



KNOWLEDGE FOR BUSINESS srl

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023

Buone Prassi Formative

STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo

SOMMARIO

| | |
|--|----|
| INTRODUZIONE | 5 |
| 1.1 Profilo dell'azienda e del settore | 9 |
| 1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione | 11 |
| 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua | 12 |
| 1.4 Considerazioni riepilogative..... | 14 |
| 2. IL PIANO FORMATIVO | 15 |
| 2.1 L'analisi del fabbisogno..... | 15 |
| 2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti..... | 16 |
| 2.3 Considerazione riepilogative..... | 18 |
| 3.L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE | 19 |
| 3.1. L'impatto della formazione..... | 19 |
| 3.2 Considerazioni riepilogative..... | 21 |
| 4. CONCLUSIONI | 22 |
| 4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione | 22 |
| 4.2. Le buone prassi formative aziendali | 23 |
| 4.3 Conclusioni | 23 |

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 nel 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".*

Il Piano formativo di KNOWLEDGE FOR BUSINESS realizzato con il Conto Formazione è stato individuato come buona pratica formativa poiché questa azienda che notoriamente opera in Campania come agente di innovazione tecnologica, al fine di presentare un Piano formativo che si è concretizzato con il titolo *"Analisi di bilancio e indicatori finanziari"* – ID 305054, contattò l'AT Campania per ricevere assistenza tecnica, nell'utilizzo della piattaforma FPF di Fondimpresa al fine di utilizzare il proprio Conto Formazione aziendale. Una responsabile dell'azienda ha seguito una serie di webinar settimanali dell'OBR Campania che si svolgono ogni giovedì alle 11:30 e ha ricevuto assistenza individualizzata fino a essere in grado di utilizzare le risorse disponibili sul proprio Conto Aziendale, presentando efficacemente e poi realizzando e gestendo il Piano formativo. Le caratteristiche dell'azienda e questa specifica esperienza hanno spinto a selezionarla all'interno del campione statistico che Fondimpresa e INAPP hanno strutturato ai fini del Monitoraggio Valutativo, allo scopo di valutare quale relazione intercorre tra la mission di questa azienda nell'ambito dell'innovazione tecnologica e la formazione che svolge al suo interno.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

KNOWLEGDE FOR BUSINESS (KforB) nasce come società a responsabilità limitata nel 2013; è uno spin-off di Città della Scienza a cui partecipano tre soci che erano già stati interni di Città della Scienza¹. Per i primi tre anni dopo la costituzione, la società ha continuato a gestire lavori per Città della Scienza nell'Incubatore di Bagnoli dove è stata ospitata logisticamente prima di trasferirsi in una propria sede esterna a quella struttura d'origine.

È una impresa che rientra nella classe dimensionale dei 10-19 addetti e ha dato vita a una comunità professionale e una rete aziendale in forte crescita, in cui operano esperti che hanno maturato nel tempo importanti successi ed elevata competenza nei propri campi d'azione; oggi sono affiancati da nuove leve nei due ambiti prioritari di attività: *Consulenza su ricerca e innovazione* e *Comunicazione e organizzazione di eventi*. Questi due ambiti sono strategicamente interconnessi.

La società si distingue per una metodologia integrata di ideazione e sviluppo di progetti per l'accesso ai finanziamenti, a supporto di attività di ricerca e trasferimento dell'innovazione e la transizione 4.0, attraverso un pacchetto completo di servizi che copre un processo che va dall'ideazione alla rendicontazione dei progetti, quali:

- Incontri e approfondimenti per la verifica e formalizzazione del progetto di R&S
- Verifiche di fattibilità
- Ricerca partner in ambito scientifico, tecnologico e industriale
- Progettazione esecutiva secondo l'iter di finanziamento attivato, con identificazione di obiettivi, risultati, risorse e competenze necessarie
- Definizione piano operativo, di monitoraggio e controllo
- Pianificazione e assistenza contrattuale, amministrativa e finanziaria e predisposizione dei format tecnico-amministrativi
- Consulenza alla rendicontazione amministrativa ed assistenza ad eventuali visite ispettive
- Supporto al management e formazione

Per la creazione di startup innovative, il processo e l'offerta di servizi sono diversamente articolati poiché non implicano, ad esempio, una cruciale ricerca di partner:

- Verifiche di fattibilità della business idea
- Verifica piano di impresa e analisi dei fattori critici
- Definizione business plan e strategie di finanziamento
- Analisi delle opportunità (contributi pubblici, fondi investimento)
- Progettazione esecutiva degli interventi e dell'accesso a finanziamenti
- Definizione piano operativo, di monitoraggio e controllo

¹ Città della Scienza di Napoli è il primo museo scientifico interattivo italiano, è gestito dalla Fondazione IDIS e ospita un Incubatore di Imprese, oltre a programmi formativi, progetti di varia natura per lo sviluppo e l'innovazione del territorio.

- Pianificazione e assistenza contrattuale, amministrativa e finanziaria e predisposizione dei format tecnico-amministrativi
- Consulenza alla rendicontazione amministrativa ed assistenza ad eventuali visite - ispettive

I progetti e i servizi per le imprese comprendono anche attività di divulgazione e informazione a sportello. Un punto di forza di KforB, nella progettazione per le imprese e le startup, è rappresentato dalle opportunità di internazionalizzazione che è in grado di offrire quale referente in Italia di importanti reti: in ambito europeo collabora, infatti, con il Consorzio *Bridge Economy dell'Enterprise Europe Network*; per il mercato cinese è il gestore italiano del *China Italy Business Innovation Center*.

L'azienda sviluppa, promuove e investe nei suoi stessi progetti, con la creazione di un proprio laboratorio di ricerca e con la partecipazione all'assetto societario di aziende collegate. KforB è infatti al centro di una rete di start up e spin off con cui coopera.

La sua struttura è articolata in funzione delle attività e degli sviluppi che ne derivano. Una divisione dell'azienda si occupa di organizzazione di eventi e campagne di comunicazione integrata, realizzando un'ampia gamma di servizi e prodotti: dall'animazione digitale i laboratori didattici e le installazioni scientifiche, fino ai virtual tour. L'attività di punta in questo ambito ha grande rilevanza strategica per tutto il business e viene realizzata in stretta sinergia con l'area di consulenza e progettazione; sin dal secondo anno di costituzione della società. produce, infatti, una fiera-evento annuale sulle attività di ricerca e l'innovazione tecnologica: *Innovation Village* che rappresenta il principale evento *Research to Business* del centro-sud italiano. .

Il Direttore dell'Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Innovazione, Massimo Bracale, socio fondatore dell'azienda, spiega come i successi raccolti sui progetti di investimento, trasferimento tecnologico, ricerca e sviluppo, abbiano comportato un forte allargamento dell'attività consulenziale che rappresenta il core business dell'azienda.

“Noi ci occupiamo di servizi riferiti alle industrie; i nostri clienti vanno dalle piccole imprese con un certo livello di fatturato e di personale a medie imprese, ve ne è anche qualcuna di grandi dimensioni, mentre, per i progetti di start up, il livello è quello delle microimprese. In ogni caso, per i progetti di ricerca si richiede un'azienda che abbia una sua organizzazione e un certo livello di solidità. Operiamo prevalentemente nell'ambito dei material food, della veterinaria e dell'intelligenza artificiale; questi sono i settori in cui abbiamo le connessioni più forti col mondo della ricerca, da cui vengono i clienti 'indiretti', cioè i partner con cui lavoriamo; affianchiamo, infatti, i Dipartimenti universitari e gli Istituti del CNR per la costruzione dei progetti e l'individuazione delle imprese da coinvolgere che poi diventano tecnicamente i nostri clienti paganti”².

² Massimo Bracale, Direttore dell'Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Innovazione, intervista di Monitoraggio Valutativo 2023

Questa organizzazione a rete consente a KNOWLEDGE FOR BUSINESS di consolidare il suo posizionamento e il suo ruolo nel mercato dei servizi consulenziali: *“Nel campo della consulenza e della progettazione per l’accesso ai finanziamenti per l’innovazione tecnologica, ci confrontiamo con una concorrenza forte ma abbastanza sedimentata; per esempio, i commercialisti sono molto forti sulla parte di accesso a finanziamenti per investimenti in qualche modo più semplici rispetto a quelli di cui noi ci occupiamo (per esempio quelli che concede Invitalia), Per la parte della ricerca ci confrontiamo con soggetti diversi perché in questo caso, il problema è la costruzione del progetto che richiede lo sviluppo di reti e l’individuazione delle competenze necessarie.*

Per storia e per mole di attività, in questo mestiere di mettere in connessione ricerca e impresa, riteniamo di essere abbastanza concorrenziali, infatti in alcuni casi collaboriamo anche con degli studi di commercialisti che non hanno un’organizzazione “di massa” per puntare ai finanziamenti per la ricerca industriale. I progetti di questo tipo richiedono, infatti, un approccio più complesso. Noi siamo riconosciuti come un’organizzazione specializzata, perché siamo in grado di sviluppare un approccio che richiede non solo la competenza tecnica, ma anche capacità di far emergere la domanda e fare connessioni. In questo campo i nostri concorrenti possono essere i sistemi di R&D di grandi imprese, che però sono molto codificati e standardizzati, anche in termini economici”³.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Accanto alla produzione dei servizi di consulenza che rappresentano il core business dell’azienda, come si è detto in precedenza, KNOWLEDGE FOR BUSINESS ha investito in un ramo di attività che nasce dal suo stesso lavoro di sviluppo progettuale: *Biologic*. Con questo laboratorio, l’azienda testimonia una strategia che lega profondamente innovazione e sostenibilità, avendo dato vita a un progetto finanziato attraverso la partecipazione a un bando a supporto di attività di ricerca. Sulla base di una specifica azione di marketing, questo progetto si appresta a compiere un salto: dal livello della ricerca laboratoriale a quello della produzione industriale. Annamaria Capodanno, Responsabile del Marketing e socia fondatrice dell’azienda evidenzia come questo rappresenti un asset e una prospettiva strategica: *“Un progetto che sicuramente ci interessa far crescere è quello del laboratorio Biologic; vorremmo andare verso una produzione industriale e comunque speriamo che venga approvato un nuovo progetto che prevede la realizzazione di un impianto pilota di produzione della Nanocellulosa Batterica (NBC). Il nostro laboratorio è stato implementato cinque anni fa, a seguito dell’approvazione da parte del MISE di alcuni nostri progetti di trasferimento tecnologico. Biologic è un laboratorio che gestiamo con il CRIB - Centro Interdipartimentale di Ricerca sui Biomateriali dell’Università Federico II di Napoli – e altri partner. Produce questo materiale che è un film generato dai batteri. Noi stiamo lavorando sull’applicazione di questo materiale in vari settori: in particolare nella moda, fashion e design, perché questo materiale*

³ Massimo Bracale, Direttore della Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Innovazione, intervista di Monitoraggio Valutativo 2023

ha delle caratteristiche simili a quelle della pelle, quindi si configura come un tessuto; l'altro settore su cui puntiamo è quello della cosmetica, perché questo materiale viene utilizzato per le maschere cosmetiche"⁴.

Vi è un altro versante dell'innovazione che riguarda il funzionamento organizzativo e produttivo. come KNOWLEDGE FOR BUSINESS, nello sviluppo del proprio core business sulla base del quale sono stati identificati dei fabbisogni formativi e organizzativi.

“Siamo partiti da una cartella che contiene ormai 500 bilanci e dalla necessità di recuperare e gestire a cascata i dati in rapporto alle informazioni sui bandi, alla normativa, ai Regolamenti europei. Per le informazioni aziendali abbiamo finora lavorato su strumenti, applicativi di base condivisi in cloud, che ora creano problemi di organizzazione, di accesso, di aggiornamento, di reperimento e di protezione dei file. Non si può parlare di big data e analytics perché non abbiamo bisogno di strumenti di analisi guidata, sono sufficienti delle tecnologie relativamente più semplici. Noi abbiamo puntato a sviluppare competenze per utilizzare la tecnologia e metodi per l'organizzazione e gestione dei nostri dati.

Ci stiamo avviando a un sistema di gestione documentale più evoluto, rispetto agli applicativi che ora utilizziamo, un ERP che possa interfacciarsi con soluzioni che adottano i nostri clienti e che sono alla portata anche di aziende di minori dimensioni”⁵.

Attualmente l'azienda ha avviato al suo interno un progetto di innovazione che è tecnologico e digitale poiché la complessità dei processi e la numerosità dei dati da gestire impone l'adozione di nuove soluzioni, ma parte dai contenuti e dagli approcci metodologici che coinvolgono le nuove leve in questa fase di crescita.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

Le competenze distintive di KforB consistono nella capacità di combinare diversi fattori nell'incrocio tra ricerca, innovazione e business e devono permeare tutta l'azienda, in questa fase in cui il nucleo originario di esperti deve contare su persone che si affacciano per la prima volta a queste attività, come si evince dall'analisi del Direttore della Ricerca, Massimo Bracale: *“La formazione all'interno dell'azienda per affrontare questa fase di crescita viene svolta soprattutto in maniera non codificata, ma anche in modo formalmente strutturato. Abbiamo un primo problema che riguarda l'inserimento delle nuove risorse, perché c'è una discrepanza tra quello che insegnano all'università e quello che realmente devono fare. Persone con una laurea triennale in economia non hanno per esempio le competenze necessarie a un primo livello di partecipazione alla nostra progettazione.*

Vi è anche una seconda complicazione che è specificamente nostra perché stiamo in mezzo a due aree di competenza: quella tecnica, specifica del nostro mercato, cioè per la scrittura dei

⁴ Annamaria Capodanno, Responsabile Marketing e socia di Knowledge for Business, intervista di Monitoraggio Valutativo 2023.

⁵ Massimo Bracale, Direttore dell'Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Innovazione, intervista di Monitoraggio Valutativo

progetti (la compilazione degli application grant - ndr) che si deve interfacciare con competenze e linguaggi specialistici nelle materie di ricerca dei nostri clienti.

Stiamo provando a seguire due percorsi: il primo consiste nell'avvicinare alla nostra organizzazione persone che hanno una formazione tecnica specifica; abbiamo per esempio inserito: una persona con dottorato di chimica, una dottoranda in scienze veterinarie, altre con competenze economico-gestionali; per l'altro verso, stiamo inserendo persone che abbiano almeno conoscenze di scenario riguardo all'evoluzione delle tecnologie e che provengono da studi sociali o amministrativi.

Sono inserimenti avvenuti in seguito a stage post laurea, in cui hanno avuto luogo questi due livelli di formazione non codificata. Vi è poi un terzo livello per il quale abbiamo svolto attività di formazione codificata: due progetti con la Camera di Commercio sulle competenze digitali per la gestione dei progetti e uno sull'analisi di bilancio con Fondimpresa.

Queste esigenze di formazione nascono dalla necessità di gestione di una mole ormai abbastanza rilevante di dati. Per ogni nostro cliente è necessario acquisire un insieme di informazioni e procedere all'analisi bilancio per capire requisiti e flessibilità progettuale. Stiamo man mano affinando anche le competenze per l'accesso a banche dati per analisi di mercato.

Questo è un problema che ovviamente non riguarda solo la parte amministrativa, ma è per noi uno dei pilastri della progettazione perché ci consente di fare la fotografia dell'azienda cliente; occorre conoscere lo stato dell'azienda per capire come poter intervenire. Quindi una serie di fondamenti andava sostanzialmente condivisa con tutta la struttura. È nato quindi come un percorso di specializzazione su contenuti propri dell'amministrazione.

A questo scopo sono stati coinvolti come formatori per lo sviluppo delle competenze del personale e, soprattutto dei giovani, due esperti esterni che operano stabilmente con noi: un'esperta ha toccato i punti chiave dell'analisi di bilancio; l'altro ha trattato l'organizzazione e l'elaborazione dei dati per ottenere le informazioni necessarie alla progettazione. Loro svolgono sia attività in affiancamento, non formalizzate come formazione che attività formalizzate come quella realizzata con il Piano formativo oggetto di questo studio".

In questa fase, dunque, l'azienda mira a trasferire un approccio comune e condiviso alle persone che sono entrate a far parte del personale e a quelli che potrebbero essere inseriti; attraverso formazione formalizzata e non formalizzata. Questo è stato individuato come elemento centrale di un processo di condivisione; come base per l'avvio di un progetto di innovazione digitale interno all'azienda.

1.4 Considerazioni riepilogative

KNOWLEDGE FOR BUSINESS è una PMI che ha sede a Napoli, il cui core business è costituito dai servizi alle imprese per l'accesso ai finanziamenti pubblici nel campo della ricerca scientifica e tecnologica e dell'innovazione digitale e produttiva, ma anche nel campo dell'internazionalizzazione e della creazione di aziende innovative. Offre una gamma integrata e completa di servizi che vanno dalla redazione dell'application grant, alla creazione di reti partenariali, fino alla gestione e rendicontazione della spesa relativa ai finanziamenti ottenuti. KforB collabora con Dipartimenti Universitari e Istituti del CNR per l'individuazione di aziende che possono realizzare progetti di industrializzazione di brevetti e innovazioni frutto della ricerca scientifica. L'altro campo in cui l'azienda è specializzata è l'organizzazione e gestione di eventi e i servizi di comunicazione integrata; realizza annualmente il principale evento *Research to Business* del centro-sud in Italia. Un terzo ramo d'azienda è costituito da un laboratorio di biotecnologie che produce un film di nanocellulosa batterica simile alla pelle, un tessuto ambientalmente e biologicamente sostenibile che può essere utilizzato dalle industrie della moda, del design e della cosmetica. L'azienda è impegnata a realizzare un impianto pilota per industrializzare la produzione di questo materiale sulla base dei riscontri di mercato già ottenuti. Questa attività è espressione di un approccio all'innovazione che integra e implica obiettivi di sostenibilità a 360 gradi.

È un'azienda in crescita che sta immettendo nuove risorse attraverso percorsi che includono formazione strutturata in modo formale e formazione non formalizzata che avviene nell'ambito di stage post-laurea e percorsi di inserimento. L'azienda ha avviato un proprio progetto di integrazione e sviluppo delle competenze che ruota attorno alla condivisione e sviluppo di competenze collettive nella lettura e analisi dei bilanci che sono una delle basi per lo sviluppo dei servizi consulenziali e progettuali dell'azienda, ma anche alla base dell'evoluzione organizzativa e digitale che costituisce un progetto di sviluppo interno a cui l'azienda si è incamminata.

2. II PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo *“Analisi di bilancio e indicatori finanziari”* – ID 305054, di KNOWLEDGE FOR BUSINESS è stato realizzato con il Conto Formazione. L’azienda ha provveduto ad elaborarlo, presentarlo e gestirlo interamente al proprio interno. La connessione con i temi dell’innovazione è indicata dai paragrafi precedenti, ma nel corso della rilevazione per il fabbisogno formativo è emerso che tale Piano formativo è stato destinato a donne e in particolare a due risorse aziendali che hanno sviluppato condivisione e trasferimento degli apprendimenti a tutte le aree dell’organizzazione accelerando i loro percorsi di carriera. Tale piano è stato, pertanto, collocato nell’ambito della formazione a supporto della parità di genere e dell’inclusione delle donne nei percorsi di carriera. Tale percorso formativo partendo dai contenuti e dall’analisi dei dati supporta un processo di innovazione digitale avviato da questa azienda, esperta nella gestione dei processi di innovazione produttiva e di prodotto.

2.1 L’analisi del fabbisogno

Il nodo problematico dell’analisi di bilancio e degli indicatori finanziari è stato individuato dai tre soci che compongono il top management aziendale. Il Piano formativo è stato direttamente supervisionato e gestito dall’Amministratrice Unica, la dottoressa Roberta Quaranta che sottolinea come: *“Nella fase iniziale abbiamo individuato le finalità della formazione di cui necessitavamo per lo sviluppo di nuove competenze e l’inserimento di nuove risorse con una programmazione di attività formative formalizzate che, nei limiti delle disponibilità finanziarie del nostro Conto Formazione aziendale, consentiva una programmazione molto compattata. Abbiamo quindi puntato sulla progettazione di lezioni e insegnamenti da sfruttare per apprendere in poco tempo, facendo ricorso a dei docenti che conoscevano a fondo i nostri processi e individuando dei destinatari che insieme ai docenti fossero in grado di attivare dei processi di condivisione degli apprendimenti con tutte le aree aziendali e con le nuove risorse”*⁶.

Come destinatarie della formazione sono dunque state coinvolte: la Responsabile della Comunicazione e del Marketing che, sia in veste di socia dell’azienda che come dipendente per il suo specifico campo di attività, era interessata ad approfondire quelle tematiche; una dipendente dell’area “amministrazione e rendicontazione”; una dipendente dell’area di progettazione. Si tratta di figure che prima della formazione già avevano un livello basico di conoscenza su questi argomenti.

Per queste figure è stata rilevata l’opportunità di un approfondimento su tematiche ritenute strategiche e che fino ad allora erano state trattate da un ristrettissimo nucleo di persone afferente al direttore della Ricerca. La condivisione di conoscenze e competenze per *l’analisi di bilancio e l’utilizzo di indicatori finanziari*, è stato ritenuto dal top management aziendale un elemento propedeutico a un processo di digitalizzazione, condivisione e gestione delle

⁶ Dottoressa Roberta Quaranta, Amministratrice Unica di Knowledge for Business, intervista di Monitoraggio Valutativo 2023

informazioni che custodisce KforB relative alle aziende clienti e per gran parte costituite da dati di bilancio da organizzare ed elaborare. Si tratta di tematiche che il top management ha ritenuto opportuno che fossero elemento di approfondimento anche per la gestione interna. Questo nucleo di tre persone, attorno a cui si focalizzava la formazione formalizzata di KforB, avrebbe quindi attivato un processo di condivisione della competenza con tutto il personale e i giovani che si erano avvicinati all'azienda con gli stage post-universitari.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La dottoressa Quaranta, ha supervisionato anche la micro progettazione di queste azioni formative che sono state ritenute di importanza strategica dall'azienda, concordando con gli altri soci e con i docenti la realizzazione di un'unica azione formativa. Nel formulario di presentazione del Piano formativo, emergono con estrema chiarezza motivazioni e obiettivi del Piano formativo.

“L'azione formativa di ANALISI DI BILANCIO E INDICATORI FINANZIARI è finalizzata a rafforzare le competenze gestionali e di processo delle risorse interne aziendali. La Kfor B in questi anni ha conosciuto un'espansione di linee di attività consulenziali e un relativo incremento di risorse impegnate. In questo ambito si inseriscono le relazioni con nuovi partner business su linee attinenti a nuove progettualità e consulenze di management interna e finanziaria. Per supportare queste attività in maniera funzionale e professionale, si prevede di adeguare le competenze del gruppo del personale che si occupa di progettazione e consulenza. E' altresì importante sottolineare che altra importante motivazione che ci spinge alla formazione ed aggiornamenti delle professionalità è quello di implementare le azioni di scouting nel mercato per l'accrescimento di nuove risorse finanziarie finalizzate quindi all'implementazione della produttività.

Gli obiettivi dell'intervento si focalizzano essenzialmente su due aspetti tra loro interconnessi:

- il primo attiene alla politica di introduzione in azienda di metodologie e processi di project management, che richiedono l'acquisizione, da parte sia dei project manager sia delle risorse coinvolte, di competenze di pianificazione economico-finanziaria, il cui primo step è definibile nel raggiungimento della capacità di lettura ed interpretazione del bilancio;*
- il secondo è invece correlato all'attività di servizi che la Knowledge for Business svolge, riferita in prevalenza alla consulenza e assistenza tecnica ad imprese ed enti per l'accesso a fonti finanziarie; su questa linea di azione si è registrato un forte trend di crescita nel corso del 2021 e si stima che – anche in relazione al PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e alla nuova fase di programmazione dei fondi SIE (Fondi Strutturali di Investimento Europei) – uno sviluppo ancora maggiore nel corso del 2022.*

Da ciò è emersa l'esigenza di rafforzare delle competenze di base economico-finanziarie nel personale dell'impresa, in modo da tendere ad omogenizzare le competenze e a qualificare un maggior numero di risorse interne su tali skill.

Il risultato atteso è la conoscenza dei fondamenti dell'analisi di bilancio, la lettura degli indicatori finanziari e la capacità di valutare l'equilibrio economico-finanziario rispetto a nuovi investimenti”.

Il Piano formativo è stato realizzato con una programmazione molto compatta in termini di ore complessive; si tratta di 15 ore distribuite in 5 giornate formative di 3 ore, ciascuna programmata e realizzata con una cadenza settimanale regolare, tra le ultime due settimane di marzo 2022 e le prime tre del seguente mese di aprile. La latenza tra una lezione e l'altra ha dato modo di coinvolgere altre 10 collaboratori, di cui 8 dipendenti dell'azienda e della rete di nuovi collaboratori a cui il processo di apprendimento è stato virtuosamente aperto a cascata.

Gli argomenti trattati sono classici per queste tematiche e hanno riguardato la *Letture Di Bilancio*, a cui sono state destinate due giornate formative, *Il Principio di Competenza Economica, Lettura e Interpretazione degli Indici di Bilancio, I Flussi Finanziari*.

La formazione è stata svolta con modalità d'aula ma anche con un approccio laboratoriale; il merito dei docenti è stato quello di selezionare argomenti chiave, critici e cruciali nella loro interpretazione e applicazione per l'attività di consulenza e progettazione di KforB. I docenti sono stati scelti infatti per la loro profonda e diretta conoscenza dell'attività dell'azienda come *consulenti esterni residenziali*. Questo ha anche favorito la metabolizzazione e il coinvolgimento delle altre persone che avevano deciso di partecipare a quel processo di apprendimento che in termini di ore di docenza formale è stato circoscritto a 15 ore ma si è dispiegato nell'arco di 5 settimane.

“Con un docente i partecipanti hanno affrontato e approfondito la lettura del bilancio, mentre con l'altro hanno affrontato le ricadute che il bilancio può avere negli aspetti economici. Con questo esperto sono state analizzate alcune 'lavorazioni' e criteri di lettura che le banche adottano sui bilanci delle aziende che si rivolgono a loro per avere dei crediti finanziari. Per me, come Amministratrice Unica di KforB, è stato importante che la formazione aziendale approfondisse questi aspetti”⁷.

I docenti hanno fornito ai partecipanti dispense che sono state rese accessibili a tutto il personale, pubblicandole nell'area riservata del sito aziendale; uno degli aspetti didatticamente più interessanti è stato il lavoro di simulazione che è stato fatto analizzando dei bilanci in funzione di bandi che erano attivi in quel momento. Attraverso queste simulazioni sono state effettuate anche verifiche degli apprendimenti

⁷ Roberta Quaranta, Amministratrice Unica di Knowledge for Business, intervista di Monitoraggio Valutativo 2023

2.3 Considerazione riepilogative

Questo Piano formativo del Conto Formazione Aziendale è di piccole dimensioni, se si considera il numero esiguo di ore, ma si è trattato di una formazione di massima efficacia e compattezza, realizzata con modalità didatticamente sostenibili e con una programmazione che ha consentito di mantenere alta l'attenzione delle partecipanti e di metabolizzare apprendimenti e confronti 'criticamente' importanti tra docenti e discenti. Sono stati sviluppati argomenti e contenuti opportunamente selezionati per approfondire alcuni aspetti cruciali nella lettura dei bilanci dei clienti ai fini della progettazione e della consulenza ai clienti, ma anche ai fini della gestione interna.

In quindici ore è stato realizzato un processo che ha virtuosamente coinvolto a cascata altre 10 persone operanti in azienda, 8 delle quali come dipendenti, con vari livelli di anzianità e coinvolgendo anche persone agganciate con l'attività di scouting dell'azienda e da inserire o già inserite come nuove leve.

Il piano formativo è frutto di un progetto fortemente voluto dai vertici aziendali e ha aperto la strada ad altri interventi formativi che ne sono derivati sia in modo formalizzato che non formalizzato. L'azienda ha, inoltre, acquisito con il supporto dell'AT Campania di Fondimpresa capacità di gestione autonoma della Piattaforma FPF per i Piani del Conto Formazione Ordinario, aprendo nuove prospettive per le proprie strategie formative di azienda che opera come agenzia di innovazione e sviluppo.

Questo Piano è esemplare perché segna l'inizio di un percorso di innovazione digitale di un'azienda esperta in innovazione che sceglie di partire non dalle tecnologie, ma dai contenuti, dai dati e dalle competenze umane su cui quella innovazione andrà maggiormente a impattare.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

Con questo Piano Formativo, realizzato attraverso il Conto Formazione aziendale, KNOWLEDGE FOR BUSINESS ha dimostrato come dare massima efficacia a un intervento formativo strutturato con un modesto numero di ore. Questo Piano formativo rappresenta l'innescò di un percorso di cambiamento organizzativo e procedurale che comporta l'impiego di nuove tecnologie digitali per un'azienda il cui core business consiste nel mettere in condizioni altre aziende di produrre e acquisire innovazione. Esperta anche nell'offrire metodologie didattiche innovative, questa azienda ha scelto di avviare la propria evoluzione organizzativa e tecnologica a partire dall'analisi e dall'approfondimento delle informazioni che possono derivare da uno degli elementi che maggiormente affolla la propria libreria di dati: i bilanci delle aziende clienti il cui contenuto condiziona sia lo sviluppo dei progetti che la possibilità per le aziende di accedere ai finanziamenti per la ricerca e l'innovazione. L'azienda si avvia ad implementare un sistema ERP che dovrà essere interrogato opportunamente da gran parte del personale. Il tema trattato è stato riferito a un piccolo nucleo di tre persone ma è stato in grado di dar luogo a un processo di trasferimento interno e di acquisizione di conoscenze e know how che ha coinvolto gran parte del personale dell'azienda.

La testimonianza di Rosaria Capodanno descrive come gli apprendimenti acquisiti abbiano contribuito a renderla attivamente partecipe di un miglior utilizzo dei dati di bilancio sia per lo sviluppo dei progetti dei clienti che per la gestione amministrativa interna.

“Per me questa formazione è stata fondamentale perché adesso sono responsabile amministrativa all'interno della Knowledge for Business, ho approfondito degli aspetti importanti del mio lavoro relativamente all'analisi di bilancio per la gestione dei conti e tutto quello che riguarda ovviamente l'attività di progettazione e rendicontazione per i clienti e per l'azienda stessa. La formazione mi ha aiutato nel mio lavoro e nella carriera, perché dovendo presentare dei progetti e curare le rendicontazioni, la prima cosa che riceviamo dai clienti sono loro bilanci e dobbiamo analizzarne i parametri. La formazione mi ha aiutato nella lettura di questi parametri.

Dal punto di vista professionale, successive alla formazione, mi sono arrivate dall'azienda delle nuove responsabilità e sicuramente maggiore autonomia. La formazione mi ha dato la possibilità di avere una mente aperta per recepire i continui aggiornamenti che sono necessari in questo lavoro”⁸.

L'attività formativa ha coinvolto come partecipante anche una delle due donne che, con il direttore d'Area della Ricerca, hanno fondato l'azienda: Annamaria Capodanno, esperta di

⁸ Rosaria Capodanno, Responsabile Amministrativa Knowledge for Business, intervista di Monitoraggio Valutativo 2023

Comunicazione e Marketing, con un forte background professionale nella promozione di prodotti e attività e nella realizzazione di eventi; da lei arriva una conferma di come questa formazione abbia avviato un percorso di integrazione delle competenze che prepara i nuovi sviluppi dell'azienda.

“Per chi come me, che non aveva alcun tipo di competenza sulla materia, è stata utile perché finalmente ho capito l'importanza di alcune informazioni su cui non mi ero mai instradata. Lavorando sul marketing, ho avuto l'esigenza di acquisire elementi di base di contabilità e analisi di bilancio, sia in funzione della mia specifica attività per un'azienda che fa consulenza su progetti per l'accesso a bandi e finanziamenti che per il mio impegno anche come socia dell'azienda”⁹.

Il Direttore dell'Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Innovazione, dal suo osservatorio ritiene che l'acquisizione delle competenze per l'analisi di bilancio e degli indicatori finanziari abbia colmato un gap di competenze di diverse aree che finora non aveva inciso sulle performance dell'azienda, mentre andava emergendo in un'organizzazione aziendale ormai orientata a una più ampia condivisione delle informazioni di bilancio nelle procedure per lo sviluppo dei servizi di consulenza e progettazione. Questa attività formativa ha fornito le basi di competenza per l'interrogazione di un sistema di gestione delle informazioni all'interno dell'azienda, avviato a un cambiamento tecnologico.

“Attualmente utilizziamo degli applicativi standard che pongono una serie di problemi di gestione delle informazioni, di indicizzazione e di autorizzazione al trattamento dei dati di aziende terze, perché noi trattiamo anche dati riservati. Per fare rendicontazione, ad esempio, abbiamo le buste paga dell'impresa, vi è quindi da preservare anche la privacy delle persone.

Vi è da considerare, inoltre, che i progetti di ricerca finanziati dal Ministero possono durare, dalla progettazione al saldo finale, anche quattro o cinque anni e al momento opportuno occorre avere la possibilità di richiamare tutta la documentazione da produrre, come previsto Regolamento europeo 651/2014 (poi modificato dal 1314/2023) per gli 'aiuti di Stato'. Possono infatti insorgere delle questioni che richiedono degli approfondimenti e può essere necessario recuperare dati e documentazione per un problema di normativa, di bilanci, di documentazione di lavoro condivisa, eccetera. Anche per le aziende di minori dimensione, tutte queste attività sono ormai digitalizzate. Un ERP ormai è accessibile anche a una piccola impresa per gestire la documentazione; ci sono delle soluzioni diverse, ma prima della soluzione c'è un problema anche di organizzazione, cioè delle competenze basilari per l'organizzazione delle informazioni in azienda”¹⁰.

Gli apprendimenti acquisiti con questo Piano formativo hanno avviato un processo di ridefinizione dei metodi di interrogazione ed organizzazione dei dati disponibili in azienda,

⁹ Annamaria Capodanno, Responsabile Marketing di Knowledge for Business, intervista di Monitoraggio Valutativo 2023.

¹⁰ Massimo Bracale, Direttore dell'Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Innovazione, intervista di Monitoraggio Valutativo 2023.

riguardo ai bilanci dei clienti che rappresentano la parte più delicata ed affollata della biblioteca di informazioni aziendali.

Questo *piccolo* Piano formativo ha innescato un percorso di apprendimento che ha virtuosamente coinvolto tutto il personale e che si è integrato con altri interventi di formazione strutturata e formalizzata con l'accesso ad altri canali di finanziamento della formazione con percorsi di Project Management.

3.2 Considerazioni riepilogative

La formazione realizzata con il Piano formativo oggetto di questo studio di caso e incentrato sull'analisi di bilancio e l'analisi degli indicatori finanziari è stata realizzata per sviluppare specifiche professionalità, ma anche una consapevolezza collettiva sui metodi di analisi dei dati dei clienti per i quali l'azienda sviluppa progetti di accesso ai finanziamenti per la ricerca e l'innovazione tecnologica e servizi di gestione dei progetti stessi. Queste attività rappresentano il core business dell'azienda che ha esigenze di sviluppo organizzativo e digitale. La formazione realizzata ha generato una conoscenza condivisa delle modalità di organizzazione, analisi e interrogazione di un'ampia biblioteca di bilanci delle aziende clienti che nel nuovo modello organizzativo diventano riferimento per tutte le aree aziendali.

KNOWLEDGE FOR BUSINESS con il Piano formativo "*Analisi di Bilancio e Indicatori Finanziari*" ha avviato un percorso di formazione formalizzata che si avvale di vari canali di finanziamento per il project management e la gestione dei dati. Gli apprendimenti conseguiti e gli insegnamenti recepiti da tre donne in posizioni chiave nell'organizzazione aziendale, ne hanno valorizzato il ruolo e sono stati condivisi con un gruppo di altre 10 persone che operano all'interno dell'azienda. È stato creato un nuovo team amministrativo guidato da una delle partecipanti alla formazione che grazie ad essa ha acquisito maggiore autonomia e capacità di organizzazione e gestione delle informazioni di bilancio sia dei clienti a supporto della progettazione e della rendicontazione, che per la gestione amministrativa interna all'azienda stessa.

In tal modo la formazione ha supportato i percorsi di carriera di un nucleo di donne all'interno di un'azienda già fortemente proiettata alla parità di genere. Un aspetto particolare, in termini di parità, riguarda il fatto che una delle partecipanti oltre a essere dipendente è anche socio fondatore e ha potuto estendere le sue competenze acquisendo maggiori strumenti per il controllo dei dati di bilancio dell'azienda stessa, rafforzando il suo ruolo.

Questa formazione ha sviluppato un approccio consapevole, condiviso e coerente lungo tutto il processo dei servizi alle imprese clienti per la progettazione e gestione in funzione dell'accesso ai finanziamenti per la ricerca e l'innovazione tecnologica; essa ha quindi ottimizzato servizi già efficaci a supporto dell'innovazione e preparato l'azienda ad adottare nuove soluzioni e sistemi digitali al proprio interno.

4. CONCLUSIONI

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

Un fattore determinante che colloca questo percorso formativo tra le buone prassi formative è stato l'impegno dell'azienda a gestire in proprio la progettazione ad hoc per le proprie esigenze di questo Piano formativo, rivolgendosi all'AT di Fondimpresa per avere assistenza nell'accedere, utilizzare e gestire la propria area riservata della piattaforma FPF di Fondimpresa del Conto Formazione aziendale. In questo modo l'azienda ha progettato e programmato, autonomamente e con il supporto didattico di esperti di fiducia dell'azienda, un Piano formativo per il quale ha massimizzato l'efficacia nell'impiego delle proprie risorse del Conto Formazione aziendale.

È stato realizzato un programma intenso con giornate formative di durata adeguata a mantenere alta l'attenzione approfondendo punti chiave degli argomenti trattati. È stata adottata una metodologia in cui la formazione teorica per lo sviluppo di conoscenze è stata combinata con simulazioni riferite ai campi di applicazione dell'azienda. Queste simulazioni hanno consentito la verifica degli apprendimenti a livello individuale e collettivo.

Gli apprendimenti e gli insegnamenti distribuiti in cinque giornate formative cadenzate da regolari intervalli di tempo sono stati condivisi con altre dieci persone dell'organizzazione aziendale e metabolizzate per sviluppare un approccio coerente nella gestione dei servizi sulla base dell'analisi dei dati di bilancio delle aziende clienti.

La formazione ha supportato lo sviluppo di carriera e il consolidamento dei ruoli di un gruppo di donne supportando le politiche di genere già fortemente radicate nell'azienda fornendo grazie alla formazione strumenti e conoscenze che favoriscono la condivisione nel controllo e nel governo dell'azienda.

Da un punto di vista metodologico il maggior valore aggiunto di questa formazione sta nell'aver individuato un gap di competenze che non inficiava le performance dell'azienda ma rischiava di limitarne l'evoluzione anche in termini digitali. Altro valore aggiunto, che viene da un'azienda esperta nei processi di trasferimento dell'innovazione nei contesti produttivi, è che lo sviluppo di competenze per l'organizzazione, l'interrogazione e la gestione delle informazioni è necessario che sia trattato in modo propedeutico all'introduzione di innovazioni tecnologiche poiché orienta e ottimizza la scelta delle soluzioni tecnologiche.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

La progettazione e la programmazione formativa sono stati sviluppati sulla base di un'analisi dei gap di competenze che ha individuato un nodo problematico attorno al quale ridefinire l'assetto organizzativo di tutta l'azienda e in particolare del team amministrativo.

I docenti hanno partecipato attivamente sia alla progettazione che alla realizzazione di un'attività formativa che pur essendo definita *d'aula* ha fatto ricorso a metodologie attive con la realizzazione di attività laboratoriali attraverso simulazioni di analisi di bilancio applicate ai criteri determinati da avvisi per il finanziamento di progetti di ricerca scientifica e tecnologiche che hanno funzionato anche come strumenti di verifica degli apprendimenti individuali e collettivi.

L'azienda ha saputo sfruttare questa opportunità formativa per avviare un percorso di condivisione di nuove competenze a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale.

4.3 Conclusioni

Il Piano formativo del Conto Formazione aziendale oggetto di questo studio di caso è una buona prassi formativa poiché è stato progettato e gestito con criteri di massima efficacia e pur essendo un piano di "*poche ore*" (15) rivolte a un modesto numero di persone (3) ha raggiunto molteplici risultati e prodotto impatti a più livelli:

- Ha rafforzato il background professionale di due dipendenti dell'area amministrativa e progettuale favorendone il successo nei percorsi di carriera e nel miglioramento delle performance individuali e aziendali in materia di trattamento dei dati di bilancio;
- Ha supportato le politiche di genere dell'azienda e la creazione di un team amministrativo in grado di integrarsi efficacemente nello sviluppo organizzativo e procedurale dell'azienda
- Ha consentito di trasferire a tutti i livelli organizzativi un approccio di gestione e trattamento dei dati propedeutico all'introduzione di nuove soluzioni tecnologiche per la digitalizzazione dei servizi dell'azienda

In sintesi, per il Piano formativo oggetto di questo studio, si rilevano:

- **Eccellente qualità strategica:** l'analisi dei fabbisogni formativi ha consentito di individuare e intervenire su un gap di competenze incide sull'evoluzione dell'organizzazione e delle performance aziendali; intervenendo con la formazione sono stati accresciuti i fattori di competitività dell'azienda ed avviati progetti di innovazione organizzativa e digitale.
- **Elevata qualità realizzativa:** La metodologia didattica ha consentito di integrare formazione teorica e didattica attiva attraverso simulazioni e attività laboratoriali e

hanno consentito il coinvolgimento e la condivisione degli apprendimenti a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale.

- **Elevata Riproducibilità:** Tutte le aziende che hanno un Conto Formazione aziendale possono acquisire la capacità di accedere e gestire autonomamente la piattaforma FPF per realizzare Piani formativi ordinari, avvalendosi eventualmente dell'assistenza dell'AT di Fondimpresa. È riproducibile un approccio didattico che ha massimizzato l'efficacia nell'impiego delle risorse finanziarie, dando vita ad attività con funzione di innesco per percorsi formativi più ampi e articolati su più canali di finanziamento. In particolare le tematiche trattate individuando nodi critici ed essenziali nell'analisi di bilancio e nell'utilizzo degli indicatori finanziari possono essere funzionali alle esigenze di numerose PMI.
- **Elevata Trasferibilità:** Piani formativi di questo tipo possono essere realizzati su altre tematiche e in qualsiasi tipo di contesto aziendale: l'unica condizione è la determinazione della proprietà e del top management a utilizzare il proprio Conto Formazione aziendale e a realizzare una formazione di massima efficacia e valore strategico.