

GALA GLOVES SRL

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2024

Buone Prassi Formative

STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo

SOMMARIO

--INTRODUZIONE.....	6
1.1 Profilo dell'azienda e del settore	11
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	12
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua.....	13
1.4 Considerazioni riepilogative.....	14
2. IL PIANO FORMATIVO	16
2.1 L'analisi del fabbisogno	16
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	17
2.3 Considerazione riepilogative.....	17
3.L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	19
3.1. L'impatto della formazione	19
3.2 Considerazioni riepilogative.....	20
4. CONCLUSIONI	21
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	21
4.2. Le buone prassi formative aziendali	22
4.3 Conclusioni	24

INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa introduce alcuni nuovi elementi di attenzione nel confermare anche per il 2024 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo; in Campania questa attività viene svolta dall'OBR Campania. Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP ed estratto dall'insieme delle attività formative realizzate nella regione, escludendo quelle che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro.

Per il 2024 il campione tra cui individuare le buone prassi formative è ampio; è composto, infatti, da 2.870 aziende aderenti al Fondo; in questa base di dati rientrano 11.915 diverse azioni formative afferenti a 1.306 Piani formativi finanziati con i tre canali di finanziamento del Fondo: Conto Formazione, Contributo Aggiuntivo e Conto di Sistema. Nell'ambito del Conto Formazione rientrano i Piani del Fondo Nuove Competenze.

La ricerca delle buone prassi è focalizzata sugli ambiti strategici indicati dal Comitato di Indirizzo composto dai massimi rappresentanti dei soci di Fondimpresa (Confindustria, CGIL, CISL, UIL) che condividono la necessità che la formazione impatti prioritariamente su alcune aree di competenza da cui dipende lo sviluppo produttivo, tecnologico e sociale del nostro Paese, attribuendo con ciò una grande responsabilità al sistema e agli attori della formazione continua finanziata dal Fondo. Gli ambiti strategici per i quali in modo condiviso le parti assegnano rilevante alla formazione sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto**
- **Competenze di base e Trasversali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze.**
- **Transizione verde ed Economia Circolare**

Questi ambiti coprono i principali fabbisogni formativi legati allo sviluppo strategico e competitivo del nostro Paese e affiancano quel bisogno formativo essenziale, civile e sociale regolato dalle norme che impongono la formazione dei lavoratori per quanto riguarda la sicurezza e salute del lavoro che si affaccia anche in termini di sviluppo di una cultura e di soluzioni organizzative all'interno degli ambiti strategici, ma che non rientra se non con il Conto Formazione delle aziende nel quadro della Formazione finanziata.

Tra questi cinque ambiti, vi sono delle intersezioni e i dati forniti da Fondimpresa consentono di rilevare che l'**innovazione tecnologica e digitale di prodotto e di processo** pervade e attraversa gli altri ambiti per i quali si registrano delle sovrapposizioni per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze. Combinando la ricerca semantica nei titoli delle azioni formative delle parole, dei lemmi e delle locuzioni più frequenti nel "dizionario" di **Industria 4.0**, la tipologia di Piano formativo e la **codifica tematica delle azioni formative**, il contenuto semantico dei titoli delle azioni formative riferito al **corpus linguistico dell'innovazione tecnologica e digitale** si rilevano occorrenze nel campione per la ricerca delle Buone Prassi formative in Campania come riportato nelle due seguenti tabelle.

I dati che in essa sono riportati indicano che il 31,87% delle azioni formative realizzate nell'ambito del campione statistico considerato e il 51,46% delle aziende hanno trattato contenuti e finalità che attengono agli ambiti dell'innovazione tecnologica e digitale, includendo sia competenze evolute che competenze di base dell'informatica

Ambito strategico “Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto”	n° Azioni Formative campionate	Lavoratori partecipanti	n° Aziende
A) Industria 4.0 (ricorrenza dei riferimenti semantici più frequenti nei titoli delle azioni formative)	670	3.368	336
B) Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (ricorrenza semantica univoca, non in A né in C)	2.489	13.442	835
C) Informatica (ricorrenza univoca della codifica standard delle azioni formative non incluse in altri ambiti)	639	2.688	306
Totale	3.798	19.498	1.477

Il risultato sulla incidenza della formazione su tematiche informatiche è sorprendente, rispetto ai dati degli anni precedenti che non sono mai arrivati a lambire il 20% delle azioni formative. Ciò testimonia la tensione e l'attenzione del tessuto produttivo verso l'innovazione tecnologica, ancorché mediamente ampia sia la distanza dalle frontiere più avanzate dell'innovazione digitale.

Altri Ambiti Strategici (n° di azioni formative)	Intersezioni delle azioni formative con ambiti strategici/tematica		
	Industria 4.0 (A)	Innov. Tecnologica e digitale (B)	Informatica (tematica)
Informatica n.c.a. (639)	-	-	24,97%
Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (3.159)	21,20%	78,80%	40,65%
Transizione verde ed Economia Circolare (1.109)	5,5%	9,83%	7,03%
Competenze di base e Trasversali (1.483)	1,08%	17,06%	36,01%
Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze (956)	1,78%	38,81%	31,90%

La metodologia adottata dall'AT Campania per la ricerca di buone prassi formative integra la collocazione delle azioni formative per ambiti strategici, con una ricerca semantica che individua parole, lemmi, enunciati che afferiscono all'innovazione digitale, indipendentemente dalla classificazione a cui vengono attribuite le azioni formative in fase di progettazione che conferma ed estende le aree di intersezione tra i diversi insiemi a cui appartengono le azioni formative, confermando la pervasività dei contenuti e degli obiettivi della formazione informatica e digitale.

Si osserva che le azioni formative nell'ambito dell'*innovazione tecnologica e digitale*, solo per il 40,65% vengono classificate con la tematica dell'informatica, poiché queste tecnologie permeano altre tematiche¹.

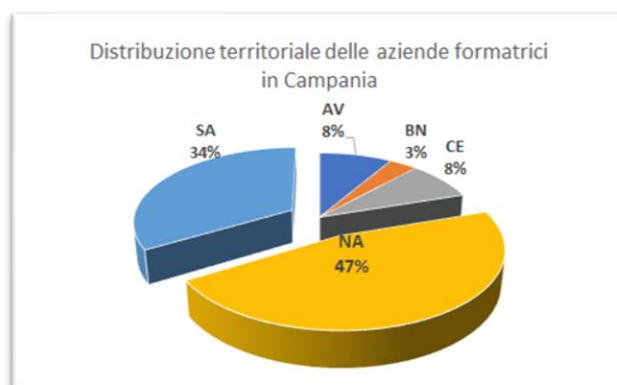
-Un'importante intersezione, pari al 18% circa, si realizza tra FNC e ambito della transizione verde, che conferma con le due transizioni epocali attraversino in modo significativo contenuti e obiettivi della formazione continua aziendale².

Nell'introdurre questo studio di caso è opportuno dichiarare quali elementi della formazione vengono considerati e concorrono ad identificare una buona prassi. Il concetto di buona prassi è legato alla scuola del Pragmatismo filosofico nord americano (C. Sanders Peirce, W. James, J. Dewey) e agli sviluppi che ha

avuto nella scienza dell'Organizzazione con (Porter, Deming e altri). Questo approccio attribuisce significato e valore a un concetto, un'idea, un progetto, sulla base delle sue conseguenze pratiche – dei suoi impatti, come oggi usiamo dire - sulle persone, così come sul contesto reale e in quello organizzativo/aziendale. Trasferita alla formazione continua aziendale, la ricerca delle buone prassi mira a raccogliere elementi che consentano di valutare se e in che misura la formazione abbia contribuito allo sviluppo di competenze delle persone, contribuendo a risolvere un problema o realizzare un progetto. Una buona prassi è tale se costituisce un modello per le persone in un determinato contesto, ma anche in ambiti più estesi; ad esempio, per le altre aziende di uno o più settori o territori. Essa è tale se, dunque, risulta trasferibile, perché consente di raccogliere riscontri del “**se e quanto**” la formazione abbia prodotto degli impatti in quel determinato contesto, ma anche di attribuire senso e valore a questi risultati. Una buona prassi è tale e può essere consvisa perché la sua finalizzazione risulta chiara e funzionale a una determinata situazione e a obiettivi strategici: il “**cosa**” (cioè per sviluppare quali **competenze**); vi sono inoltre evidenze e consapevolezza che spiegano il **come** si sia arrivati a determinati e auspicati risultati della formazione: con quali metodologie didattiche, criteri di valutazione degli apprendimenti e dell'efficacia della formazione.

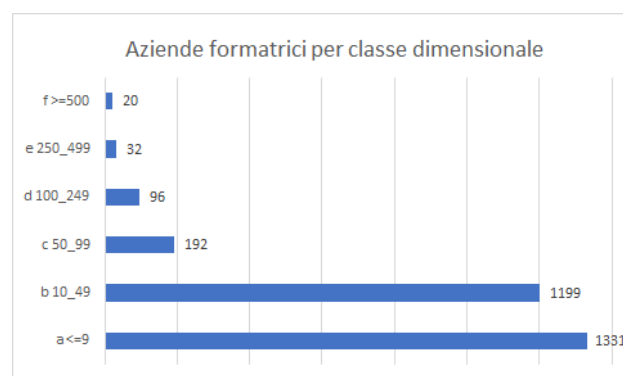
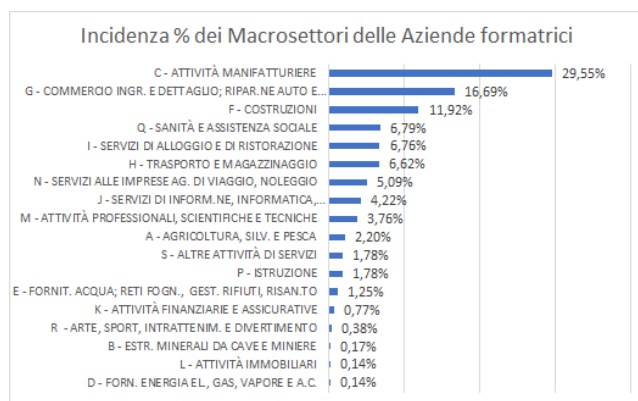
Lo studio di caso, partendo dalle **caratteristiche e dinamiche del contesto organizzativo, produttivo e professionale**, ha un focus centrale sulle modalità di **rilevazione dei fabbisogni formativi**, perché queste spiegano su quali basi sia stata sviluppata la **progettazione formativa**, per passare a identificare le **differenze qualitative, ma anche quantitative**, tra **quanto progettato e quanto realizzato**. Questa metodologia fa emergere **le relazioni di causa-effetto** che consentono la trasferibilità di una buona prassi di formazione continua in altre situazioni aziendali.

Nell'ambito del sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa, ciò avviene attraverso la metodologia dello *studio di caso*. Ogni anno, in ogni regione il Fondo dispone che venga realizzata una ricerca qualitativa, in profondità, che riguarda un circoscritto numero di aziende. Nell'individuare le aziende per le quali si può ipotizzare, sulla base dell'analisi on desk, che abbiano realizzato buone prassi, l'AT Campania, punta a comporre un panel dotato di senso, in modo da evidenziare buone prassi a cui possa guardare con interesse la rete più degli attori della formazione con Fondimpresa. La selezione delle aziende da *studiare* ruota, quindi, attorno agli ambiti strategici individuati dal Comitato di Indirizzo di Fondimpresa, ma per comporre il panel dei *casi di studio* è utile considerare anche dinamiche emergenti e fattori di contesto che possono incidere sull'evoluzione della formazione continua nelle aziende: localizzazione, dimensione, settore, tematiche e linguaggio della formazione.



La distribuzione territoriale tra le province, nel campione statistico di riferimento indica la prevalenza di aziende dell'area di Napoli che sono circa la metà del totale; nel salernitano è localizzato oltre un terzo della formazione finanziata da Fondimpresa svolta in Campania nel periodo di riferimento; nelle province di Avellino, Benevento e Caserta è localizzato il 19% delle aziende formatrici.

Per quanto riguarda i settori produttivi, le *Attività Manifatturiere*, con circa il 30%, costituiscono il macrosettore più presente nel campione delle aziende che hanno fatto formazione con Fondimpresa; si conferma così il primato, storicamente consolidato, di questo settore nell'ambito del Fondo. L'*Edilizia e le Installazioni* occupano il 12% circa. Oltre la metà delle aziende formatrici è distribuita nei diversi settori dei servizi tra cui domina il *Commercio* con il 17% circa; tra la quarta e la sesta posizione, nel grafico, con percentuali molto ravvicinate, si trovano settori quali: *Sanità e Assistenza Sociale*, *Alberghiero e Ristorazione*, *Trasporto e magazzinaggio* che si dividono una quota del 20%. Segue il settore dei *Servizi alle Imprese*, in cui spicca la presenza di imprese controllate dalla Pubblica Amministrazione per attività di facility management e manutenzione di spazi e strutture pubbliche. Meno marcata rispetto agli scorsi anni è il peso delle aziende che operano in quei settori che vengono definiti di terziario avanzato o quaternario: *Comunicazione e Informatica*, *Consulenza*, *Ricerca e sviluppo*.



Se si considera la classe dimensionale delle aziende che hanno realizzato formazione con Fondimpresa nel periodo di riferimento, l'88% è rappresentato da aziende che hanno piccole dimensioni, cioè con meno di 50 dipendenti: 1.199 aziende tra i 10 e i 49 dipendenti e 1.331 aziende con meno di 10 dipendenti. Nel corso degli anni tuttavia è emerso che è possibile individuare buone prassi con maggior frequenza tra aziende di medie o di grandi dimensioni. Questa situazione induce, da un lato, a svincolare la ricerca delle

buone prassi dalla frequenza di una determinata classe dimensionale aziendale; d'altro si focalizza l'attenzione sui segnali di buone prassi che provengono da piccole e piccolissime aziende.

Questi dati, come si è detto orientano la scelta delle aziende per comporre il panel delle buone prassi e far sì che la sua rappresentazione possa "contaminare" territori e settori, tipologie aziendali ad esse prossime, ma come negli scorsi anni, per consuetudine etica e metodologica, pragmaticamente si assume che: "Il primo indicatore che identifica una buona prassi è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può inserirsi, se tra i propri valori vi è quello di contribuire alla crescita del tessuto produttivo e del contesto sociale e culturale. Come dimostrato da grandi industrie con processi delicati e protetti, o piccole aziende in crescita attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine". Si segnala purtroppo una diffusa e talvolta insospettabile reticenza che svisceri il ruolo delle aziende e degli Enti formativi. Tale reticenza si esprime soprattutto nell'indisponibilità a consentire il coinvolgimento nella rilevazione di lavoratori che abbiano partecipato alla formazione.

Lo studio di caso in una rigida classificazione non rientra nell'ambito dell'innovazione tecnologica nè in quello della sostenibilità su cui si sofferma questa premessa, se+ non in ragione di un principio di sovrapposizione, che attinge alla logica quantica. **GALA GLOVES srl**, infatti, è stata individuata nell'ambito del campione di indagine per aver partecipato a un'azione formativa "Dalla comunicazione efficace all'empatia" nell'ambito del Piano formativo "ABC Aziende Bisogni Competenze" ID 341425 presentato sulla base del catalogo per le Competenze Trasversali e di Base di Certform S.r.l. qualificato da Fondimpresa. L'azienda è stata selezionata in quanto prosegue una tradizione dell'artigianato napoletano, la produzione di guanti, che un tempo pervadeva il territorio disseminato da laboratori presenti perfino

nelle case e nei bassi del centro storico dove dominava l'economia sommersa e il lavoro a nero. Gala Gloves è un emblema di una profonda trasformazione che lega innovazione e tradizione nel settore della moda ed è importante leggere il ruolo che riveste la formazione.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

La storia di **Gala Gloves s.r.l. unipersonale** è relativamente recente perché viene costituita all'inizio del nuovo millennio, ma le sue radici sono profonde nella storia, nella cultura e nelle tradizioni napoletane. La produzione dei guanti, ancora fino agli anni '90 nel secolo scorso era uno dei pilastri della moda e dell'artigianato napoletano, ma anche della fabbrica diffusa nei laboratori delle case e dei bassi del centro storico di Napoli, uno dei fulcri dell'economia sommersa in cui le famiglie facevano investimento nelle abili mani di donne e uomini che cominciavano a lavorare fin dalla preadolescenza. Accanto a questa rete informale c'era anche un tessuto di imprese. In questa storia vi sono le radici di Gala Gloves.

È il dottor **Alessandro Pellone**, dinamico ed esperto imprenditore, ad aver portato l'azienda su altri nuovi registri, basati su talento artigiano e strategia di mercato, ma con gli stessi valori di qualità e cura dei dettagli e dello stile, rappresenta l'evoluzione di un'attività familiare di produzione di guanti artigianali in pelle, arrivata alla terza generazione con lui. Sia sua nonna che suo padre erano produttori di guanti artigianali in pelle.

«Mi ero avvicinato a questo settore perché sia mia nonna che poi il mio papà erano appunto produttori di guanti artigianali in pelle. La Gala Gloves nasce esattamente nel 2004 dopo un passaggio generazionale dal mio papà a me: abbiamo trasformato il suo lavoro tradizionale in un lavoro più internazionale, incominciando quindi a fare un po' di export. Prima era una semplice azienda artigianale, ora è costituita come società con una natura giuridica di società unipersonale, mantenendo il suo stretto legame con la figura dell'artigiano» che è nel suo DNA, avendo ereditato il raro know how che è nelle radici della sua famiglia trasparendo nelle sue performance di imprenditore tecnologicamente e culturalmente innovativo.

La portata dei passi compiuti assume maggiore rilevanza se si considera il percorso di questa azienda: *«Il laboratorio di papà era nel centro di Napoli, poi, a causa di vicende, diciamo, "personali" si spostò ad Arzano. Quindi venimmo a conoscenza di un opificio qui a Casavatore che era un vecchio quantificio: era una famiglia di guantai che lasciava e, insomma, ci siamo ci siamo stabiliti qui, anche grazie al fatto che nelle vicinanze c'è una filiera della materia prima che è la pelle: ci sono tintorie e concerie qui nelle vicinanze. Il nostro spostamento, quindi, era dovuto anche a questa "comodità". Trovarsi in un'area industriale è più attinente al lavoro che svolgiamo, rispetto al contesto del centro di Napoli. La vicinanza delle aziende della filiera è importante per la dinamicità e la personalizzazione della nostra produzione, ma anche per la velocità di esecuzione. Spesso e volentieri, ci vengono chiesti dei guanti personalizzati, e qui riusciamo a incontrare velocemente il nostro principale fornitore, una conceria nelle vicinanze che ci dà modo di verificare subito se c'è la disponibilità di pelle con le caratteristiche che vogliamo, così possiamo replicare subito alle richieste del cliente»*.

Il dottor Pellone non entra nel dettaglio delle ragioni che spinsero il padre a spostarsi dal centro storico di Napoli. Ad ogni modo, per descrivere meglio il contesto della cosiddetta "fabbrica diffusa", va ricordato che essa si inseriva in quella che gli urbanisti hanno chiamato "commistione abitativa" del Centro Storico di Napoli. Numerosi studi sociologici, a partire da quelli di Percy Allum e Antonio Oliva sull'economia sommersa descrivono una situazione in cui nella quotidianità vi sono ingerenze camorristiche che gravano sulle famiglie e sulle attività produttive, sotto forma di "pizzo" o altre forme di violenza e oppressione. Non bisogna dimenticare che gli anni '80 e '90 furono segnati dalla guerra tra clan rivali. Oggi anche la camorra è profondamente cambiata. Nonostante le condizioni avverse che hanno accompagnato la produzione di guanti in pelle a Napoli.

Oggi, Gala Gloves emerge in questo territorio che è ancora di un prodotto di nicchia nel settore della moda. Testimonia che il seme dell'artigianato napoletano ha generato aziende che sanno coniugare tradizione e innovazione e ripararsi dai colpi di produzioni e imitazioni massive.

Gala Gloves è una delle principali interpreti di questa tradizione e che si combina a questa strategia di innovazione; conserva i caratteri artigianali; è un'azienda con meno di dieci addetti, ma i suoi passi nel modo del digitale e dell'internazionalizzazione, sono grandi, essa rappresenta al meglio e con forza le qualità del

tessuto produttivo napoletano. Innovazione e tradizione ormai si intrecciano in questa azienda che fa sintesi tra locale e globale affermandosi come fornitore nel mercato dell'alta moda internazionale. La limpida descrizione di come e per chi lavora questa azienda è ancora nelle parole dell'amministratore Alessandro Pellone: *«Siamo i fornitori di grandi firme dell'Alta Moda - questo vuol dire, per intenderci, tutta l'alta moda della donna. Lo abbiamo praticamente fornito fino alla sfilata scorsa. Alcuni di questi marchi ci chiedono guanti molto molto particolari. Nelle ultime due sfilate siamo riusciti a soddisfare le loro richieste di guanti estremamente particolari, tanto che magari non li si riesce a immaginare, però, grazie al sistema di cui ci siamo dotati, abbiamo una grande flessibilità nell'esecuzione del lavoro, non dipendiamo più dalle classiche fustelle tradizionali che venivano utilizzate dai quantifici; possiamo cambiare di volta in volta, lavorando sul disegno del cliente. Così andiamo a modificare quelle che sono le classiche forme in tempo reale e possiamo utilizzare questi disegni sul banco da taglio. Probabilmente siamo l'unico quantificio a essersi dotati di questa tecnologia che non è un'innovazione particolarmente spinta in senso generale, ma per un quantificio, per il settore sì, è un'innovazione. Quello che abbiamo acquistato viene, infatti, considerato un tipo di macchinario più idoneo alla pelletteria, ai calzaturifici o a chi fa borse. Noi quantifici abbiamo un processo produttivo ancorato ancora al modo di lavorare dei vecchi laboratori da cui ho voluto un po' sganciarmi per rendere più dinamica l'azienda.*

I miei collaboratori mi hanno aiutato, ovviamente, in questa scelta, perché non è facile fare un cambiamento del genere. Bisogna considerare che andiamo a modificare dei processi di lavorazione storici, di centinaia di anni, ma restiamo all'interno di questa tradizione. Noi abbiamo conservato le parti salienti delle modalità di costruzione del prodotto che si ritrovano nel dettaglio e nell'esecuzione di fini processi di natura artigianale, però abbiamo fatto evolvere questo lavoro dal punto di vista della risposta al cliente, nella velocità, nella trasformazione delle forme, quindi riusciamo a fare una lavorazione ancora manuale con un importante supporto digitale».

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gala Gloves ha costruito importanti partnership tecnologiche che la posizionano alla testa di questo settore di nicchia; collabora con il Digital Innovation Hub della Campania e la Stazione Sperimentale per l'Industria delle Pelli, organismo di ricerca nazionale delle Camere di commercio di Napoli, Pisa e Vicenza che ha sede a Pozzuoli. Si propone come *“il nuovo inizio della lunga tradizione guantaia della mia famiglia, dallo stile fresco e personale. Un pezzo di storia dell'artigianato partenopeo vestito con il mio estro creativo, dove stile e tecniche maturano e diventano sempre più raffinate. Anno dopo anno”* come scrive su sito aziendale il dottor Pellone. Le principali innovazioni che ha introdotto nella lavorazione dei guanti si intrecciano a quelle tradizionali e sono:

- **Pagugliatura**, il processo utilizzato per ottenere un tessuto non tessuto grazie al movimento verticale degli aghi, adoperato per unire la pelle alla lana con la micropuntura;
- **il taglio laser** che consente incisioni precise su diversi tipi di tessuti e pelli;
- **ricami di forme particolari** a supporto della creatività e per accontentare ogni cliente, anche il più esigente;
- **Accoppiamenti di materiali diversi**, per origine e tipologia.

Oggi, insieme con il suo gruppo di mastri artigiani aggregati, l'azienda porta le collezioni disegnate da Alessandro Pellone e il marchio Gala Gloves nel mondo attraverso fiere nazionali e internazionali, ma anche attraverso una mirata e accurata attività di webmarketing. L'azienda conferma, quindi, la sua vocazione internazionale e la collocazione in mercati di nicchia come l'alta moda con apertura verso nicchie specialistiche come quello dei guanti per guidatori di auto e moto.

Questa evoluzione e questa strategia si manifesta anche nella struttura e nelle competenze del personale: *«Dal punto di vista produttivo abbiamo delle professionalità, sono mastri guantai miei coetanei, o anche un po' più giovani di età, che nel passaggio generazionale ho introdotto, a mano a mano, in azienda. Lasciando mio padre, mi sono fatto affiancare da persone più giovani, formandole sulle competenze necessarie, sia punto di vista del taglio che dal punto di vista della cucitura, anche con le nuove tecnologie.*

In ufficio, ci sono tre persone, di cui una, dedicata alla contabilità interna, e due commerciali che si occupano sia del B2B che del B2C; hanno cioè la possibilità e l'autonomia di rispondere al cliente, gestire gli ordini dei clienti e verso i fornitori; hanno anche conoscenza delle lingue estere»

Gala Gloves continua dunque a interpretare con nuove chiavi la tradizione napoletana della manifattura del guanto. Lo fa con mezzi nuovi: *«Il lavoro è cambiato anche grazie a una visione un po' più moderna che abbiamo voluto interpretare nella produzione dei guanti. Facciamo modernità sia nelle lavorazioni che nelle applicazioni; questo è un po' il nostro il nostro mantra aziendale e ci differenzia da altri che sono rimasti ancorati a una produzione più tradizionale. Personalmente nel 2020 ho deciso di fare un passaggio in chiave 4.0, per cui ci siamo dotati di un sistema CAD/CAM che ci permette di fare la personalizzazione e la customizzazione del prodotto. Questo ci ha aiutato tantissimo sia dal punto di vista del B2B con una serie di clienti esteri, ma anche con alcuni brand del lusso nazionale che ci chiedevano dei prodotti fatti su misura».*

L'innovazione è anche la chiave per resistere e rilanciare su una concorrenza straniera che viene da Paesi che fanno produzioni di massa. Come spiega il dottor Pellone: *«Vi sono due aspetti che noi vogliamo lasciare ben saldi: uno è la conoscenza della materia prima che è fondamentale per la produzione del guanto napoletano che è riconosciuto in tutto il mondo grazie alla materia prima che è la pelle conciata e tinta a Napoli; l'altro è la qualità della manifattura, il gusto, lo stile che riusciamo a dare. Questi sono due fattori importanti che ci contraddistinguono rispetto a un guanto che possa venire dall'Est europeo oppure dall'Oriente, inteso come Cina, India, Vietnam. Difendiamo a denti stretti queste nostre caratteristiche, anche se poi sul mercato ci troviamo un prodotto magari prodotto in Cina, ma con pelle "made in Italy". Questo ovviamente per noi è un po' penalizzante. Dobbiamo, quindi, essere impegnati a distinguerci a servizio della qualità, dello stile, nella ricerca di nuove lavorazioni, nella ricerca di colori; dobbiamo essere praticamente innovativi da questo punto di vista».*

La vocazione iniziale verso l'internazionalizzazione che caratterizzò la svolta nella tradizione artigianale della famiglia Pellone e portò alla costituzione di Gala Gloves, prosegue, come si è detto, anche sul piano della comunicazione e del marketing con il ricorso alle tecnologie digitali e al web.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

Attorno all'obiettivo di consolidare ed estendere le relazioni commerciali a scala nazionale e internazionale, ruotano le scelte dell'azienda per quello che riguarda lo sviluppo delle competenze del personale.

Il dottor Pellone evidenzia come la formazione abbia giocato un ruolo cruciale nel **rilancio dell'azienda** dopo le difficoltà incontrate durante la pandemia e nel **supportare un cambiamento di mentalità** all'interno del team. La necessità di un intervento esterno è emersa per **"riprendere un attimino entusiasmo sul lavoro"** dopo due anni difficili segnati dal Covid. La formazione è stata vista come un modo per superare un periodo di "depressione" dovuto alla perdita di lavoro e per trovare nuove motivazioni.

Per l'azienda la formazione si è resa necessaria per far maturare la consapevolezza del **valore del lavoro artigianale** e della **conoscenza storica** che l'azienda possiede. Lo stesso Amministratore della società ha partecipato a un corso sul mindset per capire come poteva migliorare e come poteva **aiutare i suoi collaboratori** a ritrovare entusiasmo.

Il sito di Gala Gloves sembra lontano anni luce da un oscuro laboratorio artigianale nel centro storico di Napoli eppure nelle immagini e nei contenuti ne rievoca le qualità pregiate che fa vivere nella produzione e in una gamma di prodotti in continua evoluzione.

Il sito www.galagloves.it è una piattaforma di e-commerce completa, dove i clienti possono **acquistare direttamente i guanti**. Offre diverse opzioni di lingua, tra cui italiano, inglese e giapponese, da cui emerge la particolare importanza di questo Paese per i prodotti di Gala Gloves. Questo è l'unico ad avere un accesso al sito con la propria lingua, oltre al nostro; a tutti gli altri mercati, compreso quello dell'Alta Moda francese, l'azienda si rivolge nella lingua veicolare anglosassone, ma i prezzi sono espressi nelle diverse valute, così come si attiene a una piattaforma di vendita su scala internazionale.

È un sito con un'elevata qualità grafica e delle immagini, la navigazione è intuitiva, con menu chiari e categorie ben definite per facilitare la ricerca dei prodotti di cui fornisce informazioni dettagliate; vi è un'area dedicata ai

guanti su misura (bespoke), con la possibilità di richiedere guanti personalizzati. Vi si trovano ben rappresentate la storia e la filosofia dell'azienda. Il sito include un blog che può essere utilizzato per condividere contenuti relativi al mondo dei guanti, alla moda e all'azienda stessa. Il sito web è collegato ai canali social dell'azienda, che ampliano le possibilità di interazione con i clienti.

La presenza e l'aggiornamento continuo dei contenuti indicano che in azienda sono state sviluppate competenze che consentono all'azienda di comunicare e di gestire ordini anche attraverso questi canali. Ma a questi si accompagna un lavoro teso a coltivare i clienti attraverso un'interazione diretta e personalizzata anche se a distanza.

«Ho pensato che intanto dovesse cambiare internamente quello che era il percepito dell'azienda da parte di collaboratori e collaboratrici. Noi abbiamo nelle mani una conoscenza storica e artistica di un tipo di lavoro importante e che ne dobbiamo prenderne tutti piena consapevolezza. È un discorso anche di qualità e di necessità di qualità del lavoro che richiede di dedicare ancora maggiore attenzione in ciò che si fa, ma vi è anche la necessità di proiettare verso l'esterno una percezione diversa del nostro lavoro».

L'approdo alle soft skill è recente, ma come già evidenziato vi è stata un'evoluzione della professionalità dei mastri artigiani che affiancano il titolare, lungo un percorso che si è dipanato nei 20 anni di attività dell'azienda, in cui è stata cruciale la formazione, l'addestramento, che hanno portato a incrociare tecniche tradizionali con l'impiego di macchine digitalizzate e di software Cad-Cam per il taglio laser e l'impiego di nuovi materiali.

L'azienda continua a investire nella formazione per allineare il team alle nuove strategie aziendali, che includono un focus sull'e-commerce, sul guanto su misura, e sulla sartorialità.

1.4 Considerazioni riepilogative

Gala Gloves è un'Azienda Artigiana con Vocazione Internazionale. Il caso di Gala Gloves rappresenta un esempio significativo di come la tradizione artigianale napoletana nel settore della Moda possa coniugarsi con successo all'innovazione e all'internazionalizzazione. L'azienda, fondata nel 2004 da Alessandro Pellone, trae le sue radici da una lunga storia familiare nella produzione di guanti in pelle, evolvendosi da una piccola realtà artigianale a una società riconosciuta nel mercato dell'alta moda.

L'azienda ha avuto una trasformazione guidata in prima persona dall'imprenditore che ha saputo portare una visione più moderna e internazionale all'attività di famiglia. L'introduzione di tecnologie come il sistema CAD/CAM per il taglio laser della materia prima, principalmente la pelle, ha permesso all'azienda di personalizzare i prodotti e di rispondere in modo più rapido alle richieste dei clienti.

La collaborazione con il Digital Innovation Hub della Campania e la Stazione Sperimentale per l'Industria delle Pelli testimoniano che l'impegno dell'azienda verso l'innovazione è strutturale e profondo e non legato alla rincorsa a finanziamenti o "mode".

L'azienda ha investito nella formazione del personale, aggiornando le competenze dei mastri guantai che hanno fatto il loro ingresso in azienda e sono evolute con il giovane imprenditore; inoltre, sono presenti figure professionali per gestire le attività commerciali e di marketing.

L'introduzione di tecnologie digitali, inusuali in questo tipo di produzione di altissima qualità, supportata da Gala Gloves nel rimanere fedele alla tradizione artigianale napoletana, sviluppando in questa scia prodotti innovativi. L'azienda conserva i processi di lavorazione tradizionali, prestando particolare attenzione ai dettagli e alla qualità della manifattura. Il connubio di abilità tecniche e manuali degli artigiani è considerato un valore distintivo, che si traduce nella cura dei dettagli e nella qualità dei prodotti.

L'azienda si posiziona nel mercato dell'alta moda e in nicchie specialistiche come i guanti per guidatori di auto e moto.

Il sito web aziendale è una piattaforma di e-commerce evoluta ed attrattiva, collegata anche ai canali social che permette ai clienti di acquistare direttamente i guanti online, anche richiedendo prodotti su misura.

La formazione continua del personale riveste un ruolo cruciale nella strategia aziendale di Gala Gloves; è stata fondamentale per "riprendere entusiasmo sul lavoro" dopo le difficoltà causate dalla pandemia, aiutando i collaboratori a comprendere il valore del lavoro artigianale e della conoscenza storica dell'azienda.

Negli ultimi tempi la formazione aziendale si è concentrata sulle relazioni tra i collaboratori e la qualità del servizio. La formazione è vista come un modo per allineare il team con le nuove strategie aziendali e per affrontare le sfide di un mercato in continua evoluzione.

2. II PIANO FORMATIVO

GALA GLOVES srl, ha aderito al "Dalla comunicazione efficace all'empatia" nell'ambito del Piano formativo "**ABC Aziende Bisogni Competenze**" realizzato da Certform srl nell'ambito dell'Avviso 2/2022 per la formazione sulle Competenze trasversali e di base, attraverso corsi del catalogo per le qualificato da Fondimpresa.

2.1 L'analisi del fabbisogno

In un'azienda di piccole dimensioni qual è Gala Gloves la formazione si realizza quando ne matura il bisogno nella testa dell'imprenditore o dell'imprenditrice. L'idea di realizzare formazione sulle soft skill è nata dal confronto con altri imprenditori e in particolare con la dottoressa Giovanna Mascolo, che ha fondato questo Ente formativo, nel contesto associativo degli Industriali di Napoli.

Tra il 2021 e il 2022, gli imprenditori si confrontavano sugli strascichi del Covid ancora presenti nelle aziende e la ripresa che veniva spinta dal PNRR, attraverso gli incontri venivano veicolate informazioni sulle opportunità che si andavano aprendo e tra queste anche le notevoli risorse che Fondimpresa aveva destinato alle competenze di base e trasversali, attraverso il sistema del catalogo formativo.

È in queste occasioni che inizia un confronto tra l'azienda e l'ente formativo per individuare all'interno del catalogo dell'ente, che ruota intorno alle soft skill e alle competenze digitali, un corso che risponda alle esigenze dell'azienda manifestate da chi la rappresenta pienamente. Si determina così nelle convinzioni dell'Amministratore della società la convinzione che sia indispensabile una formazione che segni un nuovo di partenza per i dipendenti e per l'azienda per ridefinire le modalità di interazione all'interno dell'azienda e tra questa e i clienti, rendendola coerente con i valori di eccellenza nello stile, fatto di eleganza e qualità che contraddistingue i prodotti dell'azienda.

Per questi motivi, l'imprenditore chiede all'ente formativo una formazione che riesca a cogliere più obiettivi: **Rilancio dell'entusiasmo sul lavoro**, per superare i lunghi strascichi psicologici di un periodo di "depressione" causati dal Covid e alla conseguente perdita di lavoro e motivazione che in quel periodo si era determinata per questo settore di nicchia. L'imprenditore esprimeva il bisogno di aiutare i suoi collaboratori a ritrovare la spinta e la normalità lavorativa.

Consapevolezza del valore artigianale: questa rinascita nel disegno dello stilista richiedeva che i collaboratori maturassero una maggiore consapevolezza del valore storico e artistico del loro lavoro, per dare la spinta a trasmettere, nell'impegno lavorativo e nella comunicazione, l'importanza di una produzione di qualità, proiettando all'esterno una percezione diversa del loro lavoro.

Queste esigenze con il supporto della collega imprenditrice, esperta di formazione, sono state tradotte dal dottor Pellone come **necessità di soft skills** e sulla necessità di lavorare sullo sviluppo di competenze relazione e di comunicazione. Attraverso l'approfondimento dell'offerta di Certform confluita nel catalogo approvato da Fondimpresa, l'**empatia** è emersa come parola, tematica e competenza chiave per affrontare le problematiche poste dall'imprenditore di questa impresa di nicchia, in cui la qualità del rapporto con i clienti riveste un'importanza decisiva.

Nell'**offerta formativa di Certform** contenuta nel suo catalogo formativo, l'imprenditore ha trovato pertinente alle esigenze che aveva manifestato, un corso con i suoi contenuti e il suo titolo che conteneva e dichiarava la promessa di portare i lavoratori "**dalla comunicazione efficace all'empatia**" attraverso un percorso didattico che avrebbe incluso lo sviluppo di contenuti e obiettivi che, con un taglio didattico rispondente alle caratteristiche dei lavoratori di questa azienda avrebbe fornito criteri e dritte per miglioramenti che dovevano riguardare il modo di relazionarsi di ogni singola persona e dell'azienda nel suo insieme,

Non vi è dubbio che si sia trattato di una dinamica top down all'interno dell'azienda, ma in un'organizzazione sostanzialmente piatta, come può essere un'organizzazione composta da poche persone e un solo decisore, il fatto che sia proprio l'imprenditore a riconoscere e ad assegnare il giusto valore, in termini etici e funzionali, alla formazione dei dipendenti, è una pratica non solo auspicabile, ma è garanzia che la formazione sia seriamente svolta.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Piano formativo di Certform a cui ha aderito Gala Gloves ha rilevato il fabbisogno nella seconda metà del 2022 e viene realizzato tra marzo e aprile 2023; coinvolge 15 aziende, tra cui quella oggetto di questo studio di caso che è una delle sue sole aziende a scegliere questo corso che punta a sviluppare competenze di comunicazione empatica. presentato contribuisce a un buon clima aziendale perché è vista come un'opportunità per elevare il livello di tutti i collaboratori e per allineare il team con le nuove strategie aziendali.

La progettazione dei contenuti sembra tagliata su misura di Gala Gloves e certamente risente di quanto il dottor Pellone ha discusso nei mesi precedenti con l'imprenditrice che rappresenta l'Ente formativo. L'azione formativa inserita nel catalogo era stata proposta, infatti, all'azienda, proprio perché dichiarava l'obiettivo di **trasferire le regole della comunicazione efficace**, trattandola sia sul piano personale che su quello professionale, per gestire al meglio le risorse individuali, evitare conflitti e incomprensioni; nella progettazione è stata delineata una formazione che, facendo leva sull'intelligenza emotiva, da strumenti alle persone per stabilire relazioni empatiche e orientate alla condivisione del solving per ridurre nelle organizzazioni conflitti, incomprensioni e tensioni, ma anche anche per rendere più produttiva la relazione con i clienti.

Il corso è stato realizzato con un docente di grande esperienza e professionalità, con una formazione di cui i contenuti ha sintonizzato i contenuti sulle specifiche caratteristiche dell'azienda e dei destinatari, attraverso il confronto con l'imprenditore e un approccio interattivo e dinamico con i discenti. In particolare la formazione ha puntato a prosuare impatti sulla comunicazione interna, poiché si era generata *"una situazione di dubbio"*: un continuo *"dubitare praticamente dell'informazione che si passava all'altro"*.

Il corso è stato strutturato su 32 ore con una didattica ripartita tra 24 ore d'aula e 8 ore di affiancamento. L'aula è stata costituita unicamente da personale dell'azienda.

Alla formazione hanno partecipato 6 dipendenti dell'azienda, cioè tutti i dipendenti dell'azienda ad eccezione della persona addetta alla contabilità.

La docente durante la formazione ha fornito dispense con linee guida sulla gestione delle relazioni e della comunicazione da utilizzare sia all'interno dell'organizzazione che verso l'esterno, cioè verso i clienti.

La formazione ha focalizzato, in modo particolare, le relazioni nell'ambito del team, poiché queste si riflettono anche nella comunicazione verso l'esterno: la comunicazione nel gruppo di lavoro; gestire i conflitti; sviluppare la visione del team interprofessionale; il sistema di vincoli ed opportunità; capacità e le competenze delle risorse umane.

Nella progettazione viene semplicemente indicata l'attività d'aula, ma la testimonianza di una delle partecipanti indica che si è trattato di una modalità interattiva, assimilabile cioè all'action learning.

La formazione è stata condotta e gestita nei rapporti con l'azienda in vista di una prospettiva di miglioramento continuo della comunicazione interna e nello sviluppo di nuove attenzioni verso il cliente. Un mercato come quello a cui si rivolge Gala Gloves richiede infatti di indirizzare la comunicazione verso i clienti con una cura e un'attenzione che consente di intuire e possibilmente anticipare i gusti e le esigenze dei clienti, anche attraverso la comunicazione a distanza. Questo ha costituito un altro asse della formazione realizzata con questo piano.

2.3 Considerazione riepilogative

L'analisi del processo formativo di Gala Gloves evidenzia come la formazione, specialmente sulle **soft skills**, sia cruciale per le piccole imprese. Il bisogno formativo nasce dalla **consapevolezza dell'imprenditore**, maturata attraverso il confronto con altri imprenditori nel contesto associativo della Piccola Industria di Napoli. Il

contesto post-Covid e le opportunità di Fondimpresa hanno favorito la focalizzazione sull'importanza della formazione e l'investimento su di essa da parte dell'azienda, in termini di un cospicuo numero di ore (32) sottratte all'attività produttiva coinvolgendo tutto il personale dell'azione. L'offerta formativa è stata **personalizzata** attraverso il dialogo con Certform, focalizzandosi sui criteri, le tecniche e i valori per la costruzione di relazioni di fiducia,

La formazione ha puntato a **rilanciare l'entusiasmo**, a sviluppare una più profonda **consapevolezza del valore artigianale**, e al **miglioramento delle relazioni**.

Il processo decisionale che ha portato l'azienda a immergersi in questa formazione è stata top-down ma ha innescato un processo partecipativo, portando a una progettazione **su misura**, con un focus sulla gestione delle risorse individuali e la risoluzione dei conflitti.

La didattica è stata interattiva con **24 ore d'aula e 8 di affiancamento svolte** da una docente che ha fornito una notevole expertise sulla comunicazione e le interazioni all'interno dell'azienda. La formazione ha puntato al miglioramento continuo della comunicazione interna e dell'attenzione al cliente. L'esperienza dimostra che la formazione continua, con **personalizzazione**, partecipazione attiva e metodologie interattive, è un **fattore chiave** per lo sviluppo delle piccole imprese.

-

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

Il corso di formazione “**Dalla comunicazione efficace all’empatia**” ha contribuito a creare un buon clima aziendale, fornendo strumenti concettuali ed euristiche per migliorare la comunicazione e i rapporti personali e professionali nel team che comprende sia l’area di produzione che quella del commerciale, come emerge dalla testimonianza di una delle partecipanti alla formazione, dipendente di Gala Gloves che si occupa di commerciale, social media ed e-commerce. Trova difficoltà a definire il suo ruolo che sembra riconducibile a quello di una product manager. La signora Ildiko Sofalvi ha iniziato a lavorare in Gala Gloves circa 13-14 anni fa, con un'esperienza pregressa nel settore del commercio del vino. Inizialmente non aveva alcuna conoscenza del mondo della moda o dell'artigianato napoletano, e non parlava nemmeno italiano. Nel corso del tempo, si è formata in azienda, acquisendo competenze in vari settori, tra cui comunicazione, social media e strategie di marketing.

«Ho imparato tanto in questi anni, in tutti i sensi. Mi sono formata nel tempo e anche ultimamente. Questi corsi mi hanno arricchito in vari segmenti (della mia competenza – ndr), come la comunicazione, i social media, le strategie di marketing; ma bisogna andare al di là delle cose tecniche che fondamentalmente vengono acquisite mano a mano che i ruoli cambiano».

Questo corso sulla comunicazione ha lasciato una traccia indelebile, infatti, *«non si poteva non ricordare perché era una cosa molto apprezzata, in quanto ci ha aiutato, anche se all'inizio ci sembrava assurdo, a comunicare tra di noi. Lavorando acquisiamo, infatti, una specie di dinamica automatica: questa per noi era il modo parallelo in cui svolgevano i nostri ruoli; spesso non si comunicava. Il corso, insomma, in qualche modo ci ha aperto gli occhi su quanto sia importante essere chiari nella comunicazione: essere aperti. In realtà erano le basi della comunicazione (quelle che trattavamo - ndr), ma quando una persona va in automatismo, spesso vengono tralasciate le regole fondamentali di una buona relazione. Questo corso ci ha fatto un attimo fermare per riflettere sui nostri modi di comunicare sul piano personale e in particolare sull'ascolto attivo; abbiamo messo attenzione sulla comunicazione non verbale. Abbiamo imparato a mettere in atto delle piccole strategie che alla fine ci hanno fatto capire che non siamo così bravi a comunicare, come invece pensiamo.*

Abbiamo capito la differenza tra una comunicazione “sbagliata” e l'ascolto attivo che significa prestare attenzione all'interlocutore per trovare poi realmente soluzioni alle problematiche. Il senso è che la comunicazione non è parlare o usare le parole così: a vuoto, ma essere attenti a cosa viene “percepito” di quello che diciamo.

In realtà era proprio quello il punto: noi non eravamo molto interessati a quello che arrivava all'altra parte, cioè a capire cosa fosse percepito dall'altro (del nostro parlato – ndr); ci fermavamo su “io ho detto”: punto e basta”. Durante il corso, perciò; abbiamo parlato, aspettando di ricevere un feedback che dall'altro lato poi è arrivato. Questo significava che era stato percepito quello che volevamo arrivasse al nostro interlocutore».

La signora Sofalvi dimostra così come il corso abbia radicato nella consapevolezza e nella competenza di chi vi ha partecipato e quindi la sua efficacia, ma la formazione sulla comunicazione e l'empatia, come leva per migliorare le relazioni ha impattato anche nelle pratiche quotidiane, di una piccola comunità di lavoro e di persone in cui nei decenni si erano sedimentate inconsapevoli consuetudini che alteravano la qualità dei rapporti, la struttura e l'efficienza dell'organizzazione, la docente ha puntato a far emergere e lavorare sull'aspetto più critico che emergeva dall'analisi delle relazioni che: *«non era il “non parlare”, ma il “non trovare le soluzioni”, cioè il parlare senza trovare una soluzione vera: ognuno diceva la sua, senza poi trovare un punto di incontro. Abbiamo capito che in realtà avevamo un'idea sbagliata della persona con cui parlavamo, eravamo prevenuti, superficiali nella relazione; non c'era il teamworking. Non avevamo mai stabilito che l'obiettivo, che il livello lavorativo (la qualità del lavoro) deve essere sempre lo stesso per ciascuno di noi e che quindi dobbiamo remare tutti nella stessa direzione».*

L'impatto è stato immediato: *«..... è successo già durante il corso! si è verificata una cosa molto importante: alcuni elementi del gruppo che oggi non fanno parte dell'azienda, ma hanno partecipato al corso, si tenevano un po' disparte da noi in tutti i sensi, anche fisicamente; non partecipavano ad esempio ai pranzi in comune. A metà del corso si sono resi partecipi in ogni cosa perché hanno capito che è una questione di rispetto reciproco, di collegialità al di là delle problematiche lavorative. Hanno compreso che non c'è bisogno di prendersela sul personale; insomma, che non dobbiamo andare uno contro l'altro. Quindi già durante il corso c'erano i segni molto importanti di un cambiamento, al di là di portarci a decidere che da quel momento in poi avremmo fatto un riassunto settimanale, ogni lunedì, per esempio. Questo è successo e non lo avevamo mai fatto prima, o almeno non lo avevamo fatto in modo regolare. Ora abbiamo più chiaro l'andamento lavorativo settimanale».*

La formazione ha portato dunque a definire nuove regole e modalità di comunicazione, nonché comportamenti organizzativi, come parte della professionalità di ciascuno e del gruppo di lavoro. Di fatto la coesione del gruppo e la fluidità della comunicazione sono diventati un requisito necessario per restare nell'organizzazione e quindi anche un elemento di selezione del personale.

Ma la docente ha indirettamente insegnato anche il valore sociale e nei processi di apprendimento del gioco: *«Abbiamo avuto vari tipi di materiali e c'erano alcuni elementi interattivi: giochi che abbiamo svolto in modo interattivo; era molto divertente ma anche molto costruttivo perché indirettamente ci ha fatto capire cose fondamentali».*

Un ulteriore impatto della formazione è stato l'attivazione di una domanda di formazione all'interno dell'azienda che dalla iniziativa personale si sposta a quella di gruppo, sono emerse domande di proseguimento e approfondimento della formazione già realizzata sulla comunicazione. L'azienda ha aperto con questa esperienza un percorso che comporta maggiore attenzione alle opportunità offerte da Fondimpresa e più in generale di formazione continua finanziata,

3.2 Considerazioni riepilogative

Il corso ha avuto un impatto positivo sulla comunicazione interna, contribuendo a creare un **miglior clima aziendale**. Chi vi ha partecipato sottolinea come, prima del corso, la comunicazione fosse spesso automatica e superficiale, portando a incomprensioni e difficoltà nel trovare soluzioni condivise. In particolare, la tendenza a concentrarsi sull' *"io ho detto"* senza considerare il *"percepito"* dell'interlocutore era una criticità ricorrente.

Il corso ha permesso di acquisire consapevolezza dell'importanza dell'**ascolto attivo** e della **comunicazione non verbale**, fornendo strumenti e strategie per migliorare le interazioni personali e professionali. I partecipanti hanno compreso come spesso si basassero su **pregiudizi e superficialità** nelle relazioni interpersonali, ostacolando il **teamworking**. La formazione ha promosso un cambiamento di mentalità, portando i membri del team a remare nella stessa direzione, riconoscendo un obiettivo lavorativo comune e condiviso.

Un risultato notevole è stato l'impatto del corso durante la sua stessa erogazione. Alcuni membri del gruppo che si tenevano in disparte si sono sentiti inclusi e hanno cominciato a partecipare attivamente alle dinamiche di gruppo, ma le dinamiche generate dal corso hanno portato anche a ridefinire il gruppo nella sua composizione sulla base di una piena condivisione degli obiettivi e apertura nelle relazioni. In tal modo il gruppo risulta maggiormente coeso. In seguito alla formazione, è stata introdotta una pratica di *breafing* settimanale per monitorare l'andamento lavorativo, promuovendo la chiarezza e l'allineamento.

La metodologia didattica, basata su lezioni interattive e "giochi", ha reso l'apprendimento coinvolgente e efficace. Le conoscenze acquisite durante la formazione hanno avuto un impatto positivo non solo sul lavoro, ma anche sulla crescita professionale dei partecipanti. Questa esperienza formativa ha attivato un percorso motivazionale in direzione dimostrando l'importanza di una formazione continua in un ambiente lavorativo in costante evoluzione.

Il corso *"Dalla comunicazione efficace all'empatia"* ha rappresentato un'esperienza trasformativa per Gala Gloves, migliorando la comunicazione interna, il clima aziendale e le dinamiche interpersonali. La formazione ha favorito lo sviluppo di competenze trasversali fondamentali per il successo di un'azienda che dell'innovazione e della qualità fa il suo punto di forza, mantenendo allo stesso tempo forti radici nella tradizione artigianale napoletana.

4. CONCLUSIONI

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

I fattori che hanno influenzato positivamente la formazione di Gala Gloves sono molteplici e interconnessi. Il successo del percorso formativo è stato il risultato di una visione chiara dell'imprenditore, un'analisi del fabbisogno personalizzata, una progettazione didattica efficace, il coinvolgimento del personale, un impatto immediato e duraturo e un contesto favorevole. L'esperienza di Gala Gloves dimostra come la formazione continua, soprattutto sulle soft skills, sia un investimento strategico per le piccole imprese che vogliono crescere, innovare e rimanere competitive nel mercato globale. L'approccio olistico alla formazione, che integra aspetti relazionali, comunicativi e organizzativi, ha portato a un cambiamento significativo e positivo nella dinamica aziendale.

Una delle lezioni che si trae da questa esperienza è che anche un'azienda con un organico di piccole dimensioni ha ormai la necessità e la possibilità di accedere a costo zero a una formazione efficace sulle softskill coinvolgendo tutto il personale con soluzioni didattiche e con docenti di alto livello; quelle che sembravano prerogative di grandi organizzazioni e di figure manageriali, sono diventate parte delle prassi e della strategia di questa piccola ed eccellente impresa.

Determinante è stata la visione dell'Imprenditore. Il **ruolo proattivo del dottor Alessandro Pellone** ha guidato l'azienda a un salto di qualità. La sua convinzione nel valore della formazione e la sua partecipazione diretta al processo di definizione degli obiettivi formativi hanno creato un ambiente favorevole all'apprendimento.

La decisione di investire nella formazione è nata da una **consapevolezza della necessità di cambiamento**, in particolare in considerazione dei lunghi strascichi anche psicologici causati dalla pandemia. Questo ha portato l'imprenditore a cercare un modo per ridare **"entusiasmo sul lavoro"** e per far maturare la consapevolezza del valore della tradizione artigianale e della conoscenza storica dell'azienda.

La sua visione di un'azienda che coniuga tradizione e innovazione ha spinto verso la formazione come strumento per raggiungere gli obiettivi aziendali, anche in funzione dell'espansione verso l'internazionalizzazione e dello sviluppo del web marketing.

Il **dialogo costante con l'Ente Formativo** ha permesso di individuare un corso che rispondesse alle esigenze specifiche dell'azienda all'interno del catalogo formativo per le competenze di base e trasversali approvato da Fondimpresa, ma questo dialogo è stato anche ciò che ha consentito di sviluppare una microprogettazione che nei contenuti, nei tempi e nelle modalità didattiche calzasse perfettamente – come un guanto, si potrebbe dire – su questa bell'azienda che sa di dover rappresentare al meglio nel mondo la tradizione artigiana napoletana.

In questo corso si è concretizzato il concetto che la bellezza che si trasmette all'esterno nasce dalla bellezza interiore. Questo vale per i singoli individui ma anche per le organizzazioni. La comunicazione e le relazioni interne fanno parte di questa "bellezza" che è la ragion d'essere di questa azienda, ma non solo di questa.

L'attenzione alle **soft skills** e alla comunicazione, sul piano pragmatico, è emersa come priorità, considerando la necessità di migliorare le relazioni interne e di riflesso quelle con i clienti. L'empatia è stata identificata come competenza/obiettivo - e non come dote individuale facoltativa - per affrontare le problematiche poste dall'imprenditore e per migliorare la qualità del rapporto con i clienti.

La **progettazione didattica efficace** e il ricorso a una **esperta docente dell'Ente formativo** hanno supportato il raggiungimento degli obiettivi. Il corso "Dalla comunicazione efficace all'empatia" è stato progettato con un focus sullo sviluppo di **competenze relazionali e comunicative**, con un taglio didattico che tenesse conto delle caratteristiche dei lavoratori attraverso una definizione puntuale degli obiettivi in fase di microprogettazione in cui è stata fondamentale l'interazione tra imprenditore e docente.

La **modalità interattiva** con lezioni in aula e affiancamento ha favorito l'apprendimento attivo, anche se il catalogo annunciava per questo corso "attività d'aula" questa ha avuto le caratteristiche proprie dell'action learning, come dimostra l'approccio che si è avvalso di **strumenti ludici e interattivi**, rendendo la formazione

più coinvolgente e aiutando i partecipanti a comprendere concetti fondamentali. La **presenza di una docente esperta** e professionale, capace di sintonizzare i contenuti sulle caratteristiche dell'azienda e dei destinatari, ha giocato un ruolo cruciale.

La partecipazione di quasi tutto il personale ha dimostrato un **approccio inclusivo** alla formazione. Questo ha favorito un cambiamento di mentalità a livello di team e una maggiore consapevolezza del valore del lavoro artigianale. La formazione è stata vista, prima dall'imprenditore e poi condivisa dai lavoratori, come **un'opportunità per elevare il livello di tutti i collaboratori** e per allineare il team con le nuove strategie aziendali.

Le reticenze verso un corso che metteva in discussione la capacità delle persone di parlare e comunicare sono state superate grazie all' **impatto immediato** che la formazione ha avuto nel corso del suo svolgimento, ponendo le basi per determinare **un'onda lunga**.

I risultati della formazione si sono, infatti, manifestati **già durante il corso**, con un cambiamento nei comportamenti e nelle dinamiche del gruppo. È stata migliorata la **comunicazione interna** con un focus sull'ascolto attivo, la comunicazione non verbale e la capacità di trovare soluzioni condivise-

L'introduzione di **pratiche organizzative** come i briefing settimanali ha favorito un allineamento e una maggiore chiarezza sugli obiettivi aziendali. La formazione ha portato a una **maggiore coesione del gruppo** e ad una fluidità della comunicazione, diventando un requisito per restare nell'organizzazione. È stato così attivato un percorso motivazionale che ha dimostrato concretamente l'efficacia della formazione continua in un ambiente lavorativo in costante evoluzione.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza di Gala Gloves, in relazione al corso "**Dalla comunicazione efficace all'empatia**", si configura come una buona pratica formativa, in particolare considerando la sua capacità di offrire una **soluzione concreta alle problematiche emerse e di raggiungere l'obiettivo prefissato**. Ciò conferisce a questa esperienza un connotato di **qualità strategica**.

La decisione di investire nella formazione è nata, infatti, dalla consapevolezza di una serie di problemi aziendali. L'imprenditore ha riconosciuto un **calo di entusiasmo** tra i dipendenti, dovuto anche agli strascichi della pandemia e una **necessità di migliorare la comunicazione interna**. Vi era una **situazione di scarsa fiducia sull'attendibilità delle comunicazioni** emesse dai colleghi, di dubbio sulle informazioni e le richieste che si scambiavano i dipendenti in azienda e una tendenza a parlare senza trovare soluzioni condivise.

La risposta a questa situazione è stata l'identificazione dell'obiettivo principale da affidare alla formazione del personale: **migliorare la comunicazione e le relazioni interne** al fine di creare un ambiente di lavoro più positivo e produttivo e **allineare il team** alle nuove strategie aziendali, facendo maturare la consapevolezza del valore del lavoro artigianale e della conoscenza storica dell'azienda.

Il corso ha raggiunto gli obiettivi prefissati: ha contribuito a creare un **clima aziendale migliore**. La comunicazione interna è stata **migliorata** attraverso lo sviluppo di capacità di ascolto attivo e di comunicazione non verbale. I partecipanti hanno imparato a **gestire i conflitti** e a lavorare in team. È stata promossa una **maggiore consapevolezza** del valore del lavoro artigianale e del ruolo di ciascuno all'interno del team. Sono state introdotte **nuove pratiche** organizzative, come i briefing settimanali. Si è innescato un processo di **miglioramento continuo** della comunicazione interna e dell'attenzione al cliente. È emersa una **domanda di ulteriore formazione** in azienda, dimostrando un impatto duraturo e la volontà di continuare a investire nello sviluppo professionale. Il corso ha avuto un impatto positivo anche sulla crescita professionale dei partecipanti, che hanno acquisito strumenti per migliorare le loro

interazioni personali e professionali. Una dipendente ha affermato che avrebbe continuato volentieri la formazione.

Gli attributi che definiscono la qualità strategica di questa formazione sono i seguenti: **Mirata** - Basata su un'analisi accurata dei bisogni specifici dell'azienda; **Personalizzata** - Adattata alle caratteristiche dei partecipanti; **Interattiva** - In grado di coinvolgere attivamente i partecipanti. **Efficace** - In grado di produrre risultati concreti e misurabili; **Duratura** - In grado di innescare un processo di apprendimento continuo.

In relazione all'**Efficacia**, si rileva che vi è stato un **Ritorno concreto rispetto agli obiettivi**: Il corso ha dimostrato il raggiungimento degli obiettivi prefissati, determinando risultati tangibili quali: il miglioramento della comunicazione interna e del clima aziendale, la gestione dei conflitti e lo sviluppo dell'empatia.

La **metodologia didattica** è stata interattiva, dinamica e personalizzata. Sono stati utilizzati **approcci di action learning**, con giochi ed elementi interattivi che hanno reso l'apprendimento coinvolgente ed efficace. La formazione ha incluso sia lezioni d'aula che si sono configurate di fatto come Action Learning, consentendo ai partecipanti di mettere in atto le competenze che stavano acquisendo. La presenza di una docente esperta ha garantito un elevato livello di professionalità e competenza nella realizzazione della formazione.

Il corso ha determinato un **cambiamento nei comportamenti e nelle dinamiche del gruppo**, migliorando l'ascolto attivo, la comunicazione non verbale e la capacità di trovare soluzioni condivise. L'introduzione di pratiche organizzative come i briefing settimanali ha ulteriormente rafforzato l'efficacia dell'azione formativa•

Il corso ha dimostrato un elevato rapporto tra obiettivi realizzati e risorse utilizzate. Pur richiedendo un investimento di 32 ore sottratte alla produzione per essere dedicate alla formazione, l'impatto positivo sulla comunicazione interna, il clima aziendale e le dinamiche interpersonali è stato più che compensato da un nuovo slancio lavorativo.

La formazione ha risposto in modo adeguato alle aspettative dell'azienda, dell'imprenditore e dei dipendenti; in particolare ha risposto all'esigenza dell'imprenditore di **migliorare l'entusiasmo** e il clima aziendale. Il corso ha affrontato direttamente queste problematiche, offrendo strumenti pratici ed euristiche per una comunicazione più efficace e per una maggiore comprensione reciproca.

Il corso ha **centrato gli obiettivi** di sviluppo delle soft skills, come evidenziato dalla testimonianza dei chi vi ha partecipato. La metodologia interattiva e l'approccio pratico hanno reso la formazione **adeguata alle caratteristiche dell'azienda, un'organizzazione con meno di dieci dipendenti, e ai loro bisogni specifici**.

L'azione formativa ha un elevato potenziale di **riproducibilità in contesti formativi simili**, ma anche di **trasferibilità in altri settori e aziende di dimensioni diverse**6.... I principi e i metodi utilizzati possono, infatti, essere facilmente adattati ad altre imprese con problematiche di comunicazione interna e con l'esigenza di sviluppare le soft skills dei dipendenti.

L'esperienza di Gala Gloves rappresenta una **buona pratica formativa** in quanto soddisfa i criteri di **qualità, efficacia, efficienza e trasferibilità**. L'azione formativa ha generato risultati tangibili, ha utilizzato in modo ottimale le risorse disponibili e ha risposto in maniera adeguata alle esigenze dell'azienda. La riproducibilità e la trasferibilità dell'esperienza rendono questo modello di formazione particolarmente interessante per altre organizzazioni che desiderano investire nello sviluppo delle competenze del proprio personale. La combinazione di una **visione strategica** da parte dell'imprenditore, di un'**analisi accurata dei bisogni** e di una **metodologia didattica coinvolgente** ha portato a un successo formativo che va oltre il semplice trasferimento di conoscenze.

4.3 Conclusioni

L'esperienza formativa vissuta da Gala Gloves con l'adesione al Piano "ABC Aziende Bisogni Competenze" è stata ampiamente positiva con la realizzazione del corso "Dalla comunicazione efficace all'empatia" che sotto risponde positivamente a ogni variabile che contraddistingue una buona pratica formativa. Di seguito si propone un'analisi SWOT per fornire un quadro di insieme e tracciare delle possibili proiezioni.

PUNTI DI FORZA (Strengths): • Miglioramento della Comunicazione Interna: Il corso ha migliorato significativamente la comunicazione all'interno del team di Gala Gloves. I partecipanti hanno imparato ad essere più chiari, aperti e a praticare l'ascolto attivo, superando dinamiche comunicative automatiche e superficiali, sviluppando Empatia e relazioni interpersonali efficaci all'interno del gruppo. • Risoluzione dei Conflitti: Il corso ha fornito strumenti e tecniche per gestire i conflitti e le incomprensioni, promuovendo un ambiente di lavoro più sereno e collaborativo. I partecipanti hanno imparato a trovare soluzioni condivise anziché fermarsi alla propria posizione individuale. • Consapevolezza della Comunicazione Non Verbale: La formazione ha sensibilizzato i partecipanti sull'importanza della comunicazione non verbale, aiutandoli a interpretare meglio i segnali e a comunicare in modo più efficace. • Didattica Interattiva e Coinvolgente: Il corso ha adottato una metodologia didattica interattiva, con attività pratiche, "giochi" e materiali di supporto, che hanno reso l'apprendimento più coinvolgente ed efficace. • Impatto Positivo sul Clima Aziendale: La formazione ha contribuito a creare un clima aziendale più positivo e collaborativo, con un aumento del senso di appartenenza e di motivazione. • Docente Esperto e Coinvolgente: La formazione è stata erogata da una docente con grande esperienza e professionalità che ha personalizzato i contenuti in base alle esigenze dell'azienda e dei partecipanti. • Attivazione di una Domanda di Formazione: L'esperienza formativa ha attivato una domanda di formazione continua all'interno dell'azienda.	Punti di Debolezza (Weaknesses): • Mancanza di un sistema di rilevazione costante dei fabbisogni formativi e di programmazione della formazione: L'accesso alle opportunità di finanziamento della formazione continua dei lavoratori rischia di essere occasionale perché manca un sistema di programmazione della formazione. • Formalizzazione e Attestazione dei Risultati di Apprendimento: La formalizzazione e l'attestazione dei risultati di apprendimento potrebbero essere migliorate⁴⁰... Sebbene siano stati utilizzati test a risposta multipla e colloqui tecnici per valutare l'apprendimento, non è specificato come tali valutazioni si traducano in un'attestazione formale delle competenze acquisite. Questo potrebbe limitare la validità e il riconoscimento della formazione. • Mancanza di un Monitoraggio Continuo e Strutturato: Pur essendoci stato un miglioramento nelle dinamiche di comunicazione, non è chiaro se ci sia un sistema strutturato di monitoraggio continuo per assicurare che le competenze acquisite vengano mantenute e applicate nel tempo. Sebbene sia stato introdotto un briefing settimanale, non si sa se questo sia sufficiente a consolidare i risultati. • Resistenza al Cambiamento Iniziale: All'inizio, alcuni partecipanti erano scettici riguardo all'efficacia della formazione. Sebbene questa resistenza sia stata superata, è importante tenere conto che in futuro potrebbe ripresentarsi. • Dipendenza dall'Impegno del Singolo: Il successo dell'applicazione delle competenze acquisite dipende in larga parte dall'impegno individuale dei partecipanti, che, se non costantemente motivati, potrebbero perdere parte dell'efficacia della formazione.
OPPORTUNITÀ (Opportunities): • Sviluppo di Ulteriori Competenze: L'azienda potrebbe proseguire con ulteriori corsi di formazione sulle soft skills, per consolidare i risultati ottenuti e affrontare altre aree di miglioramento. In particolare, la dipendente che si occupa di commerciale, social media ed e-commerce ha mostrato interesse nel proseguire con questo tipo di formazione. • Integrazione con Altre Formazioni: La formazione sulle soft skills potrebbe essere integrata con altre iniziative formative, in altri ambiti come quello digitale. • Sviluppo di un Sistema di Programmazione e Valutazione della formazione: L'azienda potrebbe implementare un sistema più strutturato per la programmazione della formazione e la valutazione e l'attestazione delle competenze, per dare maggiore validità e riconoscimento ai percorsi formativi. • Diffusione della Cultura del Feedback: La formazione potrebbe essere l'inizio di un percorso per una cultura aziendale che valorizza il feedback e il miglioramento continuo, con lo sviluppo di un linguaggio comune e tecniche efficaci.	MINACCE (Threats): • Ritorno a Vecchi Schemi: Esiste il rischio che, nel tempo, i partecipanti tornino alle vecchie abitudini di comunicazione, vanificando in parte i risultati ottenuti con la formazione. • Mancanza di Supporto Continuo: Se l'azienda non continua a supportare e a valorizzare le competenze acquisite con la formazione, i partecipanti potrebbero perdere motivazione e non applicare quanto appreso. • Resistenza da Parte di Nuovi Elementi: L'inserimento di nuovi dipendenti in futuro potrebbe riportare dinamiche comunicative meno fluide nel team, se non adeguatamente formati e sensibilizzati.

L'esperienza formativa realizzata da Gala Gloves è, dunque, senz'altro una buona prassi formativa che merita di essere consolidata, facendone l'inizio di un percorso di regolare ricorso alla formazione continua dei lavoratori finalizzata alla loro crescita professionale e al perseguimento degli obiettivi aziendali. Dall'analisi SWOT emerge che in prospettiva sarebbe utile stabilire un sistema di programmazione e monitoraggio della formazione dei lavoratori, ma anche di formalizzazione e riconoscimento delle competenze acquisite, non solo in ambito relazionale, ma in tutti gli aspetti della professionalità delle persone che vivono nell'azienda.

Questa esperienza formativa, tuttavia, rappresenta un eccellente trampolino di lancio per una strategia formativa aziendale. Si rilevano infatti:

- **Eccellente qualità strategica.**
- **Elevata qualità realizzativa.**
- **Elevato potenziale di Riproducibilità.**
- **Elevato potenziale di Trasferibilità.**