



Generali Costruzioni Elettroniche S.R.L.

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023
Buone Prassi Formative
STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo

INTRODUZIONE	5
1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	9
1.1 Profilo dell'azienda e del settore	9
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	10
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua.....	13
1.4 Considerazioni riepilogative.....	15
2. IL PIANO FORMATIVO	18
2.1 L'analisi del fabbisogno	19
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	21
2.3 Considerazione riepilogative.....	25
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	27
3.1. L'impatto della formazione.....	27
3.2 Considerazioni riepilogative.....	30
4. CONCLUSIONI	31
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	31
4.2. Le buone prassi formative aziendali	32
4.3 Conclusioni	33

INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa conferma anche per il 2023 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale da Fondimpresa e INAPP e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo. In Campania tale attività di ricerca viene interamente realizzata dalla struttura dell'OBR Campania.

Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un esteso campione e di un articolato database che consente di rilevare la convergenza di diversi indicatori in funzione dei criteri di ricerca. Essa riguarda piani formativi finanziati da Fondimpresa, la cui gestione sia stata conclusa l'anno precedente a quello di rilevazione. Il monitoraggio qualitativo 2023 comprende pertanto azioni formative le cui attività didattiche sono state realizzate 2022, nel 2021 e, in alcuni casi, anche nel 2020, ma i cui controlli gestionali sono stati positivamente chiusi nel 2022.

Il campione di riferimento per la ricerca delle buone prassi è ampio in quanto stratificato su criteri territoriali, merceologici, dimensionali, ma esso è anche mirato sugli ambiti strategici individuati annualmente dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa - Confindustria, CGIL, CISL, UIL; per il 2023 gli ambiti sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
- **Green Transition/Economia circolare**
- **Competenze di base e digitali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Donne e over 50**

Su queste basi è stato composto un campione di riferimento che per la Campania è costituito da 1.570 aziende, 6.209 azioni formative univoche, 32.796 partecipazioni di lavoratori. Queste azioni aggregate per le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative o per la tipologia di Avviso di Fondimpresa, compongono i seguenti insiemi:

- **Industria 4.0:** 168 aziende, 200 azioni formative, 1.113 partecipazioni di lavoratori
- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto:** 352 aziende, 972 azioni formative, 5.530 partecipazioni di lavoratori.
- **Green Transition/Economia Circolare:** 95 aziende, 95 azioni formative, 543 partecipazioni di lavoratori.
- **Competenze di base e digitali:** 366 aziende, 658 azioni formative, 3.161 partecipazioni di lavoratori.
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione:** 9 aziende, 23 azioni formative, 181 partecipazioni di lavoratori.
- **Donne e over 50:** 0 aziende, 0 azioni formative, 0 partecipazioni di lavoratori.

I dati indicano come l'interesse delle aziende verso queste tematiche sia fortemente indirizzato dagli Avvisi di Fondimpresa, determinandone la ricorrenza nel campione soprattutto attraverso il Conto di Sistema. Le aziende in assenza di specifici avvisi tendono a utilizzare le risorse di Fondimpresa con diverse priorità; nei Piani Ordinari del Conto

Formazione vi è infatti un esteso ricorso alla formazione cogente per la sicurezza del lavoro che non viene ricompresa nel campione costruito per la ricerca delle buone prassi né per l'indagine ROLA. La formazione sulla Sicurezza del Lavoro riguarda circa il 30% della formazione realizzata dalle aziende senza i vincoli tematici degli Avvisi.

L'influenza degli Avvisi è evidente anche sulle tematiche ambientali. I dati del quinquennio precedente elaborati dall'OBR Campania rivelano un'incidenza del 2,79% delle azioni formative che contengono parole chiave riconducibili alla Green Transition e all'economia circolare. Nel campione d'indagine, l'incidenza su questa tematica è circa 1,7% risultando in flessione rispetto a quello dell'anno precedente e a quello storicamente rilevato poiché nel campione non sono presenti Avvisi su questa tematica. Le azioni formative che contengono parole chiave riconducibili a questa tematica si ritrovano prevalentemente in Piani formativi finalizzati all'innovazione tecnologica.

Per analoghi motivi di sfasamento temporale non sono presenti nel campione azioni riferibili all'asse strategico della formazione rivolta a donne e over 50. L'Avviso 5/2023, il primo dedicato a queste tipologie di destinatari, con l'apertura dello sportello a partire dal 30 settembre 2022 rimanda al prossimo anno la ricerca di buone prassi in questo ambito strategico, in considerazione degli obiettivi di superamento delle discriminazioni di genere e della crisi demografica che attraversa il nostro Paese.

Nel campione della Campania è invece presente l'Avviso 3/2019 che apre il capitolo della formazione delle Politiche Attive per la formazione e l'inserimento in azienda di disoccupati e inoccupati, cioè di nuove risorse da immettere nei processi delle aziende interessate. La presenza di formazione così finalizzata è esigua ma di grande significato strategico e la rilevazione di buone prassi in questo ambito caratterizza il monitoraggio valutativo 2023.

Si analizzano di seguito le azioni formative presenti nel campione sulla base delle opzioni scelte dai progettisti nell'ambito di una classificazione tematica standard ancora in uso, nonostante sia ormai in buona parte superata da trasformazioni tecnologiche e organizzative già consolidate. Il campione statistico di riferimento conta 7.428 partecipazioni di aziende a una o più azioni formative.

Le azioni formative che contemplano termini di Industria 4.0 e di Innovazione tecnologica rappresentano il 18,88% del campione segnando un nuovo primato della formazione di questo tipo in Campania.

Si osserva che, seppure in misura variabile, la formazione finalizzata a questi obiettivi è presente in tutti gli ambiti tematici. Tuttavia, la formazione specificamente legata all'Industria 4.0 comprende un segmento molto ristretto (3,30%), sebbene sia superiore di circa 3,5 volte rispetto all'anno precedente.

L'enunciato *Industria 4.0* compare nei titoli di azioni formative finanziate da Fondimpresa attraverso diversi canali e tipologie di Avvisi, indicando la diffusione di questa nuova frontiera nella formazione dei lavoratori. In particolare, è presente in 3 azioni relative all'Avviso dell'ambito strategico "*Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione*".

Tabella 1 - Tematiche delle azioni formative nel campione per l'individuazione di Buone Prassi in Campania

Area Tematica Principale	Partecipazioni di Aziende ad Azioni Formative	Di cui con terminologia Industria 4.0 e Innovazione*	-Seconda Area Tematica associata (n° di occorrenze)	Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale*
Informatica	1.092	96 424	Tecniche di Produzione (43) Marketing e Vendite (33) Qualità (1)	510
Gestione aziendale - amministrazione	1.093	80 159	Informatica (49)	239
Contabilità – Finanza	282	3 8	Informatica (5)	11
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	7	1	Qualità (1)	1
Marketing e Vendite	624	1 43	Tecniche di produzione (1)	44
Tecniche di produzione	953	46 305		351
Abilità personali	2.540	12 76	Gestione aziendale (9) Informatica (2) Lavoro d'ufficio (2) Lingue (1) Marketing e Vendite (14) Tecniche Produzione (7) Qualità (2)	88
Lingue	216	0 3		3
Sicurezza sul luogo di lavoro	6	0 3	Tecniche Produzione (1)	3
Impatto Ambientale	119	0 52	Tecniche di Produzione (8) Informatica (18) Qualità (2)	52
Qualità	490	6 29	Tecniche di Produzione (11)	35
Altro	6	0 2		2
Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale				1.328

Fonte: Nostra elaborazione su dati del campione di Monitoraggio Valutativo 2022 Fondimpresa-INAPP

In questo campione, sono state effettuate scelte per individuare buone prassi che considerassero il contesto produttivo territoriale, le dimensioni aziendali e le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative, al fine di selezionare aziende in modo da rappresentare un ventaglio sufficientemente diversificato per dar vita a buone prassi formative in ogni ambito strategico e situazione aziendale.

Per consuetudine etica e metodologica, si ribadisce anche quest'anno il concetto guida secondo cui: *"Il primo indicatore che identifica una buona prassi in questo campo è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può inserirsi, se tra i propri valori vi è quello di contribuire alla crescita del tessuto produttivo e del contesto sociale e culturale. Come dimostrato da grandi industrie con processi delicati e protetti, o piccole aziende in crescita attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine"*.

L'azienda **GCE – Generali Costruzioni Elettroniche** è stata individuata nell'ambito del campione di indagine in quanto ha partecipato al Piano formativo *"Performing Skills"* nell'ambito dell'Avviso 2/2022 di Fondimpresa per le competenze di base e trasversale con i seguenti due corsi: **"Parlare ed esprimersi in lingua inglese"** e **"Protezione dati e privacy"**. Si è ipotizzato che le caratteristiche dell'azienda e le competenze di base trattate potessero configurare una buona prassi formativa.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

La G.C.E. - Generali Costruzioni Elettroniche, nasce come s.r.l. nel 1960 accanto agli stabilimenti produttivi delle aziende del Gruppo Finmeccanica, nella zona del lago del Fusaro a Napoli. É una family company che con l'attuale CEO, Eiro Maria Nargiso e gli altri componenti, prosegue e sviluppa l'attività del fondatore che puntò con successo ad inserirsi nella catena di fornitura di quell'importante e ben conosciuto polo strategico dell'elettronica e aerospaziale, con la produzione di componenti elettromeccaniche di alta precisione nell'ambito specialistico dei sistemi di difesa e delle infrastrutture di telecomunicazione militare.

La sua sede, infatti, si trova accanto agli ingressi della Selex ES (si chiamava "Selenia", all'epoca in cui *GCE* s'insediò) che fa capo alla Leonardo e della MBDA, aziende che vantano un'indiscussa leadership di mercato nel settore dell'elettronica per la difesa e nel campo dei sistemi missilistici. Il core business della G.C.E. è la sua divisione manufacturing che costruisce particolari meccanici di precisione, cablaggi a norma MIL ed apparati elettronici per l'integrazione di grandi sistemi radar ed apparati missilistici per la difesa.

L'azienda ha raggiunto progressivamente dimensioni prossime ai 30 addetti e sta attraversando una fase di ricambio generazionale del personale. Recentemente, ha ampliato la propria attività a settori diversi da quelli in cui ha tradizionalmente operato e ha integrato la sua offerta con servizi che impattano anche sull'area di produzione. Ma il punto di forza dell'azienda sono le lavorazioni di precisione che hanno una forte connotazione labour intensive; infatti, quasi due terzi del personale è costituito da operatori di produzione con una significativa presenza di donne.

La reputazione acquisita nell'integrazione dei processi produttivi ha caratterizzato l'azienda per la fornitura di prodotti verticalizzati, aprendo importanti sbocchi nel settore civile, dall'industria delle telecomunicazioni all'aeronautica, per la fornitura di particolari meccanici, elettronici, cablature e sistemi elettromeccanici completi.

Le partnership con numerose aziende del settore aeronautico, elettronico e meccanico, hanno portato, nel tempo, la G.C.E. a sviluppare notevoli capacità progettuali e costruttive che l'hanno portata a essere un interlocutore stabile e di grande affidabilità per le aziende del gruppo Finmeccanica e della Marina Militare Italiana; in particolare, per quest'ultima vanta la progettazione, la costruzione e l'installazione "on board" di sistemi per il rilevamento dati nave, per le unità di puntamento. Nel settore militare, l'azienda partecipa ad importanti commesse Europee ed Internazionali attraverso la costruzione di particolari meccanici ed elettronici. Fornisce tra l'altro, calcolatori per il rilevamento del vento, ripetitori ed amplificatori di segnale SSA (Synchro Signal Amplifier) e sistemi SDC-M per la raccolta e l'elaborazione dei dati nave, attualmente impiegati a bordo delle principali UU.NN della Marina Militare Italiana.

L'attività di progettazione e prototipazione in ambiti che richiedono massima precisione tecnica e forti garanzie di protezione dei progetti, dei prodotti e delle tecnologie, va assumendo rilevanza sempre maggiore e accresce il carattere distintivo di questa azienda.

Oggi, grazie al know-how maturato, la G.C.E. può contare su una struttura interna dinamica ed esperta nei diversi ambiti di competenza, i cui punti di forza sono sia nella precisione tecnica e realizzativa che nelle capacità ideative del reparto di engineering e re-engineering.

L'AD, Nargiso, nel definire il posizionamento di questa azienda sul mercato ritiene che sia difficile parlare di leadership nelle forniture per settori così altamente specifici e specializzati; è una nicchia in cui non è grande la concorrenza. Sicuramente è un'azienda di lungo corso e di massima affidabilità. L'azienda ha caratteristiche di grande stabilità e costanza che si sono rilevate fattori decisivi e vincenti in un pEirodo difficile come quello dell'emergenza Covid, aprendo nuove prospettive.

“Il pEirodo dell'emergenza Covid è stato sicuramente molto particolare anche dal punto di vista aziendale. Per un paio di settimane siamo stati completamente bloccati. Abbiamo ripreso normalmente le attività, da una parte, con la paura per quello che accadeva all'esterno dell'azienda, vivendo però, dall'altra parte, portando serenamente avanti la produzione che non è mai cessata perché avevamo le autorizzazioni per farlo. Come settore strategico, addirittura ci imponevano, di produrre a supporto dei grandi clienti; quindi, chiaramente noi abbiamo marciato anche in quel pEirodo.

Per il settore è stato anche un pEirodo di selezione perché le grandi aziende ci hanno imposto di continuare a produrre. C'è stato chi ha fatto la scelta di chiudere e basta, non solo per paura, ma perché magari non sapeva dove andare a parare; chiaramente se non aveva delle scorte economiche si è messo in stand-by. Invece noi, coraggiosamente, abbiamo continuato e abbiamo fatto anche formazione per il personale in quel pEirodo”¹.

L'azienda si distingue per il rigore con cui si attiene a procedure sia cogenti che volontarie in diversi settori; già dal 2007 ha conseguito le certificazioni e applica le norme ISO 14001 in ambito di impatto ambientale e ISO 9001 per la Qualità, mentre si appresta ad acquisire la certificazione 27001 per la cyber security.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda procede con determinazione in un processo di innovazione che si integra con le sue radici e la sua natura. La precisione dei suoi prodotti è un valore attorno al quale sono state costruite nuove relazioni e nuovi sviluppi; come spiega l'AD, Eiro Maria Nargiso, l'evoluzione è coerente con ciò che la precede e resta l'approccio teso a garantire ai clienti i massimi livelli di affidabilità dell'azienda e dei suoi prodotti: *“Siamo sicuramente rimasti legati alle nostre attività produttive principali: il core business è la cablatura e, ovviamente, la meccanica di precisione, ma ci siamo consolidati in un altro alveo che integra i reparti sviluppando l'attività di progettazione per l'integrazione della meccanica, dell'elettronica, e della cablaggistica.*

Ci sono stati affidati degli appalti importanti proprio per l'attività nella costruzione di sistemi, riprogettazione e assistenza. All'integrazione della meccanica e del cablaggio per gli apparati di tipo militare, si è aggiunta l'integrazione dell'elettronica negli apparati che ci vengono

¹ Eiro Maria Nargiso, A.D. di Generali Costruzioni Elettroniche, intervista del 09/10/2023

forniti dal cliente. Vi è stata quindi una verticalizzazione portata ai massimi livelli per arrivare al prodotto finito, mentre prima ci fermavamo a produrre e fornire componenti.

La componente di lavoro manuale, di applicazione "classica" è molto forte, ma sono state introdotte tecnologie 4.0 in varie tappe che considero un lungo e unico progetto durato tre anni, accompagnato anche da interventi formativi. Alla base, vi è una serie di investimenti abbastanza importanti, realizzati con finanziamenti del programma governativo di Industria 4.0 che ci ha consentito il riammodernamento delle produzioni. Ovviamente è un progetto molto ambizioso, perché porta un cambiamento che oltre a impattare sulle competenze del personale richiede un impegno di spesa abbastanza sostenuto.

Il progetto di innovazione tecnologica ha riguardato la sicurezza informatica; abbiamo impiegato a questo scopo tantissime risorse, ottenute da un bando del programma Industria 4.0, per l'ammodernamento di tutta la struttura informatica. L'azienda è stata cablata in fibra per arrivare finalmente ad avere un giga di velocità. Abbiamo realizzato una sala CED completamente isolata e climatizzata, dotata di hardware e software installati e di un sistema informatico per la protezione totale delle informazioni trattate dalla nostra azienda.

Le nostre attività devono, infatti, tutelare ed essere tutelate, per assicurare, in ambito militare e industriale, segretezza ovviamente anche informatica. I sistemi che abbiamo introdotto garantiscono il cliente; questo è importante perché operiamo in settori di particolare sensibilità, sia dal punto di vista di protezione dei dati dei progetti industriali che ci vengono commissionati, sia dal punto di vista della Difesa nazionale, perché molti programmi interessano ovviamente tecnologie militari o civili molto protette. Quindi da questo punto di vista siamo, diciamo, veramente, blindati.

Abbiamo collegato l'area di produzione alla rete VPN per interfacciare i macchinari e avere già una base di automatizzazione. Il secondo step interesserà la produzione con le isole robotiche per alcune aree di lavoro. Se si parla di automazione, siamo dovuti partire da zero; poi abbiamo acquistato tre macchinari con tecnologia 4.0 che si vanno ad aggiungere agli altri tre macchinari che avevamo comprato negli anni precedenti. Quindi stiamo cambiando completamente il parco macchina"².

Il "parco macchine" del reparto Meccanica nel tempo è stato rinnovato ciclicamente, sulla base di accordi con i principali costruttori per garantire, la massima precisione e l'altissima qualità richiesta alle lavorazioni, non è quindi inconsueta l'innovazione per questa azienda, ma il cablaggio e l'interconnessione ridisegnano i flussi tra le diverse aree aziendali in chiave I4.0, con l'introduzione del MES. Tutti i centri di lavoro sono equipaggiati con controllo numerico computerizzato (CNC) e con sistema automatici multi-pallet per lavorazioni in continuo su 4 e 5 assi. Il reparto effettua lavorazioni di asportazione su qualsiasi materiale partendo dall'analisi di un modello geometrico bidimensionale o tridimensionale, da disegni costruttivi cartacei o su archivio informatico. Per la programmazione dei macchinari vengono utilizzati i software CAM (Computer-Aided Manufacturing) più performanti per lavorare direttamente su modello solido in formato elettronico.

"Controlliamo tutto da remoto; tecnicamente abbiamo l'interfacciamento con i macchinari; il

² Eiro Maria Nargiso, A.D. di Generali Costruzioni Elettroniche, intervista del 09/10/2023

software controlla la macchina dal punto di vista. dell'efficiamento lavorativo. Abbiamo, infatti, un software gestionale di produzione che controlla l'avanzamento delle lavorazioni, la gestione dei cicli di lavoro e quant'altro tutto, in un sistema di alta sicurezza informatica ci ha dato la possibilità di fare la VPN. Ovviamente, con tutti i crismi di sicurezza, abbiamo la possibilità di remotare qualsiasi cosa. Abbiamo portato addirittura il centralino in cloud, così col nostro cellulare noi rispondiamo all'interno; al posto dei computer abbiamo i portatili e ci colleghiamo da dovunque siamo: in ogni parte del mondo o alla nostra scrivania, siamo protetti e collegati con l'azienda. Quindi se l'operaio sta a casa e deve dare il suo accordo per proseguire un lavoro, può farlo; questo è molto molto, molto importante”³.

I cambiamenti non riguardano solo l'area della produzione, ma anche i processi di supporto che hanno un ruolo fondamentale nella vita di questa azienda. I servizi di progettazione stanno diventando essi stessi processi primari, come prodotti dell'azienda che vengono offerti al mercato. Ma anche i servizi amministrativi partecipano in modo rilevante al cambiamento e la loro integrazione nella strategia aziendale deve essere non solo funzionale alla gestione aziendale, ma concorrere a dimostrare a un mercato così specifico ed esigente i requisiti dell'azienda.

“Abbiamo acquisito un ramo di azienda che era nel nostro ambito familiare per un progetto che si completerà a breve di internalizzazione dell'amministrazione. Puntiamo ad un ampliamento del nostro sito per portare all'interno del nostro alveo produttivo delle attività che attualmente esternalizziamo.

L'azienda opera in un settore in cui non vi è molto concorrenza perché il cliente fa una selezione molto spinta. Per entrare negli albi dei fornitori, sia nel settore militare che in quello civile, occorre essere molto specializzati, ma non basta. Le grandi aziende, i committenti pubblici per concedere l'entrata e la l'immissione in un albo fanno una radiografia accuratissima dell'azienda. Prima verteva sulla capacità di svolgere delle attività secondo gli standard di prodotto da loro adoperati per le forniture esterne. Oggi invece monitorano il fornitore dal punto di vista societario, dalla parte finanziaria alla parte ovviamente giuridica, a quella dei requisiti delle persone fisiche e dei soci. Viene controllata la trasparenza in tutto e per tutto.

È un controllo totale; così come prima dovevamo bisognava avere delle caratteristiche per lavorare per lo Stato, oggi criteri di liceità sono adottati anche dalle grandi aziende del privato. A questo, si aggiunge il discorso finanziario che è diventato preponderante, perché dai committenti viene richiesta la collaborazione finanziaria, avendo loro delle modalità di pagamento molto lente. Non si possono ribaltare queste condizioni su una piccola azienda se non è solida, quindi controllano i tuoi numeri per capire se hai le caratteristiche richieste”³.

La GCE ha una strategia a 360° ed è consapevole di poter competere sul mercato internazionale, ma anche questo richiede una capacità e un'attenzione chirurgica per operare su altri mercati.

“Ci sono altri aspetti di prospettiva su cui ci stiamo impegnando; i stiamo cerchiamo in tutti i modi di affacciarci sul mercato estero. Ma sono operazioni che devono essere condotte con dei crismi particolari. Ad esempio, noi non vendiamo prodotti o servizi per conto terzi, essendo

³ Eiro Maria Nargiso, AD di Generali Costruzioni Elettroniche; Intervista del 09/10/2023

anche in questo senso monitorati dai nostri clienti. Dobbiamo, quindi, essere attenti a chi ci rivolgiamo, perché non possiamo fornire un'azienda che possa essere concorrente di uno dei nostri clienti storici".

Grazie a questi investimenti, alla formazione del personale ed al potenziamento delle sue capacità progettuali, la G.C.E. ha dato vita a nuove divisioni produttive, per il settore Biomedicale, per la Ricerca e per la Sicurezza; in quest'ultimo settore, inteso come Homeland Protection, che la G.C.E. ha avviato importanti collaborazioni per lo sviluppo di Sistemi Network per il monitoraggio ed il controllo dei tratti costieri.

La divisione di Analisi e Ricerca sviluppa progetti in campo scientifico e tecnologico; la G.C.E. è accreditata, a tale scopo, presso l'Università di Napoli Federico II e presso il Consiglio Nazionale delle Ricerche, con cui collabora ad importanti progetti di studio e di ricerca in campo scientifico e tecnologico. Negli ultimi anni, in collaborazione con il Dipartimento di Agraria dell'Università Federico II, l'azienda ha progettato e costruito un sistema completo per il rilevamento e l'analisi dei gas serra, emessi da terreni agricoli a rischio di contaminazione, ricevendo riconoscimenti in ambito nazionale ed europeo.

L'esperienza maturata nel settore militare e civile ha permesso a G.C.E. di approdare al mondo medico-analitico che, vantando un trend di mercato estremamente positivo, ha favorito notevoli opportunità di sviluppo. Dopo i primi strumenti esposti alla fiera Internazionale Medica di Dusseldorf, per G.C.E. si sono presentate importanti collaborazioni con aziende internazionali del settore a cui l'azienda offre supporto sia nello studio che nello sviluppo di strumentazioni e macchinari d'analisi per il settore ospedaliero. reparto meccanico è in grado di realizzare prodotti di massima precisione.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

L'azienda articola e fissa i propri obiettivi in base alla capacità di offrire standard tecnici e qualitativi che consentono di produrre con il massimo livello di precisione per un settore estremamente selettivo e tecnologicamente all'avanguardia. Questo richiede un costante aggiornamento delle competenze specifiche del, pur esperto, staff tecnico. A questa si accompagna la formazione destinata a supportare l'applicazione delle procedure previste dalle norme volontarie dettate dai sistemi di certificazione e la formazione obbligatoria per la sicurezza.

Agli investimenti e alle innovazioni di recente introdotte a livello informatico e di automazione è corrisposta una formazione realizzata con il credito di imposta concesso dal MISE che interventi formativi realizzati con Fondimpresa. *"A latere degli investimenti, c'è stata la formazione 4.0, innanzitutto perché all'inizio era importante per il personale capire cosa fossero queste innovazioni e poi per gestire nei diversi reparti le varie tecnologie. Oggi anche nel gergo si parla in maniera molto semplificata, di tecnologie smart o di 4.0. Ma se non si ha una preparazione di base che può essere anche teorica, non si riesce neanche poi ad apprendere la parte concreta".*

Questo non comprende l'insieme e soprattutto la filosofia formativa che ispira questa impresa che certo non lesina ai dipendenti la possibilità di partecipare a corsi formativi che riguardino la crescita professionale e culturale. L'azienda traccia un percorso che attraversa una visione e una pratica della formazione che ha una radice aziendale, orientata alle performance, al mercato e al risultato, ma anche una forte idea del ruolo educativo e culturale che deve svolgere l'azienda.

“Siamo in un settore dove se non fai formazione è difficile trovare delle unità operative già formate già skillate per quello che dobbiamo. Sia proprio per i reparti tecnici e produttivi che quelli amministrativi e burocratici.

Ancor di più che rispetto al passato, le figure professionali per la nostra azienda sono necessariamente da formare, perché arrivano con una formazione di base che viene fatta un po' a braccio. La formazione è necessaria sia nell'approccio ai nuovi arrivati che nella gestione di chi già sta da tempo con noi. Come fornitore strategico puntiamo ad adottare preventivamente delle misure che poi diventeranno obbligatorie; ad esempio, ci stiamo preparando a presentare anche noi un bilancio semplificato di sostenibilità sui temi ambientali e del risparmio energetico. Abbiamo già adottato norme sul piano etico per la responsabilità sociale. Questa situazione definisce anche i temi della nostra programmazione della formazione per il personale. La formazione ci consente di riportare ai dipendenti gli indirizzi recepiti attraverso gli incontri dei nostri clienti

Negli ultimi anni abbiamo avuto una certa crescita, anche se rimaniamo un'azienda di piccole dimensioni; all'interno del personale vi è una soglia di interscambio tra alcuni che sono diretti alla pensione e nuove leve che stanno arrivando. Abbiamo, quindi, istituito una sorta di ufficio formazione, un braccio organizzativo che inserisce le nuove leve e accompagna il passaggio di mano. L'abbiamo affidato a una dipendente al reparto cablaggi che sta con noi da 47 anni, ed è un po' un'istituzione segue la formazione che dai senior viene rivolta agli junior.

Questa formazione è necessaria perché ci stiamo inoltrando in un percorso sempre più specializzato, soprattutto per il fatto che i nostri clienti principali, Leonardo ed MBDA, hanno immesso la nostra azienda in un programma di gestione dei fornitori. Se il cliente “Leonardo,” chiede, quindi, ai suoi fornitori strategici di essere al passo con i tempi, soprattutto nel rispetto della gestione ambientale, dobbiamo necessariamente affrontare questi temi un po' caldi, dettati anche dall'Europa. Sul bilancio di sostenibilità, siamo stati stimolati, da una parte, dalla Leonardo, e, dall'altra parte, dalla MBDA con vari incontri; quindi, negli ultimi due anni abbiamo avuto degli assessment. Adesso siamo in attesa del certificato per la 27001 per la cybersecurity”.

La formazione in GCE ha anche un respiro più ampio, legato ai bisogni delle persone e in particolare dello staff, ma non solo, anche per gli operatori c'è sempre attenzione. Vi è una visione di crescita collettiva che si realizza anche se l'apprendimento è individuale e riguarda un aspetto che non trova particolare applicazione:

“Facciamo regolarmente l'attività che viene trasversalmente richiesta dai dipendenti, anche se talvolta non è strettamente necessaria per l'attività produttiva. C'è stato in quel periodo particolare del Covid, ad esempio, qualcuno in azienda che aveva chiesto di partecipare a un corso di formazione perché era interessato al linguaggio di programmazione Python.

Abbiamo deciso di partecipare a quel corso e lo abbiamo trovato di grande interesse.

È stato uno di quei corsi che ritengo fondamentale, perché lo abbiamo svolto senza essere, tempestati dai disordini esterni che possono disturbare la formazione durante i periodi di normalità. Era una formazione ricordo in cui si facevano anche delle esercitazioni da casa, l'ho seguito anche io. Si è trattato di uno di quei corsi in cui non vi è un'applicazione immediata, ma come diceva la mia professoressa del liceo a proposito dell'utilità di conoscere la storia, ti darà una completezza delle cose che a un certo punto tornerà utile

Lo stesso vale per il linguaggio Python; è importante avere una cognizione di base, per capire come funzionano le cose, poiché oggi la maggior parte delle cose e dei sistemi software ha alla base questo linguaggio semplificato, il più utilizzato al mondo di programmazione.

Anche se nell'immediato non devi fare il programmatore, avendo a che fare con tanti software, è importante capire cosa c'è dietro le operazioni che fai. Quel corso è partito col farci ritornare indietro ad analizzare quello che facevamo quando per copiare un file bisognava digitare una stringa di comando e non bastava clic, ci ha fatto capire quanto eravamo vicini a quel linguaggio".

Per l'azienda è importante che lo staff e i tecnici possano curare le proprie competenze, ma che anche il personale operativo sia consapevole delle responsabilità che derivano dal sistema in cui opera l'azienda e sviluppi anche una cultura con cui inquadrare e gestire i concetti e conoscenze che guidano l'attività pratica. È un approccio molto impegnativo che spinge a un costante ricorso alle opportunità offerte da Fondimpresa soprattutto con i Piani formativi nel conto di sistema. Da quando ha aderito al Fondo, l'azienda ha avuto modo di partecipare a piani formativi che hanno riguardato l'innovazione, l'ambiente e la green economy, diversi aspetti delle competenze per la competitività. L'azienda si avvale di un partner, un ente formativo esterno radicato e specializzato nel settore, per accedere alle opportunità del Conto di Sistema con una programmazione continua. Da quando l'azienda ha aderito a Fondimpresa, entra, in modo calibrato e organizzativamente sostenibile, mediamente in due slot formativi all'anno. La gestione formativa, coerente e funzionale all'evoluzione dell'azienda e del settore, è anche uno strumento di positiva regolazione delle relazioni con il personale, stabilendo relazioni di scambio in cui si può ottenere ed orientare alla massima attenzione nel lavoro e che induce a comportamenti e a un clima organizzativo corrispondente alla complessità del settore.

1.4 Considerazioni riepilogative

La CGE è un'azienda specializzata nella produzione di componenti elettroniche, meccaniche ed elettromeccaniche nella filiera strategica dell'industria aerospaziale per la Difesa e le telecomunicazioni. Pur essendo di piccole dimensioni ha occupato una posizione stabile e di rilievo in questa nicchia di mercato estremamente selettiva. Si distingue per gli elevati livelli di precisione e affidabilità dei suoi prodotti che sono frutto di un costante impegno, sia nell'aggiornamento tecnologico dei macchinari, che nell'adozione rigorosa di procedure produttive e sistemi di gestione normati e certificati. Tutto ciò si integra con il costante

sviluppo e aggiornamento delle competenze del personale. La formazione e il ruolo educativo e culturale dell'azienda verso i dipendenti (ma anche verso il territorio e il mercato del lavoro) sono oggetto di grande attenzione da parte dei vertici aziendali che si concretizza in una puntuale e costante programmazione di interventi didattici dell'azienda, frutto di riflessione e approfondimento alle modalità e finalità di coinvolgimento del personale in attività didattiche.

Il core business di *GCE* è in una produzione manifatturiera in cui la componente manuale e le abilità operative sono prevalenti, ma queste si integrano con capacità ingegneristiche e progettuali di grande rilievo che sono state coltivate al servizio della produzione dei manufatti, fino ad assumere una consistenza e una reputazione che ha portato queste competenze aziendali al livello di servizi autoconsistenti per nuovi ambiti di mercato.

La formazione del personale in questa storia aziendale ha un ruolo rilevante e viene considerata come un fattore qualificante e distintivo, curato con lungimiranza dalla proprietà e, in particolare, dell'AD che rappresenta la family company. L'azienda, attraverso la formazione del personale, nel tempo, ha voluto prepararsi e anche anticipare l'innalzamento degli standard aziendali e professionali che regolano la selettività di questo settore produttivo particolarmente sofisticato. Così l'azienda si è trovata pronta a rispondere alle sfide poste dalla élite di committenti che costituiscono il mercato di sbocco, come la Selex ES-Leonardo, la MBDA, la Marina Militare Italiana: dalla qualità e precisione dei prodotti, alle certificazioni di impatto ambientale, fino ai sistemi di garanzia della cyber security; dai sistemi e risultati della gestione finanziaria e amministrativa alla dimostrazione della responsabilità sociale e alla trasparenza, l'azienda è costantemente sotto osservazione da parte di committenti che progressivamente innalzano le soglie di competenza, qualità e affidabilità dei fornitori. Ora l'azienda si appresta perfino ad approdare a un bilancio semplificato di sostenibilità che per molte PMI resta ancora una chimera o è considerato un orpello. A questo si affianca una continua evoluzione tecnologica dei macchinari e dei software in chiave 4.0 accanto a un'evoluzione tecnica a livello progettuale e ingegneristico.

Il continuo emergere di pressanti esigenze formative spiega il costante ricorso alle opportunità offerte da Fondimpresa. La programmazione formativa dell'azienda è costante e puntuale per supportare il raggiungimento di questi diversi obiettivi; strategicamente risulta tesa a mantenere l'azienda all'altezza degli standard e delle performance richieste dai clienti, oltre che delle norme e procedure cogenti o volontarie; essa supporta trasformazioni in atto e/o il raggiungimento di precisi obiettivi aziendali, ma anche per predisporre a prospettive non immediate o esplorare nuove possibilità.

Gli investimenti in nuove tecnologie e lo sviluppo delle competenze ad esse relative hanno consentito all'azienda di spaziare con successo in altri settori strategici e di guardare ai mercati internazionali con la ponderatezza che necessita chi opera in tale settore che deve essere attentissimo a non alterare i rapporti con i committenti nella ricerca di nuovi sbocchi.

L'azienda ha affiancato ai processi produttivi necessariamente manuali, dei sistemi di automazione di Industria 4.0, ma l'innovazione ha principalmente riguardato la *cyber security* poiché, in questo settore e più in generale nell'attuale contesto di espansione globale del web, la tutela dei progetti e dei dati dei clienti ha rilevanza strategica ed è condizione

operativa indispensabile.

Questo è un caso aziendale in cui la formazione del personale viene gestita in modo che abbia un ruolo di reale cerniera tra diversi fattori strutturali che concorrono al successo dell'azienda e contribuisce stabilmente a rafforzarne gli elementi distintivi e competitivi.

2. II PIANO FORMATIVO

Questo studio di caso si riferisce alla formazione per le “Competenze di base e trasversali” dei lavoratori che l’azienda GCE ha scelto e fruito con l’Avviso n. 2/2022 di Fondimpresa, nell’ambito del catalogo qualificato di corsi dell’Ente Form&ATP con il Piano *Performing Skills* - AV/065/22.

Come richiede l’Avviso 2/2022, analogamente ai precedenti Avvisi di Fondimpresa sulle competenze di base e trasversali, per la qualificazione dei cataloghi degli Enti formativi, i corsi devono essere riferiti al quadro delle *Competenze chiave per l'apprendimento permanente* definite dalla *Raccomandazione del Consiglio, del 22 maggio 2018*. A questo scopo, Fondimpresa, ha adottato una classificazione che attinge alla fonte Europea e la interpreta in modo pragmatico e sostenibile per indirizzare gli Enti Formativi qualificati a rapportare la propria offerta di formazione *di base e trasversale* alle *Competenze chiave* della *Raccomandazione del 2018*. Ne è derivato uno schema⁴ classificatorio, come parte integrante dell’Avviso 2/2022 che comprende 72 *competenze* (ovvero elementi di competenza) raggruppati in 8 “Ambiti”, come riportato nella Tabella 2.

Tabella 2

AMBITI	N° competenze”
A. Competenze Alfabetico Funzionali	3
B. Competenze Matematiche e Competenze in Scienze, Tecnologie e Ingegneria	3
C. Competenze Personali, Sociali e Capacità di Imparare ad Imparare	8
D. Competenze in Materia di Cittadinanza	7
E. Competenze in Materia di Consapevolezza Ed Espressione Culturali	4
F. Competenze Multilinguistiche	11
G. Competenze Digitali	21
H. Competenze Imprenditoriali	15

Fonte: Elaborazione OBR Campania su dati di Fondimpresa

L’ambito “A. *Competenze Alfabetico Funzionali*” dell’Avviso 2/2022 si riferisce alla “*Competenza Alfabetico Funzionale*” della *Raccomandazione europea*, e così via di seguito; ciascuna delle otto competenze, nella *Raccomandazione* è indicata al singolare perché questo uso del singolare (cfr. Guy Le Boterf) contempla l’accezione di “*Competenza*” come un insieme organico di elementi di conoscenza, di abilità, di risorse personali da mobilitare in modo pertinente rispetto allo scopo e al contesto. Questa formulazione della *Competenza* è connessa al concetto che acquisire o approfondire uno o alcuni degli elementi che la compongono concorre ma non costituisce la *Competenza* stessa, ne deriva una didattica che quando approfondisce un singolo elemento della *Competenza*, ne sviluppa maieuticamente le interconnessioni con l’insieme della competenza.

Con l’Avviso 2/2022 e altri Avvisi di questo tipo Fondimpresa ha indirizzato la progettazione dell’offerta formativa, tradizionalmente basata, nel nostro Paese, prevalentemente su un

⁴ <https://fondimpresa.it/i-canali-di-finanziamento/conto-di-sistema/avviso-2-2022-competenze-di-base-e-trasversali> in Documentazione “Allegati (Agg. 28.07.2022)”

approccio “disciplinare”, verso un approccio per “competenze”. Così sono stati qualificati i cataloghi qualificati i cataloghi di 356 Enti Formativi per complessivi 14.588 corsi.

2.1 L'analisi del fabbisogno

Mediamente ogni catalogo comprende 41 corsi, mentre il catalogo di Form&ATP risulta particolarmente ricco con 103 corsi; è in questo catalogo formativo che ha attinto la GCE con il Piano formativo *Performing Skills* che ha raccolto fabbisogni formativi su 18 titoli di corsi distribuiti su più competenze *di base e trasversali*. Le azioni formative sono state in prevalenza di tipo mono aziendale; questo indica che vi è stata un'azione di marketing e analisi dei fabbisogni formativi svolta dall'Ente attuatore con modalità tese a rilevare bisogni aggregati a livello di singola azienda o al massimo di sue aziende, anche in considerazione della soglia minima di 4 partecipanti per azione formativa (corso). CGE ha scelto nel catalogo di questo Ente, suo storico fornitore di servizi formativi due azioni formative: una per la lingua inglese, l'altra relativa alla sicurezza informatica.

L'AD, Eiro Maria Nargiso, ripercorre i motivi che hanno spinto l'azienda a cogliere l'opportunità offerta di realizzare delle azioni tra quelle presenti in catalogo.

“Per la nostra decisione di seguire il corso di Inglese, in parte vale di discorso che si faceva sul linguaggio Python. È evidente che nella nostra attività ci sono tanti comandi e istruzioni scritte in inglese che una persona oggi usa e capisce in automatico, però se non conosce l'inglese di base può trovare difficoltà ad andare avanti in quello che deve fare.

Vi sono delle condizioni di conoscenza che ognuno deve avere e questo mi porta altre idee di continuità della nostra formazione. Certo non faremo “corsi di cucito”, però avere una cultura generale serve anche nell'ambito tecnico. In questo, come in altri campi, ho sempre preferito fare in modo che la formazione su certe tematiche fosse erogata a tutti, perché è importante che in una piccola azienda, come noi siamo, le conoscenze e la cognizione di quello che si fa deve arrivare a tutti, non solo ai responsabili che comunque sono coinvolti quotidianamente in una palestra di autoformazione, perché quando lavora dall'altra parte ha magari un cliente e non può fare o dire stupidaggini sul GDPR; se devi mandare un'email o un modulo devi necessariamente applicare quelle norme e le vai a consultare quando hai dei dubbi. È chiaro che non possiamo fare tutta la formazione per tutti, altrimenti faremmo scuola e non faremmo produzioni.

Quando coinvolgiamo delle persone in formazione c'è magari qualcuno che sbuffa, mentre a qualchedun altro fa magari piacere, anche che sembravano noiose. Alla fine, però quelle conoscenze erano necessarie sono servite, come nel caso della cyber security, della protezione dei dati.

Penso che anche chi sta in portineria deve conoscere le norme sulla privacy, anzi in questo caso è quello che serve di più perché che gestisce dei documenti dei dati “riservati”, la privacy di chi è entrato o uscita. Per la privacy ci sono moduli, password, procedure da seguire. Il fatto che un dipendente abbia fatto formazione gli dà comunque una sensibilità diversa da chi non

si è mai affacciato a quella tematica. Sa che al di là di questa azienda c'è qualcuno che ti impone di fare certe cose. Che non c'è soltanto la normativa in vigore, ma c'è sicuramente chi la deve rispettare, la deve fare applicare.

Le nostre attività devono tutelare ed essere tutelate per assicurare in ambito militare e industriale, segretezza ovviamente anche informatica. I sistemi che abbiamo introdotto garantiscono il cliente, perché operiamo in settori di particolare sensibilità, sia dal punto di vista di protezione dei dati dei progetti industriali che ci vengono commissionati, sia dal punto di vista anche di difesa, perché molti programmi interessano ovviamente tecnologie militari o civili molto protette. Nei bandi a cui partecipiamo, dobbiamo dare contezza del fatto che l'azienda è certificata per assicurare privacy e sicurezza di gestione documentale e quant'altro”.

Quando il catalogo formativo è stato proposto ed è emersa la possibilità di fare formazione sulla protezione dei dati, come competenza di base e trasversale, i vertici aziendali hanno cercato di coinvolgere, non delle figure apicali, ma delle figure scelte tra gli operatori che gestiscono il disegno e il ciclo di lavoro e i collaudatori che hanno a che fare anche col cliente finale. Lo scopo era sviluppare consapevolezza che nel loro pacchetto di lavoro c'è della documentazione che contiene delle informazioni che lo associano al nome del cliente; poiché può essere necessario un certo livello operativo e parziale di divulgazione anche all'esterno la formazione avrebbe aiutato a definire e spiegare il perché di certe nuove procedure o comunque di un maggior livello di attenzione anche nella conservazione dei documenti

Per i responsabili aziendali, invece si tratta di competenze che attraverso la formazione pregressa, l'autoformazione e il confronto quotidiano con partner e clienti, sono diventate parte rilevante del back ground professionale per la gestione della cyber security, del GDPR e per prepararsi alla certificazione ISO 27001.

Per quanto riguarda la lingua inglese, invece, il fabbisogno nasce proprio per le persone dell'area dello staff, pur se vi è una sufficiente conoscenza dell'inglese, per partecipare alla formazione sono stati prescelti in fase di analisi dei fabbisogni il direttore di Produzione, la responsabile della Qualità, il responsabile dell'Area Tecnica e del Magazzino per fare le ricerche di Mercato. che è responsabile dell'Area Tecnica di progettazione competenze per la gestione in questo campo.

L'AD si è prodigato affinché con la formazione si approfondisse nell'area l'uso dell'inglese tecnico nella comunicazione con i partner. In fase di analisi dei fabbisogni formativi, ricorda l'AD ricorda che in fase di analisi dei fabbisogni formativi ha portato un dizionario tecnico per confrontarsi con i responsabili sulla opportunità di un approfondimento sulla conoscenza del significato e dell'impiego nella comunicazione con clienti e fornitori di termini e acronimi dell'inglese tecnico. A questo scopo ci sono state delle riunioni e a margine anche delle esercitazioni. Il fabbisogno emerso è stato relativo a una migliore capacità di utilizzare nella comunicazione sia verbale che scritta la terminologia tecnica, andando oltre il livello della comprensione e dell'impiego meccanico di certi termini per farne un appropriato uso testuale e verbale. Il fabbisogno di miglioramento dell'inglese tecnico di questo gruppo di responsabili che già lo praticano per gli specifici impieghi viene così spiegato dall'AD: *“Se non sai spiegare i termini inglesi, se non conosci quei vocaboli e quegli acronimi per quello che linguisticamente*

c'è dietro, riesci sì ad esprimerti al nostro interno, ma non puoi usarli italianizzati per presentare un prodotto o chiedere informazioni se partecipi a una Fiera del settore, oppure se ti chiama un collega, nemmeno se parla italiano, perché è l'inglese che normalmente si utilizza in questi scambi.

Faccio qualche esempio che mi viene facile, la MBDA ha questa idea di mettere gli acronimi in English dappertutto e noi utilizziamo spesso un acronimo: FAI, qualcheduno lo sapeva e qualche altro no che per esteso è First Article Inspection, cioè quello che normalmente noi facciamo sul primo articolo prodotto. Come acronimo, FAI viene utilizzato moltissimo in aeronautica; la 9100 lo utilizza perché c'è una procedura per fare il primo collaudo, per poi andare in produzione a regime”.

La scelta delle due tematiche, alla luce delle dinamiche descritte dall'AD, è frutto di decisioni da egli stesso maturate sulla base del catalogo proposto dall'ente formativo e della consultazione dei responsabili che compongono lo staff. Le ragioni che dettano queste scelte sono diverse: la formazione sulla protezione dei dati e la privacy viene scelta per estendere a livelli tecnici esecutivi e a operatori di alcune aree dell'organizzazione aziendale la conoscenza e le pratiche in quest'ambito a conclusione di un percorso di innovazione che è stato principalmente destinato a blindare i dati e i progetti che l'azienda tratta, con tecnologie 4.0 a livello di software, hardware e infrastrutture; tutti responsabili aziendali di prima linea, dell'area di staff, hanno sviluppato attraverso la formazione specifiche competenze funzionali a questo progetto di innovazione e gestiscono le procedure di privacy e cyber security. Il fabbisogno formativo su queste tematiche, espresso dall'azienda in relazione al catalogo delle competenze di base e trasversali, è complementare alle competenze e alle tecnologie già presenti in azienda e risponde principalmente a esigenze di coinvolgimento e condivisione dei nuovi criteri e delle nuove procedure per sviluppare consapevolezza e comportamenti proattivi a livelli organizzativi di carattere operativo coinvolgendo persone che devono armonizzare il proprio operato con il nuovo scenario aziendale e con i loro responsabili.

La formazione per le competenze di inglese destinata ai responsabili di prima linea non risponde, invece ad alcuna contingenza o urgenza, di fatto si innesta in una situazione in cui i responsabili sanno gestire per le esigenze di ruolo termini, anagrammi ed espressioni di gergo tecnico in inglese, ma percepiscono e soprattutto l'AD rileva la necessità di miglioramento in relazione al livello degli interlocutori e dei committenti. Questa azione, dunque, è innanzitutto espressione di una scelta di miglioramento continuo attraverso la formazione che contraddistingue la direzione strategica e culturale della proprietà aziendale.

Sulla base delle valutazioni sui fabbisogni formativi di equilibri organizzativi sono stati individuati due gruppi di apprendimento di cinque persone ciascuno.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione didattica del catalogo dell'Avviso 2/2022 fa capo al soggetto attuatore ed ha ottenuto la qualificazione secondo le modalità richieste da questo bando di Fondimpresa

che presenta delle peculiarità soprattutto perché mira a standardizzare la formazione definendo un quadro di riferimento e un sistema di codifica delle competenze trasversali e di base.

Dalla narrazione dell'AD di GCE emerge tuttavia che nella elaborazione del piano formativo *Performing Skills* il soggetto attuatore è stato opportunamente attento a raccogliere l'adesione al catalogo e il relativo fabbisogno con un approccio di personalizzazione della micro-progettazione didattica sulla base dei fabbisogni effettivamente rilevati. Di fatto Form&ATP ha utilizzato il catalogo come strumento di classificazione del fabbisogno formativo e delle competenze su cui la formazione avrebbe impattato. Il catalogo non poteva essere gestito diversamente, violando il patto di servizio che storicamente lega azienda ed Ente.

La formazione di base e trasversale in GCE, d'altra parte, costituisce un fondamento della missione sociale e culturale dell'azienda come fattore di competitività e di sviluppo aziendale che connota l'approccio della proprietà aziendale e dell'AD nella gestione e sviluppo del personale che fruito della formazione.

Analizzando il panel delle 27 aziende che hanno aderito a questo Piano formativo e il limitatissimo ricorso ad azioni interaziendali, peraltro tra aziende che operano nello stesso campo, si evidenzia che l'approccio a una micro-progettazione ad hoc sulle esigenze delle aziende caratterizza questo piano formativo.

Per GCE l'attuatore si è spinto a individuare un docente di lingua inglese che fosse anche esperto del settore. L'azione formativa con il titolo "*Parlare ed esprimersi in lingua inglese*" della durata di 40 ore, nel catalogo di Form&ATP risulta classificata, in base allo schema predisposto da Fondimpresa, nell'ambito *F. Competenze Multilinguistiche*, e si riferisce alla "competenza" F2: "*Produzione*" nello Piano formativo l'Ente che ha progettato questo intervento formativo non ha ritenuto possibile procedere ad una ulteriore segmentazione della competenza e specifica che essa consiste nella "*produzione orale e nella conversazione per descrivere esperienze, fornire informazioni e spiegazioni*". La progettazione dell'intervento formativo e lo stesso titolo raccolgono e danno risposta alle difficoltà di utilizzare nella comunicazione e nel linguaggio parlato termini tecnici e gergali e anagrammi in inglese il cui significato funzionale nel processo lavorativo è noto spesso ai partecipanti che tuttavia devono approfondirne la conoscenza e l'uso nella comunicazione.

Il riferimento alla "produzione" linguistica senza dettagliare che essa si riferisce alla produzione orale tiene evidentemente conto del fatto che didatticamente è piuttosto difficile consolidare l'apprendimento linguistico orale senza ricorrere anche alla produzione scritta sia da parte del docente che del discente, come poi è effettivamente avvenuto.

La formazione linguistica è stata realizzata classificata come F2 nell'ambito di questo piano formativo è stata realizzata soli per GCE. Formazione linguistica per un'altra azienda è stata realizzata ma con altre finalità e classificazione. Lo schema classificatorio offerto da Fondimpresa prevede per le *Competenze multilinguistiche* un'articolazione in *competenze e sub competenze* come riportato nella tabella 3. Quelle campite in verde sono le competenze coperte con la formazione realizzata in GCE nell'ambito di questo Piano formativo

Tabella 3

F. COMPETENZE MULTILINGUISTICHE		
F.1 Comprensione	F.1.1 Comprensione orale	Comprensione orale: comprendere altri parlanti, comprendere istruzioni ecc
	F.1.2 Comprensione scritta	Comprensione scritta : leggere per informarsi, leggere per orientarsi, leggere istruzioni ecc
	F.1.3 Comprensione audio- video	Comprensione dei "media": guardare film, tv e video
F.2 Produzione	F.2.1 Produzione orale	Conversazione: descrivere esperienze, fornire informazioni e spiegazioni
	F.2.2 Produzione scritta	Scrittura: scrittura creativa, scrittura formale
F.3 Interazione	F.3.1 Interazione orale	Attività che coinvolge due o più parti che costruiscono il discorso orale: conversazioni, discussioni informali, interviste, cooperazione
	F.3.2 Interazione scritta	Attività che coinvolge due o più parti che costruiscono il discorso scritto: corrispondenza, messaggi, note
	F.3.3 Interazione online	Attività che coinvolge due o più parti che costruiscono il discorso online: conversazioni e discussioni online, cooperazione finalizzata a degli obiettivi
F.4 Mediazione	F.4.1 Mediazione di testi	Mediazione di testi: spiegazioni di dati, analisi critica, traduzioni testi
	F.4.2 Mediazione di concetti	Mediazione di concetti: gestire interazioni, favorire il dibattito e la collaborazione
	F.4.3 Mediare la comunicazione	Mediare la comunicazione: agevolare dibattiti pluriculturali, facilitare la comunicazione in casi di contrasti

La progettazione del corso *Protezione dati e privacy* di 24 ore è stato tracciato in riferimento allo schema dettato da Fondimpresa all’Ambito *G Competenze digitali* e alla competenza *G4 Sicurezza*. In questo caso, la progettazione circoscrive gli obiettivi di competenza a tre elementi della declaratoria pubblicata da Fondimpresa, escludendo la “programmazione; si legge infatti che gli obiettivi di competenza - campiti in verde nella Tabella 5 - sono: *Proteggere i dati personali e la privacy; Proteggere i dati personali e la privacy negli ambienti digitali; Capire come utilizzare e condividere informazioni personali proteggendo se stessi e gli altri dai danni; Comprendere che i servizi digitali hanno un “regolamento sulla privacy” per informare gli utenti sull’utilizzo dei dati personali raccolti.*

Il corso sulla protezione dei dati e l privacy ha mantenuto l’approccio modulare e frontale con cui era stato progettato. Le attività formative sono state svolte in più sedute di durata non superiore alle quattro tra ottobre e dicembre 2022. La partecipazione dei lavoratori alle attività formative è stata piena, anche grazie a una gestione della programmazione e dei calendari che ha tenuto conto delle esigenze organizzative delle persone dell’azienda.

Il corso sulla protezione dei dati e della privacy è stato finalizzato a sviluppare un approccio attento e proattivo nella protezione dei dati trattati in azienda, anche perché tra esse vi sono informazioni di progetti industriali riservati e di valore strategico dei clienti. Il corso si è svolto a valle di numerosi cambiamenti a livello di infrastrutture e sistemi informatici aziendali che con il progetto di innovazione 4.0 hanno introdotto in azienda nuove dotazioni che consentono anche di interconnettersi da remoto l’azienda e quindi di portare informazioni all’esterno. La formazione ha mantenuto il suo carattere “di base” attraverso moduli didattici che hanno consentito di focalizzare l’attenzione sui rischi per la sicurezza dei dati da loro trattati nella navigazione online e la gestione della privacy e della sicurezza nella posta elettronica, nella messaggistica istantanea e nei social network.

Tabella 5

G. COMPETENZE DIGITALI		
G.1 Alfabetizzazione su informazioni e dati	G.1.1 Navigare, ricercare e filtrare dati, informazioni e i contenuti digitali	Articolare i fabbisogni informativi, ricercare i dati, le informazioni e i contenuti in ambienti digitali, accedervi e navigare al loro interno. Creare e aggiornare strategie di ricerca personali.
	G.1.2 Valutare dati, informazioni e contenuti digitali	Analizzare, confrontare e valutare in maniera critica la credibilità e l'affidabilità delle fonti dei dati, delle informazioni e dei contenuti digitali. Analizzare, interpretare e valutare in maniera critica dati, informazioni e contenuti digitali
	G.1.3 Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	Organizzare, archiviare e recuperare dati, informazioni e contenuti negli ambienti digitali. Organizzarli ed elaborarli in un ambiente strutturato.
G.2 Comunicazione e collaborazione	G.2.1 Interagire con gli altri attraverso le tecnologie digitali	Interagire attraverso diverse tecnologie digitali e capire quali sono gli strumenti di comunicazione più appropriati in un determinato contesto.
	G.2.2 Condividere informazioni attraverso le tecnologie digitali	Condividere dati, informazioni e contenuti digitali con altri attraverso tecnologie digitali appropriate. Agire da intermediari, conoscendo le prassi adeguate per la citazione delle fonti e attribuzione di titolarità.
	G.2.3 Esercitare la cittadinanza attraverso le tecnologie digitali	Partecipare alla vita sociale attraverso l'utilizzo di servizi digitali pubblici e privati. Trovare opportunità di self-empowerment e cittadinanza partecipativa attraverso le tecnologie digitali più appropriate. D169+D169
	G.2.4 Collaborare attraverso le tecnologie digitali	Utilizzare gli strumenti e le tecnologie per i processi collaborativi e per la co-costruzione e la co-creazione di dati, risorse e know-how.
	G.2.5 Netiquette	Essere al corrente delle norme comportamentali e del know-how per l'utilizzo delle tecnologie digitali e l'interazione con gli ambienti digitali. Adeguare le strategie di comunicazione al pubblico specifico e tenere conto delle differenze culturali e generazionali negli ambienti digitali .
	G.2.6 Gestire l'identità digitale	Creare e gestire una o più identità digitali, essere in grado di proteggere la propria reputazione, gestire i dati che uno ha prodotto, utilizzando diversi strumenti, ambienti e servizi digitali.
G.3 Creazione di contenuti digitali	G.3.1 Sviluppare contenuti digitali	Creare e modificare contenuti digitali in diversi formati per esprimersi attraverso mezzi digitali.
	G.3.2 Integrare e rielaborare contenuti digitali	Modificare, affinare, migliorare e integrare informazioni e contenuti all'interno di un corpus di conoscenze esistente per creare conoscenze e contenuti nuovi, originali e rilevanti.
	G.3.3 Copyright e licenze	Capire come il copyright e le licenze si applicano ai dati, alle informazioni e ai contenuti digitali.
	G.3.4 Programmazione	Pianificare e sviluppare una sequenza di istruzioni comprensibili da parte di un sistema informatico per risolvere un determinato problema o svolgere un compito specifico.
G.4 Sicurezza	G.4.1 Proteggere i dispositivi	Proteggere i dispositivi e i contenuti digitali e comprendere i rischi e le minacce presenti negli ambienti digitali. Conoscere le misure di sicurezza e protezione e tenere in debita considerazione l'affidabilità e la privacy.
	G.4.2 Proteggere i dati personali e la privacy	Proteggere i dati personali e la privacy negli ambienti digitali. Capire come utilizzare e condividere informazioni personali proteggendo se stessi e gli altri dai danni. Comprendere che i servizi digitali hanno un "regolamento sulla privacy" per informare gli utenti sull'utilizzo dei dati personali raccolti.
	G.4.3 Proteggere la salute e il benessere	Essere in grado di evitare rischi per la salute e minacce al benessere psico-fisico quando si utilizzano le tecnologie digitali. Essere in grado di proteggere se stessi e gli altri da possibili pericoli negli ambienti digitali (ad es. cyberbullismo). Essere a conoscenza delle tecnologie digitali per il benessere e l'inclusione sociale.
	G.4.4 Protecting the environment	Essere consapevoli dell'impatto ambientale delle tecnologie digitali e del loro utilizzo.
G.5 Risolvere problemi	G.5.1 Risolvere problemi	Individuare problemi tecnici nell'utilizzo dei dispositivi e degli ambienti digitali e risolverli (dalla ricerca e risoluzione di piccoli problemi all'eliminazione di problemi più complessi).
	G.5.2 Individuare fabbisogni e risposte tecnologiche tecnici	Valutare le esigenze e individuare, valutare, scegliere e utilizzare gli strumenti digitali e le possibili risposte tecnologiche per risolverli. Adeguare e personalizzare gli ambienti digitali in base alle esigenze personali (ad es. accessibilità).
	G.5.3 Utilizzare in modo creativo le tecnologie digitali	Utilizzare gli strumenti e le tecnologie digitali per creare conoscenza e innovare processi e prodotti. Partecipare individualmente e collettivamente ai processi cognitivi per comprendere e risolvere problemi concettuali e situazioni problematiche negli ambienti digitali.
	G.5.4 Individuare i divari di competenze digitali	Capire dove occorre migliorare o aggiornare i propri fabbisogni di competenze digitali. Essere in grado di supportare gli altri nello sviluppo delle proprie competenze digitali. Ricercare opportunità di crescita personale e tenersi al passo con l'evoluzione digitale.

Per entrambi i corsi si tratta dunque di una formazione molto circoscritta che supporta gli specifici obiettivi. La formazione per il corso linguistico è stata di carattere laboratoriale come emerge dalle testimonianze dei partecipanti e dell'AD che è stato un osservatore molto attento e attivo di quell'esperienza.

Per il corso di inglese sono stati realizzati test per verificare le competenze sia in ingresso che in uscita, mentre per il corso sulla sicurezza informatica e la privacy le verifiche degli apprendimenti sono state effettuate in uscita. Ai partecipanti sono state rilasciate *Attestazioni rafforzate delle competenze* secondo il modello predisposto da Fondimpresa che sopperisce all'assenza di strumenti nell'ambito del Quadro Nazionale delle Qualificazioni per le micro-competenze che, come in questo caso, i lavoratori acquisiscono con la formazione continua aziendale.

La valutazione complessiva dei partecipanti è buona nel caso del corso sulla protezione dei dati ed eccellente per quella del corso di inglese, forse in ragione anche della diversa attrattività degli argomenti. Il personale che ha partecipato alle 40 ore del corso di inglese ha l'impressione che sia durato poco anche perché è stato frammentato in più giornate. Pur avendo delle basi di lingua inglese, gradirebbe continuare a perfezionarsi. Chi, invece, ha partecipato al corso sulla protezione dei dati ritiene che aver trattato per una intera settimana questi argomenti è più che sufficiente e non vi è bisogno di ritornarvi su.

2.3 Considerazione riepilogative

La formazione realizzata per questa azienda dal soggetto attuatore del Piano formativo *Perfroming Skills* per le competenze di base e trasversali, è stata selezionata con molta cura dai vertici aziendali nell'ambito del catalogo dell'Ente formativo per affrontare particolari aspetti di competenza emersi nelle dinamiche di questa PMI.

La formazione si inquadra in una programmazione formativa che da sempre e con costante impegno dell'azienda mira a sviluppare competenze e cultura del personale a tutti i livelli aziendali per rispondere alle altissime aspettative dei clienti di questa nicchia di mercato industriale. La formazione del personale dal punto di vista della programmazione e della finalizzazione fa capo direttamente all'AD dell'azienda che è attivamente impegnato sia nella rilevazione dei fabbisogni formativi che nel monitorare e dare feedback nel corso della realizzazione. In questo ruolo l'AD è supportato da un ente formativo esterno che è partner stabile, affidabile e specializzato dell'azienda.

La formazione realizzata con questo piano formativo è stata diretta a due gruppi di apprendimento ciascuno caratterizzato da una sua omogeneità di livello organizzativo e da integrazione tra diverse aree.

Un gruppo di dipendenti composto dai manager di prima linea ha partecipato al corso *"Parlare ed esprimersi in inglese"* per migliorare la conoscenza degli aspetti linguistici nonché l'uso verbale e scritto di termini ed espressioni tecniche e gergali in inglese sia nella conversazione orale che in quella scritta.

Sono stati prescelti per partecipare a questa formazione dei professionisti che nel loro

background professionale già dispongono di una conoscenza dell'inglese derivante dai percorsi di studi che hanno realizzato e dalla consuetudine nell'uso di termini tecnici nel loro ruolo. Ciò nonostante, questi professionisti, con il loro AD, hanno riconosciuto e condiviso la necessità di perfezionare aspetti basilari della conoscenza e nell'uso dell'inglese tecnico nella comunicazione verbale con i colleghi e con clienti e fornitori. La scelta del corso "Parlare ed esprimersi in inglese" ha corrisposto fundamentalmente sia all'esigenza di comprendere il contenuto linguistico delle espressioni e degli acronimi utilizzati, sia correggere la tendenza all'italianizzazione dei termini ed espressioni tecniche in inglese.

L'altro gruppo composto da tecnici e personale operativo ha partecipato alla formazione sulle competenze per la "*Protezione dati e privacy*", poiché i vertici aziendali hanno ritenuto necessario coinvolgere questo livello aziendale organizzativamente intermedio perché tutti in azienda devo agire in modo consapevole e responsabile partecipando alla protezione dei dati trattati. I vertici aziendali con la scelta di questo corso a catalogo, hanno inteso assicurarsi che anche il personale operativo adottasse comportamenti attenti e proattivi nella protezione dei dati industriali riservati dei clienti, in considerazione delle trasformazioni tecnologiche che sono già state introdotte nell'azienda e delle nuove dotazioni che consentono anche di interconnettersi a distanza con l'azienda.

La formazione di base ha consentito di focalizzare l'attenzione sui rischi nella navigazione online per la sicurezza dei dati trattati; nonché la gestione della privacy e della sicurezza nella posta elettronica, nella messaggistica istantanea e nei social network. Sono aspetti di fondo che non possono essere trascurati nel lavoro quotidiano e nelle attività quotidiane anche al di fuori dell'azienda.

La gestione della formazione e le decisioni in merito nella scelta della formazione a catalogo, così come nella formazione del personale che è continuamente praticata in azienda, seguono dinamiche prevalentemente top down e rispondono a una visione che assegna un forte ruolo alla formazione aziendale sia nelle strategie che nella gestione delle relazioni con il personale. La proprietà crede che vi siano conoscenze e competenze che costituiscono requisiti indispensabili per chi lavora in azienda, non necessariamente in funzione dell'operatività immediata; non teme che la formazione possa annoiare il personale e non cerca temi che possa essere accattivanti. L'azienda in questa visione svolge un ruolo di responsabilità sociale, un'azione educativa; nessuno in questa visione può sottrarsi al dovere di conoscere e aggiornare conoscenze essenziali.

La formazione trasversale e di base ha supportato questa visione, ma in questo caso è stata anche funzionale al nuovo quadro tecnologico dell'azienda, agli obiettivi, alle prospettive e alla cultura aziendale. L'Ente formativo ha saputo mediare tra formazione a catalogo ed esigenze di personalizzazione della formazione sia a livello metodologico che di contenuti.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

Entrambe le azioni formative hanno impattato sul modo di lavorare delle persone perché hanno operato su fattori basilari che incidono sul modo in cui la professionalità individuale e quella dell'organizzazione in cui operano si manifesta.

L'utilizzo corretto della lingua inglese, nella dizione, così come nella redazione di documenti, con l'inserimento crescente anche nella conversazione in italiano di termini specifici del settore, anagrammi ed espressioni di gergo tecnico, migliora la qualità e l'efficacia del lavoro, ma anche l'immagine personale e aziendale sia nella relazione con i colleghi dei clienti, sia all'interno dell'azienda. Questo intervento formativo aveva una finalità di miglioramento della capacità di esprimersi in inglese sia nella comunicazione orale che in quella scritta per persone che hanno una conoscenza della lingua inglese già sufficiente a svolgere in modo adeguato il loro ruolo.

La partecipazione del direttore di stabilimento di CGE, Ciro Schena in veste di discente, già di per se stesso evidenzia la cultura e l'apertura alla formazione presente in questa azienda. La sua testimonianza indica come questa esperienza formativa sia stata vissuta con partecipazione attiva e motivata da lui e dai suoi colleghi; è stato un laboratorio di apprendimento linguistico, che ha espresso consapevolezza delle proprie capacità ma anche una professionalità che ha manifestato il suo elevato livello imparando come migliorare.

“Spesso succede che da MBDA ci arrivano dei documenti in lingua inglese; per il nostro ruolo dobbiamo stare lì a tradurli in modo puntuale e, anche se ce la caviamo con l'inglese, incontravamo termini tecnici, acronimi, espressioni in lingua inglese che non sono d'uso comune e questo creava difficoltà e ritardi.

Come responsabile di stabilimento, ad esempio, nella fase di preventivazione mi trovo, spesso, ad utilizzare termini tecnici all'interno di testi correttamente formulati. A volte per procedere era necessario fermarsi per cercare e controllare i termini più appropriati da utilizzare nei disegni, o per la review della Design Authority. Il docente aveva un'esperienza diretta in questo campo e ci ha portato documenti e materiali in inglese su cui abbiamo lavorato.

Nei primi tempi, dopo la formazione, abbiamo continuato a consultare la documentazione tecnica in inglese che ci aveva fornito il docente anche per preparare i documenti per la partecipazione ai bandi, ma poi non ne abbiamo più avuto bisogno perché con il corso abbiamo interiorizzato sia i termini che la loro pronuncia, ampliando e migliorando la conoscenza che già avevamo della lingua inglese; l'impiego ripetuto sulla base di quello che avevamo imparato di acronimi, termini ed espressioni in inglese, poi ci ha consentito di fare da soli.

Fondamentalmente in aula era il docente che parlava, però i termini tecnici nel nostro settore sono quelli e non ci si gira tantissimo intorno; quindi, lui ci ha fornito della documentazione da cui noi abbiamo preso degli spunti e faceva degli esempi su come inserire quei termini nella documentazione e nei progetti.

Quei documenti, il docente lo aveva resi disponibili in rete per le nostre esercitazioni personali ed erano di diverso tipo, quindi avevo la possibilità di scaricare i documenti che più mi interessavano; perciò è stata anche una formazione un po' personalizzata e l'ho usata proprio per applicarla.

In aula c'è stato confronto orizzontale su questi materiali e nell'uso di termini ed espressioni inglesi, c'erano i responsabili del magazzino, della qualità, delle vendite e dell'area tecnica: tutto lo staff che collabora nel corso della preparazione della documentazione per i bandi e che deve comunicare con clienti e fornitori; l'uso dell'inglese tecnico fa parte del nostro ruolo e il corso ci ha dato la possibilità di migliorarlo e di lavorare insieme molto più velocemente".

L'area di staff dell'azienda ha acquisito molta sicurezza e ha interiorizzato la conoscenza della terminologia inglese del settore, così come degli acronimi e delle espressioni da utilizzare sia nella preparazione dei bandi di gara che nella documentazione tecnico progettuale, si procede in modo molto più sicuro e spedito. Nella comunicazione con i clienti si evita di italianizzare le espressioni in inglese. Dalla formazione i partecipanti hanno ottenuto anche progetti e documenti esemplificativi di riferimento che concluse le lezioni sono state oggetto di frequenti consultazioni. Ora non ve ne è più bisogno.

La formazione ha impattato sulla capacità del personale di produrre documenti e comunicare utilizzando termini, acronimi ed espressioni gergali del settore in lingua inglese. È stato un inglese di tipo tecnico, ma ha migliorato le basi e l'autostima nell'impiego di questa lingua veicolare utilizzata di norma dai maggiori clienti dell'azienda.

Sono migliorate le conoscenze di base e trasversali indispensabili nel lavoro delle persone che sono state prescelte per partecipare alla formazione, ma ha anche impattato sulla efficienza dell'azienda nella elaborazione o revisione di progetti tecnici. Ha abbattuto dubbi e incertezze nell'impiego di termini ed espressioni che sono diventati d'impiego routinario.

Questo piano indica che l'approccio dell'AD che coltiva la crescita delle basi culturali e di conoscenza di tutto il personale come strumento per consolidare la presenza dell'azienda in un settore produttivo così competitivo. L'azienda attraverso la formazione sopperisce a carenze profonde del sistema dell'istruzione e di quello purtroppo quasi inesistente al di fuori del contesto produttivo per l'educazione degli adulti e l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita.

La formazione è stata incentrata su termini, documentazione ed espressioni di tipo tecnico, ma ha riguardato la produzione di comunicazione in lingua inglese come indica la declaratoria di riferimento di quell'azione formativa, ma ha anche fornito elementi di conoscenza nel miglioramento delle basi di conoscenza della lingua inglese nel suo insieme.

Altrettanto interessante è l'esperienza, il significato e l'impatto della formazione realizzata per sviluppare conoscenze di base per la sicurezza informatica dei dati e per la privacy, da applicare nell'impiego delle nuove dotazioni tecnologiche acquisite con un progetto di innovazione 4.0.

È anche interessante osservare come questa formazione, realizzata nell'ambito di Fondimpresa, sia stata destinata a personale di livello tecnico e organizzativo intermedio, con persone che operativamente sono tra staff e operatori delle diverse aree, per integrare la

formazione realizzata con il credito d'imposta sui temi della cyber sicurezza e della privacy realizzata per i responsabili dello staff con in credito d'imposta in relazione al progetto di innovazione I40.

Antimo Merone, project manager di Form&ATP che segue da lungo tempo l'azienda, ricorda che nel corso della formazione sulle competenze di base è stato possibile fornire informazioni e conoscenze di base essenziali per operare con consapevolezza in un sistema in rete che si è evoluto a livello globale, ma anche livello aziendale; ricorda la preoccupazione di alcuni partecipanti che all'inizio della formazione erano preoccupati perché avevano ricevuto una mailkit.

La formazione ha fornito ai partecipanti informazioni e indirizzato a utilizzare strumenti e procedure informatiche per partecipare alla compliance nella protezione informatica dei dati, dei progetti e dell'attività dell'azienda e dei clienti. Ma ha dato ai partecipanti anche contezza dell'importanza, della complessità normativa e della responsabilità che ognuno nel suo ruolo deve addossarsi. È un tipo di formazione che l'azienda ha voluto per sviluppare anche a livello delle persone che hanno ruoli operativi responsabilità, consapevolezza e conoscenza per operare in rete e nel cloud, assicurando la sicurezza informatica perché questa è ormai parte fondamentale delle regole d'ingaggio per tutto il personale.

Come spiega Carlo G., programmatore CAD CAM, il corso a cui ha partecipato ha effettivamente fatto crescere il livello di consapevolezza e ha portato ad adeguare le procedure e in generale l'approccio alla sicurezza informatica. La partecipazione al corso sulla protezione dei dati e la privacy raccoglie da parte sua una buona valutazione condivisa con i suoi colleghi.

“Per quanto mi riguarda, nell'area tecnica noi utilizziamo molto i disegni che in questo caso sono del cliente. La privacy è molto importante perché ci sono diritti di esclusiva su questi disegni e non bisogna darli a terzi. Sotto questo aspetto, sono stato in particolar modo coinvolto perché essendo in vigore il regolamento europeo, i clienti ci obbligano a non dare a terzi i loro disegni, previa autorizzazioni. Per il lavoro di cui mi occupo, può essere necessario inviare della documentazione a dei terzi.

Abbiamo partecipato a un modulo di introduzione al ruolo di responsabile della produzione dei dati e abbiamo esaminato diversi aspetti della protezione informatica dei dati. La privacy è una cosa con cui abbiamo a che fare ogni giorno, anche nella vita privata, ma con il corso l'abbiamo esaminata per il nostro lavoro in azienda. La formazione è stata utile per sensibilizzarci e di responsabilizzarci per proteggere progetti, documenti e dati azie dell'azienda.

Sono sempre stato responsabile da questo punto di vista, ma ho più cura nella protezione dei documenti. Prima, chiedevo il permesso ai responsabili per inviare la documentazione; loro mi chiamavano e mi comunicavano che potevo procedere. Invece, attualmente, quello che sostanzialmente faccio è chiedere attraverso i sistemi informatici una documentazione per l'autorizzazione al responsabile della privacy, quindi ho un visto di approvazione, per inviare i disegni”.

Una maggiore conoscenza da parte del personale operativo sui rischi di violazione da parte di hacker dei dati e dei progetti e dei dati trattati in azienda, nonché dei diritti di proprietà industriale dei clienti, così come dei dispositivi e delle procedure per proteggere dati e progetti, ha portato all'adozione di nuove procedure supportate dai sistemi informatici, burocraticamente complesse per una azienda di dimensioni relativamente piccole, ma in grado di tutelare i clienti e di consolidare la reputazione dell'azienda nel sistema produttivo.

3.2 Considerazioni riepilogative

La formazione sulle competenze di base e trasversali dei dipendenti nel contesto aziendale è stata in grado di sviluppare le risorse personali di conoscenza e abilità dei lavoratori. È stata una formazione mirata che didatticamente ha trattato i contenuti riferendoli alle situazioni e alle attività lavorative dei partecipanti. I due corsi formativi hanno supportato gli indirizzi e gli obiettivi aziendali.

La formazione è stata organizzata per gruppi di apprendimento omogenei per livello organizzativo. La formazione per il miglioramento della conversazione e della scrittura di testi in lingua inglese, come parte delle competenze di base, ha coinvolto con successo lo staff aziendale e si è concentrata sull'uso di termini ed espressioni tecniche in inglese nella produzione documentale e nella interlocuzione organizzativa e commerciale all'interno e all'esterno dell'azienda. I responsabili delle diverse aree hanno superato incertezze e difetti anche di pronuncia che interferivano in passato, sia sulla produzione di documentazione per la partecipazione a bandi che nella comunicazione con le aree tecniche dei clienti e dei fornitori.

Il corso sulla protezione dei dati e della privacy ha portato al pieno coinvolgimento di tecnici e operatori dell'azienda che sono stati chiamati a contribuire attivamente alla compliance, con l'adozione di procedure che vengono meticolosamente seguite nella routine quotidiana. Questo risultato è il frutto di un'accresciuta consapevolezza, maturata dai partecipanti nell'arco di una settimana di attività didattica.

Questa formazione e queste competenze sviluppate nell'ambito del piano di Fondimpresa, integrano le tecnologie 4.0 e le competenze sviluppate con il credito d'imposta grazie ai finanziamenti MISE.

Questa esperienza formativa dimostra come due corsi relativamente brevi relativi a competenze trasversali e di base delle persone possano impattare positivamente sui processi reali e sulle performance aziendali, in quanto inseriti in una programmazione costante della formazione che risponde a un approccio nella gestione delle risorse umane che mira a coltivare la crescita culturale personale dei dipendenti sia nelle posizioni apicali che nelle posizioni operative. Essa è una leva strategica per il consolidamento e lo sviluppo dell'azienda. Le risorse individuali di conoscenza e abilità costituiscono il terreno che consente lo sviluppo organizzativo e produttivo all'azienda.

4. CONCLUSIONI

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

L'Ente formativo ha interpretato correttamente l'Avviso e il sistema della formazione a catalogo che se da un lato semplifica la rilevazione della domanda dell'azienda dall'altro consente un'analisi dei fabbisogni formativi che sulla traccia progettuale del catalogo sviluppa una progettazione ad hoc.

L'Ente nell'utilizzo del proprio catalogo di offerta formativa, qualificato da Fondimpresa, si è riferito in modo flessibile alle declaratorie proposte dal Fondo, con l'elenco delle competenze che ha interpretato operativamente le otto competenze chiave per l'apprendimento permanente. In tal modo, ha potuto assistere l'azienda cliente nell'orientarsi all'interno di un catalogo sufficientemente vasto, nella scelta di corsi che potessero essere adattati ai fabbisogni formativi emergenti nell'azienda.

L'azienda, assistita dall'Ente formativo, ha deciso di aderire al piano e di realizzare due interventi formativi che potessero essere adatti e adattati per rispondere ai fabbisogni di competenza in una fase del ciclo di vita aziendale che grazie alle tecnologie 4.0 introdotte, esprimeva nuove ambizioni e mirava a spingersi fuori della zona di comfort.

Questa formazione nasce da un processo top down, ma in una PMI e in particolare in GCE è espressione di un coinvolgimento di tutta l'organizzazione aziendale. Nel perseguire gli obiettivi aziendali, due corsi si integrano senza sovrapporsi alla formazione realizzata negli anni precedenti.

Sono stati selezionati due *peer group* di apprendimento, ognuno dei quali composto da persone di diverse aree produttive in modo da favorire una didattica efficace. Pur trattando competenze di base e trasversali per il corso di inglese è stato chiamato un docente dotato di linguaggio ed esperienza tecnico settoriale.

Questa soluzione didattica ha fondamenti metodologici e scientifici, poiché l'apprendimento di saperi astratti e conoscenze generali come quelle dei linguaggi, nell'età adulta è favorito dal riferimento alle situazioni reali in cui trovano applicazione e convergenza gli oggetti della conoscenza.

La formazione sui temi della protezione dei dati e della privacy, pur avendo fatto riferimento al contesto aziendale, si è principalmente attenuta al contesto normativo e al quadro tecnologico generale. È stata una formazione di carattere più tradizionale. La formazione ha trattato oltre che contenuti tecnologici aspetti burocratici e procedure che inevitabilmente aumentano la complessità del lavoro e rappresentano degli appesantimenti dei compiti. A tale proposito è interessante riferirsi alla determinazione dell'AD nel ritenere che la formazione debba essere realizzata e meritare la dovuta attenzione anche quando non è

“attraente” e può generare dei mugugni, se essa è funzionale alla crescita personale e dell’azienda. Questa è di per se stessa una lezione di educazione all’apprendimento.

Dalle interviste è emersa nel caso dei partecipanti al corso di inglese un evidente richiamo al fatto che chi ha partecipato ha iniziato questo corso con rispettabili conoscenze di base dell’inglese, ma è soddisfatto di averle arricchite con l’inglese tecnico. Questo indica che la formazione aziendale ha attivato un percorso che è anche individuale di miglioramento strutturato delle conoscenze di base a livello personale e individuale.

Il questo approccio sEiro e attento all’apprendimento del personale, come missione e interesse aziendale, di inserisce anche la scelta di un partner formativo che per stile e regola termine delle attività formative procede con la verifica delle competenze e il rilascio di attestazioni.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

L’analisi dei fabbisogni formativi e la programmazione dei attività didattiche sono

La formazione ha risposto alle esigenze aziendali ed è stata efficace migliorando le performance e sviluppando compliance, poichè ha avuto luogo in un contesto aziendale abituato a curare l’apprendimento individuale e collettivo, in quanto caratterizzato da un costante ricorso alla formazione che progressivamente investe tutte le aree. Vi è alla base l’idea di una formazione continua ed organizzativamente sostenibile.

La formazione aziendale del personale è uno dei fondamenti della strategia aziendale di consolidamento e qualificazione in un ambito produttivo estremamente selettivo; essa condiziona anche la politica e la gestione delle relazioni tra azienda e persone.

La progettazione didattica del catalogo e la microprogettazione degli interventi formativi hanno saputo integrare criteri di standardizzazione progettuale e criteri di personalizzazione in fase di realizzazione.

Risulta efficace la scelta di docenti con esperienza didattica e professionale nello specifico ambito produttivo dell’azienda; nel caso del corso di lingua inglese questa scelta ha determinato una metodologia didattica che ha attinto alla CLIL (Content Language Learning Integrated Learning) adeguandola alle esigenze dei destinatari

Altrettanto efficace è risultata la creazione di gruppi di apprendimento integrati funzionalmente ma omogenei rispetto agli obiettivi di apprendimento; questo può costituire un criterio guida, generalmente auspicabile nella selezione dei partecipanti e composizione delle aule, quando sia opportuno ridurre i fattori di complessità nelle dinamiche e nelle metodologie didattiche.

La verifica degli apprendimenti, al termine delle attività didattiche dei due corsi destinati al personale dell'azienda con questo piano formativo, rappresenta un momento di consolidamento e riconoscimento dei risultati conseguiti dai partecipanti alla formazione; come prassi ormai consueta essa costituisce parte della cultura condivisa in tutta l'azienda della qualità aziendale basata sul controllo delle performance e dei risultati che si applica anche alle attività formative e ai percorsi di sviluppo delle competenze del personale.

4.3 Conclusioni

Le azioni formative realizzate nell'ambito del Piano *Performing Skills* costituiscono una buona prassi perché hanno dato risposta alle esigenze aziendali individuate dall'azienda; gli interventi realizzati risultano funzionali sia ad obiettivi strategici aziendali che allo sviluppo di competenze trasversali e di base dei partecipanti .

Di particolare rilievo in questa esperienza è la determinazione con cui l'azienda persegue gli obiettivi di sviluppo delle competenze del personale come parte della strategia di posizionamento e qualificazione in un settore produttivo molto selettivo. La programmazione e la costante partecipazione di personale aziendale ad attività formative viene gestita con equilibrio e sostenibilità organizzativa.

Le testimonianze raccolte indicano un forte coinvolgimento e impegno del personale che sono state seguite scrupolosamente e sviluppando apprendimenti che hanno trovato applicazioni nelle pratiche aziendali migliorando le performance personali e aziendali.

Queste due azioni vedono una sintesi virtuosa dell'impegno dell'Ente formativo e dell'azienda nel rispettare gli obiettivi annunciati e sviluppati con la presentazione a Fondimpresa del Piano formativo. La realizzazione è stata coerente con quanto dichiarato nel progetto iniziale.

Il gap di competenze di base e trasversali individuato per due distinti gruppi di lavoratori con posizioni organizzative di diverso livello ha trovato nella formazione delle risposte funzionali al perseguimento di obiettivi di miglioramento delle performance aziendali in funzione delle strategie di sviluppo tracciate dalla proprietà.

Gli investimenti tecnologici realizzati dall'azienda spingono a innalzare il livello di interazione con i committenti a livello di servizi di co-progettazione con i clienti e di sviluppo di nuovi ambiti produttivi. All base della partecipazione dell'azienda al Piano formativo vi è una reale necessità di miglioramento delle competenze di base dei componenti dello staff aziendale per migliorare la conoscenza e l'utilizzo del linguaggio tecnico specifico in lingua inglese. Tale esigenza espressa dall'azienda e percepita a livello personale dai partecipanti, ha trovato un'efficace e misurata risposta nel catalogo formativo dell'Ente formativo di fiducia dell'azienda.

L'ente formativo attraverso il catalogo ha fatto sintesi dei fabbisogni formativi delle aziende clienti – tra cui la stessa GCE -e li ha reinterpretati con le categorie e le declaratorie disposte da Fondimpresa per l'Avviso 2/2022 per lo sviluppo delle competenze trasversali e di base. Il catalogo non esclude anzi sollecita una micro progettazione formativa che adegua la

formazione alle esigenze di aziende e persone coinvolte, quando queste esprimono una reale volontà di utilizzare i finanziamenti di Fondimpresa per sviluppare competenze.

Nella realizzazione di queste due azioni formative si incontrano capacità formativa dell'Ente e determinazione dell'azienda a raggiungere gli obiettivi di apprendimento espressi e raccolti nel Piano formativo.

Questo caso dimostra che competenze multilinguistiche e competenze digitali per la protezione dei dati e della privacy sono fondamentali per il successo professionale delle persone e al tempo stesso rivestono rilevanza strategica nello sviluppo delle imprese e possono supportare, se adeguatamente coltivate, le competenze distintive dell'organizzazione.

L'apprendimento dei partecipanti è stato sostenuto da motivazioni che i vertici aziendali hanno fortemente sollecitato e si è consolidato nell'applicazione di quanto appreso nelle prassi aziendali.

In sintesi, le due azioni formative realizzate dalla GCE nell'ambito del Piano *Performing Skills* costituiscono una buona parte formativa; si rilevano infatti:

- **Eccellente qualità strategica:** Sono state individuati e colmati gap di competenze trasversali e di base che impattano sugli obiettivi e le performance aziendali. Lo sviluppo di conoscenza e utilizzo nella produzione orale e scritta di termini tecnici specifici del settore in cui opera l'azienda ha accresciuto la capacità della stessa di partecipare con successo a bandi per il conseguimento di commesse e la realizzazione di nuovi mercati di sbocco. Lo sviluppo di competenze per la sicurezza informatica per il gruppo delle figure tecniche e operative che occupano posizioni intermedie nell'organizzazione ha consentito di estendere l'applicazione della compliance, accrescendo l'affidabilità dell'azienda per i clienti e preparando all'adozione del sistema di certificazione per la sicurezza informatica.
- **Elevata qualità realizzativa:** La formazione è stata realizzata con docenti di grande esperienza ed elevata competenza. Nel caso della formazione linguistica la formazione è stata condotta da un docente che conosce il linguaggio tecnico specifico in lingua inglese e ha potuto svolgere una didattica che attinse alla metodologia del CLIL (Content Language Integrated Learning) pertanto la formazione ha avuto carattere prevalentemente laboratoriale. La formazione per la cyber security e la protezione della privacy ha supportato l'impiego delle nuove tecnologie introdotte in azienda, in relazione al quadro normativo del GDPR introducendo procedure che hanno esteso le pratiche di compliance.
- **Elevata Riproducibilità:** Lo sviluppo di competenze trasversali e di base, attraverso la formazione a catalogo, può efficacemente essere adeguata alle specifiche esigenze di aziende e persone per realizzare obiettivi di rilevanza strategica anche in ambiti molto specializzati come quelli della GCE. La formazione risulta efficace anche in riferimento

a singole micro-competenze enucleate come specifico fabisogno nel quadro della competenza nel suo insieme. É pertanto riproducibile anche l'approccio alla progettazione didattica basata su una puntuale rilevazione del fabisogno formativo individuale o di gruppo di pari. Le competenze in ambito multilinguistico e digitale hanno particolare rilevanza strategica ma l'approccio può essere valido per tutte le competenze di base e trasversali.

- **Elevata Trasferibilità:** La metodologia e l'approccio sono trasferibili in ogni settore e in ogni tipologia di azienda.