



Rete  Fondimpresa

**Le buone prassi della formazione continua in Campania
RAPPORTO REGIONALE 2023**

L'INTELLIGENZA FORMATIVA

Persone e Aziende: interpreti del cambiamento con la Formazione Continua

A cura di Mario Vitolo

SOMMARIO

PRESENTAZIONE

a cura del Presidente e della Vicepresidente di OBR Campania 6

INTRODUZIONE..... 9

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO DEL 2022 15

1. Principali dinamiche e caratteristiche del tessuto produttivo in Campania nel 202215

LA FORMAZIONE CONTINUA IN CAMPANIA..... 27

2. Fondimpresa in Campania: caratteristiche delle aziende e fruizione dei canali di finanziamento della formazione 27

I CATALIZZATORI DI BUONA FORMAZIONE 34

3. Mappe e peculiarità di buone prassi formative realizzate in Campania nel 2021-202234

3.a - Analisi dei fabbisogni e formazione ad hoc nello sviluppo di progetti aziendali - Casi di riferimento: JCOPLASTIC, JCO TOTAL GREEN, COELMO 43

3.b Esiti della formazione e sistemi di valutazione e riconoscimento delle competenze - Casi di riferimento: SAL DE RISO COSTA D'AMALFI - SORRENTO SAPORI E TRADIZIONI..... 55

3.c - La formazione nella filiera agroalimentare tra produzione e servizi commerciali – Casi di riferimento: GRUPPO BALLETTA – AGRITALIA - AGRIOLOGISTICA..... 73

3.d- La filiera aeronautica/aerospaziale, la formazione tra innovazione e norme per la sicurezza di volo – Casi di riferimento: ATITECH – GCE - METITALIA 81

3.e Integrazione, Sostenibilità e Innovazione - Casi di riferimento: KNOWLEDGE FOR BUSINESS + altri 11 94

L'OBR Campania, Organismo Bilaterale Regionale, costituito nel 1997 da Confindustria, CGIL, CISL e UIL della Campania, opera come Articolazione Territoriale di Fondimpresa, il maggiore dei Fondi interprofessionali operanti in Italia. Nasce e continua la sua missione in Campania per fare della formazione il terreno di incontro tra le esigenze di sviluppo del territorio, delle professionalità e delle competenze che esso esprime sia dal versante della parte datoriale che da quello dei lavoratori, mettendo al servizio di tutti gli attori della formazione continua la propria struttura tecnica per offrire servizi, ricerche, studi, di cui i rapporti di Monitoraggio Valutativo che annualmente vengono prodotti a livello regionale sono espressione.

In uno spirito di piena condivisione, il Presidente e la Vicepresidente dell'OBR Campania, rispettivamente espressione dalla parte datoriale e della parte sindacale dei lavoratori, nelle loro note di presentazione focalizzano alcuni aspetti ritenuti di particolare rilievo nel Rapporto di Monitoraggio Valutativo 2023, realizzato dall'AT Campania di Fondimpresa.

Sia la ricerca sul campo che il rapporto sono stati curati da Mario Vitolo, Direttore dell'OBR Campania, responsabile del Monitoraggio Valutativo in Campania.

PRESENTAZIONE

Questo rapporto è frutto dell'impegno dell'OBR Campania, come Articolazione Territoriale di Fondimpresa, nell'offrire agli attori della formazione continua un contributo di analisi e riflessione fondato su casi aziendali analizzati in modo sistematico e fruttuoso, interpretando il modello metodologico di Monitoraggio Valutativo che Fondimpresa ha delineato con l'INAPP, agenzia governativa specializzata nell'analisi delle politiche pubbliche tra cui gli esiti delle formazione finanziata da Fondimpresa. Ma le protagoniste sono le dodici aziende che quest'anno hanno partecipato al Monitoraggio Valutativo, aprendosi all'indagine curata dal nostro direttore, Mario Vitolo.

In questi anni l'OBR ha analizzato ormai più di cento buone prassi formative; esse sono, in Campania l'espressione di una élite in una platea di oltre 25.000 aziende aderenti a Fondimpresa; esse dimostrano che la semplice domanda aziende è evoluta in progetti di sviluppo e innovazione centrati sulle persone e sulla sostenibilità come chiave del cambiamento.

Nella formazione si incontrano intelligenza delle strategie aziendali e intelligenza delle persone per affrontare sfide epocali e di mercato. Essa è ormai una chiave strategica di molte PMI in Campania, oltre che di Grandi Imprese; ne supporta le performance per affrontare con successo le complessità di questa fase ambientale, demografica, sociale, tecnologica, geopolitica. La formazione in azienda è diventata anche palestra di educazione relazionale ed emotiva; parità di genere, sicurezza e rispetto degli altri, rendono, infatti, affidabili le aziende e sono la base di modelli organizzativi efficaci ed evoluti. Dal rapporto emergono delle eccellenze formative nel contesto di una Campania in cui il ruolo delle Imprese è cruciale, anche per colmare il gap di conoscenza e competenza lasciati dal sistema dell'Istruzione. Con Fondimpresa sono stati realizzati a "costo zero" progetti formativi che creano legami profondi tra lo sviluppo delle imprese e quello dei territori. In questa luce la formazione continuerà a supportare le eccellenti performance del tessuto produttivo della Campania.

Mike Taurasi

Presidente OBR Campania

-.In un'epoca in cui troppo spesso il tema del capitale umano assurge ad un'accezione squisitamente economica, lungi dal riferirsi alle dinamiche personali ed al carico di capacità, competenze e abilità trasversali che ciascun lavoratore mette naturalmente nella disponibilità della propria azienda, il Rapporto Regionale 2023 di OBR Campania si propone di sottolineare, già a partire del suo titolo, l'importanza e centralità della persona-lavoratore e della sua intelligenza formativa che nella dinamica complessiva lo accresce dal punto di vista tecnico, mentre lo proietta a modifiche sostanziali del proprio essere; un approccio metodologico innovativo e in costante divenire al pari degli eventi umani e lavorativi di ciascuno.

La vicenda aziendale si radica nell'analisi di fabbisogno e nell'osservazione dei fenomeni economici e sociali per meglio rispondere alle richieste di mercato e alla sua organizzazione, affinché essa si proietti verso il futuro anche attraverso una strategia formativa tesa a garantire obiettivi ambiziosi di crescita professionale e di risultato.

È su tali assunti che si basa la costante ricerca di Fondimpresa di modelli innovativi di proposta formativa da coniugare a quelli avanzati attraverso il fabbisogno aziendale ed- è per lo stesso motivo che risulta centrale un'analisi di follow up che l'AT campana opera attraverso questo report, nel radicamento che non si tratta solo di fare formazione, quanto di svilupparne la cultura e la crescita del lavoratore e dell'azienda, in uno con quella del sistema-Paese. Una sfida ambiziosa che siamo pronti, ancora una volta, ad affrontare.

Simona Orefice

Vicepresidente OBR Campania

INTRODUZIONE

Questo studio è stato possibile grazie alla disponibilità e all'apertura culturale e imprenditoriale delle aziende che hanno acconsentito alla realizzazione delle interviste in situ e alla pubblicazione dei rapporti di studio. Nella valutazione abbiamo considerato questo come indice di qualità aziendale e formativa. Questo rapporto, dunque, parte dal riconoscimento e ringraziamento alle persone e alle aziende che nel 2023 sono entrate nella comunità di buone pratiche formative della Campania:

Agritalia SpA	Agrilogistica SRL
Atitech SpA	Coelmo SpA
Gruppo Balletta SpA	Jcoplastic SpA
Jco Total Green SRL	Knowledge for Business SRL
Metitalia SRL	Sal De Riso-Costa d'Amalfi SRL

L'indagine per l'individuazione delle buone prassi in Campania da oltre un decennio viene svolta in Campania seguendo un approccio socio-antropologico con lo scopo di raccogliere e sistematizzare la narrazione delle persone, raffrontandola con un contesto di cui si analizzano i dati che si interpretano con l'apertura evolutiva di modalità che attingono alla Grounded Theory individuando nodi problematici attorno ai quali s'irradiano in modo differenziato nessi causali ed effetti.

In questo modo, oltre a mostrare di quali impatti e di quanta efficacia sia capace la formazione nelle aziende per favorire la competitività, supportare l'innovazione e affrontare con successo i cambiamenti, abbiamo provato a raccogliere testimonianze e informazioni sul campo attraverso cui sia possibile vedere scelte, valori, riti delle persone, come individui e come parti delle comunità sociali che nelle organizzazioni produttive.

L'innovazione digitale e tecnologica ha costituito sin dall'inizio un riferimento per l'individuazione delle buone prassi, anche nella struttura metodologica che Fondimpresa e INAPP hanno sviluppato e hanno consegnato alle Articolazioni Territoriali di Fondimpresa. Nell'interpretare questo modello di indagine che via via ha inglobato anche altri ambiti strategici (o nodi), la Campania, ma la digitalizzazione,

l'automazione, ha potuto constatare l'internet delle cose e delle informazioni hanno mantenuto la loro centralità. La nostra ricerca, pertanto, ha ruotato intorno all'ipotesi che la possibilità di identificare buone prassi formative fosse legata principalmente all'innovazione tecnologica che fa da traino ad altri cambiamenti.

L'OBR Campania ha adottato nel 2013 questo approccio, quando ancora non si parlava del **Piano Nazionale Impresa 4.0**, ma in cui "Industria 4.0" e "4.0" come enunciati indicativi dell'evoluzione delle tecnologie digitali cominciavano a diventare d'uso frequente in Europa¹, ma non ancora in Italia.

Ricorrendo alla classificazione di Pavitt che distingueva il livello tecnologico delle aziende in base al settore in cui esse operavano, secondo la loro codifica statistica, si valutava il differente ricorso alla formazione nell'ambito delle aziende aderenti a Fondimpresa nella nostra regione.

L'avanzare dei processi di digitalizzazione e interconnessione anche nel nostro Paese e in Campania nel corso di questi anni, grazie anche alla spinta delle politiche industriali governative in questa direzione a spinto a una riconsiderazione di quell'approccio iniziale.

Sul finire del 2016, nel "Workshop day: Industry 4.0; dove va la Formazione Continua nelle Aziende?" emerse come le parole dell'innovazione tecnologica stessero entrando con frequenza sempre maggiore nella formazione realizzata con Fondimpresa e l'analisi semantica dei titoli delle azioni formative, da sempre presente nella ricerca dell'OBR Campania, cominciò a correlare le buone prassi formative alle attività formative che esplicitamente richiamassero locuzioni, parole chiave, enunciati di Industria 4.0.

È una metodologia ancora valida, perché ancora grandi sono i margini di quella che abbiamo chiamato Zona Prossimale di Sviluppo Tecnologico, per indicare lo spazio verso il quale le aziende tendono a spingersi per esplorarla o avanzare con investimenti concreti e trasformazioni reali. Oggi, tuttavia, gli strumenti della digitalizzazione e della interconnessione

¹ Nell'aprile 2013, *Industrie 4.0 Working Group* – costituito dal colosso tecnologico Bosch GmbH con l'Accademia Tedesca delle Scienze, Acatech – presenta il primo report europeo a proposito di questo processo,

pervadono sempre più le attività produttive e questa metodologia deve evolvere perché nuovi nodi concettuali e problematici emergono. Le persone e le aziende tendono, infatti, a trattare tutti i contenuti e gli elementi delle proprie competenze in funzione di infrastrutture e logiche che sono parte stesso del processo di innovazione e cambiamento.

Abbiamo rilevato ad esempio che le parole della transizione ambientale nella formazione aziendale emergono essenzialmente in relazione ai finanziamenti derivanti da Avvisi specificamente a ciò dedicati da Fondimpresa. Tuttavia, vi sono evidenze che l'attenzione ai temi della sostenibilità è ben presente nella formazione realizzata dalle aziende con Fondimpresa, ma ciò avviene con riferimenti che sono talvolta indiretti, legati ad esempio ai cambiamenti dell'organizzazione aziendale o a cambiamenti tecnologici. In questi anni si è rilevato, infatti, che andava emergendo una certa corrispondenza tra la presenza di buone prassi formative legate all'innovazione tecnologica e strategie di impresa orientate a politiche aziendali di sostenibilità; anche se non frequentemente ciò si è manifestato con interventi formativi a ciò specificamente dedicati.

L'evoluzione dello scenario della formazione continua aziendale legato anche all'ingresso di politiche che finanziano i costi della formazione derivanti dalla sottrazione del personale al ciclo produttivo, come il Fondo Nuove Competenze, introduce cambiamenti che risulterebbe interessante indagare. Nella individuazione delle buone prassi nel corso del 2023, purtroppo non è stato possibile reperire attività formative realizzate nel 2021-2022 di Piani formativi formalmente chiusi nel 2022 riferibili a questo tipo di finanziamento; si spera di poterlo fare in futuro. Tuttavia, la possibilità di riferirsi ad Avvisi con specifiche finalizzazioni, come quelli sulle politiche attive o sulle competenze di base e trasversali, ha consentito di rispondere all'indicazione di Fondimpresa e INAPP che hanno opportunamente ampliato il ventaglio di focus strategici a cui riferire le buone prassi formative.

È stata perciò adottata una metodologia di transizione, in cui si sono combinati due diversi approcci; da un lato si sono analizzate le prassi formative in aziende afferenti agli ambiti strategici individuati dai Soci di Fondimpresa, sia in base al canale di finanziamento o alla tipologia di

Avviso pubblico con cui la formazione è stata finanziata; sia attraverso la ricerca semantica; dall'altro lato, si è proceduto all'individuazione di alcune aziende la cui storia è strettamente legata ai processi di innovazione e ai cambiamenti del tessuto produttivo nella nostra regione e che nel corso di questi anni sono entrate in contatto direttamente o indirettamente con l'AT Campania di Fondimpresa.

Il rapporto regionale di monitoraggio valutativo 2023 mira a fornire un'analisi e una rappresentazione degli impatti e delle caratteristiche delle buone prassi formative individuate nei diversi ambiti, ma soprattutto mira a mettere in relazione queste buone prassi cercando di individuare possibili fattori comuni.

Si tratta di un lavoro che ha un suo fondamento nella statistica non parametrica a cui si fa ricorso in ambito sperimentale quando: non è noto il modello distributivo; non si può invocare la normalità; l'inferenza riguarda variabili di tipo qualitativo; la numerosità del campione è inferiore al numero di variabili; ci sono dati mancanti non a caso.

Il rapporto recupera, in quanto ancora validi e raffrontabili alcuni dati del contesto formativo contenuti nei rapporti regionali di Monitoraggio Valutativo del 2022, e 2021.

È il caso di ricordare che la rilevazione delle buone prassi formative viene effettuata individuando tali prassi nel quadro della metodologia di riferimento sviluppata da Fondimpresa e INAP che si basa su un ampio campione, statisticamente significativo a livello nazionale, alla base dell'indagine ROLA2 (Rilevazione delle Opinioni di Lavoratori e Aziende). Da questa indagine che interpella direttamente beneficiari e destinatari della formazione aziendale finanziata da Fondimpresa, attraverso i rapporti annuali, emerge il modo in cui si manifesta e viene valutata l'efficacia della formazione realizzata con Fondimpresa e le ricadute per le aziende e i lavoratori, sulla base delle valutazioni e percezioni di questi attori della formazione continua. Il rapporto pubblicato nel 2022, in particolare, indica come la formazione aziendale, manifesti, in generale, maggiormente i suoi effetti nel Mezzogiorno. Qui si riscontra che

² https://fondimpresa.it/sites/default/files/fondimpresa/Numeri-ricerche/Monitoraggio-valutativo/rapporto2022_dati2020/Rapporto_MV_2022_formato_web_DEF.pdf

lavoratori e aziende percepiscono maggiormente, rispetto alle altre due macro-ripartizioni del Paese, la capacità della formazione a cui partecipano di apportare variazioni nelle attività lavorative, che, restando ovunque altissima, si attesta al 92,2% del Sud per flettersi fino all'87.3% del Centro. Al Sud sono maggiormente percepiti anche i cambiamenti di mansioni a cui ha contribuito la formazione, oscillando tra il 44% del Sud e il 35% del Nord. Se tuttavia ci si riferisce all'innovazione 4.0, le posizioni si ribaltano; il Sud sembra accusare un ritardo e si ribalta anche la graduatoria delle macroaree, riguardo alle percezioni di efficacia della formazione aziendale nell'accompagnare i cambiamenti.

L'indagine sulle buone prassi formative offre delle letture in profondità che aiutano a spiegare questi dati: in quale misura l'efficacia della formazione dipenda da fattori interni alla gestione della didattica, dell'analisi dei fabbisogni, da scelte metodologiche e operative; e quanto invece da fattori di contesto. In questi anni è emerso come la formazione digitale e tecnologica oscilli nel Mezzogiorno tra due poli: da un lato, vi è un ristretto numero di organizzazioni produttive, compiutamente pervase da tecnologie di Industria 4.0; dall'altro lato da una cospicua quota di aziende lambite da quelle tecnologie, trovandosi in quella che abbiamo definito una Zona di Prossimità tecnologica, molto ampia e variegata; dalla presenza di una macchina di interconnessione, di un robot o di un sistema di automazione non necessariamente consegue, infatti, il pieno utilizzo delle sue potenzialità e soprattutto non necessariamente deriva una organizzazione *lean*, integrata, interconnessa e partecipativa.

La ricerca sulle buone prassi solleva e risponde, o prova a rispondere, ad altri interrogativi strategici, poiché le tecnologie di interconnessione, di raccolta ed elaborazione dei big data, forniscono risposte che accrescono l'*Intelligenza* delle organizzazioni: quali relazioni e interdipendenze si riscontrano tra evoluzione dei modelli e dei sistemi produttivi e le grandi transizioni di questa epoca che sono quella ambientale ed energetica e quella climatica?

Il rapporto regionale 2023 sulle buone prassi sistematizza i dati qualitativi emersi dalle buone prassi per individuare eventuali fattori e caratteristiche ricorrenti tra le aziende che hanno costituito il panel delle

buone prassi realizzate in Campania, tracciando delle correlazioni di massima che indagini parametriche possono confermare ed eventualmente modulare per diverse categorie di analisi.

A tale scopo si rinvia ai rapporti regionali che saranno prodotti dalla ricerca che Fondimpresa ha affidato all'autorevole raggruppamento guidato dalla LUISS a cui partecipano Fondazione Di Vittorio, Fondazione Adapt ed Eures. Già sono disponibili alcuni dati riferiti al 2021, in cui ricadono in parte le attività formative analizzate con questo studio. In quel documento vengono forniti alcuni dati utili a collocare i dati del monitoraggio valutativo nel contesto di riferimento ed emergono aspetti di carattere generale che inquadrano il ruolo della Campania nel Mezzogiorno, come regione che maggiormente incide in termini di coinvolgimento dei lavoratori, arrivando a coprire 34,8% dei lavoratori formati con Fondimpresa in questa macroarea. Emergono anche alcuni dati che non trovano riscontro nelle buone prassi. Ad esempio, circa la metà dei partecipanti alla formazione è nella fascia d'età tra 55 e 65 anni, ma tra gli intervistati per le rilevazioni sulle buone prassi e per i dati che è stato possibile rilevare per alcuni Piani, emerge che la fascia d'età prevalente nelle buone prassi si abbassa 40-54 anni, mentre invece trova riscontro il prevalente coinvolgimento di impiegati e quadri, con una significativa presenza di operai specializzati.

1. Principali dinamiche e caratteristiche del tessuto produttivo in Campania nel 2022

Il 2022 è stato un importante anno di transizione tra il rimbalzo dell'economia a metà del 2021 mentre si attenuava la crisi pandemica e i segnali di una ripresa che si mantiene viva nel 2023, come rileva il rapporto annuale di Banca d'Italia³.

Mentre si apriva una nuova crisi, umanitaria ed economica, per la guerra in Ucraina, con l'esplosione dei prezzi dell'energia e dei beni alimentari, nonché con le difficoltà di approvvigionamento di molti materiali, nel 2022 è proseguita la ripresa dell'economia della Campania. Secondo le stime della Banca d'Italia, basate sull'indicatore ITER, l'attività economica è cresciuta del 3,5 per cento (3,7 in Italia) recuperando pienamente i livelli del 2019, la crescita è stata particolarmente sostenuta nella prima metà dell'anno ed è proseguita su ritmi più contenuti nel secondo semestre del 2022, continuando anche nel primo semestre 2023 seppure in ulteriore attenuazione.

“Nel 2022 il tasso di natalità netto delle imprese (saldo fra iscrizioni e cessazioni in rapporto alle aziende attive) in Campania, pur restando positivo (1,1 per cento), è risultato in riduzione rispetto all'anno precedente (2,6 per cento...); una flessione dell'indicatore è stata registrata anche nella media del Paese”⁴. La Campania è quindi sostanzialmente allineata con il dato nazionale e con quello del Mezzogiorno anche nel primo semestre del 2023 quando segna +0,4%.

Le dinamiche demografiche delle imprese hanno confermato sia la tendenza positiva degli asset principali che caratterizzano l'economia e il tessuto produttivo della Campania, sia il posizionamento della Campania ai vertici tra le regioni per quanto riguarda la crescita economica e produttiva. Le esportazioni ne costituiscono uno dei principali indicatori.

³ In “Economie regionali - L'economia della Campania – Rapporto annuale” N° 15 Giugno 2023 – Banca d'Italia

⁴ In “Economie regionali - L'economia della Campania – Rapporto annuale” N° 15 Giugno 2023 – Banca d'Italia

Le variazioni del 2022 sull'anno precedente indicano per la Campania un elevato tasso di incremento nel corso del 2022 che prelude al primato del 2023 quando diventa prima tra le regioni per incremento delle esportazioni che arrivano a superare il 25%.

Tabella 1

Esportazioni reali e domanda potenziale nel 2022 <i>(variazioni percentuali sull'anno precedente)</i>						
<i>Territorio</i>	<i>Totale</i>		<i>Area Euro</i>		<i>Extra area Euro</i>	
	<i>Area Euro</i>	<i>Extra Area Euro</i>	<i>Esportazioni reali (1)</i>	<i>Domanda Potenziale (2) (3)</i>	<i>Esportazioni reali (1)</i>	<i>Domanda Potenziale (2) (3)</i>
Campania	15,9	6,5	7,4	5,9	19,6	6,8
Sud e Isole	10,1	6,4	8,8	5,9	7,3	6,5
Centro Nord	7,0	5,6	6,6	6,0	7,1	5,3
Nord Ovest	6,1	5,6	6,0	6,0	6,0	5,0

Fonte: Banca d'Italia su dati Istat – estrapolato da “Le esportazioni delle regioni italiane. Estratto da “Numero 22 - novembre 2023” Banca d'Italia.

(1) Le esportazioni di beni in volume a livello regionale sono stimate deflazionando le esportazioni in valore con i prezzi della produzione industriale italiana venduta all'estero.

(2) La domanda potenziale è calcolata come media ponderata delle importazioni in volume dei partner commerciali della regione, pesate con le rispettive quote sulle esportazioni regionali in valore.

(3) Per alcuni settori la serie dei prezzi dei beni esportati non contiene la distinzione fra intra ed extra area dell'euro; in questi casi l'informazione è stata ricostruita utilizzando l'aggregato di livello superiore o i valori medi unitari di fonte Istat. Di conseguenza si possono verificare casi in cui il tasso di crescita complessivo delle esportazioni reali non è compreso fra quello delle vendite all'interno e quello delle vendite all'esterno dell'area.

I dati merceologici delle esportazioni evidenziano, in parte, anche la struttura produttiva della Campania e indicano una forte crescita che prende le mosse nel 2022, con un importante ruolo in settori quali: chimica, farmaceutica, gomma, plastica e minerali non metalliferi; seguita dalle esportazioni di mezzi di trasporto, che, come si vedrà, vede una rilevante presenza in ambito aeronautico e aerospaziale, dell'elettronica e della mecatronica e della meccanica.

Importante, anche se meno prorompente è la crescita nei settori dell'agroalimentare e in quelli “tradizionali” della moda, dell'arredo. Il

calo drastico delle esportazioni dei prodotti di raffinazione del petrolio risente sia delle politiche energetiche che della crisi del periodo con l'impennata dei prezzi dei combustibili.

Le esportazioni sono un indicatore che parzialmente descrive le dinamiche produttive ed economiche della Campania in questo periodo e le caratteristiche del suo tessuto produttivo e del mercato del lavoro.

Tabella 1 bis

Tassi di crescita delle esportazioni (FOB) per settore nel 1° semestre 2023 (variazioni percentuali sul periodo corrispondente a prezzi correnti)			
	Campania	Mezzogiorno	Italia
Alimentari, bevande e tabacco	12,4	10,5	8,6
Tradizionali ⁽¹⁾	9,9	3,1	6
Chimici, farmaci, gomma, plastica e minerali non metalliferi	68,3	20,5	2,7
Metalli e prodotti in metallo	2,1	-3,8	-8,6
Computer, apparecchi e macchinari	7,5	8,8	9,9
Mezzi di trasporto	51,4	19	15,9
Petrolio e prodotti della raffinazione del petrolio ⁽²⁾	-21,4	-22,4	-20
Altri prodotti	-3,1	-8,5	1,1
Totale	25,5	1,3	4,2
<i>Fonte: Banca d'Italia su dati Istat – estrapolato da “Le esportazioni delle regioni italiane. Estratto da “Numero 22 - novembre 2023” Banca d'Italia.</i>			
<i>(1) Per beni tradizionali si intendono: tessili e abbigliamento; cuoio, pelli e calzature; altri manifatturieri (mobili, gioielleria, strumenti musicali, articoli sportivi, giochi e giocattoli, strumenti medici e altri manifatturieri non altrimenti classificati).</i>			
<i>(2) Per petrolio e prodotti della raffinazione del petrolio si intendono: fabbricazione di prodotti di cokeria; fabbricazione di prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio; estrazione di petrolio greggio; estrazione di gas naturale.</i>			

Emerge dalla distribuzione del PIL il ruolo determinante dei Servizi, tra cui il Commercio rappresenta il settore che maggiormente incide in termini economici e produttivi.

A partire dal 2022, per effetto del superbonus si assiste a un'impennata delle attività in edilizia con un conseguente incremento del peso di questo settore. Ma vi sono anche altri settori in forte ripresa che per certi aspetti supera i livelli pre-Covid. La Campania è interessata, infatti da una crescita rilevante delle attività turistiche.

Tabella 2

CAMPANIA Valore Aggiunto e PIL per macrosettori			
	2020	2021	2022
Settori			
Agricoltura, silvicoltura e pesca	2.529,2	2.575,5	2.848,6
Industria in senso stretto	12.055,4	13.451,3	14.253,6
Costruzioni	4.839,0	6.149,8	7.131,0
Servizi	73.485,9	78.020,3	83.218,6
Totale	92.909,5	100.196,9	107.451,8

Fonte: Nostra elaborazione su dati ISTAT

Questa situazione si riflette anche nell'incremento del movimento aeroportuale, soprattutto a Capodichino. Anche il movimento crocieristico è significativamente incrementato, confermando per la Campania delle performance superiori agli analoghi dati nazionali e delle ripartizioni geografiche del Paese.

Tabella 3

Movimento turistico dall'estero in CAMPANIA (variazioni percentuali sull'anno precedente)						
PERIODI	Totale			di cui: per motivi di vacanza		
	Arrivi	Presenze	Spesa	Arrivi	Presenze	Spesa
2020	73,6	-56,7	-69,1	::	::	::
2021	28,9	30	45,6	::	::	::
2022	159,3	112,3	135,7	215,6	186,1	175,4
2022 (1)	-11,9	19,5	6,2	-28,9	-29,6	-23,3

Fonte: Banca d'Italia, Indagine sul turismo internazionale.

(1) Variazioni percentuali rispetto al 2019.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, nel 2022 si registra una ripresa anche a livello occupazionale spinta dal settore edilizio (+18,3%)

e dai servizi (+3,3%) in cui incidono particolarmente le attività commerciali (+4,6%), mentre si registrano flessioni sia nell'Agricoltura (-3,1%) che nell'Industria Manifatturiera (-2,8%).

Questa dinamica, anche per effetto della crisi demografica, vede un significativo incremento della quota di popolazione attiva e degli occupati che arrivano al 43%. Essa impatta su un quadro del tessuto produttivo in cui emerge, come per tutto il Mezzogiorno, la forte presenza delle piccolissime imprese. Le aziende con meno di 10 addetti in Campania sono il 96% delle 367.475 aziende presenti in Campania e occupano il 54% di circa 1.150.000 lavoratori; questo comporta una media di poco più di 3 addetti per azienda. Se si considerano le Unità Locali che comprendono sedi di aziende che hanno delocalizzato in Campania i dati aumentano a 397.743 UL e 1.194.862 addetti.

Nel settore dei servizi, il Commercio è il settore maggiore, con oltre il 30% delle imprese e il 25% degli addetti; Gli *"Altri Servizi"* aggregati rappresentano il 48% delle attività produttive, in base agli addetti.

Tra questi i settori più rilevanti sono: turismo-ristorazione e logistica, seguono le *"Attività professionali tecniche e scientifiche"*, spesso legate ad attività di ricerca e consulenziali, direttamente o indirettamente connesse alla rete di poli universitari e centri di ricerche che fa della regione Campania un riferimento anche a livello nazionale.

La Tabella 4 rappresenta la distribuzione delle imprese per classe dimensionale e settore e dei relativi addetti; vengono graduati (in verde più scuro) i valori percentuali maggiori per ogni classe dimensionale, sia riguardo alla distribuzione delle imprese stesse che alla distribuzione degli addetti

Da questo quadro sono escluse attività della Pubblica Amministrazione che non rientrano nel nostro campo di osservazione, ma anche le attività Agricole per motivi statistici di seguito evidenziati.

Il settore manifatturiero comprende una varietà di settori e industrie di importanza strategica per il territorio e l'economia, inoltre riveste particolare rilevanza nello specifico campo della formazione finanziata da Fondimpresa; per questi motivi è utile soffermarsi su di esso e disaggregare il dato .

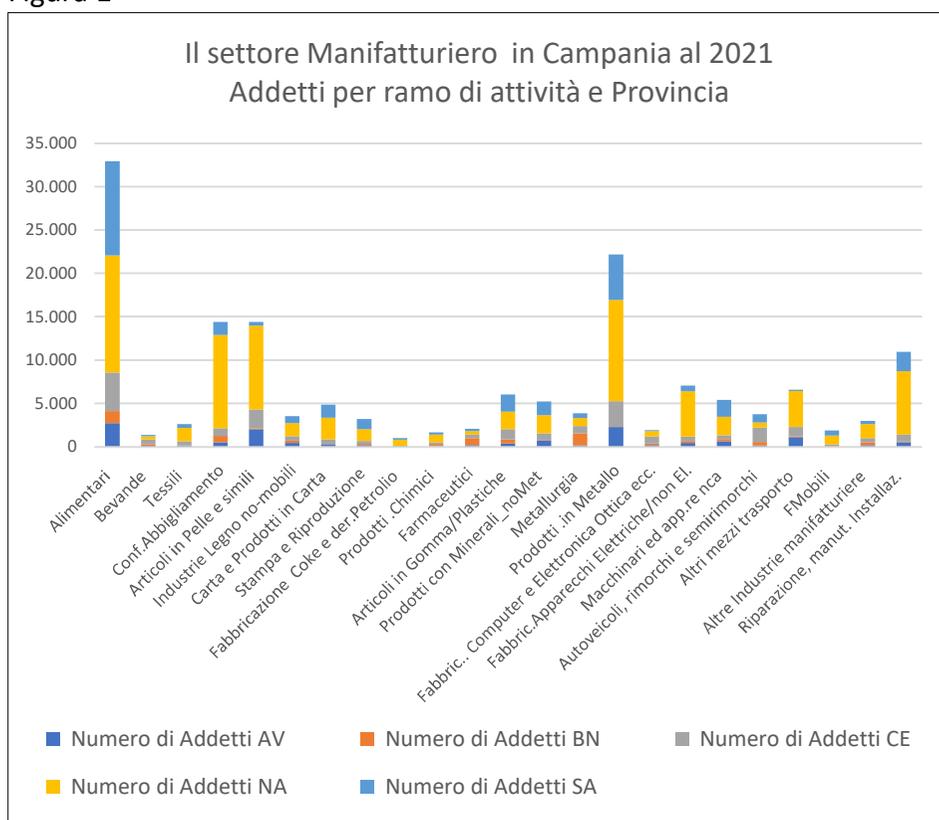
Tabella 4

Classe di addetti	CAMPANIA - Anno 2021									
	Imprese Attive e Addetti per Classe Dimensionale e attività economica									
	Numero imprese attive					Numero addetti delle imprese attive (valori medi annui)				
	0-9	10-49	50-249	250 e più	Totale	0-9	10-49	50-249	250 e più	Totale
TOTALI	351.320	14.487	1.491	177	367.475	606.426	261.824	142.089	112.811	1.123.150
Attività economica	Percentuali sui totali colonna					Percentuali sui totali colonna				
Estrazione di MINERALI	0,01%	0,08%	0,07%	0,00%	0,02%	0,03%	0,10%	0,04%	0,00%	0,04%
Attività MANIFATTURIERE	6,17%	22,46%	26,22%	18,08%	6,90%	8,75%	23,61%	25,88%	15,92%	15,10%
Fornitura di ENERGIA GAS ...	0,16%	0,18%	0,20%	0,00%	0,16%	0,11%	0,22%	0,14%	0,00%	0,13%
Fornitura ACQUA RETI FOGNARIE.	0,19%	1,51%	3,62%	6,78%	0,26%	0,35%	1,62%	3,84%	8,23%	1,88%
COSTRUZIONI	9,27%	12,14%	8,12%	3,39%	9,38%	10,83%	11,70%	7,71%	2,43%	9,79%
COMMERCIO, rip.ne auto/moto	31,32%	23,15%	14,22%	15,25%	30,92%	31,69%	21,99%	12,59%	20,18%	25,86%
TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	2,24%	9,59%	13,95%	19,77%	2,58%	3,23%	10,41%	13,74%	17,47%	7,66%
Servizi ALLOGGIO RISTORAZIONE	7,42%	11,07%	4,02%	3,39%	7,55%	10,69%	9,81%	3,98%	2,54%	8,82%
INFORMAZIONE COMUNICAZIONE	1,97%	1,86%	2,68%	3,39%	1,97%	1,82%	1,89%	3,22%	2,22%	2,05%
Att. FINANZIARIE E ASSICURATIVE	2,23%	0,44%	0,74%	0,56%	2,15%	1,75%	0,40%	0,87%	0,47%	1,20%
Attività IMMOBILIARI	3,10%	0,19%	0,00%	0,56%	2,97%	1,62%	0,15%	0,00%	2,04%	1,12%
Att. PROFESS.NALI, scient. e tecniche.	18,98%	2,29%	1,88%	1,69%	18,25%	12,91%	2,14%	2,06%	0,81%	7,81%
NOLEGGIO, ag. VIAGGIO, S.IMPRESSE	3,00%	5,23%	8,72%	19,77%	3,11%	3,14%	5,63%	9,83%	23,47%	6,61%
ISTRUZIONE	0,72%	2,13%	2,95%	1,69%	0,78%	0,85%	2,28%	2,52%	0,80%	1,39%
SANITÀ E ASSIST. SOCIALE	7,26%	4,78%	11,07%	5,65%	7,18%	6,04%	5,24%	12,02%	3,41%	6,34%
ATT. ARTISTICHE, SPORTIVE, ...	1,53%	1,26%	0,67%	0,00%	1,51%	1,62%	1,25%	0,51%	0,00%	1,23%
ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI	4,43%	1,64%	0,87%	0,00%	4,30%	4,58%	1,57%	1,06%	0,00%	2,97%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT

L'industria Manifatturiera è caratterizzata da una forte presenza di PMI delle classi dimensionale 10-49 addetti e 50-249 che rappresentano quasi la metà di questo settore, sia in termini di numero di imprese che di addetti. Il Manifatturiero complessivamente esprime circa il 7% delle imprese della Campania e il 15% degli addetti. Questo resta un settore strategico che risente di situazioni critiche di scenario e di mercato che hanno inciso maggiormente sui due poli dimensionali estremi: le aziende più piccole e quelle più grandi. Al 2021 le aziende con dipendenti contano in questo settore circa 170.000 occupati. Il grafico della Figura 1 ne mostra la distribuzione per ramo di attività e provincia.

Figura 1



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT relativi a Imprese e Addetti

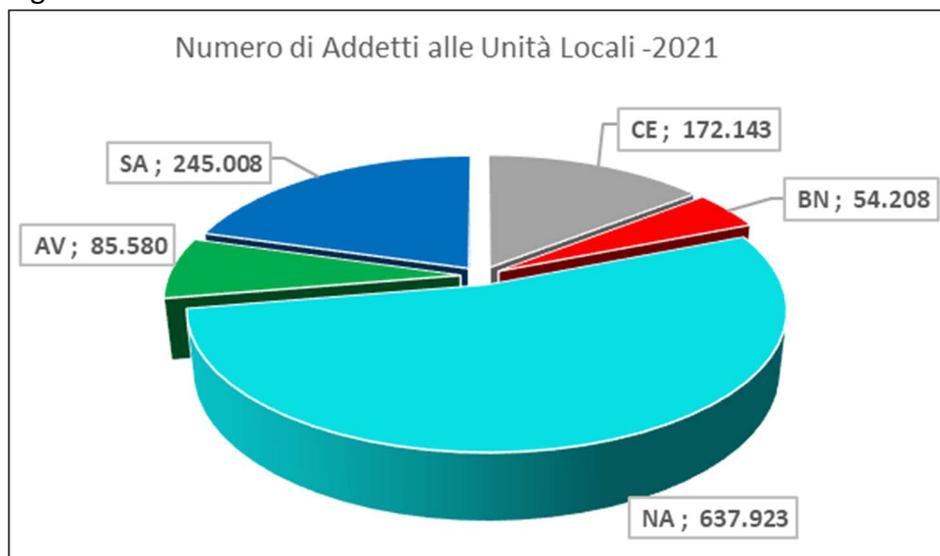
Il settore Agroalimentare svetta per numero di addetti su tutti gli altri ed è il primo settore in tutte le province, con Napoli e Salerno che coprono larga parte del settore. Ma significativa è la presenza dell'Agroalimentare anche nel casertano, nell'avellinese e nel beneventano.

Permane una significa presenza dei settori tradizionali legati all'abbigliamento, alle lavorazioni delle pelli e a tutta la filiera della moda, all'arredo. Anche se sono molteplici le pressioni del mercato, il tessuto produttivo della Campania anche in questo ambito ha mantenuto la sua competitività, dimostrando sinora, come si è visto, anche una forte capacità di proiezione internazionale.

L'industria automobilistica vede fortemente ridotta la sua presenza nella regione, rispetto agli inizi del millennio, con meno di 5.000 addetti ed è superata dalla produzione di altri mezzi di trasporto, in ambito soprattutto aeronautico e aerospaziale.

La distribuzione sui diversi territori indica che nella provincia di Napoli è localizzata oltre la metà delle attività produttive dei diversi settori produttivi, seguita da Salerno e Caserta mentre le altre province hanno una significativa incidenza in alcuni settori. La ripartizione totale delle attività è rappresentata in Figura 2 e riporta la distribuzione degli addetti alle Unità Locali.

Figura 2



Fonte: nostra elaborazione su dati Istat relativi alle Unità Locali

I dati finora non includono l'Agricoltura che in Campania e nel Mezzogiorno riveste un peso relativo maggiore che nel resto del Paese in termini occupazionali, ma anche per quanto riguarda la formazione - continua. In termini "occupazionali" che sono diversi da quelli finora utilizzati relative ai dati statistici delle imprese; il settore primario a livello

regionale è sceso negli anni a poco meno del 4% degli occupati. Questo settore viene trattato separatamente perché diversi sono i rapporti di lavoro e la natura delle aziende. Un quadro che può indicare il peso relativo dell'Agricoltura nel mercato del lavoro è dalla *Rilevazione delle forze di lavoro* dell'ISTAT che fa riferimento al numero di occupati medio in un anno che per il 2022 è superiore al numero di addetti delle imprese sin qui considerate, non solo per la presenza dell'Agricoltura, ma perché viene considerati tutti gli 'occupati' compresi quelli della Pubblica Amministrazione. Gli occupati in Campania nel 2022 sono stati circa 1.641.000, di cui circa 65.000 in Agricoltura, pari al 3,9% in calo dello 0,2% rispetto all'anno precedente. La provincia in cui ha maggiore incidenza è quella di Benevento dove il settore primario registra l'8,18% degli occupati, mentre il numero in assoluto più alto è a Caserta con 15 mila occupati, seguita da Napoli con 13 mila in Agricoltura, dove tuttavia ha minor peso percentuale.

Per quanto riguarda gli occupati il quadro generale è rappresentato dalla seguente tabella 5 che evidenzia il ruolo ancor più forte dei servizi, soprattutto a Napoli dove arrivano a pesare sul mercato del lavoro in prossimità dell'80%.

Tavola 5

Occupazione in Campania e nelle Province per macrosettori – anno 2022						
	Campania	Caserta	Benevento	Napoli	Avellino	Salerno
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	3,94%	5,63%	8,18%	1,64%	5,06	6,54%
INDUSTRIA	14,32%	14,18%	10,36%	13,18%	23,06%	14,53%
COSTRUZIONI	7,65%	7,60%	14,14%	6,97%	8,06%	7,44%
SERVIZI	74,09%	72,59%	67,32%	78,21%	63,82%	71,49%
TOTALE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: nostra elaborazione da Rilevazione Continua delle Forze di Lavoro ISTAT

Questi dati consentono di raffrontare l'impatto di Fondimpresa in Campania, su una platea aziende aderenti che ha delle peculiarità che si riflettono nel campione statistico che è alla base delle indagini del Monitoraggio Valutativo.

Il campione statistico alla base delle indagini di Monitoraggio Valutativo della Campania è stato costruito da INAPP e Fondimpresa, stratificando con criteri di elevata significatività, comprendendo 7.428 partecipazioni aziendali ad attività formative realizzate tra il 2021 e il 2022, nell’ambito di Piani formativi formalmente conclusi nel 2022; rispetto all’universo di riferimento, si riscontrano le differenze riportate nella seguente Tabella 5, le quali evidenziano come la distribuzione della partecipazione delle aziende alla formazione finanziata da Fondimpresa rispecchi la stratificazione delle aziende aderenti che vedono una maggiore incidenza delle industrie manifatturiere, anche in considerazione della genesi del Fondo stesso; ciò nondimeno, le aziende che rientrano negli “Altri Servizi” che rappresentano quasi la metà di tutte le aziende attive della Campania, trovano risposte formative proporzionate alla loro presenza sul territorio. Le differenze nel settore del Commercio e dell’Edilizia, come si vedrà nel successivo capitolo riflettono anche le tipologie delle aziende aderenti.

Tabella 5

MACRO-AREA ATECO	Partecipazioni ad attività formative in CAMPANIA di AZIENDE aderenti a FONDIMPRESA*	Unità Produttive in Campania % Addetti 2021	DIFFERENZE
Estrazione minerali	0,37%	0,04%	0,33%
Industria	28,15%	16,00%	12,15%
Energia e Acqua	1,74%	2,25%	-0,51%
Costruzioni	6,65%	9,12%	-2,47%
Commercio	15,40%	24,18%	-8,78%
Altri servizi	47,69%	48,41%	-0,72%

Fonte: nostra elaborazione su dati Fondimpresa e ISTAT

Due sono i settori non pienamente coperti dalle attività di Fondimpresa, rispetto alla loro incidenza sul territorio: uno è il Commercio; l’altro è l’edilizia. Per il Commercio la spiegazione è, sia nell’elevatissima incidenza di microimprese, sia nella minore presenza di

questo settore tra le aziende aderenti. Per l'edilizia la motivazione può essere ricercata nel ruolo della rete delle scuole edili.

Analizzando il quadro complessivo delle professioni degli occupati delle Regioni del Mezzogiorno emergono significative differenze riguardo alla situazione nazionale, fortemente in negativo sulle *professioni tecniche qualificate* (-6%), ma anche le *professioni tecniche* con -4,32% in questa macro area riscontrano una forte flessione pari a un quarto del dato nazionale; minore ma comunque significativo è il distacco dei dati delle regioni del Sud e delle Isole, a cui concorre significativamente la Campania, presentando differenze negative su altre professioni che qualificano il Mercato del Lavoro: anche considerando la Pubblica Amministrazione che nel Mezzogiorno ha un peso relativo maggiore che nella media del Paese, vi sono meno “*dirigenti e imprenditori*” e un minor numero di *professioni intellettuali*.

Tabella 7

OCCUPATI PER TITOLO DI STUDIO - anno 2022					
Territorio	Sesso	Nessun titolo di studio, licenza di scuola elementare e media	Diploma	Laurea e post- laurea	Totale
Italia	Maschi	36,03%	45,96%	18,01%	100,00%
Mezzogiorno		42,38%	42,21%	15,41%	100,00%
Campania		42,04%	41,65%	16,31%	100,00%
Italia	Femmine	23,51%	46,17%	30,32%	100,00%
Mezzogiorno		26,12%	43,25%	30,64%	100,00%
Campania		27,75%	40,97%	31,28%	100,00%
Italia	Totale	30,67%	46,05%	23,28%	100,00%
Mezzogiorno		36,20%	42,61%	21,20%	100,00%
Campania		36,81%	41,40%	21,79%	100,00%

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat della Rilevazione continua delle Forze di Lavoro

Nella precedente Tabella 7, i dati del Meridione presentano flessioni rispetto ai corrispondenti dati nazionali anche riguardo a professioni tecniche, ma anche operative, qualificanti nei processi produttivi, queste differenze sono compensate da valori superiori al dato nazionale in relazione agli *addetti al Commercio e ai servizi* che è una sottocategoria degli *IMPIEGATI*, nonché dal *PERSONALE NON QUALIFICATO*.

Questa situazione di svantaggio si riflette anche nella distribuzione dei titoli di studio che vede la Campania primeggiare per presenza di lavoratori e di lavoratrici con i livelli più bassi di istruzione, su cui impatta un preoccupante 7% di lavoratori privi di un qualsiasi titolo di studio. Le donne della Campania, tuttavia, determinano anche l'unico primato positivo perché esprimono nel confronto con il Mezzogiorno e l'Italia nel suo insieme il più alto livello di istruzione con il 31,28% (+1% circa sul dato nazionale e +0.6% sul corrispondente dato del Mezzogiorno).

2. Fondimpresa in Campania: caratteristiche delle aziende e fruizione dei canali di finanziamento della formazione

Lo scenario in cui opera la formazione continua in Campania e nel Mezzogiorno deve fronteggiare una situazione che oscilla tra gravi carenze sul mercato del lavoro dovute a bassi livelli di istruzione e domanda e offerta di lavoro meno qualificati, da un lato, e, dall'altro lato, da eccellenze che si esprimono anche nel primato costituito da una presenza più elevata che in altri contesti territoriali di donne altamente qualificate. La formazione continua nelle aziende in parte risponde alle carenze del sistema dell'Istruzione che in questi anni sta, in parte, recuperando attraverso il sistema duale e gli ITS. Ma resta una forte esigenza di qualificazione della forza lavoro che si riflette nell'attenzione dedicata dalle aziende alle opportunità offerte da Fondimpresa.

La Campania nel 2022 ha raggiunto il traguardo di 25.520 aziende e 278.816 lavoratori aderenti a Fondimpresa⁵; rappresenta la terza regione, dopo Veneto e Lombardia, per numero di aziende aderenti e la sesta per numero di lavoratori. Incide per il 12% sul numero di imprese e per il 5,6% sul numero di lavoratori del Fondo che, a fine 2022, a livello nazionale conta 211.842 aziende aderenti (197.067 codici fiscali) e 4.946.089 lavoratori che ne consolidano la posizione quale maggiore Fondo interprofessionale che da solo rappresenta oltre la metà dell'insieme dei 16 fondi interprofessionali. L'analisi dei dati fa emergere delle dinamiche di grande interesse strategico riguardo al ruolo della formazione, soprattutto nelle PMI, considerando che i livelli di adesione a Fondimpresa indicano anche i livelli di interesse verso lo sviluppo delle competenze da parte di imprenditori e manager.

La dimensione delle aziende aderenti a Fondimpresa è passata in Campania da oltre 12 addetti per azienda aderente a circa 11. Anche se diminuisce il numero medio di addetti per aderenti, le microimprese aderiscono a Fondimpresa con una frequenza minore rispetto a quella che caratterizza la loro presenza sul territorio; ciò è vero anche in Campania, benché l'incidenza di microimprese aderenti sia maggiore che a livello nazionale dove si registra una media che nel tempo oscilla da 25 a 23

⁵ Fonte: Dati Inps adesioni aggiornati al 31 Dicembre 2022 (acquisizione flussi INPS ID 617 al 30/09/2021 22:38:36).

lavoratori/azienda. In Campania il settore più rappresentato tra le aziende aderenti è quello delle Industrie Manifatturiere che con il 31,43% rivestono un peso maggiore che nel Mezzogiorno nel suo insieme (29,47%), ma inferiore rispetto al dato nazionale su cui incide per il 30,39%.

Sia a livello regionale che di macroarea «Sud e Isole», il *Commercio* è il settore più presente con il 22,65% in Campania e il 21,10% nel Mezzogiorno, Campania incusa. In questo settore sono maggiormente frequenti le adesioni di piccolissime e microaziende e la sua incidenza sul numero di lavoratori è molto inferiore sia a livello nazionale che regionale. Ciò spiega anche il minor ricorso alla formazione attraverso i canali di Fondimpresa. Altra caratteristica della Campania è la maggiore presenza - 12,20% vs 9,77% del dato nazionale - di aziende aderenti del settore *Quaternario*, strutturate con un più elevato numero di dipendenti rispetto agli altri contesti. Questo campo comprendente le attività di ricerca, consulenza, sviluppo informatico, marketing etc.; il Rapporto di Monitoraggio Valutativo realizzato nel 2022 dall'AT Campania evidenzia come questo tipo di aziende maggiormente ricorso al Conto Formazione rispetto ad altri settori.

I dati della Campania e del Mezzogiorno relativi alle aziende aderenti a Fondimpresa consentono di identificare dei fattori comuni⁶:

- Primato dell'Industria per numero di dipendenti;
- Maggiore incidenza dell'Agricoltura e dell'Industria Alimentare tripla nel Mezzogiorno e doppia in Campania, rispetto al dato nazionale.

Le caratteristiche delle aziende aderenti a Fondimpresa si riflettono, in parte, nelle modalità di accesso ai canali di finanziamento di Fondimpresa, sia a livello nazionale che regionale, ma vi sono aspetti peculiari di cultura aziendale che incidono, limitandolo, sul ricorso alla formazione.

Le tre tabelle seguenti indicano che la differenza più rimarchevole, nel ricorso ai diversi canali di finanziamento è data dal coinvolgimento delle donne nella formazione. Le priorità fissate dai soci di Fondimpresa indicano che il Conto Formazione Ordinario (CF), gestito senza alcun vincolo dalle aziende, in Campania, registra oltre 6 punti percentuali in meno rispetto alla *quota donne* del Conto di Sistema (CS), in cui gli Avvisi assegnano priorità alla partecipazione di genere; questo dato non risulta invece verificato per

⁶Per approfondimenti di rinvia al report regionale 2022 che anticipava alcuni dati riguarda all'anno di riferimento del presente rapporto

gli over 50. In questo caso, le aziende aderenti tendono spontaneamente a coinvolgere con il CF lavoratori di 55-65 anni in misura maggiore che con gli altri canali di finanziamento.

Dai dati dei lavoratori formati emerge anche che le aziende prediligono la formazione rivolta ai quadri la cui percentuale risulta più che raddoppiata rispetto agli altri due canali di finanziamento, ancorché molto inferiore rispetto al coinvolgimento al Nord e al Centro di questa tipologia di dipendenti. Per il CF Risultano altresì superiori, anche se con margini esigui, i livelli di partecipazione di impiegati direttivi e operai qualificati, rispetto a CS e Contributo Aggiuntivo (CAgg). In sintesi, le scelte delle aziende riguardo al coinvolgimento di lavoratori in formazione, evidenziano una forte preferenza per la partecipazione di dipendenti di sesso maschile e una focalizzazione sulla partecipazione di quadri e impiegati direttivi, possibilmente laureati, anche se gli impiegati amministrativi o tecnici e gli impiegati generici, con diploma di scuola media superiore sono in tutti i casi la massima parte del personale formato dalle aziende.

Il Conto Formazione ha visto la partecipazione alle attività didattiche prevalentemente di lavoratori delle Grandi Imprese (da 250 addetti in su) che sul dato nazionale incidono per il 53%. A livello regionale della Campania, la quota di lavoratori delle imprese di maggiori dimensioni che ha realizzato formazione grazie al Conto Aziendale Ordinario (CF), pur restando alta, scende al 41,33%. Ma anche la partecipazione dei lavoratori delle aziende di micro e piccole dimensioni (fino a 49 addetti) è sensibilmente inferiore rispetto a quella che si registra nel «Centro e Nord» all'interno delle stesse classi dimensionali.

A parità di dimensione le aziende del «Centro e Nord» esprimono un indice di propensione all'utilizzo del Conto Formazione⁷ che, per quanto riguarda le micro e piccolissime aziende (fino a 9 addetti) è circa il doppio rispetto al Centro Sud nel suo insieme (0,33 vs 0,17) e più del doppio se si considera la sola Campania (0,33 vs 0,15). Nella classe delle aziende di piccole dimensioni (da 10 a 49 addetti) le diverse aree esprimono indici molto prossimi: 0,51 per il «Centro e Nord»; 0,49 il «Sud e Isole» su cui grava lo 0,41 della Campania (Figura 3).

⁷ Tale indicatore è stato calcolato come rapporto per classe dimensionale delle imprese tra: percentuale dei lavoratori in formazione in una determinata area geografica, al numeratore, e percentuale dei lavoratori delle imprese aderenti a Fondimpresa, al denominatore.

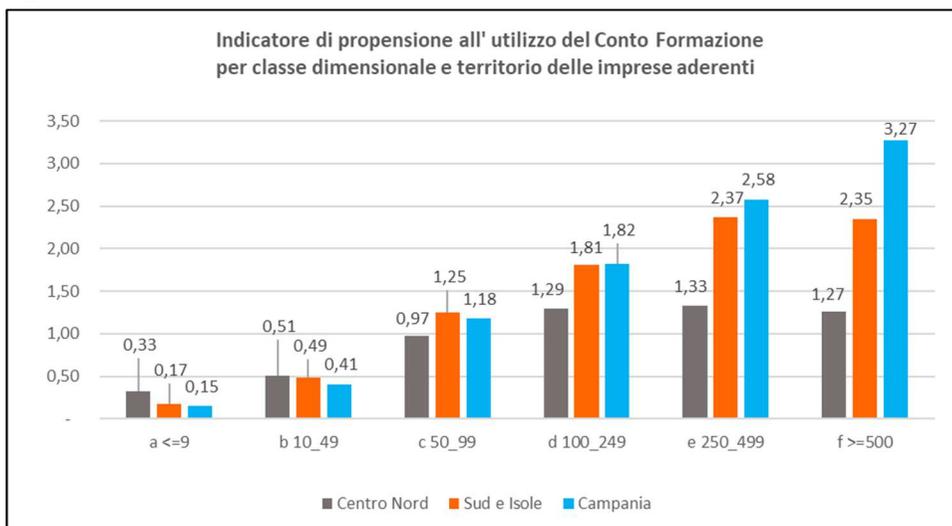
Tabelle 8 a,b,c

CAMPANIA – Caratteristiche de lavoratori formati per canale di finanziamento				
GENERE	CAgg	CF	CS	TOT
F	30,79%	23,48%	33,21%	29,51%
M	69,21%	76,52%	66,78%	70,49%
ND			0,01%	0,01%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
TITOLO DI STUDIO	CAgg	CF	CS	TOT
Diploma di scuola media superiore	56,45%	52,16%	58,36%	55,97%
Laurea e successive specializzazioni	19,75%	19,59%	16,03%	17,62%
Licenza media	20,67%	24,24%	22,24%	22,83%
Nessun titolo/licenza elementare	1,21%	1,10%	1,21%	1,17%
Qualifica professionale	1,57%	2,60%	1,99%	2,18%
Titolo post-diploma non universitario	0,36%	0,31%	0,15%	0,22%
ND			0,01%	0,01%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
INQUADRAMENTO PROFESSIONALE	CAgg	CF	CS	TOT
Impiegato amministrativo e tecnico	42,67%	37,82%	40,64%	39,79%
Impiegato direttivo	3,45%	3,50%	2,73%	3,07%
Operaio generico	32,24%	34,33%	34,46%	34,23%
Operaio qualificato	20,51%	21,38%	20,98%	21,08%
Quadro	1,13%	2,97%	1,19%	1,83%
ND			0	0,01%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CLASSE DI ETA'	CAgg	CF	CS	TOT
15_19	0,08%	0,01%	0,03%	0,03%
20_24	0,81%	0,48%	1,09%	0,85%
25_29	4,55%	2,21%	5,95%	4,48%
30_34	10,02%	5,86%	11,86%	9,55%
35_39	13,75%	9,80%	13,84%	12,38%
40_44	15,63%	13,74%	14,63%	14,39%
45_49	15,80%	18,70%	15,39%	16,62%
50_54	15,30%	18,44%	14,36%	15,90%
55_65	21,20%	27,49%	20,22%	22,92%
66_70	2,48%	3,10%	2,33%	2,62%
ND	0,40%	0,17%	0,30%	0,26%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Nostra elaborazione su dati Fondimrpesa per il quinquennio 2018-2022

La differenza per classe dimensionale tra percentuali dei lavoratori dipendenti delle aziende aderenti delle aziende e la percentuale di quelli effettivamente formati nelle aziende di appartenenza offre delle evidenze sulla propensione delle aziende alla formazione

Figura 3



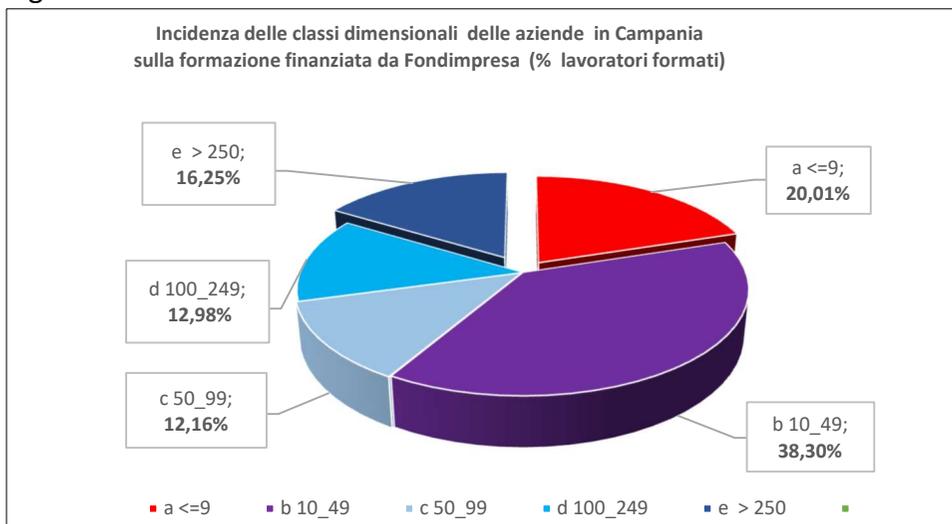
Fonte: Elaborazione OBR Campania su dati Fondimpresa

Per le medie e grandi aziende le differenze si negativizzano con il Contributo Aggiuntivo e con Il Conto di Sistema, maggiormente rispetto al Centro e Nord rispetto a quanto avviene nel Meridione. Questa situazione è spiegabile con il fatto che è più probabile che un'azienda di medie e grandi dimensioni al Sud ricorra a questi canali di finanziamento (Conto di Sistema e Contributo Aggiuntivo) sia perché vi sono aziende, soprattutto in Agricoltura che hanno un elevato numero di lavoratori pur rientrando tra le PMI, sia perché più frequentemente vi sono aziende di grandi dimensioni che partecipano a questi Avvisi. In Campania questa situazione è maggiormente accentuata.

I dati stabilizzati del quinquennio 2018-2022 indicano che le PMI, nella fascia 10-249 addetti assorbono oltre i due terzi e oltre della formazione realizzata con Fondimpresa in Campania; sono quelle che più frequentemente beneficiano del Fondo. La figura 8 fornisce una visione d'insieme riguardo all'incidenza delle diverse classi dimensionali nell'utilizzo dei canali di finanziamento di Fondimpresa, mentre la seguente Tabella 9 evidenzia come nell'ambito del Conto Formazione le

Grandi Imprese (>250 dipendenti) pur rappresentando poco più del 13% delle aziende beneficiarie esprimano oltre il 41% dei lavoratori formati

Figura 4



Fonte: nostra elaborazione su dati Fondimpresa 2018-2022

Questi dati sono stati di riferimento nella scelta delle aziende che hanno composto il panel delle buone prassi formative; le analisi qualitative che sono state realizzate forniscono ulteriori chiavi di interpretazione dei fabbisogni formativi e del ruolo della formazione nelle strategie delle aziende.

Tabella 9

Utilizzo dei canali di finanziamento di Fondimpresa per classe dimensionale delle aziende e dei lavoratori ad esse afferenti, nel periodo 2018-2022						
Classe Dim.	Cagg		CF		CS	
	N°UpAz	Lav.Benef	N°UpAz	Lav.Benef	N°UpAz	Lav.Benef
a <=9	45,53%	25,04%	16,08%	3,36%	43,89%	30,02%
b 10_49	45,63%	50,64%	35,78%	14,84%	46,18%	51,61%
c 50_99	6,05%	14,14%	17,50%	14,97%	5,70%	10,06%
d 100_249	2,66%	8,33%	17,39%	25,50%	2,77%	5,58%
e 250_499	0,05%	0,81%	7,49%	20,35%	0,46%	1,31%
f >=500	0,09%	1,04%	5,76%	20,98%	0,26%	0,88%
g N/D	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,74%	0,54%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: nostra elaborazione su dati Fondimpresa 2018-2022

In un contesto nel quale parole come *resilienza* e *sostenibilità* sono diventate parte delle strategie aziendali, la ricerca consente di analizzare in che modo le relazioni di rete e di gruppo incidano sulle strategie di sviluppo del personale di PMI e Grandi Imprese, attraverso la formazione.

L'indagine qualitativa ha inoltre fatto emergere come i parametri che vengono presi a riferimento, quali: classe dimensione e settore produttivo, sono indicatori che richiedono il supporto di analisi qualitative in profondità per spiegare quali fattori influiscano sui bisogni formativi e sulle strategie formative delle aziende; la crescente interdipendenza tra produzione di beni e produzione di servizi, tra dimensione materiale e immateriale della produzione, ma anche le relazioni societarie e di rete costituiscono elementi che non possono essere spiegati da dati statistici e sistemi classificatori in vigore a cui sfugge che reti o gruppi di piccole aziende possono assumere strategie e comportamenti anche formativi di classi dimensionali superiori, operando come un'unica organizzazione.

3. Mappe e peculiarità di buone prassi formative realizzate in Campania nel 2021-2022

Il monitoraggio valutativo realizzato nel 2023 ha individuato 12 aziende attraverso una selezione che ha intercettato la formazione sia attraverso le parole chiave che attraverso ambiti strategici associati ad Avvisi di Fondimpresa, come quello per le politiche attive o a quello per le competenze di base competenze di base e trasversali.

Queste esperienze sono state riconosciute come buone prassi formative soprattutto perché gli apprendimenti acquisiti dalle persone nelle aziende hanno prodotto impatti significativi e hanno contribuito a raggiungere i risultati prefissati, oppure in diversi casi hanno aperto la strada a nuovi sviluppi e a una ridefinizione degli obiettivi.

È una buona pratica formativa che si riscontra con evidenza in almeno quattro dei dodici casi, la capacità della formazione di adeguarsi al contesto nel momento in cui si realizza e di cogliere o favorire l'evoluzione o l'interpretazione degli obiettivi originari. In questo aspetto abbiamo individuato un fattore di *intelligenza* della formazione.

Questa duttilità si manifesta soprattutto nel rapporto con le tecnologie digitali. La formazione, in questi casi ha aiutato a ridefinire le modalità di implementazione delle tecnologie, partecipando a un approccio critico e AGILE con le stesse.

Un terzo elemento ancora più forte e ricorrente riguarda il supporto della formazione ai processi di integrazione, sia, interna, tra aree organizzative delle aziende che tra aziende che hanno rapporti di business e di filiera, Ma vi è anche una integrazione che riguarda il rapporto delle aziende con il suo territorio. La buona formazione in tutti i casi supporta progetti integrati di sviluppo che rafforzano la leadership delle aziende che la realizzano e la promuovono coinvolgendo altre aziende degli stessi Gruppi di imprese o aziende del territorio. I settori e le aziende che maggiormente sono presenti in Campania dalla formazione ricavano anche questo impatto esplicitamente dichiarato tra gli scopi della formazione o implicitamente da essa derivato.

Una prima mappatura riguarda alcune caratteristiche di base e “genetiche” delle aziende che hanno realizzato le buone prassi formative; abbiamo utilizzato a questo scopo i seguenti parametri: dimensione aziendale, filiera/settore, forma giuridica, localizzazione, forma di leadership, reti aziendali, Internazionalità.

Prima di procedere è necessario puntualizzare alcuni aspetti terminologici, perché per motivi di sintesi si sono utilizzate nello schema delle locuzioni che potrebbero essere mal interpretate, in particolare riguardo alla leadership si utilizzano tre termini che non vanno intesi in senso antitetico o vicendevolmente esclusivo, ma che possono coesistere in quasi tutte queste organizzazioni. Poiché si è riscontrato una diffusa presenza di aziende di origine familiare, si è voluto rappresentare il modo con cui si diversificano le leadership in questo tipo di organizzazioni aziendali. Quando viene indicato “*Fondatore*” si intende che in azienda è attualmente attiva una leadership che fa capo all’imprenditore o agli imprenditori che hanno creato l’azienda. Quando ai vertici dell’azienda vi sono più persone della stessa famiglia imprenditoriale, è stata utilizzata la definizione “*Family Company*” (abbreviato in “*Family Co.*”). Quando al *Fondatore* o alla *Family Company* si associa una struttura organizzativa esclusivamente costituita da manager estranei alla famiglia imprenditoriale viene riportata la locuzione *Manager Co.*; quando al *Fondatore* è associata la locuzione *Family Co.*; si intende che l’imprenditore associa ai vertici dell’azienda persone della sua famiglia e sta preparando la strada alle prossime generazioni della famiglia. Questo non esclude che si avvalga anche di manager estranei alla famiglia. Il concetto di *Family company* che emerge dagli studi di caso indica che la selezione e il percorso di sviluppo di competenze a un tempo, imprenditoriali e manageriali, all’interno di queste aziende è molto severo e impegnativo e nessuna posizione viene data per diritto “naturale”. Il ruolo delle aziende nate da famiglie imprenditoriali risulta prevalente nelle buone pratiche formative.

Vi è un’evidente correlazione tra la “*familiarità*” della leadership e buone prassi formative. A questo proposito, nel corso delle rilevazioni è stata richiamata l’esigenza di tenere ben distinte “*azienda di famiglia*” come sistema di valori e pratiche di “*familismo*” come alterazione dei valori di competenza e merito attraverso cui un’impresa trova il suo leader. Solo due aziende su dodici non hanno una caratterizzazione “*di famiglia*”.

Tabella 10

MAPPA DELLE CARATTERISTICHE AZIENDALI DEL PANEL DI STUDIO						
Dimensioni	Filiera/ Settore	Forma giur.	Prov.	Forma di leadership	Reti Aziendali	Internazio- nalizzazione
50-99	Agroalimentare	SRL	SA	Fondatore Family Co.	Gruppo medio dimensioni	Forte/ Strategica
100-249	Agroalimentare	SRL	SA	Fondatore Manager Co.	Gruppo Medie dimensioni	Forte/ Strategica
10-49	Commercio	SPA	NA	Fondatore Manager Co.	Gruppo Medie dimensioni	Core business
50-99	Commercio	SRL	NA	Fondatore Manager Co.		
10-49	Commercio	SPA	CE	Fondatore Manager Co.	Gruppo Grandi dimensioni	Tendenziale
50-99	Aeronautica	SRL	SA	Fondatore Family Co.	Gruppo Medie dimensioni	Forte/ Strategica
>250	Aeronautica	SPA	NA	Fondatore Manager Co.	Gruppo Grandi dimensioni	Core business
50-99	Aeronautica	SRL	NA	Family Co. ManagerCo.	Gruppo Medie dimensioni	Tendenziale
100-249	Plastica	SPA	SA	Manager Co. Family Co.	Gruppo Grandi dimensioni	Core business
50-99	Plastica	SRL	SA	Manager Co.		
100-249	Metal meccanico	SPA	NA	Family.Co	Gruppo Medie dimensioni	Core business
10-49	Servizi Ricerca e Sviluppo	SRL	NA	Fondatore Manager Co.	Rete Partenariale	Forte/ Strategica

Fonte: Elaborazione dei dati di Monitoraggio Valutativo 2023

Emerge altresì che tutte le aziende fanno parte di Gruppi societari nell'ambito dei quali possono rivestire il ruolo di casa-madre o ne sono gemmazioni. Una sola azienda si distacca da questo scenario ed è un'azienda che opera in quel settore che distingue la Campania per le attività di ricerca e sviluppo a supporto delle imprese; Questa azienda non fa parte di un gruppo, nasce per iniziativa di professionisti che non hanno dato vita a un gruppo, ma a una rete strutturata di aziende nel campo dell'innovazione di prodotto e di processo.

L'internazionalizzazione attraversa tutte le aziende che hanno realizzato le buone prassi, anche se con pesi di versi; anche per quanto riguarda questo aspetto emerge che si tratta di una variabile diffusamente presente in questo panel di aziende incluse nel Monitoraggio Valutativo del 2023. In cinque casi su dodici l'internazionalizzazione è parte integrante del core business; in un caso che comprende due aziende collegate, l'internazionalizzazione oltre a essere parte integrante del core-business costituisce la missione stessa di questo Gruppo. Negli altri casi in cui l'internazionalizzazione viene indicata come parte del core business, vi sono reti e sedi localizzate all'estero a scopi produttivi o commerciali. Nelle aziende, per le quali si utilizza la notazione "*Forte*" in riferimento all'internazionalizzazione, si segnala che una quota significativa del fatturato viene da commesse di clienti esteri, mentre "*Strategica*" indica che sono in atto progetti di sviluppo delle partnership internazionali.

Da questo quadro si può trarre una prima sintesi: le buone prassi individuate in Campania sono correlate a PMI guidate prevalentemente da uno o più *Fondatori*, e/o da un leader che rappresenta una *family company*. Queste aziende sono a capo o fanno parte di un Gruppo aziendale o di una Rete strutturata di aziende. Tutte le aziende hanno attività o stanno predisponendo attività sui mercati internazionali.

La variabile territoriale indica che i territori di Avellino e Benevento non sono stati intercettati, diversamente da quanto è avvenuto in anni precedenti; ad esempio, nel precedente panel rientravano quattro aziende su dieci della provincia di Avellino; la stratificazione territoriale del monitoraggio valutativo, con la metodologia adottata si realizza nell'arco di un periodo pluriennale. Per questo motivo, è utile fare riferimento anche a casi studio degli anni precedenti. Se si considerano ad esempio anche i monitoraggi valutativi delle due precedenti annualità, il campione qualitativo da 12 passa a 32 aziende; tra queste, le aziende in cui il ruolo dell'internazionalizzazione è perlomeno *Forte/Strategico*, dall'attuale rapporto 10/12 scende a 21/32 restando però molto alto. Ciò vuol dire che viene confermata una forte correlazione tra buone prassi formative e proiezione internazionale delle aziende.

Maggiore diversificazione si riscontra per quanto riguarda le dotazioni tecnologiche delle aziende, soprattutto per quello che riguarda i processi di automazione e interconnessione. Innanzitutto, vi è un livello comune che

riguarda l'adozione di sistemi ERP evoluti che con diverse articolazioni dei moduli trovano applicazione in tutte le aziende; solo in qualche caso sono ancora in procinto di essere introdotti; per il Monitoraggio Valutativo oggetto di questo studio, questa situazione si verifica in un solo caso, poiché come si vedrà negli altri casi sono già stati implementati e in spesso questi sistemi di gestione stanno per essere introdotte soluzioni più evolute e complesse.. La situazione rappresentata nella Tabella 9 evidenzia come i sistemi di connessione intrecciano attività produttive primarie con attività di supporto soprattutto nell'ambito commerciale e del marketing. Vi è solo un caso di azienda il cui core business è dato da servizi tecnici e professionali che non richiedono commistioni di tecnologie produttive e di servizio.

Il quadro tecnologico indica che le buone prassi sono correlate alla presenza di tecnologie informatiche; tra esse vi sono tecnologie abilitanti 4.0 (in grassetto), ma non sempre esse sono presenti.

Dalla tabella 11 risulta che le tecnologie abilitanti sono meno diffuse nelle attività logistiche; dalle interviste emerge tuttavia che su questo ambito vi è molta attenzione da parte delle aziende e i magazzini delle industrie sono controllati con sistemi di interconnessione all'ERP e al MES, mentre nei servizi sono collegati alle reti dei partner. Non sono invece presenti sistemi di movimentazione automatizzata delle merci in entrata o in uscita

A tali dotazioni tecnologiche non necessariamente corrisponde a una formazione direttamente finalizzata all'implementazione e all'impiego di queste tecnologie, vi può essere dunque una relazione indiretta tra tematiche e focus formativi e i contesti aziendali, tecnologicamente evoluti, ovvero proiettati o impegnati nell'innovazione tecnologica.

I focus formativi emersi dalle buone prassi analizzate disegnano un percorso che indica nella formazione una chiave di interpretazione dell'innovazione nel contesto regionale. La seguente mappa mette in relazione la genesi del fabbisogno formativo, le tematiche, con gli scopi di innovazione, non necessariamente tecnologica della formazione stessa, e i contesti tecnologici e strategici su cui essa agisce.

Per la genesi del fabbisogno formativo si fa riferimento sia al modo in cui è stato generato e determinato all'interno delle aziende; quindi, al modo con cui è stato eventualmente intercettato/interpretato dal

soggetto attuatore esterno, come può esserlo un Ente formativo. Per quanto riguarda le tematiche viene estrapolata una sintesi direttamente dalla progettazione e dalle testimonianze. Un campo della mappa evidenzia le metodologie didattiche. Infine, viene rappresentato un giudizio di efficacia attraverso una scala cromatica in verde che presenta lievi variazioni su un giudizio alto con il suo picco nel colore più saturo.

Tabella 11

TECNOLOGIE/TECNOLOGIE ABILITANTI											
CAD/CAM	■		■	■				■		■	■
Macchine utensili controllate da computer	■	■	■	■				■	■	■	■
Sistemi robotizzati	■		■	■		■		■			■
PLC (Controllore Logico Programmabile)	■	■	■	■	■			■	■	■	■
Automazione magazzino						■			■		
EDI (Scambio Elettronico di Dati)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
ERP (Gestione Elettronica delle risorse)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
MES (Manufacturing Execution System)	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■
Stampa 3D			■	■						■	
Pick to light/ Put to light			■	■		■					
Internet of things (Internet delle cose)	■		■	■	■	■		■	■		■
Big Data		■	■	■	■	■	■	■			
Cloud Manufacturing			■	■	■					■	
Advanced Human Machine Interface (Advanced HMI)	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■
Cyber security	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fonte: Interviste di Monitoraggio valutativo 2023

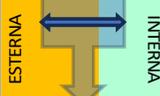
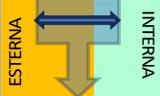
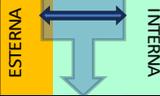
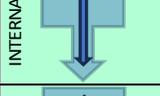
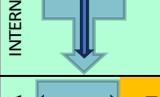
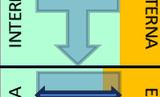
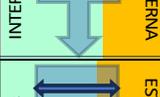
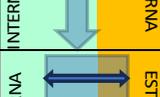
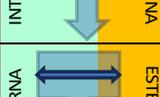
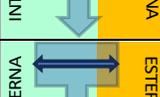
Il quadro sinottico che segue è intenzionalmente privo di riferimento alle singole aziende, al settore e al territorio, in quanto è finalizzato a rappresentare come le scelte e le dinamiche formative si relazionano a obiettivi e strategie aziendali, in un panel di casi che sono accomunati da una situazione di elevata efficacia per tutte le attività formative analizzate.

Si può evincere che le buone prassi formative possono aver luogo con diverse modalità di analisi dei fabbisogni formativi; nei Piani del Conto Formazione prevale un'analisi del fabbisogno formativo che ha una genesi interna; con il Conto di Sistema vi è un rapporto dialogico tra responsabili aziendali ed Enti Formativi o soggetti promotori dei Piani formativi; in prevalenza esso è risultato di un equilibrio che fa parte di consuetudini organizzative di rete, cioè di rapporti consolidati in virtù di cui l'ente formativo è considerato parte dell'organizzazione aziendale. Un dato emerge con evidenza: l'individuazione del fabbisogno formativo parte sempre da un input *top down*. Ciò vuol dire che **se la formazione non è nelle intenzioni e nelle strategie dell'imprenditore o del top management non possono aver luogo buone prassi**. Sostanzialmente anche la responsabilità della buona o della cattiva formazione pesa sulle spalle dell'imprenditore, poiché l'Ente formativo esterno è un'azienda che risponde e sollecita la domanda del mercato e ad essa si relazione anche in base alla qualità della domanda.

In alcuni casi l'analisi dei fabbisogni formativi è sollecitata dall'Ente formativo come soggetto esperto o in quanto gestore di un catalogo; in tutti i casi analizzati in cui è intervenuto un Ente formativo esterno, l'azienda intrattiene con questo rapporti consolidati nel tempo. Questo dato indica che vi è conoscenza dei processi e delle problematiche interne all'azienda da parte di chi sviluppa la progettazione. Solo in due casi del conto Formazione l'analisi dei fabbisogni formativi è stata condotta solo all'interno dell'azienda. In un altro caso è stata condotta con un supporto consulenziale.

Emerge anche che le buone pratiche sono indipendenti anche da diversi altri fattori: il canale di finanziamento, lo scopo, la modalità didattica; tuttavia, è possibile individuare delle ricorrenze quali punti di riferimento per un'euristica della buona formazione.

TAVOLA SINOTTICA DELLE BUONE PRASSI 2023 00

TIPO PIANO	ANALISI DEI FABBISOGNI	SCOPO	FOCUS	DIDATTICA	RIFERIMENTI STRATEGIA AZIENDALE	EFFICACIA
C.S. Competitività		GESTIONE INTELLIGENTE BIG DATA BASED	PLANNING BIG DATA BASES INTEGRAZIONE 4.0 PROCESSI E AREE	AULA FRONTALE LABORATORIO	MAX EFFICIENZA MULTILIVELLO RETE INTEGRATA SOSTENIBILITÀ	
C.S. Competenze di base e trasversali		MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE CON I PARTNER	MIGLIORARE INGLESE TECNICO E TUTELARE DATI E PROGETTI CLIENTI	AULA FRONTALE	AFFIDABILITÀ RISERVATEZZA CLIENTI DIRETTIVI FORMAZIONE	
C.S. Innovazione		INNOVAZIONE 4.0 IN PROCESSI TECNOLOGICI NORMATI	SVILUPPARE CONSAPEVOLEZZA NUOVI STANDARD STRUMENTI 4.0	LABORATORIALE INTERNA	AFFIDABILITÀ EFFICIENZA 4.0 SOSTENIBILITÀ INNOVAZIONE	
C.S. Innovazione		PARTECIPARE A PROGETTO INTEGRATO DI FILIERA	COMPETENZE SECONDO STANDARD CONDIVISI	AULA SINCRONA A DISTANZA	INNOVAZIONE PROGETTUALITÀ FLESSIBILITÀ INTERNAZIONALE	
C.F.		INNOVARE/ INTEGRARE PROCESSI CON GESTIONALE 4.0	IMPLEMENTARE SOFTWARE INTEGRAZIONE ERM MES MPR	LABORATORIALE	ECCELLENZA SOSTENIBILITÀ INTERNAZIONALE INTEGRAZIONE	
C.F.		CREARE UN NUOVO TEAM DI PROGETTAZIONE PER INNOVAZIONE	ANALISI DI BILANCIO PER LO STUDIO DI FATTIBILITÀ	LABORATORIALE	PROGETTUALITÀ INNOVAZIONE PARITÀ DI GENERE INTEGRAZIONE	
C.F.		EFFICACIA PERSONALE E ORGANIZZATIVA MEDIATA IN WEB	MARKETING E COINVOLGIMENTO CLIENTI CON STRUMENTI WEB	LABORATORIALE COACHING	SERVIZI AD HOC REGIA DI RETI 4.0 CULTURA LOCALE SOSTENIBILITÀ	
C.S. Competitività		EFFICACIA PERSONALE E ORGANIZZATIVA MEDIATA IN WEB	EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE NEI SERVIZI LOGISTICI	LABORATORIALE COACHING	SERVIZI AD HOC INTEGRA RETI 4.0 PRODOTTI LOCALE SOSTENIBILITÀ	
C.S. Innovazione		PROGETTO INTEGRATO PER LA TRACCIABILITÀ DI FILIERA LOCALE	IMPLEMENTAZIONE E GESTIONE DI BLOCKCHAIN E SMART LABELLING	LABORATORIALE	TERRITORIALITÀ INNOVAZIONE 5.0 INTEGRAZIONE PRODOTTI LOCALI	
C.S. Innovazione		INNOVAZIONE 4.0 SU TRADIZIONE ARTIGIANALE	ADDESTRAMENTO STRUMENTI 4.0 NUOVI STANDARD	LABORATORIALE INTERNA	LEADER-MAESTRO INNOVATORE TERRITORIALITÀ PERSONALITÀ	
C.S. Politiche Attive		RI-GENERARE PERSONE E SITO INDUSTRIALE	LEAN 4.0 INTEGRAZIONE NUOVI STANDARD SOSTENIBILITÀ	LABORATORIALE COACHING INTERNO/ESTERNO	OTTIMIZZAZIONE SOSTENIBILITÀ INTEGRA TECNO TERRITORIALITÀ	
C.S. Politiche Attive		RI-GENERARE E INTEGRARE PERSONE E SITO INDUSTRIALE	COMPETENZE SOCIALI TECNOLOGICHE ORGANIZZATIVE	LABORATORIALE COACHING INTERNO/ESTERNO	OTTIMIZZAZIONE SOSTENIBILITÀ INTEGRA TECNO TERRITORIALITÀ	

A livello didattico è evidente che l'approccio esperienziale e laboratoriale è quello preferito e più efficace. Anche quando sono state previste attività d'aula, queste hanno assunto le caratteristiche dell'action learning e della formazione su base esperienziale e sperimentativa. In un solo caso su questi dodici analizzati è stata realizzata una formazione di tipo frontale e descrittivo; ciò è avvenuto attraverso la formazione sincrona a distanza in un progetto di integrazione di filiera, ma questo approccio metodologico ha comunque avuto una componente laboratoriale poiché ha consentito il confronto e la sintonizzazione degli obiettivi tra tecnici di diverse aziende della filiera aeronautica/aerospaziale.

Negli scopi, nei focus e/o negli input strategici a cui risponde la formazione ricorrono con elevata frequenza fattori quali: integrazione, territorialità, sostenibilità.

La sostenibilità in modo implicito è presente nel contesto della totalità dei Piani; viene citata nel quadro sinottico quando su di essa impatta direttamente la formazione, perché è stata trattata come oggetto delle strategie aziendali, o perché un sistema di gestione del magazzino o la progettazione vengono sviluppati anche in funzione della riduzione degli sprechi di materiale. Sostenibilità e innovazione sono strettamente intrecciati. Così come: "Territorialità", "Innovazione" e "Tradizione".

I dodici casi aziendali di buone prassi formative consentono di individuare i seguenti nodi di analisi: a) Analisi dei fabbisogni e adattabilità per una formazione ad hoc nello sviluppo di progetti aziendali; b) Esiti della formazione e sistemi di valutazione e riconoscimento delle competenze; c) La formazione nella filiera agroalimentare tra produzione e servizi commerciali; d) La filiera aerospaziale e aeronautica; e) Integrazione, Sostenibilità e Innovazione. Ognuno di essi emerge in modo più marcato, ma non esclusivo in determinate aziende che sono state accorpate sulla base di queste affinità.

3.a - Analisi dei fabbisogni e formazione ad hoc nello sviluppo di progetti aziendali - Casi di riferimento: JCOPLASTIC, JCO TOTAL GREEN, COELMO

Questa meta-analisi dei casi di studio sulle buone prassi formative aziendali, realizzate nel 2023, ma in realtà anche in anni precedenti, consente di rilevare delle dinamiche che rispondono alla domanda: *Perché le aziende fanno formazione?*

La risposta che viene data a questa domanda dagli attori della formazione continua, sia a livello operativo che istituzionale è la seguente: *per colmare un gap di competenze*. Questa è indubbiamente una delle motivazioni più frequenti e forti, ma l'analisi delle buone prassi evidenzia che sono possibili altre risposte che sono importanti perché indirizzano la progettazione e la realizzazione formativa in modo più efficace ed aperto.

L'analisi dei fabbisogni formativi e la progettazione formativa assumono dinamiche e disposizione diverse se sono finalizzate a sviluppare e realizzare un nuovo progetto.

Vi sono due casi nel panel di ricerca a cui fare riferimento: uno è il caso delle aziende JCOPLASTIC e JCO TOTAL GREEN che hanno realizzato un progetto di inserimento lavorativo di un consistente gruppo di lavoratori. L'altro è quello della COELMO che ha fatto formazione in funzione di un progetto di digitalizzazione. Si tratta di due aziende completamente diverse che hanno in comune l'apertura della formazione in direzione di soluzioni e applicazioni degli apprendimenti in modo non predeterminato, ma seguendo l'evoluzione e gli esiti dei percorsi di apprendimenti stessi.

Anche l'esperienza di ATITECH colloca la formazione in un quadro di flessibilità progettuale e sarà trattato nel capitolo sulla filiera aerospaziale.

JCOPLASTIC è un Gruppo e un progetto industriale di lungo corso nel settore della produzione di cassonetti e contenitori in plastica a uso industriale, agricolo e per la raccolta dei rifiuti. Il gruppo è composto da un cluster industriale. È guidato da Antonio Foresti che fa leva sulla centralità delle persone e del territorio per dare la massima spinta a una strategia industriale e organizzativa i cui punti di forza sono nell'innovazione, nella sostenibilità e nell'economia circolare per l'abbattimento dell'impatto ambientale della plastica. È un sistema che investe nell'intelligenza digitale, nell'automazione e in nuovi progetti, facendo leva

sull'intelligenza e i talenti delle persone umane, seguendo un modello partecipativo che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione e della produzione. In questo modo è stata costruita una solida e crescente leadership internazionale. Alle fabbriche del gruppo JCO, molti input di processo arrivano da un sistema circolare di auto-produzione articolato in diverse aziende e comparti dello stesso Gruppo JCO; le materie prime per lo stampaggio derivano dal recupero dei contenitori prodotti al termine del loro ciclo di vita; l'energia viene generata da fonti rinnovabili e da sistemi alternativi; i macchinari e i robot vengono rigenerati e adattati a partire dal refitting di macchine tradizionali con l'innesto delle tecnologie più evolute, incluse quelle 4.0. La catena del valore viene così

Rapporto Aziendale di Monitoraggio Valutativo

JCOPLASTIC S.p.A.

JCO TOTAL GREEN S.R.L.



In questo paragrafo, sinteticamente viene presentato questo Caso di Studio e si trattano alcuni aspetti emergenti come focus individuati dal valutatore. Per approfondire la storia di queste due aziende, la loro esperienza formativa e le interviste rilasciate dagli 'attori della formazione aziendale' è possibile consultare il Rapporto scaricabile con questo QR CODE.

incrementata esponenzialmente attorno a prodotti che di base avrebbero uno scarso valore aggiunto.

Il progetto di JCO TOTAL GREEN è stato avviato nel 2020, mentre andava diffondendosi la pandemia e al tempo stesso vi era l'urgenza di reindustrializzare un vasto sito industriale e di assumere persone che in quello stesso posto avevano lavorato e che avevano attraversato gli ultimi 14 mesi in uno stato di continua, quanto comprensibile, tensione e conflittualità con la precedente proprietà, per scongiurare che la cassa integrazione sfociasse in licenziamenti.

Il progetto JCOPLASTIC di reindustrializzazione della ex-Treofan è stato innescato da forti pressioni istituzionali e di contesto che hanno comportato un'improvvisa revisione di alcuni progetti di investimento. JCOPLASTIC si è fatta carico della creazione di questa nuova società per la ricollocazione delle persone che da quella crisi erano state travolte. Ma ha posto come condizione che vi fosse una cesura con il passato, cioè l'interruzione definitiva dei precedenti contratti di lavoro e l'assunzione ex-novo dei lavoratori coinvolti. È stata esclusa la possibilità che conflittualità, vecchie gerarchie, consuetudini tacite che in precedenza regolavano le relazioni, si trascinassero nella realtà produttiva che stava nascendo.

L'avvio di JCO TOTAL GREEN è stato preceduto da un intenso lavoro di formazione finalizzato a individuare per ogni persona una collocazione che potesse valorizzare il suo potenziale nella realizzazione del progetto e dei programmi aziendali; questo obiettivo è stato raggiunto con la conseguente e stabile assunzione di coloro che avevano partecipato al percorso di inserimento lavorativo.

Fortemente voluto dall'AD, Antonio Foresti, questo percorso formativo è stato dettato dalla convinzione che il successo dell'impresa deriva dalla capacità di costruire un'azienda attorno al carattere e alle capacità di ogni persona che ne fa parte e dalla valorizzazione dei talenti. JCO TOTAL GREEN attualmente produce a pieno regime cassette ribaltabili in polipropilene per l'ortofrutta della GDO con sistemi digitalizzati e robotizzati; ha raggiunto gli obiettivi prefissati ed è proiettata verso nuovi sviluppi nel quadro di rilevanti progetti aziendali

nel campo del recupero e riciclaggio di materie prime-seconde e della auto-produzione di energia.

La formazione è stata concepita come elemento fondante del progetto di newco costituita per la reindustrializzazione di un sito industriale in abbandono e l'inserimento nel Gruppo JCOPLASTIC dei lavoratori che da lì erano stati estromessi. All'insegna dell'idea di "*Ridare vita a sé stessi ridando vita alle cose*", la formazione è stata lo strumento per far emergere e mettere in gioco i talenti, i valori e le attitudini individuali dei lavoratori coinvolti.

I tre piani formativi oggetto di questo studio di caso sono nati come parte di un unico progetto del Gruppo JCOplastic. Vanno considerati come naturale sbocco di un unico percorso formativo che parte da **un primo progetto formativo autofinanziato** dal Gruppo JCOplastic, *TotalMenteGreen*. Questo progetto ha fatto ricorso a un mix metodologico che è stato utilizzato anche nei piani formativo finanziati da Fondimpresa, La formazione ha combinato aula frontale, simulazioni di ruolo, laboratori esperienziali all'aperto ed esercitazioni. I partecipanti sono stati coinvolti in una serie di attività tra cui: Street Basket, Lego Serious Play e Cura dell'orto. Il mix delle metodologie è stato strutturato per motivare e sorprendere i partecipanti in un processo di apprendimento finalizzato a esplorare se stessi per: *Scoprire e consolidare Competenze; Creare un Ambiente di lavoro sicuro; Integrare le Esperienze; Contribuire a costruire il Mondo JCO; Conoscere i Valori di una nuova Famiglia.*

Alla prima fase, ha fatto seguito quella di approfondimento e specializzazione attraverso **tre piani formativi paralleli** finanziati con l'Avviso 3/2019 di Fondimpresa per le Politiche Attive:

- ***Plasti Tech - Le Operazioni di Assemblaggio;***
- ***Plasti Tech - Le Tecnologie di Stampaggio ;***
- ***Total Green - Nuove Professioni per la sostenibilità del settore plastico***

I primi due piani formativi sono stati attuati da JCO TOTAL GREEN srl, mentre il terzo da JCOPLASTIC SpA; essi rientrano nell' **Ambito B**, dell'Avviso 3/2019 relativo cioè alla "*Formazione finalizzata alla qualificazione/riqualificazione e/o all'aggiornamento delle competenze,*

beneficiata da aziende che, in risposta al fabbisogno di figure professionali difficilmente reperibili, procedano a formare disoccupati e/o inoccupati ai fini di una successiva assunzione". Essi sono stati finalizzati alla creazione professionalità di difficile reperimento del mercato del lavoro e riferibili a **varie specializzazioni della figura di "Tecnico esperto nella produzione di articoli in materie plastiche e gomma"**⁸ nel contesto tecnologico e organizzativo del Gruppo JCOplastic. Di fatto, sono stati formati operatori tecnici con un profilo alquanto dissimile dallo standard regionale di riferimento.

Vi è stata una piena realizzazione delle attività previste e degli obiettivi, perché i lavoratori hanno trovato un'azienda accogliente che rispettava gli impegni e che ha investito proprie risorse per finanziare i tirocini extra-curricolari corrispondendo ai lavoratori percettori di ASPI un cospicuo rimborso spese *"per salvaguardarne la dignità"*.

La formazione ha accompagnato i lavoratori alle assunzioni che sono state effettuate in itinere, tra gennaio e luglio 2021. La professionalità e il modello organizzativo sviluppato con questa formazione hanno fatto di questo gruppo di lavoratori un punto di riferimento e un esempio per tutto il Gruppo industriale.

L'analisi dei fabbisogni su basi psico attitudinali e tecnico-organizzative ha supportato efficacemente la progettazione iniziale e l'evoluzione in itinere dei percorsi formativi per adeguarli ad ogni persona, in funzione del ruolo ideale nell'organizzazione aziendale.

La formazione ha così risposto all'idea dell'imprenditore secondo cui il principale valore di un'azienda è costituito dalle persone e che il **successo dell'impresa deriva dalla capacità di costruire un'azienda attorno al carattere e alle capacità di ogni persona.**

Questa visione ha indirizzato la progettazione e la realizzazione della formazione; ne è derivato un mix di metodologie di didattica attiva ben strutturato, ma al tempo stesso dinamico e sintonizzabile su ogni persona. Per personalizzare la formazione si è fatto ricorso a un'intensa attività di testing.

⁸ Repertorio delle Qualificazioni Professionali della Regione Campania

Il successo di questi Piani formativi è stato spinto da una vision che alla base dell'azienda pone la centralità della persona e dell'organizzazione: *“La formazione funziona perché ha un'anima; è una formazione molto dinamica, centrata sulle persone. Fondamentale è stato lo scambio quotidiano tra l'area Risorse Umane e l'Ente formativo sui bisogni formativi che emergevano per riadattare passo passo la formazione all'interesse delle persone. È stata importante la capacità di leggere le situazioni e quello che veniva da ogni persona. Abbiamo lavorato molto”*⁹. La complessità di questo approccio è stata resa gestibile dalla intensa e stretta collaborazione tra Area HR dell'azienda (ente formativo interno di JCOPLASTIC) e l'ente formativo esterno qualificato e specializzato nella formazione esperienziale (Virvelle).

Questo Piano formativo dimostra che con Fondimpresa è possibile realizzare formazione esperienziale e implementare soluzioni didattiche metodologicamente innovative basate sulla centralità della persona e sulla relazione tra questa e l'azienda.

I partecipanti ai tre Piani formativi oggetto di questo monitoraggio si sono intensamente impegnati nel processo di apprendimento e hanno attivamente contribuito all'individuazione del loro ruolo nella loro nuova “casa” lavorativa. Hanno conosciuto e condiviso il progetto aziendale elaborando e stabilendo prospettive relazionali. Hanno partecipato a laboratori e realizzato manufatti, hanno ristrutturato un edificio in abbandono che è diventata la sede della JCO Academy e i locali della mensa. La metodologia del learning-teaching, contemplata nel mix didattico ha portato alla naturale creazione di nuove e condivise gerarchie nei gruppi di lavoro dell'organizzazione delle linee di produzione. È stata realizzata un'esperienza formativa indimenticabile di crescita personale e professionale per tutti quelli che vi sono stati coinvolti come discenti, ma anche come tutor, coach e docenti. Sul versante aziendale ha rappresentato un potente acceleratore per l'avvio e la messa a regime di una nuova attività e l'inserimento di lavoratori che avevano alle spalle una differente storia industriale.

⁹ Giusy De Stefano, Psicologa - Area Risorse Umane del Gruppo JCOPLASTIC - Intervista del 18/07/2023

Il percorso formativo ha fatto emergere quella che Lanzara chiama “capacità negativa” come competenza delle persone nelle organizzazioni e nelle relazioni sociali e territoriali di agire trovando soluzioni nuove e appropriate per affrontare e superare le situazioni difficili. È un costrutto che va oltre la resilienza perché arriva alla comunità di pratica che di fronte ai problemi nega derive prestabilite per realizzare situazioni nuove.

La formazione ha attivato processi riflessivi sul “sé” supportando un’evoluzione dei comportamenti e delle relazioni professionali che ha accelerato l’acquisizione di nuovi know how ed elaborazione di competenze trasferibili sul versante organizzativo e tecnico-professionale.

Lo sviluppo delle professionalità individuali è stato basato su un bilancio delle competenze che si è snodato a partire dall’analisi delle storie e delle vocazioni personali per valorizzare il talento secondo un progetto organizzativo che evolveva con lo sviluppo e i riscontri che venivano dalla formazione. È stato un percorso intenso e corposo. La progettazione formativa ha interpretato e assecondato il progetto e la visione aziendale. Le posizioni e i ruoli delle persone che hanno partecipato alla formazione non sono stati decisi sulla base della determinazione di gap formativi riferiti a una destinazione professionale certa, ma rispetto al contesto e al progetto di newco che ha determinato la prospettiva e il fabbisogno formativo.

COELMO è una storica azienda che, nell’area a nord di Napoli, progetta e produce Gruppi Elettrogeni Industriali, Generatori Marini e Cogeneratori. Può essere definita una mini-multinazionale, con un branch a Dubai, distributori ed officine autorizzate in 42 Paesi del mondo.

È un punto di riferimento internazionale per i mercati quanto per i produttori nazionali ed europei. L'attuale CEO guida una cordata di imprenditori che punta al riconoscimento nell'ambito delle politiche energetiche della generazione distribuita come un cardine della sostenibilità ambientale.

Il retaggio tecnologico e produttivo, in questa PMI che si definisce un'azienda di famiglia ma non familista, viene oggi interpretato con scelte strategiche che hanno portato a fare propri gli obiettivi di sostenibilità del Global Compact, integrando ricerca, innovazione, benessere organizzativo e coinvolgimento partecipativo del personale.

Rapporto Aziendale di Monitoraggio Valutativo

COELMO S.p.A.



In questo paragrafo, sinteticamente, viene presentato questo Caso di Studio e si trattano alcuni aspetti emergenti come focus individuati dal valutatore. Per approfondire la storia di questa azienda, la sua esperienza formativa e le interviste rilasciate dagli attori della formazione aziendale è possibile consultare il Rapporto scaricabile con questo QR CODE.

COELMO nasce nel 1976 come Società a Responsabilità Limitata, inglobando la MARIO MONSURRÒ SpA , società che portava il nome di chi l'aveva fondata 30 anni prima; si trasforma quindi in Società per Azioni, passando nelle mani della terza generazione di imprenditori. Marco Monsurrò, entrato in azienda nel 1999, ne riveste il ruolo di CEO, affiancato dal fratello Jacopo che guida la rete commerciale e importanti progetti. Puntano a essere con i Gruppi Elettrogeni COELMO la prima scelta nel mondo, elevando impegno e investimenti dell'azienda per la sostenibilità e conquistando nuovi sbocchi di mercato.

Nel 2022 COELMO ha ottenuto il rating AA dall'agenzia specializzata che monitora e valuta la Sostenibilità Integrale dell'azienda. I miglioramenti

ottenuti sono oggetto di una rendicontazione non finanziaria dei progressi verso la sostenibilità ambientale, sociale e di governance, attraverso un rigoroso e complesso Bilancio di Sostenibilità ESG. Questo documento viene condiviso con gli stakeholder e trasmesso annualmente agli uffici delle Nazioni Unite come Communication On Progress (COP) che viene pubblicata su questo sito delle Nazioni Unite.

COELMO lega il suo marchio alla ricerca di “eccellenza” come criterio guida dello sviluppo produttivo e dei prodotti, ma anche del suo ruolo sociale, territoriale e culturale. Il suo impegno nella ricerca di soluzioni tecnologiche e produttive sostenibili per le persone e per il pianeta, indicano che questa azienda mantiene la sua promessa

La formazione realizzata da COELMO con il Piano formativo “**ERP Solutions**” è stata parte funzionale della realizzazione di un progetto di evoluzione digitale di un’azienda in cui già operavano avanzati sistemi 4.0 nelle diverse aree.

L’investimento degli azionisti e top manager dell’azienda è stato dettato dall’esigenza di abbattere ulteriormente sprechi e ritardi, attraverso un sistema che integrasse le diverse aree di attività dell’azienda, elaborando ed inviando feedback e consentendo interrogazioni complesse, accrescendo ed estendendo l’efficacia e i livelli di eccellenza dell’azienda a tutta l’organizzazione e alla rete degli interlocutori esterni (clienti e fornitori). L’obiettivo dell’integrazione dei sistemi ERP, MES e MRP, conseguente alla creazione di una nuova infrastrutturazione informatica, attraverso un’analisi dei fabbisogni formativi indotti da questo progetto innovativo, ha individuato nella produzione e nel procurement i nodi “critici” da affrontare in via prioritaria.

Su questa base è stato sviluppato un progetto formativo compatto, indirizzato a un ristretto gruppo di responsabili che a diverso livello presidiano il processo produttivo primario e la logistica di magazzino ad esso connessa. La formazione è stata articolata didatticamente in modo puntuale e realizzata in “*affiancamento*” per conferire una dimensione laboratoriale e sperimentale al processo di apprendimento del piccolo gruppo di partecipanti alle due “Azioni Formative”.

La natura del metodo di analisi dei fabbisogni formativi e dell’intero processo formativo, soprattutto ex ante ed ex post, in questa azienda è di

tipo dialogico e prevede l'interazione e il confronto con i lavoratori. In itinere il processo è stato principalmente governato dalle capacità didattiche della docente e dei suoi collaboratori, ma il carattere laboratoriale della formazione ha confermato un approccio che richiede la proattività dei lavoratori destinatari della formazione aziendale.

Questo piano formativo ha, quindi, una genesi *top down*, poiché l'acquisizione della nuova infrastruttura tecnologica e il programma di ulteriore sviluppo digitale sono frutto di scelte che competono al CEO e agli azionisti che hanno innovato il contesto operativo, imprimendo una svolta tecnologica e organizzativa con un importante strumento di integrazione destinato a supportare la *lean organization* a livello di sistema azienda.

Questa è una scelta coerente con gli obiettivi strategici di sostenibilità che persegue l'azienda: la nuova infrastruttura informatica è stata funzionalmente esplorata per connettere le varie parti dell'azienda che operavano come centri collegati ma con un significativo margine di indipendenza. La formazione ha risposto all'obiettivo strategico di fare dei tre stabilimenti e delle diverse aree organizzative una rete pienamente connessa per evitare sprechi, abbattere i tempi e capitalizzare tutte le informazioni.

Quel percorso formativo, chiamando i responsabili di quelle aree aziendali a partecipare attivamente al progetto strategico, ha identificato un inevitabile gap impattando sulle competenze del personale pur qualificato e dotato di solide *hard skill* anche di tipo digitale. L'ente formativo e l'area IT internamente hanno supportato queste scelte strategiche, disegnando il percorso che prende avvio con il Piano formativo oggetto di questo studio di caso.

Vi è tuttavia anche una componente *bottom up* nella genesi di questo piano formativo poiché il clima e le prassi aziendali di collaborazione e di dialogo di questa azienda, hanno fatto maturare consapevolezza, a tutti i livelli organizzativi, dei cambiamenti a cui l'azienda ha dato corso; questo ha generato un'attesa e una spinta alla formazione da parte dei lavoratori e soprattutto dei loro responsabili diretti, per acquisire e integrare il *know how* individuale e collettivo con quegli elementi di competenza che avrebbero consentito di interagire con il nuovo ERP aziendale; i responsabili delle aree "critiche" individuate dai vertici aziendali hanno

quindi partecipato pienamente e direttamente alla identificazione del fabbisogno formativo effettivo attraverso tavoli di consultazione, in modo da realizzare una formazione che rispondesse a esigenze effettive e preparasse ai futuri sviluppi sia per i partecipanti che per i collaboratori nelle rispettive aree di responsabilità.

La formazione, per essere efficace nei contesti produttivi, deve essere progettata in modo da essere chiaramente finalizzata a risolvere un problema o a realizzare un nuovo progetto; essa può contribuire a risolvere un problema esistente, quindi mirare a produrre impatti per sanare una situazione pregressa quando ne sussistano le condizioni di contesto, non può risolvere problemi di natura strutturale e infrastrutturale; la rilevazione dei fabbisogni formativi per risolvere i problemi preesistenti o gap personali relativi a competenze trasversali e di base, per essere efficace, richiede necessariamente un approccio *bottom up* poiché, nel contesto lavorativo, le persone tendono a elaborare la risposta ai problemi anche esprimendo domanda di formazione. La realizzazione di un nuovo progetto determina, invece, un fabbisogno indotto dalla decisione di chi ha stabilito di realizzare quel progetto; in questo caso i fabbisogni formativi sono determinati dal progetto; quindi l'adeguamento delle competenze ai cambiamenti di contesto che ne derivano, vanno ricondotti al patto che lega contrattualmente, ma anche moralmente, azienda e lavoratori; la proattività nell'apprendere dipende, infatti, dalla qualità delle relazioni e della condivisione del progetto aziendale da parte dei lavoratori.

Il Piano formativo in COELMO "**ERP Solutions**" realizzato con il Conto Formazione, per un piccolo nucleo di responsabili aziendali, ha consentito ai partecipanti di acquisire competenze che hanno indotto importanti impatti nel processo di integrazione digitale di aree aziendali direttamente implicate nel processo produttivo primario. Questo è l'esito dell'incontro tra una eccellente docente esterna e professionisti aziendali capaci di fare proprie ed elaborare in modo autonomo le nuove competenze.

I partecipanti con il supporto dell'area IT sono riusciti a identificare, validare e implementare un nuovo e avanzato sistema MRP da cui ottenere dati da trasferire all'ERP. I partecipanti alla formazione hanno, cioè, contribuito, sfruttando quanto avevano appreso con la formazione, a dare degli importanti feedback, per determinare una svolta nella ingegnerizzazione dell'ERP aziendale e dell'MRP per la gestione integrata

dei tempi di lavorazione in produzione e delle scorte di magazzino. Come dimostrano le testimonianze, la formazione ha dato delle fondamenta, poi, in corso d'opera, i partecipanti hanno capito che la procedura del sistema informatico da utilizzare non era perfettamente rispondente alle loro esigenze e andava modificata. Hanno rivisto quel sistema e le nuove competenze acquisite alla luce della loro esperienza, operando in modo autonomo dagli esperti esterni e dalla docente. Partendo da una simulazione iniziale del funzionamento dei moduli proposti connessi al nuovo ERP, vi è stata poi una personalizzazione secondo le esigenze aziendali.

I partecipanti grazie alla formazione hanno abbracciato, con intelligenza critica e costruttiva, il programma aziendale di digitalizzazione e con le loro nuove competenze riguardo al sistema digitale hanno interagito con l'area IT apportando valore aggiunto, hanno collaborato all'individuazione e all'implementazione di ottime e convenienti soluzioni di controllo e interconnessione digitale della gestione di magazzino coordinata alla produzione e al MES, consentendo di personalizzare e interconnettere le diverse aree.

L'azienda, a partire da questa esperienza formativa, ha dato inizio a un percorso di apprendimento a cascata che ha consentito la condivisione delle competenze acquisite e lo sviluppo delle professionalità dei loro collaboratori e di altri dipendenti. La formazione e l'implementazione di un sistema che interconnette le diverse aree e consente un rapido ed efficace interfacciamento con l'ERP hanno indotto l'esigenza di accompagnare e integrare il processo di digitalizzazione con un'evoluzione organizzativa indirizzata alla Lean organization per abbattere sprechi di tempo e accrescere il riuso dei materiali in una logica di sostenibilità ed economia circolare.

3.b Esiti della formazione e sistemi di valutazione e riconoscimento delle competenze - Casi di riferimento: SAL DE RISO COSTA D'AMALFI - SORRENTO SAPORI E TRADIZIONI

Gli esiti della formazione, nei dodici casi di studio sono verificabili attraverso l'analisi degli impatti derivanti dalle applicazioni al contesto produttivo e organizzativo degli apprendimenti conseguiti nella formazione nei diversi contesti, ma le modalità di riconoscimento degli apprendimenti differiscono notevolmente tra Conto di Sistema e Conto Formazione Ordinario. In quest'ultimo, non vi sono state formali prove di verifica né rilascio di attestazioni o certificazioni in nessuno dei casi esaminati. In generale, nell'ambito del Conto Formazione si procede in tal senso solo in alcuni casi, spesso attraverso *voucher* specificamente rivolti ad acquisizioni di certificazioni e crediti obbligatori per operare in professioni in cui questi sono cogenti o fanno parte di sistemi di qualificazione.

Nel corso delle rilevazioni è chiaramente emerso dagli intervistati che *“i lavoratori non gradiscono essere esaminati”*. La cultura della valutazione e della qualificazione, nel nostro Paese e soprattutto al Sud, si è avvicinata a queste pratiche per adeguarsi a esigenze di trasparenza e norme che vigono a livello europeo e internazionale, ma non sono radicate in modo spontaneo. Quindi, possibilmente, nelle pratiche aziendali vengono evitate prove di verifica, test e valutazioni, sia per non complicare le *relazioni sindacali*, sia perché sono considerati indispensabili solo in fase di ingresso in azienda.

In effetti nel caso di JCO TOTAL GREEN e JCOPLASTIC, in cui sono stati realizzati dei Piani formativi nell'ambito delle Politiche Attive, per l'inserimento di persone nelle aziende, la formazione ha avuto la funzione di percorso di ingresso e ha supportato l'individuazione delle collocazioni ottimali per ogni persona, attraverso il bilancio delle competenze e un articolato programma di prove di verifica. Questa peculiare circostanza ha fatto sì che il sistema di verifica e riconoscimento delle competenze fosse fortemente apprezzato anche dai lavoratori.

Nell'ambito del Conto di Sistema, Fondimpresa ha stabilito che “in ragione delle competenze da traguardare deve essere prevista per ogni azione formativa la **certificazione delle competenze** secondo la

normativa regionale, o, ove non applicabile, idonea attestazione/certificazione, nelle forme indicate nell'accordo di condivisione del Piano e/o nell'ambito del Comitato paritetico di Pilotaggio, in coerenza con le indicazioni contenute nel D.M. 30.06.2015 (GURI 20.07.2015 n. 166), emanato dal Ministero del Lavoro di concerto con il MIUR.

A conclusione del Piano, il Comitato di Pilotaggio rileva ed attesta le attività di verifica dell'apprendimento dei partecipanti e constata l'avvenuto rilascio di una attestazione o certificazione degli apprendimenti acquisiti trasparente e spendibile”.

Gli Enti formativi qualificati dal Fondo in Campania hanno sviluppato con molto impegno delle procedure che mirano a rispondere a questa condizione indispensabile per ottenere i finanziamenti del Conto di Sistema, pur operando in un contesto come quello della Regione Campania che, si è dotata di uno dei più vasti repertori di standard professionali e formativi, ma non ha istituito alcun sistema in grado di riconoscere e rendere trasparenti e spendibili gli apprendimenti che i lavoratori conseguono grazie alla formazione aziendale. Il sistema SCRIVERE di certificazione e messa in trasparenza istituito dalla Regione Campania, intesa come istituzione che ha titolarità per il rilascio di certificazioni e per la messa in trasparenza delle competenze, può funzionare di fatto per la sola *formazione formale* che si realizza nei corsi da essa stessa Regione autorizzati.

La formazione che si realizza nelle aziende con Fondimpresa è di tipo *non-formale* secondo la definizione dal “Memorandum sull’istruzione e la formazione permanente” varato dalla Commissione Europea nel 2000.

Dunque, gli Enti formativi qualificati da Fondimpresa in Campania hanno sviluppato delle soluzioni che ricalcano il sistema di *messa in trasparenza e validazione delle competenze* acquisite poiché possono avvalersi di figure riconosciute dalla Regione Campania come i TAV e i TACIT: *Tecnico di accompagnamento alla individuazione e messa in trasparenza delle competenze (T.A.C.I.T.)*; e *Tecnico della pianificazione e realizzazione di attività valutative (T.A.V.)*.

Vengono costituite delle Commissioni di valutazione normalmente composte dai seguenti componenti che recepiscono e valutano i documenti che pervengono dalle verifiche degli apprendimenti:

- un TAV scelto dall'Ente o interno all'Ente formativo stesso,
- un esperto di settore individuato dall'Ente formativo stesso e/o dal rappresentante di una Istituzione Universitaria o di Istruzione superiore titolata al rilascio di titoli di studio
- un rappresentante dell'Istituzione coinvolta (Dipartimento Universitario o dell'Istituto di Istruzione superiore) che interviene come soggetto delegato nell'ambito del Piano formativo.

Queste Commissioni rilasciano attestazioni cosiddette *rafforzate*, cioè con riferimento agli standard professionali del Repertorio Regionale delle Qualificazioni. La base su cui vengono rilasciate queste attestazioni ai lavoratori che hanno partecipato alla formazione sono di solito i registri di frequenza e gli esiti di test a risposta multipla che vengono effettuati dai docenti a fine corso/azione formativa.

Tali Commissioni, vengono costituite con l'intenzione di introdurre degli elementi di terzietà nel rilascio delle attestazioni stesse e certamente **conferiscono maggiore autorevolezza alle attestazioni rilasciate** ma non sono riconosciute come soggetto abilitato alla validazione dalla Regione Campania che non ha attivato alcuna procedura per il riconoscimento delle microcompetenze acquisite dai lavoratori con la formazione aziendale.

Con questo tipo di soluzione, gli Enti formativi ricalcano, per quanto possibile, quanto previsto dal sistema SCRIVERE della Regione Campania che prevede la costituzione di una Commissione per la Validazione e Certificazione delle competenze comunque acquisite. La terzietà di tale Commissione viene garantita dalla procedura di nomina da parte della Regione che ha facoltà di individuare un proprio rappresentante, un TAV e un esperto di settore accreditato presso la Regione stessa.

La norma, Dlgs. 13/2013 e DIM 05/01/2021, prevede che il processo di Validazione e Certificazione delle Competenze sia attivato su richiesta della persona interessata al riconoscimento delle proprie competenze.

In questo caso, invece, è il Fondo che richiede delle evidenze degli apprendimenti conseguiti come condizione per concedere i finanziamenti

del Conto di Sistema. La differenza tra questo sistema e quello che fa capo alle Regioni non è marginale. Al momento vi è una incomunicabilità - che in Campania è presente anche più che in altre Regioni - tra formazione formale e formazione non formale. Ma non è solo un problema italiano, Il Consiglio europeo infatti a giugno 2022 ha emanato una Raccomandazione che riguarda proprio le micro-competenze che si acquisiscono nei brevi percorsi di apprendimento della *formazione non formale* nelle aziende e possono dar luogo a micro-credenziali per il riconoscimento di titoli e qualificazioni.

Questa soluzione procedurale ricorre nei Piani del Conto di Sistema analizzati ad eccezione di un Piano interregionale della filiera aerospaziale/aeronautica. Al momento è possibile evidenziare che il processo che viene attivato nei Piani formativi del Conto di Sistema consente di rilevare anche le *distanze* tra gli standard professionali della Regione Campania e più in generale del Quadro Nazionale delle Qualificazioni Regionale, rispetto allo sviluppo dei profili nelle aziende.

Di seguito vengono riportati elementi di particolare interesse emersi dalle rispettive buone prassi formative poiché offrono contributi in direzione della evoluzione degli standard formativi, considerando le dinamiche che si sviluppano nelle aziende.

Due delle tre *situazioni* che di seguito vengono presentate riguardano la filiera agro-alimentare la cui presenza nel panel di aziende considerate è significativa. Questo è un settore in cui tradizione e innovazione si incontrano determinando un'evoluzione dei profili professionali nei diversi contesti lavorativi che attende di essere riconosciuta e formalizzata nel mercato del lavoro.

SAL DE RISO – COSTA D’AMALFI s.r.l. lega, come ragione sociale, il nome del fondatore e lo splendido e irto territorio sul mare in cui nasce, si sviluppa e produce l’azienda del pasticciere, celebre per aver innovato l’impiego del limone in pasticceria, ma anche per aver valorizzato altri prodotti locali, come la nocciola utilizzata nella torta ricotta e pera, altro capolavoro che porta la firma di Salvatore De Riso.

Grazie alla sua opera il Limone d’Amalfi e la nocciola di Giffoni Valle Piana sono prodotti del territorio protetti e valorizzati dal marchio IGP, conosciuti a livello nazionale e internazionale. Questa azienda è una perfetta sintesi di idee, persone e tecnologie; ha portato produzioni locali di assoluta eccellenza su un vasto mercato nazionale e internazionale rendendo accessibili i prodotti di un maestro della pasticceria celebrato dai massimi esperti del settore. Nel realizzare un progetto d’azienda strettamente legato alla sua persona e alle sue doti, Salvatore De Riso ha creato un “noi” con la collaborazione di una

schiera crescente di pasticceri (ormai 70). Quella di De Riso è diventata una scuola, amplificata da libri, trasmissioni televisive nel mondo, ma che si realizza concretamente con la formazione di pasticceri “vecchi e nuovi” nella sua azienda. Qui prendono forma non solo dolci, ma anche

**Rapporto Aziendale
di Monitoraggio Valutativo
SAL DE RISO COSTA D’AMALFI S.R.L.**



In questo paragrafo, sinteticamente viene presentato questo Caso di Studio e si trattano alcuni aspetti emergenti come focus individuati dal valutatore. Per approfondire la storia di questa azienda, la sua esperienza formativa e le interviste rilasciate dagli attori della formazione aziendale è possibile consultare il Rapporto scaricabile con questo QR CODE.

pasticceri eccellenti che rappresentano l'evoluzione digitale e comunque "intelligente" dell'arte pasticceria. Intelligente è, per Salvatore De Riso, la capacità "umana" di utilizzare non solo sistemi digitalizzati ed evoluti, ma anche attrezzi, magari meno complessi ma comunque in grado di semplificare il lavoro e abbattere la ripetitività meccanica, sostituendo nel campo della pasticceria, ad esempio, il sac-à-poche per farcire i dolci o la cubettatura con taglio a mano.

Il territorio, le persone, l'innovazione nelle ricette, nelle tecnologie, nell'organizzazione dell'azienda e delle persone sono gli ingredienti della ricetta base d'impresa di Salvatore De Riso, che si è sviluppata seguendo l'idea guida che non vi è l'eccellenza dei prodotti senza la qualità delle condizioni di lavoro per le persone. Così il Codice Etico e il Modello Organizzativo qui coronano il percorso realizzato e si accompagnano all'introduzione di tecnologie di Industria 4.0, come: la linea aerea automatizzata per i prodotti da forno che consente produzioni di livello industriale in un'aggraziata costruzione collinare su tre livelli a Tramonti dove hanno sede i laboratori; la macchina per il taglio a microgetto d'acqua (ChefCut) e lo smodellatore automatico.

De Riso ha ideato e sperimentato nuove soluzioni e nuove macchine, alcune delle quali sono entrate nei cataloghi delle aziende produttrici, come un robot da cucina di tipo industriale, lo smodellatore per rimuovere i dolci da qualsiasi tipo di stampo velocemente e senza danno.

Lo smodellatore automatico e la macchina per il taglio a getto d'acqua di recente introduzione in azienda sono diventati oggetto di formazione dei pasticceri dell'azienda.

Il Piano Formativo "**PASTRY INNOVATION -Innovare per allineare le competenze delle risorse di SAL DE RISO verso l'industria 4.0**" è stato presentato dalla stessa azienda Sal De Riso- Costa d'Amalfi a valere sull'Avviso Avviso1/20121 con cui Fondimpresa ha finanziato interventi di formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti. Destinatari della formazione sono stati i dipendenti della stessa azienda: pasticceri, manutentori, addetti al marketing e all'immagine dell'azienda.

Per la progettazione, il coordinamento e la gestione del Piano formativo l'azienda si è rivolta ad esperti esterni, provenienti da FMTS

Group, ente qualificato da Fondimpresa e specializzato nella formazione per il settore della gastronomia, della ristorazione e del food, nonché già partner della Sal De Riso-Costa d'Amalfi. Il team di progettazione si è inoltre interfacciato con il *Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimenti, Risorse Naturali e Ingegneria (DAFNE) dell'Università di Foggia* che ha partecipato con un team di ricerca a cui è stata affidata il compito di indirizzare e verificare l'impatto delle scelte progettuali e metodologiche e il monitoraggio e valutazione del Piano formativo.

Nel quadro delle innovazioni 4.0 di recente introduzione in azienda, il Piano formativo si focalizza su due investimenti:

- lo SMODELLATORE AUTOMATICO PER TORTE TFST-02 - innovativa macchina per il riscaldamento e rimozione delle torte dalle teglie - supporta l'automazione per i prodotti da forno.
- la CHEFCUT© - macchina di taglio a getto d'acqua, per la progettazione e lavorazione degli alimenti in pasticceria e cioccolateria; ha sostituito gli strumenti da taglio tradizionali. La macchina utilizza un getto d'acqua per tagliare cibi freschi e congelati a pressioni elevatissime. Con ChefCut 2.4. software di, è possibile creare delle forme e esprimere pienamente la creatività dolciaria, senza limiti.

Le competenze dei pasticceri per l'utilizzo di queste macchine evolvono nel campo digitale, per la programmazione della prima e la progettazione dei tagli per la seconda. Il Piano ha supportato la formazione per colmare il gap tra le competenze tradizionali e quelle richieste dall'impiego di queste nuove tecnologie. Le modalità di utilizzo delle macchine e la conoscenza delle potenzialità per l'offerta di nuovi prodotti e soluzioni impatta anche sulle attività e sulle figure professionali dell'area commerciale e marketing.

La formalizzazione della formazione ha portato ad articolare i contenuti didattici attraverso un'accurata curvatura di alcuni standard regionali. Sono state operate delle opportune e inevitabili forzature rispetto ai riferimenti del sistema delle qualificazioni nazionali e regionali che ancora non è in grado di recepire prontamente le evoluzioni del mercato del lavoro e le Raccomandazioni del Consiglio Europeo del 16

giugno 2022 riguardo ad un approccio alle micro-credenziali (e alle micro-competenze) per l'apprendimento permanente e l'occupabilità.

Gli apprendimenti derivati dalla formazione per l'utilizzo del software di progettazione e programmazione "Chefcut© Office 2.4", sia per i grafici che per i pasticceri, destinatari della stessa attività formativa, sono stati referenziati nell'ambito del Piano formativo "Pastry Innovation" al profilo regionale di "Grafico pubblicitario" del Settore Economico Professionale 24 "Area Comune". Terminologicamente, infatti, abilità e conoscenze definite da questo standard regionale, si collocano sul livello EQF4 adeguato ai lavoratori coinvolti. Sono stati rilevati degli elementi di corrispondenza, tra alcune Unità di Competenza dello standard regionale di riferimento e le competenze necessarie ai lavoratori dell'azienda chiamati a conoscere e utilizzare queste nuove tecnologie nei due differenti ruoli. In particolare, tale corrispondenza, è rintracciabile nelle abilità e conoscenze richieste per le Unità di Competenza n° 2 e n° 3 del profilo di Grafico Pubblicitario: Elaborazione di elementi grafici, disegni e illustrazioni (3128) e Elaborazione di immagini (3129).

Vi è stato un notevole impegno dei progettisti nel trovare questi riferimenti. Non è stato tuttavia possibile schivare alcune incongruenze formali e sistemiche degli standard professionali. Sia per l'una che l'altra professionalità coinvolte in questo percorso di formazione continua della Sal De Riso – Costa d'Amalfi, le competenze per l'utilizzo dei nuovi strumenti informatici si sono, infatti, innestate in modo non contemplato dagli standard professionali regionali sulle competenze già espresse da lavoratori che hanno un forte background professionale nei rispettivi e distinti campi di applicazione. La medesima micro-competenza consistente nella capacità di utilizzo di uno stesso software richiede infatti elaborazione e manipolazione di immagini per produrre output diversi.

Le competenze derivanti dall'azione formativa "Progettazione Grafica Vettoriale con il Software "Chiercuta Office 2.4," sono state ben definite già in fase di progettazione del Piano "Pastry Innovation" indicando una serie di abilità che i partecipanti acquisiscono con questo percorso formativo, ed in effetti, in relazione al contesto produttivo, sono pertinenti per entrambi i profili professionali coinvolti. **Questa situazione mette in crisi la possibilità di riferire queste competenze a un solo**

standard regionale perché in esso si ritroverebbe solo qualche termine del linguaggio oggetto della formazione.

La seguente figura elenca questi elementi di competenza individuati, ma li scompone in locuzioni che esprimano un “senso” professionale specifico; queste locuzioni vengono, quindi così “mappate”:

- in giallo, sono evidenziate le locuzioni maggiormente riconducibili - lessicalmente e operativamente - ai **pasticceri**;
- in celeste, sono evidenziate le locuzioni maggiormente riferibili ai **grafici pubblicitari**;
- il fondo verde indica che si tratta di una fusione di micro-competenze, sviluppate nello stesso “corso” (o azione formativa) che lega due professionalità.

In questo caso, vi è una micro-competenza che riguarda l’utilizzo di uno stesso software con modalità e per scopi non strettamente attinenti ai ruoli solitamente attribuiti, rispettivamente, a grafici e pasticceri.

Programmare le macchine da taglio a getto d’acqua mediante software ChefCut

Utilizzare la progettazione grafica vettoriale e la comunicazione visiva attraverso il software ChefCut Office

Applicare il disegno vettoriale ed elementi vettoriali per la progettazione di infografiche

Generare i contorni da qualsiasi immagine scansionata (JPEG, PNG, BMP ...) calcolando la perdita percentuale di materiale e il taglio previsto tempo;

Generare strutture 3D sovrapponendo forme piane ottenute direttamente tramite un modulo di sfruttamento del modello 3D, particolarmente adatto per la realizzazione di sculture 3D di cioccolato

Fonte: Elaborazione OBR Campania su contenuti del formulario di presentazione del Piano formativo Pastry Innovation

Questa micro-competenza è funzionale a entrambi perché è necessaria per operare nello stesso contesto produttivo che è quello di una produzione dolciaria di livello artigianale industrializzata e digitalizzata. Il grafico pubblicitario è chiamato oltre che a produrre immagini per il packaging e la comunicazione, anche a supportare il pasticcere nello sviluppo di immagini, ma per la sua produzione di dolci. Il pasticcere stesso sarà in grado di produrre con quel software delle scritte, creare immagini e sviluppare progetti tridimensionali, interagendo eventualmente con il grafico, ma l’output finale del pasticcere sono le forme da ricavare con il taglio laser dai materiali in

lavorazione, mentre l'output del grafico nell'utilizzo dello stesso software, consiste nella realizzazione di immagini.

Il software in oggetto è, dunque, un software CAD/CAM; al grafico attiene prevalentemente la parte CAD (Computer-Aided Design) e al pasticciere quella CAM (Computer-Aided Manufacturing) per la produzione assistita dal computer. I descrittori della qualificazione regionale di grafico pubblicitario non includono sculture di cioccolato o che abbia la flessibilità di adattare le proprie competenze informatiche per utilizzare software ai fini della produzione di manufatti con tecnologie CAM. D'altra parte, lo standard regionale del "Pasticciere", per quanto riguarda la produzione di immagini cita l'aerografo e non certo la conoscenza e l'utilizzo di software per la progettazione grafica vettoriale.

Con pragmatismo e rispondenza alla realtà, l'azienda con questo progetto formativo ha collocato le competenze per l'utilizzo di questo nuovo software, richieste ai dipendenti in formazione, su un profilo di livello EQF 4, quello del "grafico pubblicitario"; In alternativa il repertorio regionale offriva qualche attinenza solo con "tecnici" e "tecnici esperti" che in ambito grafico si collocano a livello EQF 5, delimitandole comunque al CAD.

Si rileva che in nessuna delle figure operative del SEP agroalimentare del repertorio della Campania o nel QNQ sono presenti figure che possano ricondursi a questo tipo di competenze.

Seguendo lo stesso criterio e sfruttando i riferimenti offerti dal Sistema SCRIVERE in relazione all'individuazione, messa in trasparenza e validazione delle competenze, adottato dalla Regione Campania e dal Repertorio delle qualifiche regionali. I progettisti hanno ricondotto le azioni formative di seguito elencate, al profilo di riferimento in esse prevalente, ovvero a quello del **Pasticciere**, benché siano stati coinvolti anche manutentori e installatori di macchine e attrezzi; per queste due figure non è stato possibile produrre un'attestazione pienamente coerente rispetto al profilo su cui la formazione ha impattato: 1) Manutenzione Ordinaria dello Chefcut e Verifica dell'efficienza Operativa; 2) Manutenzione Ordinaria dello Smodellatore automatico per torte TFST-02

Si rileva, invece, coerenza con il profilo di riferimento regionale del **Pasticciere**, riguardo al personale dei diversi reparti di produzione, inquadrati come operai , ma di fatto “*Pasticceri*” (nel linguaggio aziendale) distinti in base alle specializzazioni. Le abilità e conoscenze descritte nel Repertorio regionale delle Qualificazioni, tuttavia, attengono a una figura artigianale classica, quella di **Pasticciere** e non contemplano l’utilizzo di tecnologie che richiedono la programmazione informatica e il controllo numerico, che sono invece oggetto di apprendimento nelle seguenti azioni formative:

- **Utilizzo di un sistema digitale di taglio**
- **Utilizzo dello Smodellatore automatico per torte TFST-02**

I partecipanti a queste azioni formative già sono consapevoli e riconosciuti come Pasticceri. Per loro questa qualificazione regionale non è appetibile, mentre potrebbe esserlo il riconoscimento di una specializzazione di tipo tecnologico.

Una piena coerenza si riscontra anche per i destinatari dell’azione formativa rivolta al personale dell’area commerciale che hanno partecipato all’azione formativa: *Promozione Commerciale dei Nuovi Prodotti Realizzati*. Considerata l’omogeneità professionale dei partecipanti è stato possibile referenziare le competenze acquisite con il profilo regionale di **Tecnico Commerciale e delle Vendite**.

L’approccio adottato dall’azienda e dai progettisti non è stato un mero esercizio di referenziazione. Il riferirsi al sistema SCRIVERE, adottato dalla Regione Campania i sulla base del Dlgs 13/2013, è stato certamente apprezzato in sede di valutazione ai fini del finanziamento da parte di Fondimpresa del Piano formativo; è stata, infatti, prevista e rilasciata ad alcuni partecipanti un tipo di attestazione basata sulla verifica degli apprendimenti, la cui elaborazione e struttura forniscono una piena evidenza dei risultati di apprendimento conseguiti dai lavoratori coinvolti nella formazione, facilitando la loro referenziazione rispetto al Quadro Nazionale delle Qualificazioni e il riconoscimento di una competenza innovativa all’esterno dell’azienda.

La procedura attivata nell’ambito di questo Piano Formativo non ha prodotto documenti classificabili come “certificazioni” è stata tuttavia

modellata sulle procedure tracciate da quel Decreto e declinate dalla Regione Campania con il sistema SCRIVERE, realizzando quindi una valida prassi connessa a esigenze del sistema di formazione continua riguardo alla verifica e riconoscimento delle competenze, ma vi sono difficoltà di quadratura del cerchio, tra formazione aziendale e sistema regionale.

Agli inizi del nuovo millennio, un piccolo gruppo di amici dà vita a questa impresa, SORRENTO SAPORI E TRADIZIONI srl, per industrializzare l'idea di uno di loro, un pizzaiolo che ha dato nuova forma a uno dei simboli più noti della tradizione gastronomica dell'area napoletana, creando la Sorrentina.

Nell'arco di poco più di venti anni, il piccolo laboratorio della penisola sorrentina ben presto trasferitosi nella vicina Piana del Sele, diventa, con oltre 90 milioni di pezzi all'anno, il maggiore produttore di snack surgelati del nostro Paese; è una media industria con oltre 130 dipendenti che ha conquistato il mercato nazionale a cui è destinato l'80% della produzione; il 20% va a quello estero e principalmente a quello americano e quello medio-orientale. I principali sbocchi sono la Grande Distribuzione Organizzata e il catering per le compagnie aeree, ma anche il porta a porta ha un'incidenza che è stata decisiva nel periodo della pandemia.

La sfida è consistita nel portare sul mercato un prodotto industriale che mantenesse la promessa di ritrovare in quei prodotti a base di pasta di pizza il gusto, il territorio d'origine e la fragranza della pizza artigianale preparata al momento. Grazie alla catena del freddo è stato possibile commercializzare questi prodotti anche nei mercati più lontani.

Le strategie aziendali collegano gli obiettivi di sviluppo e il successo sui mercati alla capacità di dimostrare ai consumatori che viene mantenuta quella promessa di gusto e qualità, garantendo la trasparenza e la certezza delle informazioni per la tracciabilità dei prodotti.

Le strategie dell'azienda di apertura a nuovi mercati coniugano tradizione e qualità dei prodotti con il rispetto della crescente domanda di informazione dei consumatori sul cibo al momento dell'acquisto; al tempo stesso mirano a mercati in cui vigono regimi alimentari rigorosamente e specificamente regolati (vegan, biologico, islamico...).

Lo smart labelling e le tecnologie di notarizzazione digitale (blockchain) conferiscono oggettività e certezza alle informazioni fornite con il prodotto ai consumatori. Sono pertanto alla base degli investimenti e della formazione realizzata negli ultimi anni per supportare le strategie di marketing per il consolidamento delle posizioni e la penetrazione in nuovi mercati. L'azienda

**Rapporto Aziendale
di Monitoraggio Valutativo
SORRENTO SAPORI E TRADIZIONI S.R.L.**



In questo paragrafo, sinteticamente viene presentato questo Caso di Studio e si trattano alcuni aspetti emergenti come focus individuati dal valutatore. Per approfondire la storia di questa azienda, la sua esperienza formativa e le interviste rilasciate dagli attori della formazione aziendale è possibile consultare il Rapporto scaricabile con questo QR CODE.

supporta, con formazione specifica e la creazione di una Academy aziendale, un programma di internazionalizzazione.

SORRENTO SAPORI E TRADIZIONI è una delle aziende che hanno contribuito a ispirare e che poi ha partecipato al Piano **“Tr.A.Ce. - Tracciabilità Agroalimentare Certificata”** nell’Avviso 1/2019. *“Le 15 aziende che hanno scelto di attivare il sistema di tracciabilità attraverso l’adesione alla piattaforma Lirax.org, hanno evidenziato l’urgenza di formare i propri dipendenti per superare il gap di competenze generato dall’innovazione, al fine di massimizzare in tempi rapidi gli esiti dell’investimento e regimentare la tracciabilità e la certificazione del prodotto o del processo di cui sono responsabili”*¹⁰.

Il Piano formativo ha dunque coinvolto esclusivamente aziende che, avendo investito nell’innovazione digitale proposta da CSPA e partner tecnologico, avevano bisogno di formazione per propri dipendenti per utilizzare i tool personalizzati della piattaforma di blockchain. Con **“SORRENTO SAPORI E TRADIZIONI”** hanno aderito al Piano, altre due aziende che gestiscono band collegati: *“Snack Sorrento”* e *“Sweet Sorrento”*.

Il Piano *Trace* realizzato con l’Avviso 1/2019 ha sviluppato know how e competenze aziendali a livello strategico che hanno rafforzato il ruolo dell’azienda nel territorio. I risultati acquisiti sono stati formalizzati con modalità che saranno analizzate successivamente, ma vi è una parte di *“apprendimenti strategici”* individuali e collettivi che non sono oggetto di formalizzazione .

La formazione ha, infatti, consentito di realizzare una sperimentazione per la condivisione della piattaforma di blockchain con la rete dei fornitori focalizzandosi sulla tracciabilità delle farine alla base della produzione del prodotto simbolo dell’azienda: la Sorrentina. L’apprendimento delle modalità di utilizzo degli strumenti e dei metodi di certificazione e tracciatura attraverso piattaforma blockchain e sistema di smart labelling è stato accelerato e consolidato dalla necessità dei responsabili aziendali che partecipavano alla formazione di trasferire ai partner locali gli strumenti e le metodologie per creare la rete di tracciamento. La sperimentazione ha mostrato problemi e difficoltà di attivare un processo partecipativo e digitale

¹⁰ Dal Formulario di candidatura del Piano **“Tr.A.Ce. - Tracciabilità Agroalimentare Certificata”** - Avviso 1/2019 di Fondimpresa.

che coinvolge molti attori che sono distanti da queste tecnologie. Sono così emerse le difficoltà di integrare il processo produttivo con la certificazione online delle tracciature, ma è stata sviluppata anche una conoscenza e un'analisi della catena di fornitura in termini di potenziale tecnologico che è oggettivamente difficile rapportare a standard professionali esistenti per il settore. La formazione ha fornito l'opportunità per realizzare un intervento e un **progetto di sviluppo integrato** su un territorio nel quale ha positivamente impattato creando consapevolezza sulle prospettive dei sistemi di tracciatura dei prodotti.

I responsabili aziendali, in veste di discenti supportati dagli esperti/docenti hanno ridefinito il progetto. Oggi la blockchain e lo smart labelling garantiscono autenticità, immodificabilità e accessibilità a lungo termine di ogni documento e dichiarazione da essa stessa pubblicato attinenti alle proprie responsabilità: fornitori degli ingredienti, controlli di qualità, date di consegna e conservazione dei prodotti, certificazioni di prodotto. Questo sistema supporta e velocizza significativamente l'intensa attività di auditing a cui l'azienda si sottopone in virtù del sistema di certificazioni volontarie sempre più esteso. La scelta dell'AD e del board aziendale di puntare strategicamente sull'intreccio tra Innovazione digitale e internazionalizzazione attraverso la formazione sono diventate la scelta condivisa da tutta l'organizzazione che traghetta un'azienda che già produce con sistemi 4.0 verso un modello di Industria 5.0.

Il Piano formativo è stato articolato in 8 diverse azioni formative, realizzate in più edizioni ed adattate alle esigenze delle aziende. In questo percorso, SORRENTO SAPORI E TRADIZIONI ha adottato soluzioni di blockchain a marchio Lirax.org (oggi Lutinx) sia per tracciare i processi di approvvigionamento, che per dotare i prodotti di smart labelling solutions propedeutiche alla creazione di un sistema sicuro e trasparente di circolazione delle informazioni, all'interno e all'esterno del contesto aziendale.

Il fabbisogno formativo è stato riferito al gap di competenze determinato dall'introduzione di nuove tecnologie della cui implementazione si è fatto carico un gruppo di 8 responsabili delle diverse aree aziendali che sono stati coinvolti come discenti nelle attività formative

SORRENTO SAPORI E TRADIZIONI ha scelto quindi di realizzare per il proprio personale due azioni formative alquanto consistenti: una, per

l'impiego degli strumenti per tracciare la provenienza dei prodotti conferiti dai fornitori; l'altra per l'implementazione della piattaforma blockchain. Infine, ha realizzato per lo stesso gruppo, composto dagli otto responsabili aziendali, anche un'azione formativa sull'impiego la generazione e la gestione dei QR Code.

L'impatto della formazione sulle competenze delle persone coinvolte è stato misurato e valutato con diverse finalità, sia ex ante che in itinere ed ex post. I test di ingresso a risposta multipla hanno supportato un processo di rilevazione e valutazione dei gap di competenza individuale dei partecipanti, prima e a conclusione di questa specifica formazione; questo processo è stato indicato come "bilancio delle competenze" ma in realtà è consistito nella verifica delle variazioni dei livelli individuali di padronanza dell'argomento trattato con la formazione, mediante test a risposta multipla e osservazione in itinere del docente.

La valutazione degli apprendimenti è stata effettuata in itinere, attraverso un *compito di realtà*, cioè un project work, mentre a conclusione è stato somministrato un test di 10 item, in parte a risposta multipla in parte a risposta aperta, sui temi trattati durante la formazione. È stata quindi effettuata la Valutazione sommativa a cui ha fatto seguito il rilascio ai partecipanti di "*Documenti di Validazione delle Unità di competenza*" quali *certificazioni di competenza*.

In effetti, queste attestazioni possono essere considerate come certificazioni di parte seconda, poiché sono state svolte in assenza di una parte terza titolare o delegata nel campo delle certificazioni per la formazione continua. Questo è quanto è avvenuto anche nell'altro caso sopra riportato e in generale avviene per i piani del Conto di Sistema sia in Campania che nelle altre regioni. Rappresenta una via di mezzo per introdurre degli elementi di terzietà, ma non un profilo di terzietà propri di un soggetto di certificazione o validazione delle competenze.

È uno sforzo che richiama attenzione quello realizzato dal Capofila del Piano Formativo perché si è misurato al meglio delle possibilità con il sistema SCRIVERE della Regione Campania. Tuttavia, la rigidità e l'immobilità, nel riconoscimento delle competenze acquisite dai lavoratori con la formazione continua, che caratterizza il sistema di qualificazione regionale e, seppure con diversi gradi, il Quadro Nazionale delle Qualificazioni, non consentono di applicare pienamente la norma. Per fare ciò sarebbe necessario un sistema

in grado di riconoscere le micro-credenziali che possono arricchire grazie alla formazione continua lo standard professionale di un lavoratore che ha già un suo profilo professionale.

Il documento, rilasciato dalla Commissione affidata in questo caso alla responsabilità del Centro Interdipartimentale di Ricerca «Ambiente» - C.I.R.A.M., ha dunque il valore di una perizia di parte seconda sulla riconducibilità degli apprendimenti conseguiti a uno o più profili professionali presenti nel Quadro Nazionale delle Qualificazioni. Rappresenta dunque un documento qualificato utilizzabile dai servizi per il lavoro a cui vorrà eventualmente rivolgersi la persona che ne è in possesso o sarà una traccia di carriera per l'azienda stessa.

In questa chiave di lettura sussistono problemi di natura formale e logica. Dovendo referenziare la formazione riferita al corso *Blockchain e sistema di Data Protection*, ad esempio, il Tecnico di Validazione delle Competenze (TAV) non ha potuto fare altro che referenziare le competenze (non si tratta di validazione perché la procedura non è stata attivata presso la Regione), in relazione all'Unità di Competenza (UC) ***Analisi dei rischi per la sicurezza dei sistemi hardware e software*** presente nello standard del ***Tecnico esperto di sicurezza informatica*** della --Regione Campania. È evidente una contraddizione in termini; poiché queste persone hanno partecipato alla formazione, come professionisti del settore agroalimentare, acquisendo un segmento di competenza digitale per operare e sviluppare la propria professionalità nel loro specifico settore e contesto produttivo. Quando la Commissione di Valutazione riconosce che la competenza acquisita attiene a un profilo di un altro settore, quello informatico, di fatto esclude che essa abbia impattato e sia parte dell'evoluzione della figura professionale per la quale il dipendente dell'azienda di produzione agroalimentare ha acquisito quell'apprendimento.

Per altre due attività formative di questo Piano, invece, è stato possibile accertare che le competenze acquisite sono pienamente coerenti con lo standard regionale del ***Tecnico del controllo della produzione e della qualità alimentare*** e con la relativa UC ***Etichettatura e tracciabilità dei prodotti agro-alimentari***. Lo standard regionale, in effetti, non prevede che questo tipo di professionista debba occuparsi di *sicurezza informatica*; sarebbe opportuno adeguare questo standard, inserendo una nuova unità di competenza o declinando questa competenza nella UC già presente.

Nell'ambito di questa buona prassi formativa, l'Ente ha fatto meticolosamente quanto era in suo potere per referenziare la formazione realizzata nelle aziende agli standard professionali regionali, con modalità che ricalcano quelle disegnate dalla norma, pagando lo scotto dell'attuale sistema di certificazione delle competenze in Campania e nel Paese, che non è predisposto a riconoscere e certificare l'evoluzione delle competenze dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita. La specifica competenza acquisita, quindi, pur armonizzandosi concretamente nel lavoro di quelle persone di quell'azienda, utilizzando i riferimenti agli attuali standard professionali, s'infrange in rivoli che finiscono troppo lontano.

3.c - La formazione nella filiera agroalimentare tra produzione e servizi commerciali – Casi di riferimento: GRUPPO BALLETTA – AGRITALIA - AGRIOLOGISTICA

I due casi trattati nel paragrafo precedente riguardano aziende che hanno una forte componente di produzione industriale con alcuni tratti artigianali. Nella filiera agroalimentare operano anche aziende che hanno un importante ruolo nella distribuzione commerciale e nel marketing. Del panel delle buone prassi formative fanno parte di questa filiera sia SORRENTO SAPORI E TRADIZIONI e SAL DE RISO-COSTA D'AMALFI, che aziende come AGRITALIA, AGRIOLOGISTICA e GRUPPO BALLETTA; quest'ultimo si occupa di gestione di centri commerciali e punti vendita della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), ma anche di produzione industriale, operando sia nel settore *food* che *no food*; in parte questa azienda si colloca nella filiera agroalimentare, sia per quanto riguarda la distribuzione che la lavorazione di carni per la GDO. AGRITALIA E AGRIOLOGISTICA operano negli stessi settori attraverso complessi servizi a supporto dell'export. Di seguito si riportano i casi di queste due aziende che si collegano ai due precedenti indicando come la formazione aziendale supporti questo settore. Negli ultimi anni, ad esempio sono emerse altre buone prassi in questo settore, come nei casi de La Doria SpA e della cooperativa TerrAmore.

GRUPPO BALLETTA SpA è la società che funge da holding di un'ampia rete di persone e siti aziendali attivi sotto le insegne di importanti brand della Grande Distribuzione Organizzata e di catene di retail nei settori Food e non Food. Nel panorama regionale della Campania e in quello nazionale, il

Gruppo Balletta rappresenta un esempio di coesione organizzativa basata su competenze che costituiscono il principale fattore distintivo e rendono attrattivi i servizi e i prodotti che è in grado di offrire a partner estremamente complessi ed esigenti.

Questa società guida un Gruppo di grandi dimensioni, ma non è una holding “fredda”, distante dalle aziende che essa controlla, non si dedica solo a strategie e operazioni finanziarie: è l’Intelligenza dell’organizzazione in forte connessione con le altre Intelligenze della rete, cioè con i responsabili e le centinaia di persone che lavorano nei diversi rami del Gruppo Balletta.

Le persone sono formalmente considerate la principale ricchezza dell’azienda che è stata tra le prime in Italia a dotarsi di un Codice Etico nel 2002.

La formazione del personale dei punti vendita e in tutta la rete organizzativa ha un ruolo cruciale ed è parte del sistema di condivisione che è alla base della capacità di adeguare processi e servizi alla rapida e talvolta drammatica e inattesa evoluzione del contesto che assicura il duraturo trend di crescita del Gruppo Balletta, come quello del trascorso quinquennio in cui ha fatto irruzione la Pandemia Covid.

La gestione ed elaborazione del dato a livello di holding e la qualità dei dati che pervengono dalla rete, necessari nel processo di

Rapporto Aziendale di Monitoraggio Valutativo

GRUPPO BALLETTA S.p.A.



In questo paragrafo, sinteticamente viene presentato questo Caso di Studio e si trattano alcuni aspetti emergenti come focus individuati dal valutatore. Per approfondire la storia di questa azienda, la sua esperienza formativa e le interviste rilasciate dagli ‘attori della formazione aziendale’ è possibile consultare il Rapporto scaricabile con questo QR CODE.

amministrazione, richiedono il controllo di grandi numeri sia in termini quantitativi che di varietà e variabilità degli articoli trattati e dei flussi in entrata e in uscita nei diversi siti in ogni momento: gestione delle scorte, pricing, scelte dei consumatori, reattività alle campagne di marketing, ma la gestione e l'integrazione dell'informazione riguardano anche e soprattutto le centinaia di persone che fanno vivere e crescere l'organizzazione nei diversi ruoli: le competenze espresse, quelle potenziali, le performance, i fabbisogni, i progetti di carriera.

L'holding e tutte le aziende del Gruppo Balletta sono per loro natura orientate all'innovazione, sia nella produzione industriale che si caratterizza per automazione e ricerca di sostenibilità, sia nei servizi commerciali in cui soprattutto per il settore alimentare si sta facendo sempre più forte la domanda di tracciabilità e qualità. A partire dal 2019, il Gruppo Balletta ha introdotto, in sostituzione dei molteplici strumenti prima utilizzati e forniti dai diversi brand, un nuovo e unificante sistema informatico gestionale integrato, avviando un processo di totale digitalizzazione documentale. Questo ha richiesto la formazione di un gruppo di consulenti interni (gli owner processor) in grado di comunicare e trasferire presso tutte le sedi il nuovo sistema informatico. Il Gruppo Balletta ha implementato un sistema gestionale che è il più avanzato e integrato nel settore del retail per completezza delle implementazioni consentite e livelli di integrazione.

La formazione del personale della holding rappresenta l'innescò di processi di trasferimento a cascata e sviluppo in tutta la rete di nuove competenze, informazioni e soluzioni che vengono condivise con il personale di tutte le aziende del Gruppo.

Il Piano formativo "**Compe.T.e.N.C.E.- Competitività Territoriale e Nuove Competenze Emergenti**", attuato nell'ambito dell'Avviso 1/2020 a supporto della competitività, ha dato modo alla holding "Gruppo Balletta SpA" di realizzare una formazione ad hoc per il personale che interviene nei processi direzionali, di coordinamento e amministrativi del Gruppo. Sono stati realizzati tre corsi formativi incentrati sulla gestione ed elaborazione dei dati, supportando efficacemente la trasformazione organizzativa e procedurale conseguente all'implementazione di un nuovo e potente sistema gestionale con una grande capacità di integrazione e

processamento dei big data provenienti dalla rete di aziende e da punti vendita disseminati sul territorio nazionale attraverso cui opera il Gruppo.

Il caso della holding “Gruppo Balletta S.p.A.” è stato analizzato come potenziale buona prassi in quanto la formazione realizzata con questo Piano ha riguardato un approccio all’innovazione tecnologica che è ben distante dall’addestramento all’utilizzo del nuovo e potente sistema informatico - il “*come fare*” - arrivando a trattare il “*perché*”, ovvero la finalizzazione dell’utilizzo per sfruttare le grandi potenzialità di integrazione dei dati offerte dal nuovo sistema informatico.

Questo ha reso attrattiva la formazione anche per tecnici informatici di elevato spessore e ha consentito di farli interagire con i responsabili di aree organizzative diverse, come ad esempio quella del personale che ha potuto interagire con tecnici dei sistemi informativi e con le altre aree per apprendere in modo reciproco flussi e gestione di dati provenienti da diversi fonti collegate al sistema. Questo ha connotato l’esperienza in modo particolarmente dinamico, attivo e calato sul contesto aziendale avvicinando molto la modalità d’aula e l’action learning alle tecniche laboratoriali ed esperienziali.

Nel corso dell’attuazione del piano è venuta emergendo una finalità già individuata in fase di progettazione ma non con la rilevanza che ha poi assunto: attivare un processo di trasferimento a cascata verso le altre aziende del gruppo e i diversi livelli operativi, formando un gruppo di tecnici e di process owner cioè di responsabili di area in grado di addestrare all’utilizzo del sistema e a una corretta immissione dei dati per assicurare la qualità delle informazioni trattate.

La formazione realizzata nell’ambito di questo Piano del Conto di Sistema si è perfettamente integrata con quella programmata e realizzata con il Conto Formazione dell’azienda, affrontando sempre competenze di valore strategico che consentono di valorizzare i talenti delle persone e di sviluppare e mettere in campo il potenziale organizzativo e tecnologico dell’azienda (sia a livello di holding che di aziende controllate). In questo modo la formazione ha fattivamente accelerato e accresciuto competitività e attrattività dell’impresa e l’implementazione e l’impiego di nuovi sistemi tecnologici, supportando un’evoluzione organizzativa che mette le persone al centro e la tecnologia al loro servizio.

La formazione e le nuove routine che alimentano il flusso di dati; le nuove modalità di interrogazione del sistema stanno preparando la holding e a cascata tutto il Gruppo all'introduzione dell'Intelligenza Artificiale per l'analisi dei big data. In questa fase in cui è cruciale far evolvere nel giusto senso il rapporto tra intelligenza umana e artificiale nelle organizzazioni, ma anche nella vita personale e sociale, assume grande rilevanza il senso di una formazione che prepara le persone all'esplorazione e alla condivisione dei *perché* alla base dell'utilizzo di nuovi strumenti tecnologici per il trattamento delle informazioni, ovvero al *problem posing*, come ha fatto il Gruppo Balletta.

Questa esperienza formativa risulta significativa anche perché configura un rapporto virtuoso tra Ente formativo esterno ed ente formativo interno che ha il controllo sia della rilevazione del fabbisogno che del disegno formativo; non subisce passivamente né assume solo un ruolo ricettivo, ma stabilisce un rapporto partenariale di complementarietà tra una expertise di contesto e di contenuto e una expertise procedurale e metodologica riguardo alla formazione. È una modalità di interazione che caratterizza anche altre buone prassi.

AGRITALIA e AGRIOLOGISTICA sono due aziende che rappresentano i principali centri operativi di un Gruppo, complessivamente di medie dimensioni, guidato dalla holding AGRIHOLDING srl e specializzato nella creazione e commercializzazione di programmi di private label e nell'esportazione di prodotti food e no food di imprese italiane ed europee selezionate e certificate.

Anche se ormai ha aperto il proprio mercato a prodotti di altri settori, la sua genesi è legata ai prodotti tipici agroalimentari italiani e in questo campo è considerato il principale player della distribuzione in Nord America.

AGRITALIA sviluppa il marketing, i progetti e i rapporti commerciali, è un marchio sinonimo di qualità e garanzie; mentre AGRIOLOGISTICA è un hub che assicura servizi logistici e di rifornimento continuo che consentono di abbattere sprechi e costi e di far arrivare nei tempi giusti le quantità giuste di prodotti negli scaffali dei punti vendita dei clienti. Le due aziende costituiscono un sistema integrato di servizi che si avvale di

software proprietari di replenishment e di interconnessione e regolazione dei flussi sia sul versante dei fornitori che su quello dei clienti

Questi servizi organizzativamente richiedono l'integrazione di figure professionali diverse e specializzate capaci di operare a grandi distanze gestendo in modo efficace flussi di dati interazioni e comunicazioni, mediate dai diversi canali di comunicazione. Le specifiche competenze tecnico professionali sono in continuo aggiornamento ed evoluzione e integrano competenze digitali, culturali, normative e linguistiche evolute, nonché un costante impegno a migliorare l'efficacia organizzativa e la qualità delle relazioni interne ed esterne.

Rapporto Aziendale di Monitoraggio Valutativo

AGRITALIA S.p.A.

AGRILOGISTICA S.R.L.



In questo paragrafo, sinteticamente viene presentato questo Caso di Studio e si trattano alcuni aspetti emergenti come focus individuati dal valutatore. Per approfondire la storia di queste due aziende, la loro esperienza formativa e le interviste rilasciate dagli 'attori della formazione aziendale' è possibile consultare il Rapporto scaricabile con questo QR CODE.

Analizzando nel dettaglio l'utilizzo che AGRITALIA e AGRIOLOGISTICA fanno dei canali di finanziamento di Fondimpresa, si rileva come l'attenzione alla programmazione e progettazione della formazione continua sia un valore importante per il gruppo e si concretizzi in interventi riferiti in modo puntuale all'evoluzione e ai progetti aziendali.

Il solido background professionale delle persone del gruppo AGRITALIA e la sua manutenzione si basano sulla responsabilità e il forte impegno soggettivo nell'apprendimento, supportato da una puntuale programmazione di interventi formativi che ricorre a esperti esterni in grado di dare valore aggiunto, contenuti e metodi che integrano e arricchiscono il know how degli esperti interni. Competenze digitali e tecnico-professionali concorrono, attraverso la cura e lo sviluppo delle soft skill e di contenuti e metodologie specifiche a un processo di miglioramento continuo che impatta efficacemente su performance già eccellenti e genera standard qualitativi sempre più alti, sostenibilità sul piano economico, produttivo e ambientale, efficienza e sicurezza del contesto lavorativo.

Lo sviluppo combinato di hard skill e soft skill supporta progetti di ricerca e obiettivi di penetrazione in nuovi mercati, attraverso questo modello; alimenta la coesione e l'efficacia organizzativa con l'empowerment delle persone; sviluppa nuove forme e modalità di cooperazione nella rete interna ed esterna, valorizzando e stabilizzando prassi efficaci e innovative. La specificità degli strumenti e le caratteristiche con cui il gruppo AGRITALIA gestisce il proprio modello organizzativo integrando autoapprendimento individuale e apprendimento collettivo ha reso affidabile e vincente il suo business.

La formazione in AGRITALIA e AGRIOLOGISTICA è stata predisposta per essere funzionale ad obiettivi strategici e alla vision aziendale che si concretizza in un modello commerciale che invece di puntare a massimizzare le vendite al cliente, punta alla ottimizzazione e si basa sulla conoscenza e sull'apprendimento reciproco, attraverso l'interconnessione con sistemi tecnologicamente evoluti, processi ed entità interne ed esterne. In questa comunità professionale i lavoratori, dai dirigenti agli operativi, sono "professionisti" che evolvono con l'azienda e, con essa devono posizionarsi sempre un passo avanti per anticipare e interpretare le esigenze dei partner/clienti fino ad assicurare la piena soddisfazione dei consumatori.

Sia la formazione realizzata nel 2021 con il Conto di Sistema che quella realizzata nel 2022 con il Piano formativo "**Training Plan 2022**" del Conto

Formazione ha risposto a questi criteri seguendo una programmazione formativa basata su una logica sequenziale e una progettazione che pragmaticamente ha creato una efficace combinazione di hard skill e soft skill, sviluppando competenze organizzative e sensibilità soggettive.

I titoli delle azioni formative del Piano del 2022 ripercorrono le finalità organizzative : a) laboratorio empowerment organizzativo ; b) laboratorio la gestione dei fornitori; c) laboratorio : la logistica integrata; d) laboratorio: la vendita efficace. quadri

I laboratori sono stati organizzati in modo distinto per ciascuna azienda, mentre nel laboratorio sulla vendita efficace si sono incontrate figure delle aree del marketing, della qualità, del pricing delle due aziende. Per il Gruppo AGRIOLOGISTICA, la formazione ha coinvolto esperti delle aree del replenishment e dell'ICT e della gestione ordini.

In uno di questi percorsi, i partecipanti hanno approfondito e trasferito in azienda soluzioni per fronteggiare con efficacia l'evoluzione della pandemia Covid, assicurando continuità alle attività produttive nel rispetto di norme di prevenzione sanitarie e limitazioni agli spostamenti. Grazie ai laboratori formativi, le aziende del Gruppo AGRITALIA hanno incluso efficacemente nelle proprie dotazioni digitali nuove piattaforme e modalità di comunicazione. Questo tipo di formazione ha favorito, ad esempio lo sviluppo di soluzioni nuove ed efficaci come iniziative di interazione a distanza con i clienti per la degustazione di prodotti agroalimentari e di educazione al gusto.

La formazione realizzata dal Gruppo AGRITALIA agendo su team ben integrati di persone con ruoli chiave nell'organizzazione ha avviato un processo di miglioramento organizzativo che attraversa tutta l'organizzazione della rete aziendale.

3.d- La filiera aeronautica/aerospaziale, la formazione tra innovazione e norme per la sicurezza di volo – Casi di riferimento: ATITECH – GCE - METITALIA

La formazione nella filiera aeronautica/è dominata da standard e dai rigorosi, capillari sistemi autorizzativi, vincoli normativi per assicurare la sicurezza del volo. Tutto in questo settore è normato e controllato; ogni procedura ordinaria, così come ogni innovazione viene attentamente vagliata e anche minimi cambiamenti nelle procedure, nei materiali, nelle attrezzature, nei software che possono impattare sui voli devono essere esaminate e approvate prima di poter essere utilizzate.

La formazione ha un ruolo importante nel sistema di certificazione delle persone e delle aziende che operano in questo settore e i maggiori player della filiera spingono per sviluppare competenze e consapevolezza a un livello sempre più evoluto e radicato. Nel nostro panel rientrano due PMI che fanno parte indipendentemente della catena di fornitura di Leonardo, colosso italiano del settore. Vi è poi un grande player che opera nel settore dei servizi ai voli civili e militari. Nei tre casi, nonostante le notevoli differenze ricorrono degli elementi comuni. In primo luogo, emerge la grande attenzione che viene dedicata da questo settore alla sostenibilità e alla difesa dell'ambiente che costituiscono parte della regolamentazione del settore affidata all'EASA, l'Agenzia Europea per la Sicurezza del Volo. Emerge una generale, diffusa e radicata attenzione alle procedure e al riconoscimento formale di ogni aspetto del processo produttivo all'interno di un rigoroso sistema autorizzativo che opera tra esigenze di mantenimento e conservazione dei fattori di sicurezza accertati e la ricerca di nuove soluzioni sempre più sfidanti e sostenibili.

ATITECH, con circa 1.500 dipendenti, è la più grande MRO indipendente d'Europa, è dunque una società di manutenzione di aerei, non controllata da una compagnia di volo. Questa azienda dal 2009, quando passa da Alitalia al controllo di Meridie, inizia un percorso ininterrotto di crescita offrendo servizi di alta qualità a "prezzi competitivi". Oggi, punta a estendere la sua presenza soprattutto sui mercati internazionali.

La ricerca e lo sviluppo di sistemi innovativi sono alla base di questa strategia e si accompagnano a un forte sistema di valori che trova espressione in un importante atto (volontario) di condivisione con gli stakeholder e con il territorio: il Bilancio di Sostenibilità sociale, economica e ambientale. L'azienda dimostra di aver conseguito e di perseguire, con investimenti e impegno, importanti obiettivi e risultati che accrescono il valore intrinseco e la qualità dei servizi, concorrendo ad abbattere i costi grazie a una strategia che coniuga innovazione, tecnologica e sostenibilità a 360 gradi.

Formazione e Ricerca sono capitoli del Bilancio di Sostenibilità di ATITECH. La formazione del personale si integra come parte fondamentale del processo produttivo, che necessita del mantenimento ed estensione di requisiti del personale tecnico sia per intervenire sui velivoli che per decretarne l'aeronavigabilità, sulla base di

Rapporto Aziendale di Monitoraggio Valutativo

ATITECH S.p.A.



In questo paragrafo, sinteticamente, viene presentato questo Caso di Studio e si trattano alcuni aspetti emergenti come focus individuati dal valutatore. Per approfondire la storia di questa azienda, la sua esperienza formativa e le interviste rilasciate dagli 'attori della formazione aziendale' è possibile consultare il Rapporto scaricabile con questo QR CODE.

rigorosi regolamenti e complesse procedure di controllo della sicurezza dei voli e fanno capo ad Autorità nazionali e internazionali (EASA, ENAC, AAF etc.). La manutenzione degli aerei riveste un ruolo importante e al mantenimento in servizio degli aerei è dedicato uno dei due Regolamenti attuativi che in Europa regolano il settore.

Quello aeronautico è un sistema basato sulla ricerca della massima affidabilità. Il settore aeronautico è stato il primo a dotarsi di un sistema normativo e procedurale globale di miglioramento continuo, orientato a Zero Errori. A partire dagli anni '20 dello scorso secolo, ma soprattutto nel secondo dopoguerra e poi con lo sviluppo dei sistemi satellitari e dai primi sistemi informatici, il settore in questione ha sviluppato un modello organizzativo e un sistema normativo complesso e minuziosamente dettagliato che ha reso questo obiettivo, asintoticamente vicinissimo. I Regolamenti affidano alle responsabilità personali le valutazioni tecniche sulla rispondenza di ogni elemento ai requisiti stabiliti dalle norme stesse, le quali, inoltre, impongono la tracciabilità documentale di responsabilità, decisioni e relativi esiti. La ridondanza dei controlli, da un lato, e la trasmissione e la conservazione delle informazioni, dall'altro, costituiscono, in questo sistema, valori e criteri non sormontabili.

Le innovazioni anche in ambito digitale non sfuggono a questi criteri. Il ricorso alla Intelligenza Artificiale, nel contesto del sistema aeronautico, è controverso e non ancora ammesso. ATITECH intende dimostrare che il principale scopo della manutenzione aeronautica risiede nella salvaguardia e tutela della vita umana, attraverso la piena sicurezza degli aeromobili garantita dal know-how tecnico raccolto in un unico hub che rappresenta l'esperienza pratica raccolta dagli esperti sul campo ed inserita in un sistema di approvazioni che, di volta in volta, saranno vagliate dagli istruttori. Sulla modalità d'impiego dell'Intelligenza Artificiale in questa chiave, ATITECH, cooperando con prestigiosi partner (CIRA, UNISA), sta trovando una via d'intesa con le autorità aeronautiche.

ATITECH con l'Area di Ricerca e Sviluppo e quella ICT ha articolato la propria strategia in progetti di avvicinamento all'Intelligenza Artificiale che passano per il Machine Learning e l'automazione nel trattamento dei dati. ATITECH investe su questa prospettiva che ritiene ineludibile e prepara l'organizzazione, sia con strumenti di transizione sia con una

formazione che la distingue da altre MRO. Questa è la strada intrapresa per abbattere tempi e costi, fornendo servizi d'eccellenza e anticipando i cambiamenti del mercato.

ATITECH ha intrapreso un progetto di ricerca per la realizzazione di un Assistente Virtuale (BOT) che prepara l'evoluzione verso il machine learning. Attualmente i sistemi di gestione (della parte operativa e della parte amministrativa) si interfacciano in modo automatizzato. Quello utilizzato nella produzione è un software di nicchia per MRO che rappresenta uno spaccato di MES, con cui si interfacciano e che viene interrogato da manager, ispettori e operatori di produzione, ma anche dai clienti, per il reperimento e l'associazione di informazioni; a questo scopo è stata avviata la creazione nella rete di una libreria multimediale di manuali dei costruttori e degli interventi manutentivi che vengono realizzati in azienda e implementato un sistema di ricerca e consultazione in rete che supporta soprattutto tecnici e operatori.

Il Piano formativo "**AIRCRAFT MAINTENANCE: Intelligent aircraft safety framework**" finanziato da Fondimpresa nell'ambito dell'Avviso 1/2019 di Fondimpresa per la formazione a supporto dell'innovazione tecnologica e digitale ha supportato l'azienda nella realizzazione di questo progetto di innovazione. Esso è espressione di un'azienda fortemente impegnata nella formazione del personale, sia perché essa opera in un settore fortemente normato in materia di certificazione del personale, sia per propria scelta strategica, poiché punta sull'eccellenza dei propri servizi di manutenzione aerea, nel rispetto delle norme, per assicurare la massima sicurezza dei voli attraverso l'innovazione 4.0 e l'impiego di sistemi digitali intelligenti.

Il Piano formativo è nato in ATITECH e ha coinvolto personale tecnico certificato per le attività MRO di questa stessa società e quello di un'azienda collegata. Ha sviluppato apprendimenti e verificato competenze realmente acquisite per far avanzare un progetto di innovazione digitale 4.0, strutturato in modo specifico per il contesto della manutenzione aerea. Ha accresciuto quelle che nel settore vengono indicate come **workness e high-awareness** del personale.

Questo Piano va oltre la formazione "autorizzata" per questo settore; esso, infatti è stato articolato in moduli i cui titoli sono esplicativi del

trasferimento dei risultati della ricerca e sperimentazione realizzata dall'azienda per far evolvere delle procedure e delle competenze tecniche blindate da un sistema rigoroso di certificazione e di controllo per la sicurezza aerea.

Sul background professionale si sono innestate nuove conoscenze e capacità digitali: i tecnici della manutenzione hanno acquisito attrezzi immateriali e nuovi metodi di lavoro, familiarizzando con l'analisi semantica o integrando processi codificati e normati con nuove procedure digitali, compatibili con le norme ancorché non formalmente codificati. Accanto alle facilitazioni che derivano da questi nuovi sistemi, i tecnici hanno preso consapevolezza di nuovi compiti e competenze che si integrano con quelli imposti dalle norme. Sono stati chiamati a contribuire e ad alimentare con il flusso informativo l'addestramento di algoritmi che l'azienda sta mettendo a punto con prestigiosi partner. Si sono avviati a una programmazione degli interventi che abbandona alcuni supporti cartacei per trovare invece supporto basando le scelte di programmazione su dati e soluzioni che emergono dall'analisi mirata e in tempo reale di migliaia di interventi manutentivi fino a quelli più recenti. La formazione è stata strutturata per sviluppare una competenza di integrazione tra le competenze tecniche, le competenze digitali e quelle normative, per lavorare con i sistemi di machine learning e di Intelligenza Artificiale.

Questo processo di apprendimento non è stato realizzato in funzione di un eventuale adempimento o gap formativo del personale tecnico rispetto allo standard riconosciuto dalle Autorità Aeronautiche. Il Piano formativo ha risposto a un fabbisogno di competenze funzionali a un progetto di innovazione che è entrato nelle strategie e nel DNA di questa Grande Impresa e che spinge a esplorare territori di innovazione digitale per allargare l'orizzonte tecnologico necessario a migliorare i processi manutentivi e la sicurezza dei voli. Con il Piano formativo è stata accelerata l'implementazione di soluzioni e strumenti parziali in questa prospettiva, ma0 compatibili con il rigoroso e per alcuni aspetti conservativo sistema che presidia la sicurezza aerea.

L'Area Human Resource in collaborazione con l'area Sviluppo e Ricerca di ATITECH ha concepito un piano formativo comprendente 800

ore di attività didattica e un monteore-allievi di 6.500 ore con il coinvolgimento di 83 lavoratori come destinatari della formazione, di cui 65 per Atitech e 18 dell'azienda aggregata. Considerati i livelli di partecipazione, non si è trattato di una "pillola formativa" nella pur intensa attività formativa dell'azienda che annualmente realizza oltre 5.000 ore di formazione; potrebbe essere considerata una necessaria "iniezione" di nuove competenze.

Le competenze acquisite pur avendo arricchito il già solido background professionale dei partecipanti, non sono certificabili in relazione allo standard europeo abilitante per la loro professione, né agli standard nazionali e regionali. Attraverso questa formazione nell'ambito del Conto di Sistema di Fondimpresa, tuttavia, i partecipanti hanno avuto modo di acquisire un'attestazione (o certificazione di parte seconda) che formalizza e riferisce le competenze acquisite, lasciando traccia per un riconoscimento nell'inevitabile evoluzione tecnologica delle procedure riconosciute dalle Autorità Aeronautiche.

METITALIA è un'azienda nata nel 2010 che realizza prodotti innovativi principalmente per il settore aeronautico e aerospaziale. È la gemmazione di un'azienda di famiglia: la OMPM, oltre la quale si è generato un gruppo di aziende, ma ha una propria traiettoria di sviluppo basata sull'integrazione di ricerca, servizi di supporto e ingegneria, produzione di componenti in composito e lamiera, nonché attività non ricorrenti, cioè attrezzature e scali di montaggio dotati di impianti e

sistemi di automazione che supportano il montaggio degli aerei. Ha sviluppato un sistema di riparazione delle parti delle fusoliere danneggiate degli aerei.

Ha inventato e realizzato una struttura modulare riutilizzabile per i satelliti. METITALIA ha recuperato e innovato una tecnologia ormai considerata matura, su cui altri avevano rinunciato a investire, quella di lavorazione della lamiera.

Questi e altri esempi indicano che i team di ingegneri di questa azienda seguono un proprio paradigma nello sviluppo di innovazione che è frutto del know how di questa azienda.

È un'industria che utilizza tecnologie evolute e, nei processi produttivi applica sistemi di interconnessione, robot e laser di misurazione, sistemi di gestione integrati, i più avanzati software di progettazione e calcolo. Tra i vari impianti e macchinari presenti, utilizza forni e autoclave per la realizzazione di materiali compositi e pezzi in materiale anch'essi esclusivamente su specifica del cliente, monitorati e regolati da sistemi interconnessi.

Rifornisce i maggiori player dell'industria aeronautica mondiale ed è fornitore storico di Leonardo SpA, il gigante italiano, a capitale pubblico, dell'industria aeronautica, dell'aerospazio e delle infrastrutture di

**Rapporto Aziendale
di Monitoraggio Valutativo
METITALIA SR.L.**



In questo paragrafo, sinteticamente, viene presentato questo Caso di Studio e si trattano alcuni aspetti emergenti come focus individuati dal valutatore. Per approfondire la storia di questa azienda, la sua esperienza formativa e le interviste rilasciate dagli 'attori della formazione aziendale' è possibile consultare il Rapporto scaricabile con questo QR CODE.

telecomunica. La stessa METITALIA punta sull'aerospazio come nuovo sbocco di mercato.

Alla guida di questa PMI metalmeccanica proiettata verso importanti obiettivi di crescita, situata nell'Agro Nocerino Sarnese, ci sono le tre sorelle Caputo, che hanno impresso all'azienda, sin dalla costituzione, una visione strategica e un fermento produttivo, ingegneristico e creativo, basato sul retaggio di un gruppo industriale che ha sempre integrato produzione e ricerca per l'aeronautica, tradizione di artigianato meccanico e soluzioni innovative. Dal percorso, dai risultati e dalle realizzazioni di questa azienda emerge che l'innovazione che essa sviluppa ha un tratto distintivo che la lega all'individuazione e valorizzazione dei potenziali taciti di tecnologie già consolidate.

Nella logica di questo paradigma aziendale, l'intelligenza e il talento umano sono una priorità. L'azienda, infatti, è consapevole che i software che utilizza operano attraverso algoritmi che considera forme di intelligenza artificiale, tuttora validi ed efficaci e per altro certamente affidabili per gli impieghi di cui necessita. Non teme che lo spazio di mercato, che ha conquistato e sta conquistando a livello internazionale, possa essere intaccato da chi per la progettazione utilizza i più avanzati sistemi di intelligenza artificiale; su questi ultimi prevale ancora per lungo tempo la capacità delle persone di questa azienda di sviluppare "liberamente" ricerca su solide basi tecniche e tecnologiche.

Per l'ingegnere Gabriella Caputo, direttore Sales & Operation, sono il talento e l'intelligenza umana ciò che principalmente rende innovativo l'impiego di algoritmi e strumenti digitali che seguono logiche che richiedono unicamente maggiore applicazione e attenzione. Alcuni strumenti possono rendere più comode alcune procedure. L'azienda fa ricorso, in questa fase, soprattutto agli strumenti di interconnessione e integrazione che possono supportare le capacità progettuali e di controllo e, nella gestione e nei processi, integra sia tecnologie evolute che tecnologie consolidate.

Nella gestione delle risorse umane, la dottoressa Maria Claudia Caputo, in piena sintonia con questo approccio ha avviato un progetto formativo basato su dinamiche bottom up che mira a sollecitare motivazioni, impegno e valore aggiunto creativo dei "ragazzi" presenti in

azienda, facendo di questa un potenziale attrattore di talenti dal territorio, attraverso modalità e obiettivi di formazione innovativi.

La scelta aziendale di METITALIA e del personale di attiva partecipazione e piena condivisione degli obiettivi di innovazione del Programma “LEAP - Leonardo Empowering Advanced Partnerships”, ha assunto concretezza con la ricerca all’interno delle attività didattiche del Piano formativo “LEAP TECHNICAL TRAINING - Innovazione per la Competitività e la Sostenibilità” - AVI/149/19 delle opportunità più utili e interessanti per l’azienda e lo sviluppo professionale dei partecipanti.

L’azienda ha aderito alla proposta formativa di Leonardo Technical Training che ha presentato un catalogo formativo in funzione del programma LEAP. Non si è trattato, infatti di una formazione ad hoc per le specifiche esigenze aziendali, ma ad hoc per un progetto che l’azienda ha sposato. Le attività didattiche hanno supportato un percorso di sviluppo di high-awareness tipico del settore aero-spaziale e di definizione degli obiettivi tecnologici di un percorso che eleva il livello complessivo della filiera dei fornitori strategici di Leonardo SpA. La finalizzazione di un Piano formativo interaziendale, per supportare un progetto di sviluppo integrato, può essere considerato una buona prassi quando ne risulta una crescita a livello individuale, collettivo di organizzazione e di rete per un filiera o un territorio.

L’utilità strategica, ma anche operativa di innalzare il livello di digitalizzazione e interconnessione in azienda ma anche a livello di rete, facendo della formazione un’occasione di aumento delle competenze ed evoluzione attraverso i livelli della supply chain, caratterizza l’esperienza di METITALIA in questo piano formativo, anche perché questa esperienza ha fornito lezioni che incoraggiano a proseguire nella innovativa direzione di creazione di percorsi integrati di sviluppo, innovazione e formazione di rete.

Le caratteristiche del Piano formativo risiedono nella sua genesi che è frutto di una dinamica e di uno sviluppo progettuale che per quanto ha portato alla elaborazione di una sorta di catalogo di filiera per l’innovazione di prodotto e di processo, manageriale e organizzativa, è frutto di una profonda conoscenza del settore.

L'impatto più significativo di questo Piano formativo è di tipo strategico in quanto è parte di un Programma integrato di sviluppo e innovazione della catena di fornitori strategici di un Prime Contractor della rilevanza di Leonardo SpA.

Questa esperienza indica che il Piano nella sua ampiezza ha saputo intercettare e rispondere a esigenze formative di lavoratori e azienda; ha altresì fornito linee guida per una gestione delle innovazioni in sintonia con l'evoluzione dell'intera filiera.

Complessivamente si rileva un'efficacia e una capacità d'impatto che risiede nell'impegno che l'azienda, in tutte le sue parti, ha espresso nel trasferire al contesto e alle strategie aziendali gli apprendimenti conseguiti.

La GCE - GENERALI COSTRUZIONI ELETTRONICHE è un'azienda specializzata nella produzione di componenti elettroniche, meccaniche ed elettromeccaniche nella filiera strategica dell'industria aerospaziale per la Difesa e le telecomunicazioni. Fa parte di un Gruppo di aziende della family company di cui è espressione l'AD, Eiro Maria Nargiso. 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 una 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 sulle 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 a sviluppare queste competenze aziendali fino al livello di servizi autoconsistenti per nuovi ambiti di mercato.

L'azienda, attraverso la formazione del personale, nel tempo, ha voluto prepararsi e anche anticipare l'innalzamento degli standard aziendali e

Rapporto Aziendale di Monitoraggio Valutativo

**G.C.E. - GENERALI COSTRUZIONI
ELETTRONICHE S.R.L.**



In questo paragrafo, sinteticamente, viene presentato questo Caso di Studio e si trattano alcuni aspetti emergenti come focus individuati dal valutatore. Per approfondire la storia di questa azienda, la sua esperienza formativa e le interviste rilasciate dagli 'attori della formazione aziendale' è possibile consultare il Rapporto scaricabile con questo QR CODE.

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 di livello progettuale e ingegneristico.

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 per 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. La GCE – Generali Costruzioni Elettroniche ha partecipato al Piano formativo “Performing Skills” nell'ambito dell'Avviso 2/2022 di Fondimpresa per le competenze di base e trasversale fruendo delle seguenti due corsi: “Parlare ed esprimersi in lingua inglese” e “Protezione dati e privacy”.

La formazione realizzata per questa azienda da Form&ATP, soggetto attuatore del Piano formativo **Performing 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 anche nelle relazioni con i committenti.

L'altro gruppo composto da tecnici e personale operativo ha partecipato alla formazione sulle competenze per la *"Protezione dati e privacy"*, rivolto a un livello aziendale intermedio perché tutti in azienda devono agire in modo consapevole e responsabile partecipando alla protezione dei dati trattati, in considerazione delle trasformazioni tecnologiche già introdotte.

La gestione della formazione e le decisioni in merito alla scelta della formazione a catalogo, così come il coinvolgimento del personale, 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 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.e Integrazione, Sostenibilità e Innovazione - Casi di riferimento: KNOWLEDGE FOR BUSINESS + altri 11

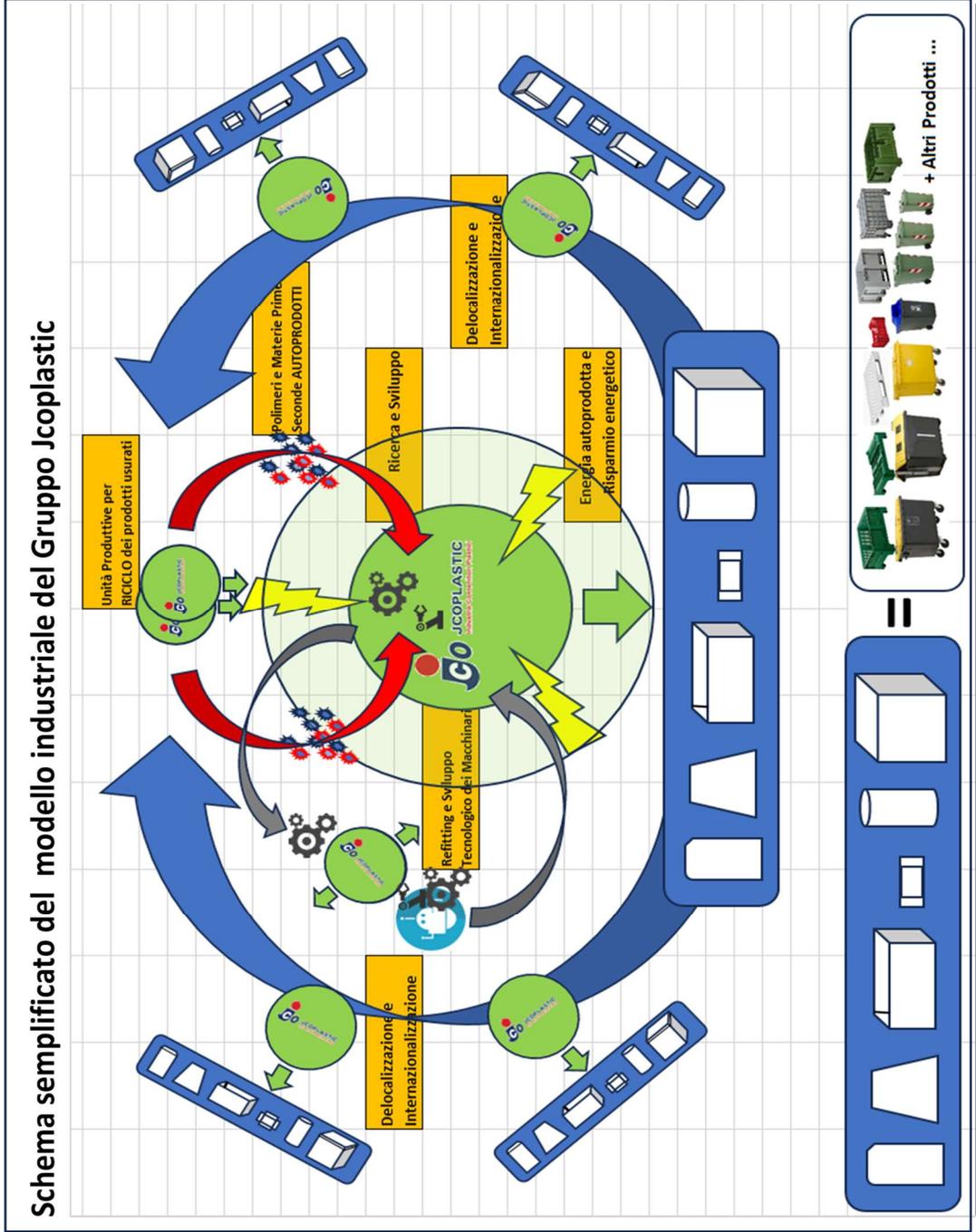
Tutti i casi di studio fanno emergere, come elemento che li accomuna, la rilevanza nelle strategie aziendali degli obiettivi di innovazione e sostenibilità che rende alcune aziende non solo dei soggetti produttivi, ma anche delle Agenzie di Sviluppo Integrato nei territori, anche attraverso la formazione. Solo una di queste aziende ha nella sua mission questa specifica funzione e su di essa si focalizza questo ultimo paragrafo: KNOWLEDGE FOR BUSINESS. Ma è opportuno richiamare due modelli di integrazione che sono emersi nell'ambito di questo Monitoraggio Valutativo.

Il primo rappresenta un livello di integrazione funzionale di fattori produttivi e di circolarità all'interno di un gruppo di aziende che si riverbera sul territorio; ed è il caso di JCOPLASTIC che rende credibile un percorso di sostenibilità ambientale nella produzione e utilizzo della plastica. In questo caso l'integrazione riguarda i fattori e i processi produttivi interni al Gruppo di aziende ma anche l'integrazione delle aziende del gruppo nei territori. Il Piano industriale ruota attorno a una logica di massima espansione della catena del valore con una internalizzazione e integrazione funzionale dei processi dal recupero di materia prima seconda alla produzione di macchinari e di energia, fino alla produzione con materiali e processi innovativi che accrescono la sostenibilità della plastica, materiale artificiale divenuto di naturale impiego nella vita umana (Figura 5).

L'altro caso è un modello di animazione e integrazione di filiera locale che fa capo a SORRENTO SAPORI E TRADIZIONI che distingue l'azione di una PMI; esso è volto a coinvolgere tutta la filiera locale di fornitori nell'innovazione 5.0. In questo caso si sviluppa un modello di sviluppo integrato della filiera nel territorio attorno a un'iniziativa di coinvolgimento e creazione di rete attorno a un sistema di condivisione e certificazione in rete strutturato attraverso la blockchain (Figura 6).

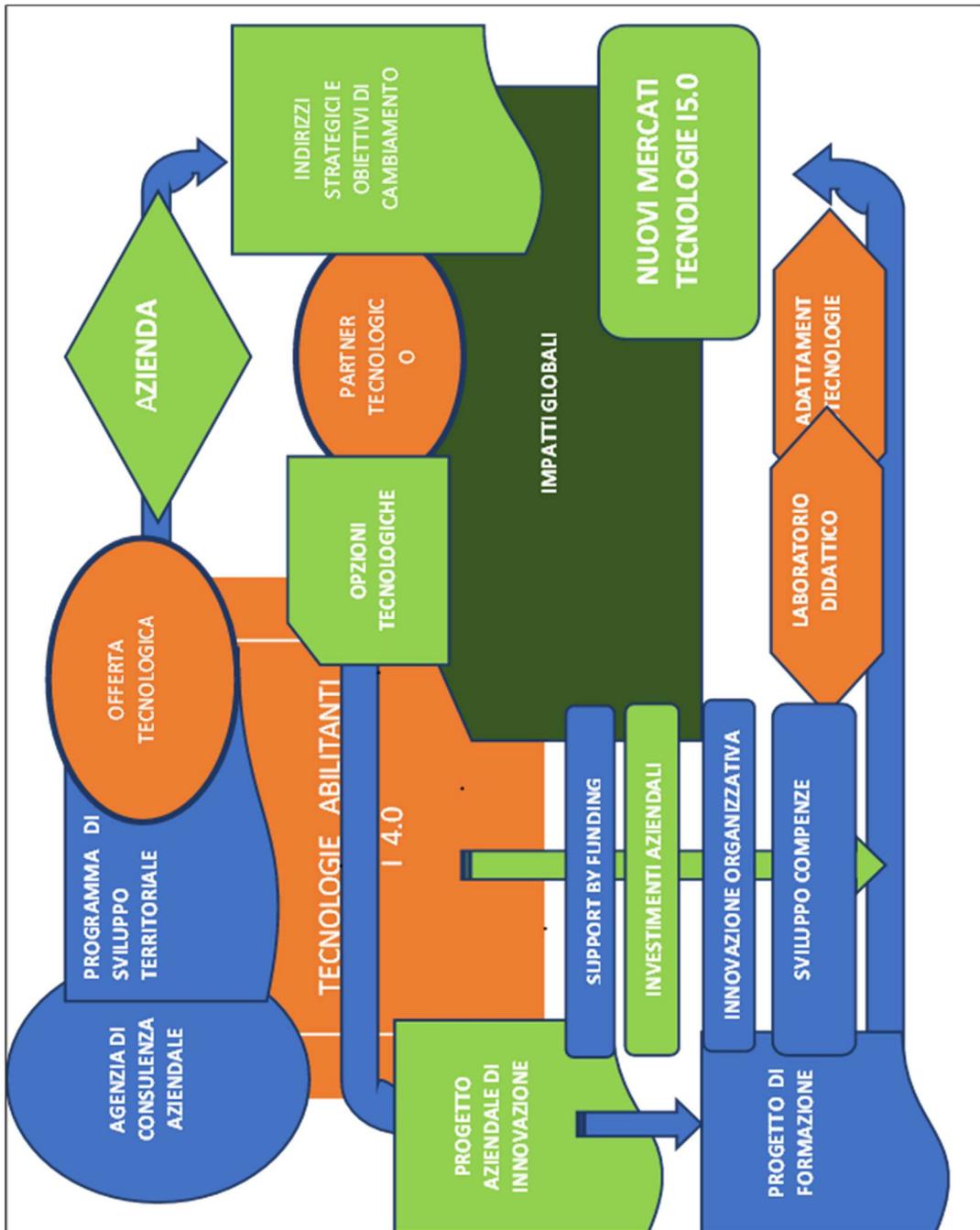
Nel settore Aero Spaziale, Leonardo SpA è un esempio di Grande Azienda che attraverso la formazione coinvolge con la sua grande influenza la catena dei fornitori in un percorso di evoluzione organizzativa, tecnologica e sostenibile.

Figura 5



Elaborazione OBR Campania

Figura 6



Elaborazione OBR Campania

KNOWLEDGE FOR BUSINESS (KforB) 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.

KforB 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

**Rapporto Aziendale
di Monitoraggio Valutativo**

KNOWLEDGE FOR BUSINESS S.R.L.



In questo paragrafo, sinteticamente, viene presentato questo Caso di Studio e si trattano alcuni aspetti emergenti come focus individuati dal valutatore. Per approfondire la storia di questa azienda, la sua esperienza formativa e le interviste rilasciate dagli 'attori della formazione aziendale' è possibile consultare il Rapporto scaricabile con questo QR CODE.

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 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.

Il Piano formativo del Conto Formazione Aziendale **“Analisi di bilancio e Indicatori Finanziari”** – ID 305034 - 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.

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.

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.

È un esempio di efficacia integrazione, inclusione e innovazione attraverso la formazione.

Stampato a Napoli

2023