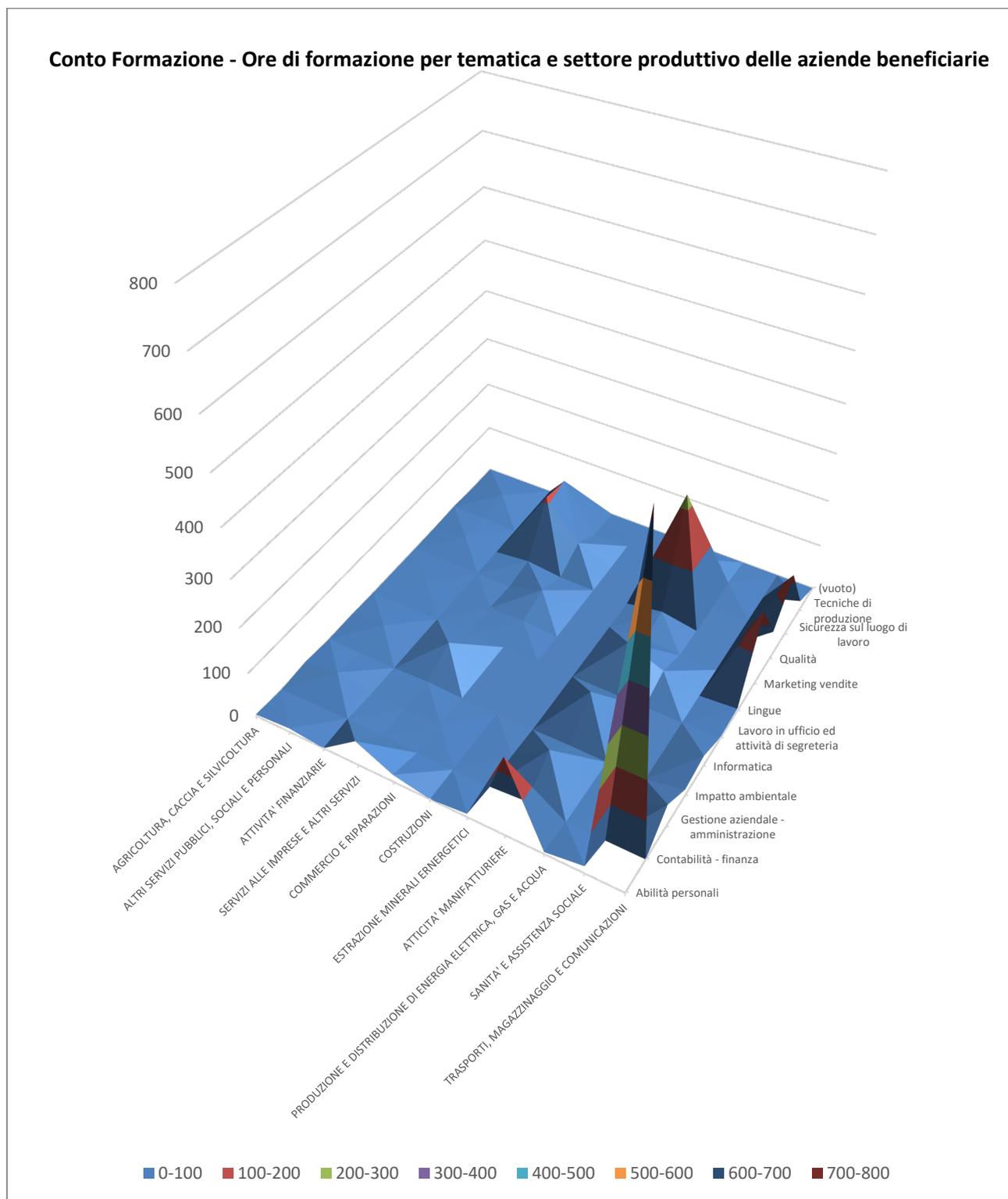


Figura 11

Nel quadro del Conto Formazione è rilevante il ruolo del settore dei servizi di trasporto e postali in cui rientrano le due maggiori aziende aderenti con le loro Unità Produttive localizzate in Campania; la formazione aziendale si focalizza sulle abilità personali, su marketing e vendita e sulle tecniche di produzione. Una parte molto marginale della formazione finanziata con Fondimpresa in questo settore è destinata alla gestione aziendale/amministrazione, all'informatica e alle lingue.

Per **le industrie manifatturiere** che costituiscono il secondo settore per intensità di utilizzo del **Conto Formazione**, questo canale di finanziamento è principalmente utilizzato per la formazione nell'ambito della **sicurezza sul lavoro**, seguita da un gruppo di tematiche quasi appaiate per rilevanza; questo gruppo di tematiche nell'insieme pesa **per quasi due terzi** sulla formazione realizzata nel settore manifatturiero e **comprende: formazione sulle abilità personale a cui è associabile quella sulle tecniche di produzione, la formazione per la qualità, l'informatica e a una certa distanza quella per le lingue straniere.**

Vi è da segnalare che emerge anche la rilevanza della formazione sulle abilità personali e tecniche di produzione, sulla qualità e l'informatica nel settore dei servizi alle imprese e degli altri servizi qualificati.

2. Il ruolo dell'innovazione nel tessuto produttivo regionale

Come evidenziato in precedenti report dell'OBR Campania che hanno analizzato la presenza e l'evoluzione dei settori tecnologicamente più evoluti tra i beneficiari di Fondimpresa, questa presenza riflette le caratteristiche di un tessuto produttivo che manifesta una significativa copertura di alcuni settori che per loro struttura sono considerati ad elevati contenuto tecnologico, come il settore aerospaziale. Tuttavia già nei precedenti lavori di ricerca realizzati dall'OBR Campania è stato messo in evidenza come non necessariamente l'elevato contenuto tecnologico corrisponda ad una rincorsa all'innovazione.

Tutto il settore aerospaziale ad esempio è caratterizzato da procedure che tendono ad assicurare e conservare gli standard, i componenti e le procedure e i processi di cui si sia ampiamente verificata l'affidabilità, poiché il massimo valore, soprattutto nell'aviazione civile, sta nella sicurezza di volo e nella reputazione delle tecnologie impiegate. La ricerca e l'introduzione di innovazione nel settore aeronautico è affidata e comandata da ristrette élite, segue gli input dei cinque grandi gruppi che dominano il mercato mondiale e operano come systems integrator; di essi, tre (Boeing, Lockheed Martin e Northrop Grumman) sono statunitensi, uno è inglese (BAE) e uno è franco-tedesco-ispanico (EADS); a questi si affiancano la francese Thales e il gruppo Finmeccanica, che pur avendo un posizionamento inferiore all'interno del settore, sono capaci di rappresentare validi system supplier.

Il rapporto con l'introduzione di processi produttivi con tecnologie innovative risulta non semplice anche per le industrie che si occupano della produzione di macchinari e componenti per gli impianti industriali. L'Italia si pregia di un tessuto di imprese che hanno conquistato una leadership mondiale

per la loro capacità di realizzare soluzioni *taylormade*. L'affermazione nei mercati mondiali di gruppi aziendali come Salvagnini, ARTES Cannon, Magaldi, DEMA - esempi di multinazionali "tascabili" che abbiamo incontrato nel corso delle attività di studio e ricerca sulla formazione in Campania – è dovuta alla loro capacità di offrire i loro prodotti a industrie di tutto il mondo, producendo soluzioni in grado di interfacciarsi con tecnologie di forte innovazione, ma i loro processi produttivi conservano una forte componente "artigianale" e sono fondamentalmente basati su consolidate tecnologie che padroneggiano in modo eccellente; esse spingono la competitività sul canale della capacità delle loro persone di stupire i clienti con i pregi di un *solving* che costituisce la principale competenza distintiva, integrando e mobilitando i fattori della creatività, della sapienza tecnica, della dedizione e della perfezione realizzativa.

Il pur grande apporto di queste aziende all'introduzione di tecnologie innovative, si realizza nei prodotti ben più che nella introduzione di tecnologie che impattano sui propri processi produttivi. Il cambiamento organizzativo supporta il perfezionamento continuo dei prodotti, impattando senza creare cesure tecnologiche su sistemi di che consentono di offrire al mercato risposte ad hoc in continuo cambiamento su numeri relativamente piccoli. Le caratteristiche di questa importante parte della produzione industriale del nostro Paese determina anche le politiche formative aziendali.

In una parte rilevante delle industrie presenti in Campania, dedite alla produzione di macchine, macchinari e componenti meccaniche, elettriche o elettroniche settore metalmeccanico, vi è un rapporto di prossimità e di esplorazione dell'innovazione tecnologica che viene introdotta con grande oculatezza e attenzione alla salvaguardia dei valori e dei processi distintivi delle aziende. Paradossalmente la filiera agroalimentare o quella della moda che in classificazioni ormai superate, come quella di Keyth Pavitt, non sono considerate ad alto contenuto tecnologico stanno mostrando una maggiore apertura che dipende sia dalla necessità di recuperare ritardi tecnologici ormai insostenibili, sia dalla maggiore accessibilità alle soluzioni di innovazioni tecnologiche che risultano più prossime alle esigenze di continuità e innovazione e integrabili nei processi.

Non è causale che il settore che dedichi il maggior numero di ore all'informatica nell'ambito del Conto Formazione sia il settore dei Servizi alle imprese che racchiude la Sezione K della classificazione ATECO 2002 (Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese).

Come ha evidenziato il rapporto ISTAT sulla competitività dei settori produttivi³, la digital transformation fa ancora fatica a trainare la crescita del sistema produttivo italiano che "ha ancora molta strada da percorrere nella rincorsa alla rivoluzione digitale": due terzi delle imprese sono "indifferenti" alla digitalizzazione dei processi produttivi e le imprese "digitali compiute" (alto capitale e alta digitalizzazione) sono solo il 3%. (È) uno scenario che impatta sulla produttività del Paese: dal secondo trimestre 2013 al quarto 2017 l'Italia ha registrato un tasso di crescita congiunturale pari in media a +0,2% (contro lo 0,4% dell'Uem), gli investimenti sono cresciuti a un

³ Capitolo 3. Innovazione, Nuove Tecnologie e Occupazione, in Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, ISTAT, 2018

tasso medio dello 0,5%, contro lo 0,9% dell'Ue. Inoltre emerge un divario rilevante sia sul fronte dell'utilizzo del web che della velocità di connessione."

"Nell'ultimo biennio, la ripresa ha beneficiato di una dinamica più sostenuta degli investimenti fissi lordi, dopo il sostanziale ristagno del 2014-2015". Nel periodo 2016-2018, dopo il ristagno del biennio precedente, la ripresa ha beneficiato di una dinamica più sostenuta degli investimenti anche se rispetto ai principali Paesi dell'Ue economica e monetaria (Germania, Francia, Spagna), la ripresa si è manifestata *"più tardi e con una dinamica più debole, soprattutto a causa del modesto andamento delle componenti che dovrebbero trainarla: i consumi finali e gli investimenti"*.

I dati della Campania, che esulano da questo rapporto, descrivono una regione che ha espresso performance molto interessanti, collocandosi al top per tasso di crescita del PIL nel 2017.

L'ISTAT evidenzia che ciò che frena gli investimenti "è la diversa dinamica dei processi di accumulazione di capitale materiale e immateriale: mentre il contributo degli investimenti in macchinari è in linea con quelli tedesco e francese (sia pure con maggiori sussidi alla spesa), il peso degli investimenti in capitale immateriale è minore e il loro contributo alla crescita più modesto.

Secondo questa ricerca dell'ISTAT, nel triennio 2014-2016 quasi la metà delle aziende italiane di industria e servizi di mercato con almeno 10 addetti ha svolto attività considerabili come innovative. Di queste aziende, il 30,3% sono state classificate come *"Innovatori forti"* impattando su prodotti e processi; quasi il 25% *"Innovatori di prodotto"* (ma non di processo); il 18,5 per cento *"Innovatori di processo"* (ma non di prodotto); circa il 22% *"Innovatori soft"* (innovano solo l'organizzazione o il marketing); il 4,9% *"Potenziali innovatori"* (hanno svolto attività innovative che non si sono tradotte in innovazioni). Gli innovatori sono in aumento rispetto al 2012-2014. Nella manifattura, in concordanza con quanto emerge dalle nostre rilevazioni qualitative per il monitoraggio valutativo presso le aziende beneficiarie dei finanziamenti di Fondimpresa, prevalgono gli Innovatori di prodotto; nei servizi gli *"Innovatori soft"*; è pertanto negli altri settori: nell'agricoltura e in particolare nei servizi più evoluti che si concentra la spinta all'innovazione.

Secondo le aziende italiane, le misure introdotte dal piano Industria 4.0 per la ripresa degli investimenti hanno dato una forte spinta all'innovazione; il super ammortamento è stato "molto" o "abbastanza" rilevante nella decisione di investire nel 2017 per il 62,1% delle imprese manifatturiere, l'iper ammortamento per il 47,6% (53,0% nelle medie imprese, 57,6% delle grandi); il credito d'imposta per spese in R&S è stato ritenuto rilevante dal 40,8% delle imprese. Le spese in software sono previste per il 2018 dal 45,8% delle imprese mentre il 32% comprerà tecnologie di comunicazione M2M o Internet of things, il 27% connessione ad alta velocità (cloud, mobile, big data ecc.) e sicurezza informatica.

Il fronte banda ultralarga si rafforza: tra il 2012 e il 2017 è passata dal 10 al 24% delle imprese, ma si amplia il divario tra Pmi e grandi imprese. Il 63% delle aziende è ancora a bassa digitalizzazione (per lo più piccole, di settori tradizionali e costruzioni, con sede al Centro-Sud), il 32% a media, il 5% ad alta (soprattutto medio-grandi di elettronica, bevande, Tlc, alloggio, informatica).

Nonostante la scarsa “propensione” al digitale nel triennio 2014-2016 quasi la metà delle aziende italiane di industria e servizi di mercato con almeno 10 addetti ha svolto attività innovative e il 30,3% sono “Innovatori forti” (innovano prodotti e processi); quasi il 25% “Innovatori di prodotto” (ma non di processo); il 18,5% “Innovatori di processo” (ma non di prodotto); circa il 22% ‘Innovatori soft’ (innovano solo l’organizzazione o il marketing); il 4,9% “Potenziali innovatori” (hanno svolto attività innovative che non si sono tradotte in innovazioni). La quota di innovatori è in aumento rispetto al 2012-2014. Il sistema produttivo italiano, secondo l’ISTAT, ha un potenziale di trasmissione dell’innovazione di prodotto superiore a quello di processo.

Anche questo dato rilevato dall’ISTAT è in concordanza con quanto emerge dalle aziende che hanno beneficiato delle risorse Fondimpresa. Ma si può indurre anche la considerazione che i benefici del Piano I4.0 abbiano spinto anche a utilizzare il credito d’imposta per la formazione legata all’acquisto di nuove tecnologie e che ciò abbia sottratto alla formazione realizzata con Fondimpresa quote rilevanti di formazione legata all’innovazione.

Proporzionalmente alle dimensioni aziendali, la formazione dei lavoratori viene finanziata con una quota di risorse proprie aziendali; la maggioranza dei responsabili delle aziende monitorate dichiara che la quota coperta dal Fondo oscilla tra il 70 e il 50%, ma vi sono anche casi di grandi aziende, soprattutto quelle di grande o medie dimensioni la cui composizione societaria è partecipata da soggetti pubblici, la cui formazione è interamente o pressoché interamente coperta dal Fondo.

3. Mappa dell’innovazione nei piani e nelle aziende monitorate

Nell’ambito delle attività di monitoraggio valutativo del 2018 dell’OBR Campania che ha coinvolto dieci aziende, rispondendo a una domanda sulla presenza o la prevista introduzione di tecnologie innovative, i top manager intervistate hanno tutte indicato la presenza o la prevista introduzione di più tecnologie.

La figura 12 mostra come le risposte si ripartiscano equamente tra tecnologie ormai storicizzate che potremmo definire 3.0 (in celeste nel grafico) il cui utilizzo è presente in tutte le aziende interpellate e che stanno comunque avendo un’evoluzione, in quanto si assiste all’introduzione di software e macchine che pur non costituendo soluzioni in chiave 4.0 rappresentano comunque un avanzamento tecnologico. L’altra metà delle risposte si riferisce a tecnologie che vengono considerate abilitanti per i sistemi 4.0 (in blu nel grafico a torta).

Le prime e meno recenti tecnologie sono presenti con diverse modalità nei processi produttivi e gestionali di tutte le aziende, mentre la transizione alle tecnologie 4.0 risulta presente in modo netto in una sola azienda e la relativa formazione è stata classificata tra le abilità personali.

La formazione all’utilizzo di queste tecnologie nei restanti casi si riscontra in altri 2 casi ed è riferita a software e sistemi operativi che possono essere definiti storici.

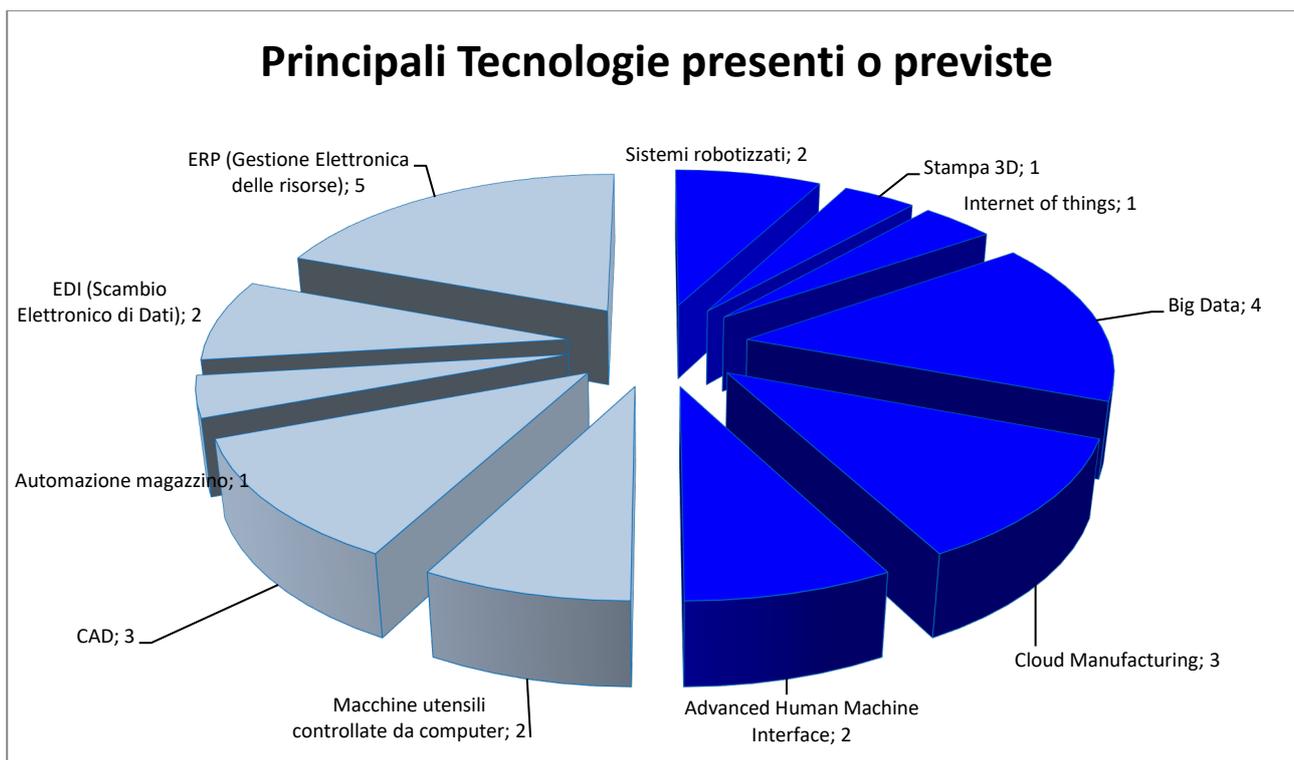


Figura 12

La formazione per l'innovazione organizzativa supporta, come si è detto, un'innovazione di prodotto che soprattutto nell'ambito delle produzioni e forniture di apparecchiature per le industrie è attenta a interfacciarsi con le tecnologie 4.0, spesso viene classificata come innovazione tecnologica di prodotto e di processo in quanto attività formative di questo tipo sono state finanziate nell'ambito di Piani dell'Avviso 3/2015. Il programma di monitoraggio valutativo assegnato da Fondimpresa all'OBR Campania per il 2018 ha comportato la scelta di 10 aziende nell'ambito del sub-universo analizzato nel capitolo 1 e di azioni formative nell'ambito delle quali potesse essere valutata la qualità della formazione e il rapporto tra la formazione dei dipendenti e l'innovazione tecnologica.

Le aziende selezionate appartengono a diversi settori e si ripartiscono tra Conto Formazione e Conto di Sistema. Questo è il risultato di un adattamento della scelta iniziale di scegliere le sole nove aziende che avessero partecipato sia ad ambedue i canali di finanziamento, ma alcune delle nove aziende non si sono rese disponibili a partecipare al programma di monitoraggio valutativo, pertanto la scelta è stata successivamente modificata, acquisendo tra le variabili alla base della scelta la propensione delle aziende a collaborare al monitoraggio valutativo. La disponibilità manifestata dalle dieci aziende (e in particolare dai top manager intervistati) che hanno consentito di realizzare le rilevazioni è di per sé qualificante per queste aziende che vengono di seguito presentate secondo l'ordine cronologico di monitoraggio: **Salvagnini Industriale, Compagnia Trasporti Pubblici Napoli, Fondazione Teatro di San Carlo, DEMA – Design Manufacturing, Vulcanair, Kuvera, Tecnocap, Pineta Grande Hospital, Napoli Servizi, Finagricola.**

Le loro attività si collocano in aree tematiche che possono avere un rapporto diretto o indiretto con l'innovazione tecnologica, segue una sintetica presentazione.

Si tratta di buone esperienze formative positive, analizzando le quali emerge che è possibile creare un rapporto di causa effetto e impatti tangibili sui processi, sui prodotti, sulle modalità organizzative creando nessi efficaci tra buona formazione e strategie aziendali.

Le modalità di analisi dei fabbisogni formativi si spingono raramente oltre i livelli di responsabilità d'area o reparto arrivando ai responsabili diretti dei lavoratori, anche per la presenza di resistenze all'apprendimento continuo tra gli stessi lavoratori.

Le diverse esperienze analizzate, pur nella loro positività, tranne in alcuni dei casi analizzati, non sembrano spingersi con particolare attenzione nella ricerca di metodologie didattiche particolarmente innovative orientate a farsi carico dei peculiari processi di apprendimento degli adulti; le scelte sono generalmente e prevalentemente improntate a un approccio d'aula che evolve in qualche misura verso l'action learning attraverso la riflessione sulle esperienze lavorative, simulazioni e altre modalità che richiamano l'esperienza professionale dei partecipanti.

Anche in termini di riconoscimento e certificazione delle competenze, le prove formalizzate vengono espletate in modo alquanto burocratizzato in funzione di quanto progettato in risposta agli avvisi o di obblighi di certificazione, l'unica modalità utilizzata in modo formalizzato è la somministrazione di prove, benché dai racconti degli intervistati emerga che nel corso della formazione i docenti seguano talvolta e prestino attenzione alle prove in situazioni simulate o nel contesto di lavoro.

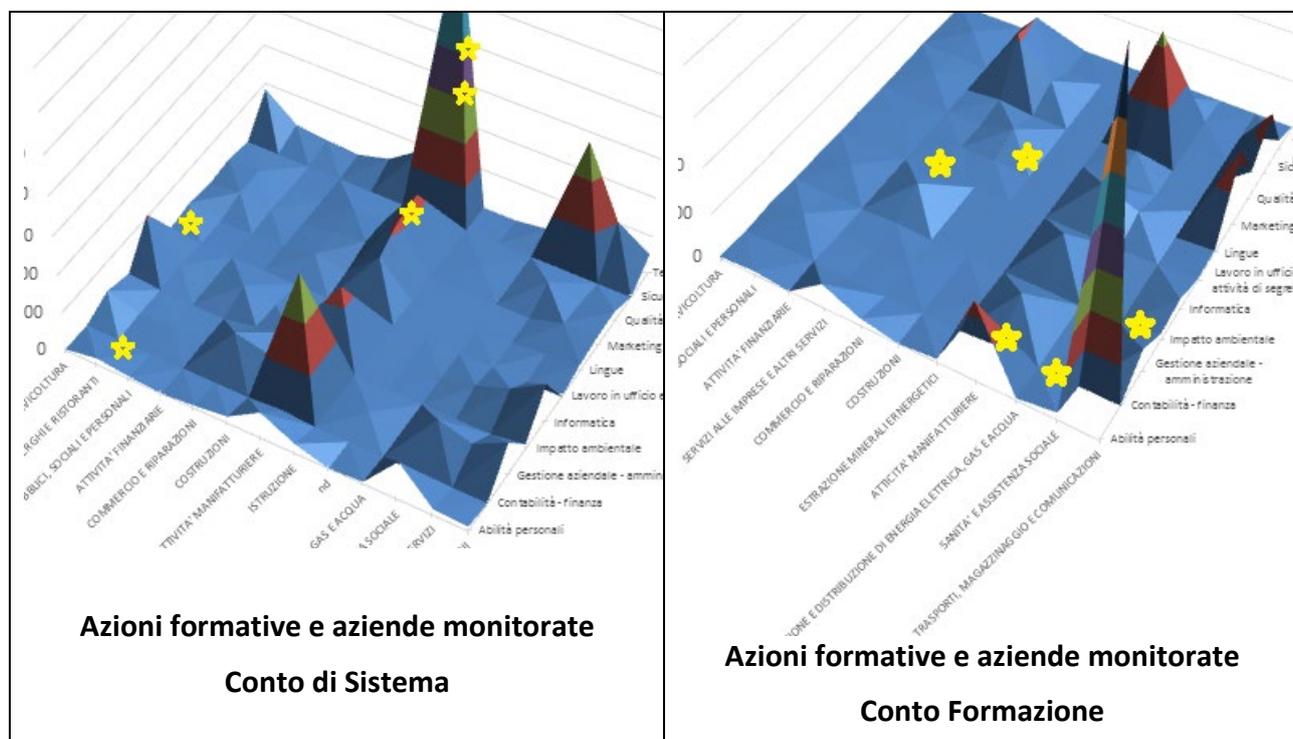


Figura 13

I paragrafi che seguono presentano le aziende e le loro esperienze formative oggetto di valutazione. La struttura delle interviste definita da Fondimpresa e dall'INAP⁴ consentiva di collocare e valutare le esperienze formative in uno dei seguenti ambiti strategici:

1 - innovazione tecnologica di processo e di prodotto; 2 – digitalizzazione; 3 - commercio elettronico; 4 – internazionalizzazione; 5 - reti d'impresa e filiere produttive; 6 - prevenzione e riduzione impatto ambientale delle attività svolte; 7 - politiche attive del lavoro; 8 - esperienze di formazione positive e buone prassi formative.

Due azioni delle dieci azioni formative monitorate riguardano l'introduzione o il miglior utilizzo di software 'storici', una terza si riferisce all'introduzione di una pressa a controllo numerico di nuova generazione; si tratta cioè di tecnologie che possono essere classificate come 3.0 in quanto non vi si riscontrano i principali fattori abilitanti delle tecnologie 4.0; solo in un caso si riscontra una formazione finalizzata ad attività lavorative collocabili in un sistema di interconnessione tipico delle tecnologie 4.0.

⁴ L'INAP è l'Istituto Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, agenzia governativa che ha assorbito gran parte dei ruoli di studio, ricerca e valutazione della formazione professionale e continua che sono state ricoperte dall'ISFOL fino al dicembre 2016.

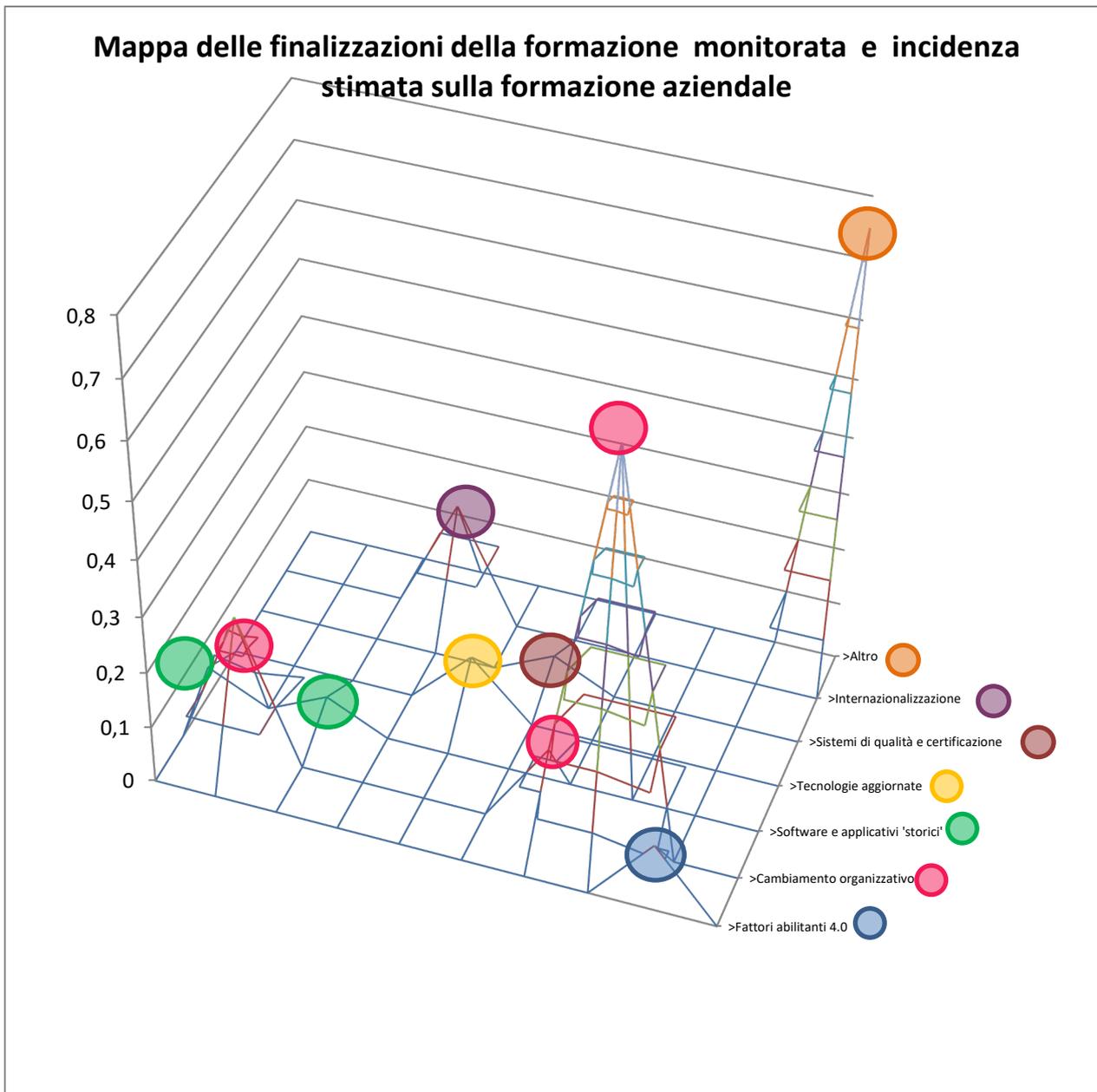


Figura 14

La formazione a supporto del cambiamento organizzativo che caratterizza almeno tre azioni variamente collate in termini di aree tematiche è stata identificata come innovazione tecnologica di prodotto e di processo dai Piani finanziati nell'ambito dell'Avviso 3/2015 a ciò destinato, ma non necessariamente l'innovazione organizzativa comporta innovazione tecnologica, per cui nel rappresentare una mappa della finalizzazione della formazione monitorata abbiamo distinto innovazione tecnologica da innovazione organizzativa. I casi trattati con il monitoraggio valutativo nel corso del 2018 evidenziano che si può fare buona formazione con positivi impatti sui processi produttivi sia con il Conto Formazione che con il Conto di Sistema e che in ambedue i casi le migliori pratiche sono quelle che nascono ad hoc per iniziativa e spinta delle strategie aziendali e a partire da queste intersecano soggetti specializzati.

4. Esperienze significative

Tra le dieci azioni formative analizzate emergono situazioni di grande interesse che forniscono esempi di un utilizzo strategico della formazione e dei canali di finanziamento di Fondimpresa.

Ad esempio, la **DEMA** (Design Manufacturing), è una delle maggiori aziende dell'industria aeronautica in Italia, per dimensioni con circa 700 addetti⁵ e per varietà delle produzioni e dei servizi offerti; ha attraversato la crisi del 2008 subendo forti contraccolpi, ma ha sostanzialmente mantenuto i livelli occupazionali e importanti posizioni di mercato con un fatturato che ha oscillato attorno ai 40 milioni di euro nell'ultimo triennio ed ora è in risalita grazie a nuovi investitori. L'interessante azione formativa monitorata che si colloca in un Piano del Conto Formazione che realizzando azioni formative per Auditor ISO 9001, il lavoro di gruppo e il change management, ha fatto da apripista di un percorso di innovazione organizzativa nell'ambito della quale è stata collocata questa attività. E' interessante notare in un'analisi di follow up realizzata sui successivi Piani come la progettazione dei Piani del Conto Formazione abbia assecondato questo indirizzo strategico e sia entrata sempre più in una **dettagliata finalizzazione** e sia cresciuta la frequenza con cui i piani sono stati progettati e sviluppati .

È un dato significativo per la lettura delle dinamiche in atto anche la considerazione che una delle azioni formative monitorate riguardante la digitalizzazione sia stata realizzata nel settore agricolo e della trasformazione agro-alimentare da un'azienda come **Finagricola**.

Tutte le aziende coinvolte sono degne di attenzione e di nota, ma nei paragrafi che seguono vengono riportati in modo più analitico quattro dei dieci casi monitorati in cui in modo marcato è stato rilevato un ruolo di fattivo supporto della formazione alle strategie aziendali.

Nel primo di questi casi si evidenzia come in un settore di servizi avanzati, come quello sanitario contiguo al mondo della ricerca e dell'innovazione, la produzione e l'organizzazione aziendale sia maggiormente permeabile alle tecnologie più evolute, ma questa è una situazione solo in parte dettata dal mercato, essa è fortemente dettata dalle scelte strategiche dettate dalla proprietà e dal top management.

Che la condizione essenziale, affinché l'innovazione e la formazione possano avanzare e dar luogo a esperienze positive e a impatti rilevanti nelle aziende, sia data dal fatto che queste due importanti leve strategiche esprimono una forte convinzione e motivazione del top management o della proprietà viene evidenziato da altri due casi, uno nel settore manifatturiero e l'altro in una importante fondazione costituita prevalentemente da soggetti pubblici. In queste due esperienze l'innovazione organizzativa crea un contesto che spinge all'innovazione di prodotto che in un caso è dato dalla costruzione di macchine e impianti industriali che sono in grado di interfacciarsi con tecnologie 4.0 e nell'altro il prodotto è costituito da spettacoli ed eventi di grande rilevanza culturale.

La quarta esperienza qui sintetizzata è un'azienda che costituisce un ottimo esempio di successo in tutto il mondo di un'azienda familiare che in Campania ha il suo headquarter e da qui sviluppa prodotti di moda e controlla una rete internazionale di siti di produzione delocalizzati all'estero e di punti vendita; in questo caso

⁵ Tra DEMA e società controllate

è interessante notare come la formazione supporti le strategie di internazionalizzazione debbano confrontarsi con il nodo della comunicazione tra le persone di questa rete e la sede direzionale. Questo caso viene richiamato perché indica come la dimensione tecnologica ancorché rilevante e presente in un'azienda del genere non costituisce un oggetto di rincorsa né è al centro della formazione aziendale, ma ciò non implica che non si possa fare una formazione di valenza strategica.

4.1 Esempi di buona formazione dei dipendenti di aziende a partecipazione pubblica aderenti a Fondimpresa: i casi di Teatro di San Carlo, Napoli Servizi e CTP

Ai fini di questa analisi, è utile richiamare che in considerazione del rilevante ruolo che rivestono le società a partecipazione pubblica nel contesto produttivo e del mercato del lavoro della Campania, per comporre la rosa delle dieci aziende da monitorare, sono stati prescelti tre soggetti partecipati da Enti pubblici; uno, la Fondazione **Teatro di San Carlo**, fa parte dei casi di seguito approfonditi. Gli altri due sono **Napoli Servizi** e la **Compagnia Trasporti Pubblici (CTP)** Napoli.

La prima, **Napoli Servizi**, è una Grande Impresa, una SpA configurata in house providing nell'ambito del Comune di Napoli, suo socio unico. Questa importante realtà è riuscita a raccogliere e rispondere con successo a importanti sfide poste dalla proprietà attraverso un'evoluzione professionale del personale, resa possibile da un'utilizzato efficace e impeccabile delle risorse del Conto Formazione. Vi è un'attenta gestione delle risorse affidata all'Ufficio Formazione sulla base di un lavoro di bilancio delle competenze consolidatosi negli anni che ha consentito anche in seguito di supportare con la formazione i percorsi di carriera e la mobilità professionale dei dipendenti.

CTP è una storica compagnia del trasporto pubblico locale presente soprattutto nell'hinterland a nord di Napoli. E' un'azienda oggi partecipata dall'Area Metropolitana di Napoli che ha attraversato momenti di grande incertezza e di difficoltà e procede in un complesso percorso di risanamento finanziario. La formazione realizzata con Fondimpresa ha avuto un importante impatto, non solo nel contrasto all'evasione e all'elusione del pagamento dei titoli di viaggio, fenomeno fortemente diffuso tra un'utenza di un'area particolarmente complessa e difficile, ma le attività formative realizzate con Fondimpresa hanno avuto un importantissimo ruolo di coesione e professionalizzazione rafforzando le motivazioni e il legame con l'azienda pur di fronte a situazioni di grande disagio.

4.2 Pineta Grande SpA

Pineta Grande SpA è la società a cui fa capo l'omonimo Ospedale di Mondragone in Provincia di Caserta. Questo territorio costiero che si estende a nord-over della provincia di Napoli è una delle realtà più complesse e drammatiche del territorio della Campania, cresciuto enormemente dopo gli anni '70, passando dai tremila abitanti dell'epoca, attraverso ondate demografiche, agli attuali quarantamila residenti, di cui cinquemila di provenienza extracomunitaria a cui se ne aggiungono

altrettanti in condizioni di clandestinità, come racconta il dott. Vincenzo Schiavone, direttore generale della struttura ospedaliera e presidente del gruppo La Nuova Domiziana (LND).

Oggi questo ospedale è centro di eccellenza nel panorama del Sistema Sanitario Nazionale, offre al territorio locale (ma anche alla regione Campania e ai territori più prossimi del Lazio) 150 posti letto, circa 500 addetti e i servizi di un Pronto Soccorso di 2° livello, riconosciuto tale dal 2005, cioè in grado di effettuare qualsiasi intervento d'emergenza. A partire dal 1985 questa struttura sanitaria ha risposto alle esigenze del territorio ed ha esteso il suo prestigio anche oltre fino ad attirare pazienti dal resto del territorio casertano, dalle province limitrofe della Campania e del Lazio, da altre regioni e accogliendo oltre 400 trasferimenti all'anno da altri ospedali.

Nel 1985 il dott. Schiavone rilevò una piccola clinica generalista con 30 posti e un fatturato di mezzo milione degli attuali euro che rispondeva alle esigenze di un territorio che nonostante una prima ondata di trasferimenti dalla conurbazione napoletana, conservava ancora una forte connotazione agricola non riuscendo a valorizzare pienamente le sue potenzialità turistiche. Si sono poi susseguiti ulteriori momenti di crescita con lo spostamento di popolazione nel territorio di Mondragone in seguito al sisma del 1980, al bradisismo di Pozzuoli negli anni '90. La struttura sanitaria ha seguito e dato risposte alla crescita per quantitativa della domanda di assistenza sanitaria del territorio, offrendo per scelta etica e imprenditoriale servizi ai migliori livelli per qualità tecnico-scientifica e assistenza sanitaria e della componente "alberghiera".

Una struttura costantemente protesa all'innovazione che nel 2014 anticipò i tempi della digitalizzazione della cartella clinica ed ottenne il premio per l'innovazione ICT in sanità con riconoscimento e "sorpresa" del Politecnico di Milano, considerata la natura dell'Ospedale e la sua localizzazione.

Pineta Grande SpA fattura oltre 60 milioni di euro ed è il cuore di una holding (LND) cui fanno capo altre 5 cliniche per un totale di 551 posti, 60mila pazienti e 300mila prestazioni/anno. È già in fase di avanzata costruzione a Castelvoturno, con la quale l'Ospedale sarà in grado di offrire 450 posti letto.

Lo stile imprenditoriale del dott. Schiavone, puntando a prestazioni d'eccellenza, ha fatto leva sulle persone e sulla loro professionalità nella costruzione del successo della struttura e la formazione, da quella iniziale e a quella continua, riveste nell'organizzazione un ruolo importante e viene realizzata nel rispetto e oltre gli obblighi dell'Educazione Continua in Medicina. Ne è derivato un uso costante ed efficace del Conto Formazione di Fondimpresa.

L'attività di monitoraggio si è focalizzata su un'azione formativa che ha valore strategico in quanto è parte del completamento di un percorso di innovazione che prepara l'ulteriore processo di evoluzione tecnologica già in atto. L'azione formativa strategica oggetto di questo report fa parte del "Piano formativo aziendale 2016" del Conto Formazione con ID 151874 realizzato nel 2017 da Pineta Grande SpA; si tratta dell'azione formativa intitolata "La gestione della della documentazione clinica e la cartella clinica elettronica" svolta in 4 edizioni di 18 ore ciascuna nel mese di marzo 2017 con il coinvolgimento di 32 tra medici, infermieri e altro personale qualificato che ha facoltà di

accedere e inserire dati in cartella clinica. Ogni edizione è stata articolata in tre giornate di 6 ore con attività d'aula.

La cartella clinica elettronica è già in uso da anni a Pineta Grande; l'azione formativa realizzata è stata a supporto dell'estensione del suo impiego dai reparti di cura ai laboratori diagnostici, alle sale operatorie, al pronto soccorso. La formazione è stata dunque rivolta sia a personale che si interfacciava per la prima volta con la cartella clinica elettronica che a personale che già immetteva dati e consultava la cartella elettronica mediante terminali e tablet con un totale processo di dematerializzazione della documentazione che viene firmata e archiviata esclusivamente esclusivamente per via informatica con l'eliminazione degli archivi cartacei.

Con la Cartella Clinica Elettronica, l'inserimento dei dati relativi a un paziente, comporta l'apposizione di firma digitale e la conservazione e consultazione nel sistema informativo dell'Ospedale. La Carte

La Cartella Clinica Elettronica, entrata in vigore l'11 Aprile 2014, è un atto pubblico; viene utilizzata per la gestione organica e strutturata dei dati riferiti alla storia clinica di un paziente in regime di ricovero o ambulatoriale, garantendo il supporto dei processi clinici (diagnostico-terapeutici) e assistenziali nei singoli episodi di cura e favorendo la continuità di cura del paziente tra diversi episodi di cura afferenti alla stessa struttura ospedaliera mediante la condivisione e il recupero dei dati clinici in essi registrati, ciò ha introdotto radicali novità nel processo di dematerializzazione.

La CCE è una delle innovazioni per la Sanità digitale previsti dall'agenda digitale italiana, istituita nel marzo 2012 con decreto del Ministro dello sviluppo economico, di concerto con il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione. A partire dal 2015 è stato previsto l'obbligo del Fascicolo Sanitario Elettronico come "luogo istituzionale di rete", mantenendo aggiornati i dati di salute del singolo cittadino.

Il livello di attuazione e l'interpretazione di questi dispositivi nelle varie strutture sanitarie è molto differenziato; non bisogna, infatti, confondere la gestione elettronica di una cartella clinica con la cartella clinica elettronica. Una gestione informatizzata della cartella clinica può consistere, come generalmente si riscontra nelle strutture sanitarie, nella produzione e redazione dei documenti che la costituiscono, con l'ausilio di strumentazioni elettroniche, ma con un ruolo ancora determinante della documentazione cartacea, in quanto è richiesta la compilazione a mano e/o la stampa di documenti cui vanno apposte firme autografe; la conservazione in questo caso anche se vi è una gestione informatizzata richiede un archivio cartaceo.

All'Ospedale Pineta Grande, la Cartella Clinica Elettronica è uno strumento di interconnessione rappresentazione, elaborazione e scambio di informazione attraverso canali protetti e selettivi che richiedono adeguate competenze per l'accesso e l'interazione. Il personale dell'Ospedale di Mondragone deve assicurare un livello di impiego della CCE attraverso l'intranet adeguato a standard d'avanguardia che consentono di operare in un contesto che per quanto riguarda il trattamento e l'elaborazione dei dati compendia i fattori abilitanti 4.0.

I livelli di soddisfazione e le valutazioni del personale su questa formazione sono altamente positivi. I lavoratori intervistati hanno espresso grande apprezzamento per la formazione realizzata indicando con esattezza, convergenza e opportuna articolazione rispetto ai ruoli, l'efficacia della formazione realizzata, rispetto alle proprie aspettative e al proprio ruolo.

È stato evidenziato che il corso ha consentito lo sviluppo e l'implementazione di importanti concetti che sono stati applicati nel contesto lavorativo. In relazione alla CCE è stato evidenziato che la formazione realizzata ha consentito di incrementare le attività già messe in pratica e/o di estendere l'applicazione della cartella clinica elettronica già in uso nell'Ospedale. In alcuni casi, la partecipazione è stata rivolta a persone che già utilizzavano la cartella clinica e si interfacciano con i nuovi utilizzatori della CCE, in questo caso è stato considerato utile l'ampliamento di conoscenze e informazioni che ne è derivata e per inserire delle procedure che hanno aiutato nello svolgimento dell'attività lavorativa.

La formazione è stata ritenuta rilevante in quanto le conoscenze acquisite sono state fondamentali per diversi ruoli, tra cui quello di coordinatore.

Le conoscenze acquisite, secondo i lavoratori intervistati, hanno avuto un buon riscontro nelle applicazioni professionali. In particolare la formazione è stata apprezzata dal personale della sala operatoria a cui è stata estesa l'applicazione della CCE.

Sono state positive anche le reazioni di partecipanti che già avevano esperienza della CCE e la cui partecipazione al corso è stata utile ai fini dell'interfacciamento con i nuovi settori, consentendo di avere a disposizione in ogni momento la situazione clinico-laboratoristica dei pazienti ricoverati.

La formazione realizzata è stata ritenuta di significativo impatto sulle proprie pratiche professionali perché i concetti appresi hanno favorito l'attività lavorativa e fondamentali sono stati gli approfondimenti sui concetti di efficacia, efficienza, completezza e tracciabilità dei dati, ottimizzazione di un'organizzazione. La cartella clinica elettronica in seguito alla formazione è stata implementata in nuovi ambiti dell'ospedale consentendo un più ampio e rapido scambio di dati.

Il dottor Argenziano, primario di cardio chirurgia, esprime un concetto che stato espresso e rimbalza tra gli intervistati. "Nei tablet che usiamo c'è tutto l'ospedale".

Le informazioni acquisite hanno aiutato la formazione e l'applicabilità nella fase lavorativa, in quanto ha aperto allo sviluppo delle applicazioni del programma informatico a livello di cartella clinica. Il corso è stato sia vicino che utile all'attività lavorativa, soprattutto consentendo rapidità nel reperire qualsiasi tipo di dato relativo al paziente soprattutto in situazioni di emergenza/urgenza. La cosa che più ha favorito l'attività lavorativa è stata quella di snellire i tempi di consultazione di esami diagnostici pre-operatori, sia in caso di interventi chirurgici d'elezione che in caso di emergenze-urgenze.

Le competenze professionali rafforzate e sviluppate durante la formazione hanno avuto grande ed importante impatto sugli obiettivi e i processi aziendali. L'incidenza è stata abbastanza importante

in un contesto lavorativo che peraltro è già proiettato all'innovazione e sicuramente vi è stato un miglioramento a livello di velocizzazione della disponibilità di dati.

4.3 Salvagnini Industriale SpA

La Salvagnini Industriale è attiva dal 1998 ed è localizzata nel Nucleo Industriale di Montefredane (AV), fa capo alla Salvagnini Italia. La casa madre di Sarego, in provincia di Vicenza, progetta, produce e vende macchine e sistemi flessibili per la lavorazione della lamiera: punzonatrici, pannellatrici, pressopieghe, macchine taglio laser in fibra, linee FMS, magazzini automatici e software. Ha affermato la sua leadership mondiale attraverso vari primati industriali e tecnologici sviluppando sistemi di lavorazione automatici e totalmente flessibili, Salvagnini ha ideato una cella completamente automatica di pressopiegatura, gestita da un solo controllo e un solo programma; oggi, con tre grandi innovazioni ha cambiato il presente della pressopiegatura e ne orienta il futuro. Conta cinque stabilimenti per la produzione di soluzioni affidabili, durature e personalizzabili per l'industria, sostenute da una presenza globale garantita da 23 società operative e 31 centri di assistenza che si occupano esclusivamente di vendita ed assistenza tecnica, con una copertura capillare in tutto il mondo: USA, Canada, Brasile, Messico, Cina, Giappone, Corea del Sud, Malesia, India, Tailandia, Emirati Arabi Uniti, Italia, Francia, Svezia, Danimarca, Spagna, Paesi Bassi, Germania, Regno Unito, CIS ed Austria; a queste si affiancano altri 7 centri di assistenza dislocati in altrettanti paesi con personale altamente specializzato. Sono 75 i Paesi serviti in cinque continenti con 193 mila metri quadri utilizzati.

Dalla Salvagnini Italia, che conta oltre 600 professionisti, derivano la Salvagnini Maschinenbau, (Ennsdorf/Austria) con oltre 300 dipendenti, Salvagnini Robotica che vanta uno staff di 25 specialisti e la Salvagnini Industriale che è l'oggetto di questo studio sulle buone pratiche della formazione realizzate con Fondimpresa.

La Salvagnini Industriale SpA, dall'affiancare la casa madre nella produzione di macchine e sistemi, nella installazione degli impianti e nella manutenzione, è andata specializzandosi fino a ritagliarsi un segmento di mercato nella progettazione, produzione e installazione di sistemi di elevazione per lo stoccaggio dei prodotti intermedi e finali dei cicli di produzione. Quello di Montefredane è tra gli impianti di produzione maggiormente attivi nel gruppo, contribuendo anche alla realizzazione di celle non presidiate e fabbriche automatiche per svariati settori, dall'elettronica all'arredamento, dalle macchine agricole alle scaffalature. L'azienda è certificata EN ISO 14001/2004 e OHSAS/2017 per assemblaggio, saldatura e verniciatura di macchinari elettromeccanici e relativa installazione, dispone, inoltre, di un sistema di gestione conforme alla norma SA 8000/2014. La casa madre risulta, a sua volta, certificata per progettazione, realizzazione, installazione e assistenza post-vendita di sistemi flessibili per la lavorazione della lamiera sottile.

Flessibilità e realizzazione ad hoc per le esigenze del cliente sono la cifra di tutto il gruppo che si è dotato di un proprio Sistema HSE per fare dei requisiti delle norme sull'ambiente e sulla sicurezza

del lavoro un perno della propria competitività. Il documento “ODS 1/2018 , POLITICA INTEGRATA AMBIENTE, SICUREZZA, ENERGIA”, definisce i principi di sostenibilità che improntano la vita del gruppo: consumi ridotti, tecnologie sicure e affidabili, rispetto per l’uomo e per l’ambiente, fissando gli obiettivi e uno stile organizzativo e produttivo proiettato verso i modelli più evoluti.

In questa cornice, l’azienda avellinese del gruppo, la Salvagnini Industriale è cresciuta fino ad occupare 87 addetti nel 2017 per un fatturato di oltre 16 milioni di euro. L’AD, Ing. Avallone, espone la bandiera da pirata con la celebre frase: "It's more fun to be a pirate than to join the navy" , cioè la formula che utilizzò Steve Jobs per dare identità e forza al gruppo Macintosh quando gli fu tolto il progetto Lisa e, benché proprietario, relegato in una palazzina con tutti i reietti dell'azienda. Ci confida “Questo è stato un modo per fare gruppo in questo stabilimento; ci siamo sentiti un po' i pirati del gruppo Salvagnini, passando dall’assemblaggio e montaggio ad attività che sono proprie della casa madre, come la progettazione e realizzazione. Qui abbiamo la foto di tutto il personale dello stabilimento con la prima macchina progettata e realizzata qui”. La formazione dei dipendenti riveste un ruolo centrale nelle strategie di questa azienda.

La Salvagnini partecipando a tre Piani Formativi del Conto di Sistema nel periodo 2016-17 ha realizzato un progetto di innovazione organizzativa e di processo per l’introduzione di soluzioni basate sul modello World Class Manufacturing. I tre piani, tra cui in particolare il Piano Cassiopea realizzato con finanziamenti dell’Avviso 3/2015 per l’innovazione tecnologica di prodotto e di processo, hanno consentito di coinvolgere, formare e vincere le resistenze presenti nel personale dei vari reparti. Oltre due terzi dei dipendenti hanno partecipato alla formazione per l’introduzione del nuovo sistema produttivo.

Con i partecipanti sono stati realizzati due brevi focus, in forma di “capannelli” nella stessa zona dell’area di produzione in cui era stato applicato il nuovo modello organizzativo e alla presenza di molti altri colleghi che continuavano a svolgere il loro lavoro. Un incontro preliminare è stato svolto a livello informale ed ha coinvolto cinque operai che, con il permesso del capo dello stabilimento, hanno avuto modo di confrontarsi e di commentare l’esperienza formativa realizzata, raccontando che la nuova disposizione degli impianti e degli attrezzi, i segnali e la comunicazione visiva, l’organizzazione degli spazi e la nuova distribuzione delle responsabilità avevano apportato benefici rilevanti. Tutti hanno concordato che con la nuova organizzazione si lavora in modo meno compulsivo, vi è più tempo per riflettere su quello che si deve fare e su quello che si è fatto, lavorando con più efficacia, evitando errori e altre importanti cause di stress e inutili perdite di tempo come quella di scavare nella cassetta alla ricerca della chiave o dell’attrezzo necessario. Vi è una nuova consapevolezza del ruolo di ciascuno nell’organizzazione aziendale e questa percezione è stata riferita come condivisa dalla totalità o quasi degli operai.

La consapevolezza di lavorare secondo un modello e teorie verificate riconosciute come tra le più evolute diventa parte del bagaglio culturale dei lavoratori della Salvagnini e si trasferisce nelle relazioni e nelle esperienze della vita extra-lavorativa. Un operaio ha riferito di aver applicato il nuovo metodo di organizzazione e gestione degli spazi e delle attrezzature alla cantina e deposito-

attrezzi di casa sua. Dalla testimonianza di un altro operaio, conveniva sul fatto che dopo la formazione WCM era cambiato anche il suo modo di coltivare l'orto. Infine, un operaio più anziano ha testimoniato del suo orgoglio di appartenere alla Salvagnini, che attraversa le sue relazioni e il suo parlare e confrontarsi con i paesani, con gli amici e i familiari, ora si è arricchito di nuovi argomenti che porta negli esempi delle sue conversazioni: se prima già era fiero della sua appartenenza alla Salvagnini in paese ed esprimeva concetti sulla base della propria esperienza di operaio qualificato, ora può riferirsi a principi e regole che venivano riconosciuti validi in realtà industriali prese ad esempio in tutto il mondo. Tutti hanno convenuto con diverse parole sul fatto che la formazione che ha consentito di dar vita al nuovo sistema di produzione, li ha fatti riflettere e confrontare tra di loro, facendo propri nuove conoscenze e chiari riferimenti concettuali, ma anche degli obiettivi precisi e concreti, mentre prima il confronto era occasionale e casuale. Hanno apprezzato la capacità del docente di parlare della teoria e delle regole riferendosi alle situazioni di lavoro in cui loro erano concretamente immersi, coinvolgendoli in modo progressivo e vincendo delle resistenze che all'inizio erano forti. Secondo loro il progetto formativo ha avuto successo anche perché hanno potuto vedere praticamente quello che accadeva in un'area pilota in cui il modello produttivo e organizzativo era stato introdotto a titolo sperimentale.

Nel secondo "capannello" sono emerse valutazioni analoghe. In questo confronto. Umberto Vallillo, rappresentante sindacale della FIM CISL, nel confermare il forte impatto della formazione realizzata e i cambiamenti che ormai interessano quasi tutta la fabbrica, ha ricondotto la rapida capacità di apprendimento alla tradizione e alla cultura produttiva e industriale che ha rivendicato come storicamente acquisita, poiché caratterizza ormai da decenni gli operai della Salvagnini Industriale e li fa apprezzare ovunque. La sua valutazione condivisa dagli altri due colleghi, guardando alle prospettive, è che quello realizzato sia stato un primo importante passo di una trasformazione che deve portare all'introduzione di sistemi 4.0 e perciò sperava che l'azienda potesse realizzare un nuovo Piano per l'innovazione. Questa idea e questa speranza sono state condivise anche dagli altri due partecipanti a questo secondo focus.

In termini di innovazione tecnologica dei processi produttivi e di supporto interni all'azienda, affianco allo sviluppo del sistema ERP in cui Salvagnini industriale ha fatto da apripista per tutto il gruppo, nel corso di questi anni sono stati sviluppati sistemi di cloud manufacturing che impattano sulla progettazione e sulla gestione della manutenzione. Ma la formazione realizzata a questo scopo ha utilizzato canali diversi

4.4 Fondazione Teatro di San Carlo

"Il Teatro di San Carlo di Napoli è il teatro d'Opera più antico del mondo ed è stato inserito dall'Unesco tra i monumenti considerati Patrimonio dell'Umanità. Le sue linee architettoniche, le decorazioni, i velluti rossi e gli arredi incantano e lasciano a bocca aperta chiunque.

Ha conquistato nel 2014 un posto nella classifica del National Geographic superando la Scala di Milano e tanti altri teatri di fama mondiale, ottenendo il primo posto anche nella graduatoria di Best5.it che lo ha reputato il teatro più bello in assoluto!”⁶

La Fondazione Teatro di San Carlo nasce nel 1998 a seguito della trasformazione dell’Ente Lirico per effetto del D.Lgs. 367/1996, partecipando all’evoluzione di altre quattordici istituzioni lirico sinfoniche che dall’ordinamento pubblico passano a quello privato.

I soci fondatori sono:

- Lo Stato, tramite il Ministero per i Beni e le Attività Culturali,
- la Regione Campania,
- il Comune di Napoli.

A questi si affiancano altri due soci quali: la Città Metropolitana e la Camera di Commercio di Napoli.

Questa importante istituzione, guidata dalla Soprintendente, Dott.ssa Rosanna Purchia, ha continuato a operare a livelli degni della sua storia e della sua fama. Ma ha dovuto attraversare e superare una fase di grave crisi culminata nel 2014 con la nomina del Commissario, Avv. Michele Lignola, chiamato dal Ministro per i Beni e le Attività Culturali per presentare un piano industriale e aderire al decreto Valore Cultura per l'accesso ai finanziamenti necessari a risanare il bilancio. Si è trattato di una crisi su cui nel corso degli anni aveva influito pesantemente la più generale e grave crisi economica iniziata nel 2008, che portava a un progressivo calo delle vendite dei biglietti a fronte di crescenti costi di produzione, ma dovuta anche a fattori interni con complesse dinamiche tra i soci chiamati a risanare le pesanti passività che si erano generate.

Ormai il San Carlo presenta bilanci in attivo, ed ha iniziato un trend di incremento dei ricavi che suggella un successo di cui la città si vanta nella sua ritrovata vocazione turistica internazionale, e che vede il Teatro attivissimo nel marketing che intercetta questi flussi. A questo andamento hanno concorso una serie di fattori che trovano evidenza nella relazione al Bilancio 2017:

- *L’impegno della Regione Campania, che ha deciso di sostenere la Fondazione, per il rilancio artistico della stessa, con la prosecuzione del progetto “Napoli Città Lirica”, confermando l’impegno per il 2017 e la legge regionale ad hoc per il San Carlo, che dà dignità e certezza per il futuro.*
- *La continuità della Camera di Commercio con la qualifica di “Socio Fondatore Pubblico”.*
- *La “spending review” che questa Fondazione ha iniziato virtuosamente dal 2007, quando questa pratica e questo termine risultavano sconosciuti ai molti.*
- *Il contenimento dei costi del personale, in presenza di un incremento imponente della produttività.*

⁶ <http://www.teatrosancarlo.it/it/pages/adotta-una-poltrona-reale.html>

- *Il contenimento dei costi generali pur in presenza di un “Nuovo San Carlo” con nuove tecnologie e nuovi spazi (MeMUS e i Laboratori Artistici di Vigliena).*
- *Il contenimento dei costi di allestimento delle opere valorizzando le nostre maestranze tecniche e i materiali in giacenza nei nostri magazzini.*
- *La ricerca di nuove forme di linguaggi e relative fonti di reddito, implementando le attività di MeMUS, Museo e Archivio Storico del Teatro di San Carlo, del “San Carlo Opera Caffè”, la gestione “in house” delle visite guidate con un San Carlo aperto sempre, anche nel mese di agosto, e la nuova linea di merchandising “San Carlo”.*
- *Il radicarsi sempre di più della Fondazione sul territorio e l’apertura alla città attraverso una serie di iniziative inserite ne “Il San Carlo per il Sociale”, che ha visto implementare l’attività educational nella sede principale e presso i Laboratori Artistici di Vigliena a San Giovanni a Teduccio e i progetti di “alternanza scuola lavoro” e “Musica incanto” per la formazione del pubblico di domani.*

La ricerca e la formazione di nuovo pubblico, e l’alternanza scuola lavoro in questo percorso è stata determinante.⁷

Un valore delle vendite nel 2017 pari a circa 44 milioni di euro, a fronte di oltre duecentomila spettatori a cui se ne aggiungono oltre 20.000 con gli spettacoli alla Reggia di Caserta e ai Laboratori di Vigliena, da un lato, e una forte capacità di contenimento dei costi, dall’altro, sono alla base del virtuoso ciclo gestionale che proietta questo teatro nel futuro.

Il Teatro di San Carlo è un'azienda di medie dimensioni con un organico medio nel 2017 di 370 addetti che per due terzi fanno parte del personale artistico, come mostra il seguente schema tratto dalla relazione al bilancio⁸. Il personale dipendente nel corso del 2017 è variato dalle 310 unità iniziali a 306, la differenza con la consistenza media dell’organico pari a 370,15 unità è data dal ricorso a collaboratori per esigenze di programma e a personale aggiuntivo per sopperire alle assenze.

Tra le maggiori istituzioni liriche e culturali del nostro Paese e del mondo e innerva da quasi tre secoli la storia, la cultura e l’identità di Napoli. E’ un luogo elettivo dell’arte, in cui le persone e le loro performance sono al centro di produzioni e rappresentazioni, a cui è legato il loro stesso prestigio personale e quello di questa entità storica e collettiva. Il San Carlo è anche un luogo di grandi e forti passioni e non potrebbe essere altrimenti in uno dei templi dell’opera lirica e sinfonica. Questo, come gli altri teatri lirici, è alla perenne ricerca di un difficile equilibrio tra esigenze di organizzazione e gestione aziendale, da un lato, e centralità delle performance, delle pulsioni e dell’agire individuale del personale .

Questa incombente aporia è ben evidente quando nella relazione al bilancio 2017 si legge: *“La vera ricchezza della Fondazione è “l’UOMO”:* circa il 65 per cento delle risorse sono investite in risorse

⁷ idem

⁸ idem

umane con scadenze improrogabili di pagamento a 30 giorni, e ciò determina l'impossibilità o profonde difficoltà nel gestire l'istituzione, anche con poste rilevanti di ricavi, qualora queste non siano garantite ed erogate regolarmente"⁹. Ciò vuol dire anche che l'organico è poco comprimibile se il Teatro vuole restare sulla scena, operando in una logica e in un contesto di mercato.

In questa organizzazione gli apporti individuali incidono, dunque, in modo rilevante e peculiare sulle performance del Teatro che sono di natura collettiva, e il personale del San Carlo ha dimostrato di saper raccogliere le sfide, partecipando a realizzare quello che è stato definito un incremento imponente della produttività. La capacità di assecondare l'inserimento di nuove tecnologie e l'apertura ad attività e proposte artistiche, ad iniziative di forte impatto sociale e culturale come l'alternanza scuola-lavoro, testimoniano la presenza un forte commitment nel personale.

Per altri versi, il venire da un passato di Ente gestito con criteri da Pubblica Amministrazione che ancora non conosceva vincoli di efficienza di efficacia tollerando tanti tipi di "astuzie" a tutti i livelli, ha lasciato tracce nei comportamenti di alcuni, che interferiscono con il delicato processo di risanamento e rilancio del Teatro San Carlo. In un quadro di indubbio valore e cambiamento si inserisce il problema delle assenze, che nel 2017 hanno toccato il 9,36% dei giorni lavorabili, pari a una media di 187 ore di assenze per dipendente. Le assenze sono più frequenti tra gli operai che costituiscono due terzi del personale tecnico, ma in valori assoluti è in alcuni settori del personale artistico che esso si manifesta maggiormente. Si tratta di un dato quasi doppio rispetto al settore privato in Italia, che si attesta sul 5,49% secondo alcune stime¹⁰; ed è con le dinamiche del settore privato che la Fondazione San Carlo deve ormai confrontarsi.

E' in atto dunque una complessa transizione che ha lasciato alle spalle acque estremamente pericolose e agitate. Il Teatro San Carlo naviga ormai nel mercato internazionale e anche fisicamente non è più solo lì vicino al porto di Napoli, ma occupa spazi che sono altrove; è un crogiuolo di tradizione, innovazione, è il fulcro di una rete che lega arte, cultura, economia. La formazione è parte di questa transizione; l'attenzione del San Carlo verso la formazione è finalizzata sia a sviluppare i rapporti con il territorio, attraverso l'alternanza scuola-lavoro e i laboratori per i bambini e i giovani, che allo sviluppo organizzativo interno attraverso le competenze professionali dei lavoratori; essa supporta gli obiettivi strategici di innovazione per la risoluzione di problemi organizzativi, gestionali e operativi.

Tra il 2016 e il 2017, la Fondazione San Carlo ha partecipato a due piani del Conto di Sistema nell'ambito dell'Avviso 5/2015: Media e Data. Si tratta di due Piani territoriali, cioè realizzati in Campania e nati principalmente per rispondere a competenze relative alle tecniche di produzione, al marketing, alle vendite, alla qualità, alle competenze tecnico-professionali, rispondendo quindi a bisogni di formazione legati alle esigenze di innovazione nei processi produttivi del manifatturiero e dei servizi industriali. Il Teatro San Carlo, la cui natura e i cui fabbisogni risultavano eccentrici rispetto agli obiettivi evidenziati nel progetto approvato da Fondimpresa, ha potuto aderire

⁹ Relazione al bilancio 2017.

¹⁰ Barometro europeo dell'Assenteismo, Gruppo Aimyng, 2016

successivamente alla presentazione e approvazione di questi Piani, pur non facendo parte di quella base di aziende che aveva aderito in fase iniziale e in rapporto ai cui fabbisogni il Soggetto Proponente aveva elaborato con successo un progetto principalmente per dare risposte, attraverso mirate azioni formative alle esigenze di quelle aziende, richiedendo il finanziamento necessario.

Le modalità previste da Fondimpresa per la gestione dei Piani finanziati dal Conto di Sistema, mirano ad assicurare flessibilità ed adattabilità nel corso della realizzazione di questi Piani Formativi che coinvolgono una pluralità di aziende, in funzione dell'emergere o del venir meno di esigenze formative aziendali. A questo scopo le Parti Sociali che hanno condiviso il Piano in fase di presentazione, sottoscrivendo un accordo di condivisione, costituiscono un Comitato di Pilotaggio che deve valutare e approvare la progettazione di periodo presentata dal Soggetto attuatore, per avanzare nella realizzazione del Piano Formativo. E' evidente che i Comitati di Pilotaggio dei due Piani Formativi, piuttosto che a una astratta coerenza tematica con le azioni originariamente previste dal progetto, e con la tipologia delle altre aziende coinvolte, hanno valutato che fosse prioritario consentire di dare risposta alle esigenze di formazione del personale del Teatro San Carlo, che è stato dunque incluso tra le beneficiarie della formazione.

Così è stato possibile tracciare un percorso di formazione del personale attraverso questi due piani del Conto di Sistema, consentendo lo sviluppo di soft skill relazionali e organizzative, tale programma è proseguito in un successivo Piano del Conto di Sistema; altre azioni formative realizzate con Piani del Conto Formazione sono state mirate a competenze tecnico-professionali specifiche o alla sicurezza del lavoro. Particolarmente raro nel contesto della Campania è il caso di aziende che utilizzano sia il Conto di Sistema che il Conto Formazione; il Teatro San Carlo rientra nella ristrettissima rosa di nove aziende che nella nostra regione hanno la capacità di utilizzare ambedue i canali di Fondimpresa per il finanziamento della formazione continua. Questo potrebbe essere già di per sé un indizio di buone pratiche.

Di fatto, l'attività formativa della Fondazione lirico-sinfonica napoletana si è ulteriormente dispiegata tracciando un interessante e ben strutturato percorso che assume rilevanza strategica. A partire dal novembre 2016 il Teatro è stato costantemente impegnato nella realizzazione di attività formative.

La Sovrintendente, Rosanna Purchia, è alla guida del Teatro dal 2009, quando fu chiamata a ricoprire tale incarico dal Commissario Straordinario di Governo di allora, Salvatore Nastasi ; non esitò ad accettare la difficile sfida e a trasferirsi dopo 33 anni dal Piccolo Teatro di Milano a Napoli, sua città natale. Nel dicembre 2011 il Sindaco Luigi de Magistris, Presidente della Fondazione, le riconferma l'incarico e viene rinominata all'unanimità dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione.

Nel tempo trascorso ha dovuto affrontare difficili crisi, ma questo non le ha impedito di fare in modo che la formazione dei dipendenti si concretizzasse come sua cifra manageriale e la vedesse attivamente e intensamente impegnata a farne una delle leve per proiettare verso obiettivi sempre più ambiziosi questo centro vitale della cultura di Napoli e del Paese.

La sua testimonianza evidenzia come il Teatro San Carlo, chiamato da un impegnativo piano industriale di risanamento e rilancio, a funzionare secondo logiche che coniughino la tradizione e il prestigio con una stringente efficienza aziendale, attraverso la formazione dei dipendenti sia riuscito a permeare radicate resistenze, ad innescare un processo che consente di proseguire, puntando verso nuovi ed evoluti obiettivi, quel cambiamento organizzativo che come Sovrintendente ha impresso fin dal suo arrivo. La formazione ha consentito di aprire dei canali di ascolto, finora inesplorati. La formazione realizzata ha attivato nei partecipanti un apprendimento basato sulla riflessività e sull'autovalutazione del proprio ruolo e della complessità della propria professionalità.

La prospettiva della formazione continua in questo contesto è principalmente riferibile a competenze relazionali, organizzative e trasversali, poiché è forte la prevalenza del personale artistico. I professionisti dell'arte hanno un nucleo centrale ed estremamente strutturato di competenze tecnico-professionali, di abilità; è questo che ne ha originariamente consentito l'inserimento nel loro attuale contesto lavorativo. Ma competenze ed abilità artistiche (o più in generale tecnico-produttive) non sono sufficienti per affrontare la varietà di situazioni professionali che si incontrano quale che sia il contesto organizzativo in cui si deve operare. Una parte della competenza è data proprio da risorse relazionali e organizzative che sono il fulcro della formazione che è stata avviata al San Carlo. La sfida che la Sovrintendente Purchia ha raccolto, riguarda le fondamenta del rapporto di questi artisti con la "competenza" che qui non diviene più astrazione teorica, ma si concretizza in tutta la complessità che richiedono situazioni di lavoro protese alla continua ricerca di successo nelle performance, perché queste si traducono anche in successo di pubblico e di critica.

In questo speciale mondo, le competenze artistiche si affinano soprattutto con l'auto-formazione lungo tutto l'arco della vita, attraverso lo studio, le prove e il confronto tra e con i maestri e i direttori d'orchestra, di coro o di danza. Così si formano i talenti, ma il mondo dell'arte, come quello dello sport, pullula di esempi in cui talenti, pur grandi, non riescono a esprimere il loro potenziale, perché le personali capacità tecniche del professionista non sono supportate da quelle risorse che ormai si tende a classificare come soft skill (commitment, capacità relazionali, organizzative, di problem solving, ecc.....). Proiettandola in una dimensione collettiva, il racconto della Sovrintendente Rosanna Purchia ruota attorno a questa criticità, spiegando le ragioni alla base delle scelte formative, fornendo una chiave e un orizzonte per valutare in modo realistico gli impatti, rinunciando cioè a valutazioni di comodo e spostando in alto l'asticella delle aspettative.

"La formazione è sempre stata una mia priorità sin dall'inizio, anche prima di aderire a Fondimpresa, anche se non in maniera così sistematica, perché formare il personale è un valore aggiunto per l'azienda e costituisce un miglioramento per i dipendenti che si sentono maggiormente protagonisti.

I primi anni sono stati abbastanza faticosi, in piena crisi economica e finanziaria, crisi a tutti i livelli, quindi forzatamente abbiamo dovuto rallentare la nostra voglia di crescita, incrociando le dita, sono ormai tre anni che il San Carlo viaggia su binari abbastanza regolari, se di regolarità si può parlare in una situazione e in un territorio così difficili. Si può guardare avanti non con affanno, ma con un minimo di serenità, a questo si può far risalire la nostra adesione a Fondimpresa.

La formazione viene vissuta dai dipendenti in maniera positiva, viene vista come qualcosa di innovativo che qui dentro non era mai avvenuta prima. Mi è capitato di essere sollecitata dai lavoratori per fare un corso di inglese per un settore artistico piuttosto che per un settore tecnico. La formazione viene vista come crescita personale e professionale dai dipendenti, ma con altrettanta sincerità va detto che la partecipazione a un corso di formazione li legano nel loro immaginario a un avanzamento di livello nel percorso di carriera, cosa che a volte è avvenuta, ma non può essere sempre così.

Siamo riusciti al 50% a far comprendere che la formazione è funzionale al miglioramento continuo di ciascuno nel suo ruolo per il miglioramento continuo dell'azienda, anche perché abbiamo un numero di amministrativi molto esiguo.

Ma il rapporto con la formazione tra i dipendenti sta evolvendo, anche grazie al fatto che, dal primo Piano progettato per una formazione specifica, come quella sui motori STATEC, rivolta ai tecnici, cioè a un gruppo relativamente ristretto di destinatari, siamo passati a una formazione che ha coinvolto centinaia di dipendenti, come quella degli ultimi Piani del Conto Formazione. L'aspettativa di tutti è quella di crescere e sarebbe anomalo se non fosse così, ma occorre un'evoluzione culturale nel rapporto con l'apprendimento.

La formazione per me dovrebbe essere sempre all'ordine del giorno. Abbiamo fatto una cosa assolutamente innovativa per il nostro mondo, come progettare formazione specificamente per un reparto artistico in cui la litigiosità era molto elevata; abbiamo realizzato quindi dei corsi finalizzati a migliorare il clima organizzativo. E' stato un esperimento, ma, oltre a fare formazione per valorizzare quanti hanno attitudine e capacità all'interno dell'azienda, quello che ci interessa moltissimo è sperimentare formazione per una crescita collettiva, che aiuti a realizzare un passaggio culturale e generazionale nell'azienda che superi resistenze molto radicate.

Una sovrintendente, un piccolo gruppo dirigente, per quanto determinato, da solo non può realizzare gli obiettivi aziendali. Per la vita futura dell'azienda è fondamentale che i lavoratori cambino passo, cambino visione; anche quando, nei rari casi in cui questo è possibile, assumiamo persone di tutt'altra generazione, di tutt'altra provenienza, si verifica che vengano inglobate in logiche che generano conflitto.

La formazione che abbiamo realizzato sul clima aziendale non si può dire che abbia risolto tutti i problemi, ma sicuramente ha rotto un muro di rifiuto anche verso la formazione stessa. Con la formazione sul clima aziendale ci siamo messi in gioco come gruppo dirigente e siamo entrati nelle aule per ascoltare.

Il nostro, quello dei teatri lirico-sinfonici, è un mondo che nasce precario, mentre qui vi è una cultura, una percezione, di intoccabilità. Se non cambia, vuol dire che non stiamo lavorando per le nuove generazioni. La composizione generazionale del personale è mista, in alcuni reparti artistici vi sono compagini più anziane; il management è abbastanza giovane. I nostri dipendenti hanno una forte propensione alla conflittualità e questa è la situazione che si riscontra anche negli altri teatri italiani. E' un mondo che si replica, come in fotocopia, perché nasciamo come soggetti pubblici, è a partire dal 1998 che passiamo dall'essere Enti pubblici a essere Fondazioni che devono operare con criteri privatistici. Il nostro personale è composto in prevalenza da persone entrate qui come pubblici dipendenti. Per dieci anni sia i lavoratori che la classe dirigente hanno continuato a lavorare come se si fosse delle istituzioni pubbliche e questo genera quelle conflittualità di cui abbiamo parlato.

Noi abbiamo rivoluzionato il nostro modello produttivo; è stato un processo globale che è stato accettato nella realizzazione ma è partito dall'alto, attraverso la formazione realizzata con Fondirigenti e Fondimpresa, si è avviato un processo di coinvolgimento del personale che proseguirà con una formazione orientata allo sviluppo di cultura e pratica organizzativa per lavorare in sintonia con le nostre sfide”.

L'impatto della formazione realizzata viene considerato rilevante da quanti vi hanno partecipato e dallo stesso docente. In questo caso le metodologie didattiche sono state particolarmente innovative e interattive.

Gli aspetti metodologici e i risultati della formazione sviluppata su leadership, comunicazione, clima aziendale e gestione dei conflitti, vengono letti attraverso sintesi ragionate e condivise delle diverse testimonianze di quella consistente parte della formazione che ha affrontato alcuni nodi organizzativi del San Carlo.

Francesco Marino, è il docente che ha curato tutti gli interventi che si sono sviluppati attraverso tre Piani del Conto di Sistema. Egli descrive la dinamica del tragitto formativo articolato e complesso da lui realizzato al San Carlo, partendo dalla modalità che lo hanno portato a mettere a fuoco gli obiettivi e i risultati cui puntava con la sua didattica:

“Per stabilire come avrei realizzato la formazione, la prima cosa che ho fatto è stata esplorare il fabbisogno da cui si partiva. Mi sono confrontato con la società che mi aveva contattato, STAMPA Consulting, poi sono andato a Napoli a incontrare la Sovrintendente, Rosanna Purchia, quindi ho visto anche la responsabile della formazione e del personale, Maria Pia Gaeta. Con loro ho parlato a lungo per comprendere bene le dinamiche all'interno di questa struttura che faceva questo tipo di formazione per la prima volta. Ma l'interazione è stata forte anche perché era molto complesso incastrare la formazione tra gli impegni dei partecipanti perché in questo teatro sono impegnati a ciclo continuo; è stato necessario un grande sforzo organizzativo e di raccordo con l'ufficio del personale che ha fatto in modo che le mie giornate corrispondessero ai momenti di intensità relativamente minore, ma è stato difficilissimo stabilire quegli orari che hanno consentito di massimizzare la partecipazione.

Il mio apporto è stato finalizzato a dare una mano a un cambiamento che è prima di tutto culturale, in una struttura che per decenni è stata gestita diversamente e in cui vi è nel personale un senso di appartenenza fortissimo, su cui fare leva come valore, che ho voluto salvaguardare inserendo ai vari livelli, con calma e moderazione, elementi di innovazione della gestione delle persone, dei risultati, degli obiettivi.

Con i manager abbiamo lavorato soprattutto sulla collaborazione, gestione dei collaboratori, comunicazione efficace, gestione del feedback. L'abbiamo fatto fondamentalmente con una formazione esperienziale, coinvolgendo i partecipanti in piccoli giochi, esercizi in cui ho messo in evidenza il valore del coinvolgimento della persona. Sul piano cognitivo, vi è il rischio di non trovare il giusto registro se proponi di ascoltare delle parole o guardare delle immagini a delle persone che si considerano lontano dagli anni in cui dovevano imparare, lontano dal sentirsi studenti in aula. Il mio lavoro è stato quello di far comprendere loro che anche a cinquant'anni e oltre bisogna sempre

imparare perché il mondo cambia. Ho trovato nella grande parte persone disponibili e a volte eccezionali; con alcune di queste posso dire oggi di essere amico, tanto che mi hanno portato esempi che parlavano di moglie, di figli o di famiglia e in caso ho anche incontrato il familiare di un partecipante che aveva avuto un problema; questo per dire del clima di fiducia che si è creato.

Vengo dal mondo del teatro dove ho fatto per 25 anni l'attore, il regista, l'insegnante di teatro, oggi lavoro come coach per manager e formatore per imprese di diversi settori dove porto formazione esperienziale con metodologia teatrale nell'ambito della comunicazione, dell'organizzazione, della leadership. Come formatore e come coach mi sono professionalizzato in scuole specializzate a Milano e Roma. Questo mio percorso mi ha aiutato qui al San Carlo; mi hanno accolto come uno di loro e nei rari momenti di pausa o la sera sono riuscito a guardare negli interstizi del loro lavoro e della struttura. Ho rilevato che vi erano delle disfunzioni sul piano della comunicazione perché in questo contesto tutti erano abituati a sapere tutto, cosa che era possibile quando i tempi di lavorazione erano più rilassati.

E' naturalissimo che in attività a ciclo continuo e tempi serrati si debbano saltare dei passaggi. Il problema è che il personale, soprattutto gli operai e il coro, culturalmente vengono da un modo di lavorare che aveva tempi più rilassati, adesso sono più serrati. E' una fase di cambiamento in cui si è passati da tre o quattro produzioni all'anno a sei o sette perché la programmazione deve far quadrare i conti, ma le persone hanno una cultura pregressa, delle abitudini, hanno delle modalità di esecuzione del lavoro e fanno fatica ad accentuare la flessibilità, il cambiamento. Il cambiamento delle organizzazioni non coincide mai con il cambiamento individuale delle persone, quindi bisogna aspettare. Questa fase di latenza, l'ho trovata assolutamente naturale. Posso dire che è opportuno continuare ad accompagnare le persone con questi interventi formativi perché le persone con il tempo acquisiscano una nuova modalità di lavoro. Il primo passo è acquisire la fiducia, sia in chi opera, sia in chi decide. Questo è il livello su cui ho dovuto lavorare molto, fidarsi per un obiettivo "terzo" che non è né il "mio" né il "suo" ma quello del Teatro, della produzione, del pubblico, del far quadrare i conti e fare in modo che tutti siano soddisfatti.

Con il coro c'era un livello di conflittualità che era molto alto, spinto da forti e contrastanti pulsioni che lo attraversano, pur in presenza di persone molto illuminate, molto in gamba, quindi la formazione l'ho utilizzata per far dialogare le persone, per far in modo che fossero ascoltate. Dopo gli incontri per piccoli gruppi in cui coinvolgevo i partecipanti nell'analisi del modo di funzionare, degli aspetti di natura psicologica, facendo parlare le persone del rapporto con il proprio nome, con il lavoro, con il ruolo, in un'occasione ho cercato di mettere insieme i vari pezzi invitando anche i direttori e la Sovrintendente per favorire questo dialogo, ma questo è l'inizio e mi auguro che il San Carlo proceda su questa strada”.

Quanto rappresentato da Marino trova convergenza con quanto hanno espresso i responsabili organizzativi delle masse artistiche che parlano della loro propria percezione dell'esperienza formativa a cui hanno partecipato, dell'apprendimento che hanno conseguito, dei suoi impatti, ma anche delle loro valutazioni e aspettative verso la formazione continua.

Per Luigi di Scala, Ispettore delle Masse Artistiche e in particolare del Coro, la formazione realizzata con Francesco Marino è risultata particolarmente utile, lo ha aiutato a migliorare le relazioni con gli artisti del coro in cui vi erano personalità caratterialmente molto forti, ritiene che la formazione abbia impattato migliorando i flussi della comunicazione nelle modalità e nei tempi. Modulare efficacemente la comunicazione e a perfezionare la capacità di affrontare, è indispensabile per svolgere il proprio ruolo relazionandosi a un gruppo in cui la mancanza di ricambio acuisce anche problemi di voce che derivano dall'avanzare dell'età. È stato importante anche il successivo coinvolgimento di tutto il coro nella formazione e da quello che a lui risulta, salvo qualche raro caso, l'esperienza è stata valutata positivamente tra i coristi. Ritiene importante che questo tipo di formazione prosegua per affrontare dinamiche e situazioni, fornendo anche strumenti che lo supportino, e nel trovare e mettere in atto in modo efficace le soluzioni più opportune rispetto ai problemi che lui e i suoi colleghi sono chiamati ad affrontare. Di fatto la sua riflessione sull'esperienza realizzata ne ipotizza una evoluzione in direzione del problem solving.

Anche per il Responsabile Organizzativo dell'Orchestra, Milo Mariani, l'aver partecipato alla formazione ha riguardato quegli interventi rivolti ai responsabili che sono stati realizzati con i primi due Piani. Concorda con il giudizio molto positivo ed esprime la speranza di poter proseguire con la formazione che riguarda queste competenze utili anche nella vita sociale e familiare. La sua valutazione è che il corso abbia consentito di migliorare la comunicazione interna rendendola più efficace, inoltre ha dato consapevolezza dei punti di forza e di debolezza organizzativa del San Carlo. Questo corso ha spinto a fare i conti con certi "demoni personali" che interferiscono con il lavoro e ha fatto emergere nelle relazioni tra le persone la ricerca di relazioni improntate alla correttezza tra le persone. Gli orchestrali non hanno partecipato alla formazione su clima aziendale e gestione del conflitto, perché in questo settore non vi sono dinamiche così problematiche come nel coro, ma a suo avviso questo tipo di formazione può essere utile anche per i professori dell'orchestra. Ritiene che l'esperienza realizzata abbia accresciuto all'interno del San Carlo la chiarezza nella individuazione degli obiettivi e abbia spinto ad essere più propositivi in una situazione di maggiore ascolto. Lavorare sul clima aziendale ha effetti sulla gestione perché gli artisti sono persone dotate di forte personalità e sensibilità e questo influisce sulle performance. Spera in un progetto di evoluzione della formazione sulla comunicazione e le relazioni, che coinvolga tutti i livelli dell'azienda per proseguire sulla strada dei corsi trasversali.

Il corpo di ballo ha partecipato alla formazione per l'inglese di base e avanzato, ma non è stato coinvolto nella formazione sul clima aziendale e la gestione del conflitto utile nelle tournée all'estero. Armando Esposito è Ispettore per questo gruppo di artisti, il meno numeroso dei tre del Teatro contando 28 ballerini. Ha partecipato per il suo ruolo di responsabile a diretto contatto con il personale, a tutto il percorso realizzato per la formazione riguardante la gestione delle relazioni, la comunicazione e la leadership destinata al management operativo. Ne ha apprezzato la trasversalità che ha consentito di confrontarsi con persone e situazioni lavorative che pur presenti nello stesso Teatro non si erano mai confrontate in modo così approfondito. Continuare a lavorare su questi aspetti è importante anche perché percepisce un indebolimento del senso di

appartenenza. A suo giudizio questa esperienza gli ha fornito degli strumenti, dei riferimenti per avere consapevolezza e fare miglior uso della comunicazione e delle relazioni con i colleghi sia per quanto riguarda la capacità di trasferire informazioni e indicazioni, sia per quanto riguarda la capacità di interpretare la comunicazione che viene dai propri interlocutori ai vari livelli. Il coach, infatti, ha molto lavorato sull'assertività.

Nel confronto sulle prospettive, vi è stata la convergenza di questi tre responsabili sull'opportunità di un loro sistematico coinvolgimento nell'analisi dei fabbisogni delle "masse artistiche" di cui sono responsabili.

L'analisi viene ora allargata, raccogliendo le valutazioni di alcuni dei Rappresentanti Sindacali dei lavoratori che hanno condiviso i Piani Formativi in fase di progettazione e presentazione e hanno partecipato, a secondo del ruolo da loro ricoperto nell'organizzazione, alle attività formative a loro destinate in quanto lavoratori. Sono stati interpellati tre dei quattordici RSU eletti dal personale stabile del San Carlo.

Alessandro Lualdi della UILCOM-UIL è un corista e RSU, ha partecipato alla formazione sul clima aziendale e ritiene questa esperienza personalmente molto positiva, ha imparato cose che ha potuto trasferire nella vita relazionale privata e ne ha guadagnato come capacità di ridurre i fattori di stress nelle situazioni di lavoro e di vita. *"E' stata un' importante occasione per ognuno di esprimere il proprio pensiero sulle relazioni di lavoro e sulla gestione del teatro e vi è stato ascolto perché c'era anche la direzione nelle aule. Dopo questa formazione abbiamo la percezione che sia migliorata anche la capacità di comunicazione dei responsabili e della direzione, questo mi sembra un impatto importante."*

Alcuni di noi hanno considerato molto positiva questa esperienza, altri hanno comunque espresso apprezzamento per questa prima volta della formazione in teatro, anche se vi è stato chi l'ha ritenuta una perdita di tempo perché è convinto che con la propria esperienza professionale non ha nulla da imparare sul come comportarsi e stare in teatro. Inizialmente la diffidenza era generale; vi era il sospetto che la formazione fosse un modo della direzione per intervenire su delle condotte comportamentali ritenute conflittuali.

Queste preoccupazioni derivavano anche dal fatto che prima il coro non aveva mai fatto formazione. Nella sua realizzazione si è poi rilevata un'occasione di crescita non solo professionale, ma anche personale; così molti hanno cambiato idea sulla formazione e su questo tipo di formazione e siamo noi a chiedere che si continui su questa strada che si è aperta solo negli ultimi anni. Questa formazione sul clima aziendale, sulla comunicazione, sull'organizzazione, nella sua evoluzione potrebbe contribuire a una maggiore consapevolezza e a riflettere a tutti i livelli sui fattori che interferiscono negativamente con il nostro lavoro, la strada intrapresa mi sembra quella giusta".

Lualdi, come Fabio Gison della FISTEL-CISL e Salvatore Acierno della SLC-CGIL, ritiene che di fondamentale importanza sia stata anche l'esperienza della formazione realizzata sulla sicurezza che formalmente è di rischio basso in questo contesto; anche la formazione realizzata sulla sicurezza è stata recentemente realizzata la prima volta grazie al Conto Formazione Fondimpresa, a cui il Teatro

ha diretto accesso sulla base dei Piani formativi condivisi con le RSU. A questo proposito i tre rappresentanti sottolineano che gli accordi di condivisione sottoscritti hanno consentito un utilizzo delle risorse Fondimpresa per la formazione che ha aperto la strada a buone pratiche formative finora sconosciute in questo mondo caratterizzato da molte peculiarità.

Fabio Gison, ballerino, pur avendo una visione d'insieme grazie a un'interlocuzione costante con i vertici aziendali che deriva dal suo ruolo come RSU, esprime delle valutazioni soprattutto relative a questo settore, che è stato coinvolto in particolare nella formazione linguistica per l'Inglese *"E' stata utile questa formazione, perché ha risposto alle difficoltà di comunicare e relazionarsi che molti ballerini incontrano nelle tournée all'estero. E' anche questo un inizio e si dovrebbe continuare, magari tenendo maggiormente conto del fatto che tra noi vi sono diversi livelli di conoscenza dell'Inglese. Speriamo che questo percorso intrapreso possa in futuro rispondere alle diverse esigenze individuali di formazione. Anche al corpo di ballo anche se numericamente conta meno elementi rispetto all'orchestra e al coro, potrebbe tornare utile la formazione sul clima aziendale e le competenze relazionali. I ballerini crescono formandosi sin da piccoli in una disciplina rigorosa, ma vi sono anche esigenze organizzative, relazionali e professionali di cui tener conto"*.

Salvatore Acierno è un professore d'orchestra e come RSU vuole esprimersi solo sulla formazione a cui ha partecipato l'orchestra i cui componenti nel corso degli ultimi due anni hanno partecipato ad attività di formazione obbligatoria per la sicurezza del lavoro: *"La formazione ci ha messo al corrente di come poter gestire i locali e luoghi di lavoro, ma ci ha anche consentito di comprendere come questa struttura che risale al 1737, per quanto siano stati fatti diversi interventi non permette di avere una totale tranquillità perché non vi sono vie di fuga nella bolla orchestrale o nella sala d'orchestra. Vi sono varie difficoltà perché la struttura non è pienamente rispondente alle leggi vigenti sulla sicurezza, ma abbiamo preso coscienza delle possibilità e delle soluzioni adottate. Ora abbiamo consapevolezza del ruolo dei nostri preposti e di tutta la gerarchia del sistema sicurezza."*.

La sua valutazione è che la competenza dei docenti sia stata lodevole; ritiene che abbiano saputo rapportarsi a una categoria che presenta molte peculiarità nello svolgere la propria attività lavorativa. Dal confronto con i colleghi e gli altri rappresentanti sindacali emerge che tutti, in linea di massima sono soddisfatti delle esperienze formative realizzate, anche se vi possono essere dei pareri discordanti. Con questa formazione *"Abbiamo scoperto che la struttura non era nata per fare quello che oggi ci chiede il Ministero: un certo numero di spettacoli con un certo numero di dipendenti; il nostro è un teatro che va in piena attività, non solo ordinaria. Abbiamo scuola di danza, scuola di canto, formazione, visite, alternanza scuola-lavoro"*.

Viene qui riportato quanto ha dichiarato Salvatore Acierno per esprimere un bisogno formativo, un auspicio che in modo sostanzialmente simile avevano manifestato anche Fabio Gison e Alessandro Lualdi per i rispettivi settori di provenienza, ballo e coro: *"Ritengo che l'orchestra avrebbe bisogno di una formazione per aggiornamenti artistici. Sarebbe auspicabile realizzare delle master class con grandi personaggi che vengono ospitati in cartellone. Sarebbe bello anche poterci lavorare per sezioni per arricchire il nostro campo. Va infatti considerato che all'interno di questo teatro non*

abbiamo camerini-studio perché quando fu costruito non erano previsti né furono realizzati nelle successive ristrutturazioni”.

Queste valutazioni e questi auspici indicano che tutti gli “attori” convergono nell’assegnare alla formazione realizzata un ruolo significativo e integrante nella vita e nel lavoro del Teatro e ne proiettano i possibili sviluppi futuri, come espressione di una aspettativa di continuazione. Questo è da considerarsi uno dei più importanti risultati della strategia aziendale riguardo al personale in un contesto che fino a qualche anno registrava il manifestarsi di atteggiamenti di avversione verso l’apprendimento continuo e la formazione.

4.5 Kuvera SpA

La Kuvera S.p.A, proprietaria del marchio Carpisa, fa parte del Gruppo Pianoforte Holding - che riunisce anche i marchi Yamamay e Jaked. Il Vice Presidente della Holding, Carlo Palmieri ripercorre le principali tappe di una storia aziendale di grande successo che ha attraversato in ascesa gli anni più bui della crisi, cogliendo e trasformando in opportunità le dinamiche in atto e trovando efficaci leve strategiche nello stesso periodo che per tante altre aziende e settori è stato caratterizzato da percorsi disastrosi.

“Kuvera S.p.A nasce nel 2001 con il marchio Carpisa, quale azienda di una famiglia che da decenni aveva imparato come si fa a produrre le borse e la pelletteria con il miglior rapporto qualità prezzo. Tuttora- racconta Carlo Palmieri che ne fa parte - ci divertiamo a dire ai nostri partner che “nasciamo borsaioli”; questo sta anche a indicare che, se necessario, siamo sempre in grado internalizzare di nuovo anche il processo manifatturiero per la realizzazione dei nostri prodotti che ora è affidato ad industrie in Cina”.

Kuvera S.p.A è stata fondata dal Gruppo imprenditoriale della famiglia Carlino, che da oltre 50 anni opera nel settore della produzione e della distribuzione di pelletteria, borse ed accessori moda in Italia e all'estero. Gennaro Carlino è stato il primo presidente della società, ruolo che oggi è del figlio Raffaele. In Kuvera SpA confluiscono tutte le attività retail del gruppo, integrando in un'unica strategia le attività di produzione, trading internazionale e distribuzione a livello nazionale ed internazionale. La consolidata esperienza acquisita dal gruppo in materia di design e di trasformazione del prodotto, unitamente alla conoscenza dei mercati dell'estremo oriente, sono la base di un know-how che consente di governare efficacemente tutte le fasi del processo industriale.

Negli anni il marchio Carpisa si è affermato con una crescita esponenziale, diffondendo nel mondo uno stile e una precisa identità in cui si proietta il forte legame con il territorio e l’evoluzione dello storico know how della pelletteria napoletana che con Carpisa ha imparato ad anticipare il futuro. L’enfasi non è eccessiva se si pensa al ciclo di vita di questa azienda che in meno di venti anni ha decuplicato il fatturato e con la sua formula di progettazione, produzione e vendita ha conquistato

i mercati di tutto il mondo. Quest'azienda è andata contro corrente, come evidenziano approfonditi studi aziendali¹¹. Nel quinquennio 2001-2005 il fatturato della pelletteria e degli accessori per l'abbigliamento cresceva dell'11% ed era trainato dai marchi storici del "lusso" a fronte di una contrazione complessiva del fatturato delle imprese italiane del -12%. La Kuvera ha saputo posizionarsi nella top ten delle imprese italiane per tassi di crescita dominando il mercato medio/basso del settore.

"Carpisa nasce dall'iniziativa di una PMI che ha scelto di superare la tradizionale modalità di produzione e vendita propri delle lavorazioni artigianali perché questa impresa familiare aveva compreso e anticipato l'evoluzione del rapporto tra produzione e distribuzione nella pelletteria. Questa analisi ha dato la spinta per passare dal gruppo di imprese artigianali alla fondazione di Kuvera SpA come nuovo progetto imprenditoriale e di approccio al mercato. Alla base di questa azienda, e della holding di cui fa parte, c'è la costruzione di una catena del valore che si è alimentata delle potenzialità della domanda di fascia di mercato medio/bassa immettendovi prodotti di elevata qualità e di design evoluto. L'azienda è nata in un momento in cui si dovevano fare i conti con mercati in cui le marginalità nei ricavi si sarebbero sempre più assottigliate mentre la domanda diventava sempre più esigente, attenta a trend in continuo e rapido cambiamento. Agli inizi degli anni 2000 la pelletteria si vendeva nei negozi multibrand o sulle bancarelle. Carpisa si afferma con l'apertura in franchising di negozi monomarca; questo modello si espande fino al 2009. Tra il 2001 e il 2010 si sale dagli iniziali 6 milioni di euro di fatturato a oltre 100 milioni, ma i margini che derivano dalla vendita in franchising sono esigui e vanno via via riducendosi. Kuvera passa quindi a internalizzare i negozi a marchio Carpisa che continuano a moltiplicarsi nel periodo 2010-2018. Attualmente abbiamo 350 punti vendita per il 90% gestiti direttamente da Kuvera, con i suoi store manager. La vendita diretta ha consentito di ridurre i costi e di ottimizzare le marginalità, contrastando gli effetti di una crescita calante dei consumi nel settore".

"La nostra Academy -afferma il Vice presidente del Gruppo Pianoforte- offre al nostro personale e ai nostri partner una formazione altamente specializzata sulla base di una programmazione che crea sinergie tra le aziende del gruppo; questa formazione che finanziamo direttamente viene integrata con quella che si realizza con le risorse di Fondimpresa" .

Non è possibile fare una netta separazione tra i diversi canali di finanziamento della formazione, perché la decisione di realizzare un'attività direttamente finanziata attraverso l'Academy o di ricorrere a Fondimpresa dipende da numerose variabili che vanno dalla tempistica, alle disponibilità, alla complessità di rendicontare alcuni costi. Prevale una logica di integrazione su una base programmatica annuale, ma per grandi linee e con molte eccezioni si può tracciare una distinzione; l'attività dell'Academy è rivolta soprattutto allo sviluppo delle competenze tecnico professionali specifiche del personale dei punti vendita, dello stile e del CED, mentre la formazione del restante personale della sede centrale viene sviluppata anche attraverso i Piani formativi finanziati dal Conto

¹¹ AA.VV, *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano, 2009.

Formazione di Fondimpresa o attraverso la partecipazione al Conto di Sistema. Tramite Fondimpresa, Kuvera copre circa il 40% del budget formativo.

Negli ultimi tre anni il ricorso al fondo si è caratterizzato per la continuità e l'alternarsi di tematiche che vanno dallo sviluppo di soft skill organizzative a quelle linguistiche; queste ultime in un'azienda a forte proiezione internazionale hanno una connotazione strettamente legata ai linguaggi anche gergali tecnico-professionali e costituiscono risorse di competenze con valenza organizzativa.

L'attività di monitoraggio valutativo ha approfondito le attività realizzate con il Piano Formativo ID 15060 "Formazione linguistica 2016" che rientra nel campione di Piani formativi oggetto di analisi e il cui titolo è autoesplicativo delle sue finalità. Oltre a fornire alcuni dati ed elementi di valutazione sull'esperienza formativa realizzata, questo piano viene analizzato come tappa di un percorso che colloca la formazione linguistica come parte di un processo di innovazione organizzativa che si realizza con lo sviluppo e il miglioramento delle modalità e dei "La Formazione al personale di Negozio è somministrata per livelli di competenza (base, intermedia e avanzata) e in metodologia induction (dalla pratica ai principi che ne regolano le azioni). Rivolta ai nostri Clienti Franchisor (Area Retail) e al personale Aziendale (Area Corporate), si svolge sia nelle Sedi Pianoforte Group che in Aree Nielsen Italia ed Estero".

Questo approccio viene trasferito per quanto possibile anche alla formazione linguistica che tende a configurarsi come CLIL (Content and Language Integrated Learning) anche se non ne rispecchia pienamente le linee guida e i percorsi. I corsi realizzati hanno infatti consentito ai partecipanti sia di migliorare i livelli di padronanza dell'inglese o del francese con metodiche ormai comuni per testare e perfezionare la comunicazione, sia per affrontare situazioni e interlocutori che richiedono oltre alla corretta sintassi la capacità di esprimersi secondo un linguaggio professionale o sociale condiviso, utilizzando il gergo e tendenze comunicative necessarie per fluidificare i rapporti con il personale all'estero, con i partner, con i fornitori o i clienti.

La formazione linguistica in Kuvera coinvolge anche personale con livelli di conoscenza C1/C2, ma i gruppi di apprendimento del Piano formativo "Formazione linguistica 2016" id 150604, anche se strutturati per livelli omogenei, comprendevano personale che aveva bisogno di perfezionare un determinato livello e personale che accedeva per la prima volta a quello stesso livello, le testimonianze dimostrano che questa situazione ha innescato situazioni di emulazione e di scambio tra i partecipanti, con i più esperti che coadiuvando la docente e con il suo apporto apprendeva in una dinamica che riferendosi e simulando le situazioni reali di lavoro somiglia a un apprendere-insegnando assistito proprio dell'apprendimento collaborativo. Questo piano è stato realizzato in prevalenza con una docente madrelingua che ha riscosso un elevatissimo gradimento dai partecipanti; vi hanno partecipato anche persone provenienti dall'ufficio del personale, impegnato nella selezione e formazione di personale all'estero con la somministrazione di test e colloqui a distanza. In questo caso, come per il personale degli altri settori, la formazione linguistica supporta le interazioni della struttura organizzativa e tecnologica. I partecipanti nel corso delle loro testimonianze convergono nell'indicare che tali metodologie sono risultate molto efficaci avendo

fornito strumenti lessicali e di comunicazione rispondenti alle loro esigenze. Una partecipante impegnata nel settore Commerciale Estero testimonia che il corso ha fornito basi linguistiche e una ricchezza espressiva e terminologica che non era stata in grado di acquisire sul campo pur avendo maturato una significativa esperienza sulla base della sua conoscenza dell'inglese che veniva da una formazione universitaria in Scienze politiche in cui era una materia complementare. Una sua collega che si occupa del "Commerciale Italia" pur avendo una formazione universitaria di tipo linguistico, ha tratto notevole vantaggio in funzione della necessità di dare input per la comunicazione, soprattutto in alcuni periodi dell'anno, nelle città d'arte e nelle località turistiche in direzione di un crescente clientela costituita da turisti. È stata sottolineata l'opportunità di una formazione anche per lo spagnolo.

Il Piano formativo "Formazione linguistica 2016" oggetto centrale di questo report costituisce una buona pratica formativa avendo raggiunto gli obiettivi didattici e raccolto un elevato gradimento dei partecipanti che hanno portato concreti esempi dell'impatto di questa formazione, principalmente nella somministrazione i test e realizzazione di colloqui a distanza con il personale all'estero.

In questo caso la formazione linguistica supporta e integra l'utilizzo di tecnologie che consentono interazioni complesse a distanza e il monitoraggio della loro evoluzione. Questo piano formativo si inserisce nella consuetudine di Kuvera a fare ricorso alle opportunità di Fondimpresa ad integrazione di una programmazione formativa ben più ampia che si completa con l'attività della Pianoforte Academy.

Punto di forza della politica formativa di Kuvera e di tutto il gruppo Pianoforte è una programmazione puntuale e ben articolata che raccoglie l'elevato gradimento dei partecipanti ed è finalizzata a produrre immediati impatti sulle performance dei partecipanti alle attività formative sulla base di un'analisi dei fabbisogni percepiti dal management di primo e secondo livello; la formazione che si realizza in Fondimpresa costituisce solo un segmento dell'attività formativa di Kuvera. Altri punti di forza sono: il ricorso a metodologie didattiche che motivano e coinvolgono i partecipanti flessione e facilitano la riflessione e l'apprendimento in rapporto alle situazioni lavorative reali, una capacità di lettura e anticipazione dei fabbisogni formativi che viene riconosciuta dal personale che ha partecipato alle attività formative.

D'altra parte, un punto di debolezza del modello formativo di Kuvera potrebbe essere individuato nello scarso coinvolgimento del personale operativo nell'analisi dei fabbisogni, che se trova ragioni nell'ampiezza e nella distribuzione geografica dei punti vendita, potrebbe agevolmente aver luogo nell'headquarter. Questa carenza viene compensata da altri pregi di un modello organizzativo che si dimostra molto efficace e vanta risultati eccellenti.

Parte rilevante della competitività di questa azienda è data da una capacità distintiva del management di leggere la realtà e rispondere ai bisogni in modo pertinente, semplice, efficace e veloce. Anche nel processo di analisi dei fabbisogni formativi si intravede questo modo di essere. L'individuazione dei problemi e delle relative soluzioni, o degli obiettivi di miglioramento delle performance critiche a livello individuale e collettivo, a cui dare risposte con una formazione

finalizzata, tipica dei modelli di miglioramento continuo, in quest'azienda si realizza attraverso dei bypass che velocizzano e semplificano la gestione dell'analisi dei fabbisogni.

Alla base di questo modello formativo c'è innanzitutto "l'aver" un modello formativo e strutture solide che lo concretizzano; questo modello si regge sull'attenzione del management ai bisogni formativi dell'azienda e del personale che come "cliente" interno della formazione, al pari di ogni altro cliente, secondo la cultura di questa impresa, deve essere capito, anticipato e sorpreso nel trovare risposte semplici, efficaci e accattivanti ai propri fabbisogni.

Conclusioni

Sia nell'ambito del Conto Formazione che nell'ambito del Conto di Sistema sono state monitorate buone pratiche formative con impatti diretti o indiretti sui processi produttivi e la competitività delle aziende, che consentono di attribuire a queste pratiche rilevanza strategica.

Solo in quattro casi su dieci la formazione monitorata interseca problematiche e tematiche di natura strettamente tecnologica; ciò indica che l'investimento in tecnologie anche nelle aziende più consistenti in termini di numero di addetti non costituisce condizione necessaria per fare in modo che la formazione dei dipendenti che impatti efficacemente su progetti e problemi aziendali. La combinazione e la connessione di fattori tecnologici e di competenze organizzative risulta costituire una chiave adeguata a generare una formazione in grado di impattare positivamente sulla competitività delle aziende e la professionalità dei lavoratori.

La formazione per l'innovazione organizzativa consente di impattare positivamente sulla cultura professionale e dell'apprendimento di quote e elevate di lavoratori, agendo sulle soft skills e generando nuove pratiche e modelli di produzione. La formazione tecnologica tende ad essere "elitaria", relativa cioè a numeri ristretti di impiegati tecnici o amministrativi, di quadri o impiegati direttivi. Questo quadro in parte è dettato dai limiti e in parte dai pregi peculiari del sistema produttivo regionale.

La formazione per il cambiamento organizzativo in Campania supporta in modo rilevante il miglioramento tecnologico e qualitativo dei prodotti, oltre che dei sistemi produttivi.

Il livello di coinvolgimento e il ruolo delle aziende aderenti nella programmazione e progettazione, nella presentazione e di realizzazione di Piani formativi risulta ancora molto limitato, tranne che nelle aziende di maggiori dimensioni e laddove il top management svolga un ruolo forte e attivo nell'interazione con i fornitori di servizi formativi.

Dai casi monitorati emerge l'importanza di un'adeguata finalizzazione e personalizzazione della formazione che caratterizzano le migliori esperienze. Lo sviluppo professionale del personale delle aziende richiederebbe una maggiore attenzione e ricerca di metodologie didattiche appropriate ai processi di apprendimento degli adulti e metodi di verifica e certificazione degli apprendimenti coerenti con gli obiettivi e la finalizzazione dell'attività formativa.

La buona formazione soprattutto quando supporta percorsi di carriera e progetti aziendali, diventando consuetudine, produce un effetto propulsivo e di miglioramento continuo, consentendo il superamento di situazioni complesse che si verificano nelle aziende, o il raggiungimento di obiettivi particolarmente sfidanti; ciò è riscontrabile sia nelle aziende a capitale privato che in modo peculiare in quelle a partecipazione pubblica che utilizzano il Fondo.

Il coinvolgimento dei lavoratori nella riflessione e sui percorsi di apprendimento realizzati e da realizzare che potrebbe essere un importante veicolo di sviluppo di una radicata cultura dell'apprendimento continuo e di un sistema di valori e di motivazioni al miglioramento e al cambiamento, generando interconnessione efficace tra strategie aziendale e formazione in azienda hanno un ruolo marginale e scarsamente formalizzato anche nelle migliori esperienze analizzate in Campania.