

FORMAZIONE AZIENDALE IN CAMPANIA:

**Innovazione È Sostenibilità
È Sicurezza**

**RAPPORTO REGIONALE DELLA CAMPANIA
DI MONITORAGGIO VALUTATIVO 2024**

Buone Prassi Formative nelle
STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
1. Le tematiche della formazione del personale nelle strategie aziendali per la competitività	5
2. Caratteristiche essenziali delle aziende del panel e ruolo strategico delle buone prassi formative	10
3. Strategie Aziendali e Ruolo della Formazione Continua: contributo delle buone prassi formative alla competitività della Campania	13

INTRODUZIONE

Questo rapporto di ricerca è maturato in un anno che si è concluso con il drammatico travaglio causato da conflitti che toccano così da vicino il nostro Paese e l'Europa. È un momento in cui le persone, la società e le aziende maturano aspettative, fanno programmi, agiscono e si pongono obiettivi, sperando in un nuovo periodo di pace e prosperità come frutto di un ordine internazionale stabile e maturo che consenta di ristabilire punti di equilibrio nelle rischiose dinamiche delle politiche di potenza per affrontare le grandi transizioni del nostro tempo. Le guerre sono il più insostenibile risultato della pressione antropica sul nostro pianeta e sulle economie dei Paesi che ne sono vittime.

In questo scenario, il fare - e fare bene – delle persone, delle aziende, di ogni entità sociale o istituzionale che possa impattare sul contesto è di fondamentale importanza e fare formazione e buona formazione è importante, perché ha un **“effetto diretto”** sui contesti specifici - le aziende, i territori locali, i sistemi di istruzione e formazione – ma ha anche un **“effetto farfalla”**, lo stesso che Edward Lorenz negli anni '60 propose come iperbole della sua dimostrazione scientifica della *dipendenza sensibile alle condizioni iniziali delle dinamiche in un sistema caotico*.

Con questa premessa si vuole rappresentare la consapevolezza delle parti sociali che il contributo che può venire dalle buone pratiche della formazione aziendale ha immediata valenza nei contesti aziendali in cui queste si realizzano, ma i fattori che determinano le buone pratiche formative e gli impatti che ne derivano possono agire positivamente in realtà diverse da quelle in cui sono maturate. Lo scopo di questo rapporto regionale è quindi quello di individuare nelle esperienze formative che sono state analizzate, individuando buone prassi, elementi e dinamiche dei processi formativi che le accomunano.

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 stato ampio; composto, infatti, da 2.870 aziende aderenti al Fondo. In questa base di dati sono rientrate 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 stata 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 hanno assegnato rilevanza 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**

1. Le tematiche della formazione del personale nelle strategie aziendali per la competitività

Gli ambiti strategici per la classificazione delle finalità generali dei Piani formativi a cui le singole azioni formative afferiscono 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 hanno consentito 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

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

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. 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.

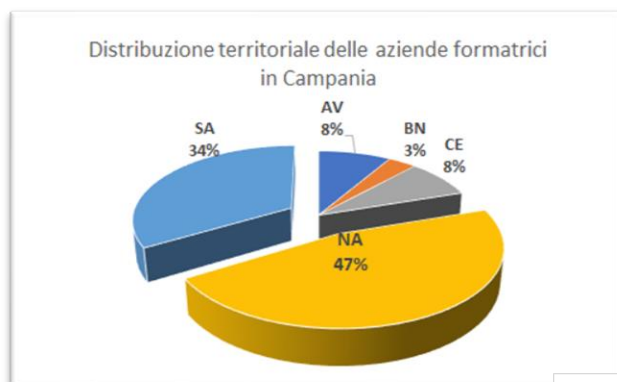
Altri Ambiti Strategici (n° di azioni formative)	Intersezioni delle azioni formative con ambiti strategici/tematica		
	Industria 4.0 (A)	Innov. Tecnologica e digitale (B)	Informatica (tematica)
Informatica n.c.a. (639)	-	-	24,97%
Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (3.159)	21,20%	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%

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 consivisa 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.

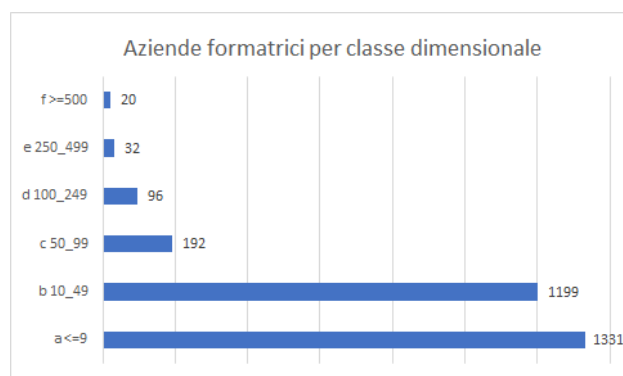
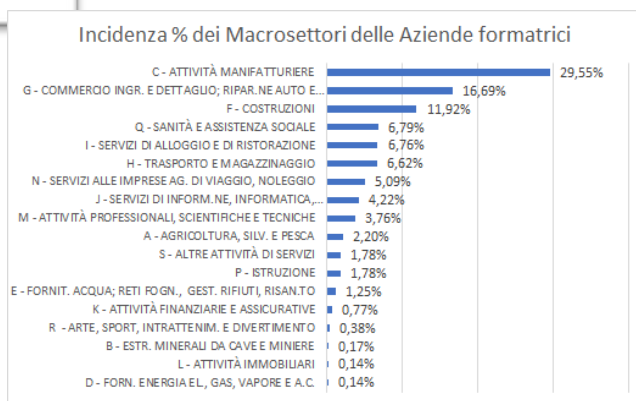
Lo studio di caso, partendo dalle **caratteristiche e dinamiche del contesto organizzativo, produttivo e professionale**, ha un focus centrale sulle modalità di **rilevazione dei fabbisogni formativi**, perché queste spiegano su quali basi sia stata sviluppata la **progettazione formativa**, per passare 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 certa reticenza che svisciva il ruolo delle aziende e di quegli enti formativi e che si esprime soprattutto nell'indisponibilità a consentire il coinvolgimento nella rilevazione di lavoratori che abbiano partecipato alla formazione.

La seguente tabella riepiloga il panel di aziende che, invece, hanno attivamente partecipato alla ricerca 2024 di buone pratiche formative aziendali in Campania. A queste aziende va innanzitutto il merito di aver condiviso le loro esperienze formative affinché possano essere emulate da altre aziende. Il quadro viene completato dalla successiva tabella che riporta ulteriori dati sulle caratteristiche delle aziende e sulla tipologia di Piani formativi finanziati da Fondimpresa.

Denominazione Azienda	Attività	Prov.	Elementi di Interesse della formazione realizzata
Agenzia di Sviluppo dell'Area Metropolitana di Napoli - ARMENA SpA	Lavori di costruzione e manutenzione di edifici e infrastrutture pubbliche	NA	L'impegno sinergico di azienda ed ente formativo ha consentito di tenere in aula, per un numero consistente di ore, sia lavoratori propensi all'apprendimento che gruppi di lavoratori “resistenti”. Fondamentale connessione creata tra competenze per la sostenibilità e competenze per la sicurezza. Architettura modulare del piano formativo per percorsi diversificati. È una buona pratica di ricorso al Fondo Nuove Competenze da parte di un'azienda che afferisce alla Pubblica Amministrazione, essendo una società partecipata per i servizi di Facility Management dell'Area Metropolitana di Napoli.
ASIS - SALERNITANA RETI E IMPIANTI	GESTIONI RETI ACQUEDOTTISTICHE	SA	ASIS ha integrato competenze green e politiche attive per crescita e innovazione. La formazione è stata finalizzata a sviluppare competenze per organizzazione, innovazione e sostenibilità. La programmazione formativa su base annuale per colmare i gap di competenze del personale, coinvolgendo attivamente dipendenti e responsabili, costituisce una buona prassi nell'ambito della Pubblica Amministrazione, poiché ASIS è un consorzio di società partecipate da amministrazioni comunali. La formazione è una leva strategica per la sostenibilità e il miglioramento continuo.
EL.C.I. Impianti SRL	Installazioni	NA	Supporto all'introduzione di un nuovo sistema ERP in un gruppo di aziende, per digitalizzare i processi e implementare tecnologie dell'Industria 4.0. Sinergia tra innovazione tecnologica e sviluppo delle competenze per un sistema di manutenzione predittiva e automazione della logistica. Dinamiche intergenerazionali per lo scambio di pratiche per le competenze digitali.
FLEX PACKAGING SpA	Cartotecnica	SA	Integrazione della sostenibilità nel modello di business aziendale, con focus sull'economia circolare. Dalla formazione, soluzioni di economia circolare implementate. Promozione del "circular mindset" e allineamento delle strategie aziendali agli obiettivi di sostenibilità. Approccio laboratoriale che ha favorito il dialogo tra esperti esterni e responsabili aziendali.

GALA GLOVES srl	PRODUZIONE E FABBRICAZIONE ARTIGIANA DI GUANTI IN PELLE	NA	Formazione sulle soft skills relazionali in un'azienda di piccolissime dimensioni. Coinvolgimento efficace sia di impiegati che di operai. Impatto positivo sull'empowerment e sull'organizzazione aziendale con accrescimento della coesione. Maggiore qualità ed efficienza ed efficacia delle relazioni come frutto delle tecniche di comunicazione, con le nuove metodologie apprese dal personale formato.
HS COMPANY SRL	REALIZZAZIONE E MANUTENZIONE DI COMPUTERS E SISTEMI INFORM.	AV	Realizzato da un'azienda di grande dimensione con un modello organizzativo, operativo e tecnologico particolarmente importante, questo Piano formativo ha coinvolto un elevato numero di lavoratori di recente assunzione. Realizzato con una piattaforma FAD discretamente evoluta, ha dato ottimi risultati, nonostante sia stato realizzato interamente in autoapprendimento; vi sono, infatti, riscontri diretti e indiretti dell'efficacia e dell'attiva partecipazione di lavoratori altamente qualificati. È una buona pratica nell'ambito del Fondo Nuove - Competenze
HYDRA SRL	Fabbricazione Macchine d'Impiego	AV	L'integrazione della formazione con le strategie aziendali ha portato a scelte di investimento tecnologico più consapevoli. Il coinvolgimento sinergico, sia dell'ufficio progettazione che dell'officina, esprime un approccio olistico. La finalizzazione della formazione a esigenze aziendali ha determinato risultati concreti di efficientamento dei processi e risparmio energetico.
NOVARTIS FARMA SpA	Chimico Farmaceutico	NA	Questa azienda, espressione locale di una multinazionale del settore farmaceutico che traina le esportazioni regionali, ha sviluppato un'analisi approfondita dei fabbisogni formativi condotta dall'ente formativo interno. , Un intervento formativo, frutto della condivisione tra ente formativo interno, leadership team e digital team dell'azienda stessa, ha favorito l'assunzione di un ruolo pilota di questo sito produttivo nell'implementazione di Intelligenza Artificiale nella rete di una grande multinazionale su scala globale di un settore avanzato come quello farmaceutico. L'accesso personalizzato a diversi percorsi formativi, è stato possibile grazie all'utilizzo di una evoluta piattaforma di training.
Villa delle Ginestre	Sanità e assistenza sociale	NA	L'équipe di ricerca e sviluppo dell'azienda ha messo a punto dispositivi molto evoluti tecnologicamente e digitalmente che rappresentano un'innovazione anche in campo terapeutico. Il Fondo Nuove Competenze è stato utilizzato al meglio delle sue potenzialità. La formazione ha consentito di coinvolgere tutta l'area dei terapisti che hanno appreso a utilizzare dispositivi basati su tecnologie di realtà virtuale e aumentata e di robotica. pur partendo da livello di competenza digitale alquanto bassi.
CHG Caracciolo Hospitality Group	Alberghiero	NA	La formazione a catalogo è stata scelta dall'azienda sulla base dell'analisi approfondita dei fabbisogni formativi. Di particolare rilevanza ed efficacia si è rilevata la formazione che ha avuto un focus su competenze trasversali, tra cui quelle attinenti al pensiero logico-matematico. Il coinvolgimento attivo del personale in diverse fasi ha assicurato efficacia e impatti immediati e tangibili. Il mix di metodologie didattiche che combinano teoria e apprendimento esperienziale, con un taglio pratico, ha consentito la personalizzazione dei percorsi formativi, adattati alle esigenze specifiche dei partecipanti, pur in una formazione strutturata su una dimensione collettiva.

BTS SPA	CHIMICA (ma potrebbe entrare nel settore della Plastica o della cartotecnica)	CE	L'azienda vive una tensione tra la necessità di accrescere l'efficienza, la riduzione dei costi e l'incombente rischio di senescenza di macchinari tecnologicamente evoluti, che hanno percorso Industria 4.0' nel nostro Paese. Il "Corso tecnologico di Manutenzione" ha sviluppato una interazione più efficace dei tecnici della manutenzione nella gestione delle macchine e dei guasti. La formazione ha coinvolto operai/tecnici di formazione prevalentemente esperienziale in un percorso di riflessione, apprendimento teorico con impatto sulle pratiche applicazioni.
DE IULIIS MACCHINE SPA	COSTRUZ.- MANUTENZ.MACCHIN.E IMP.IND.E	SA	Il piano ha promosso l'innovazione digitale e tecnologica per trasformare De Iuliis Macchine S.p.A. in una Smart Factory. L'approccio multidimensionale ha integrato aspetti, ruoli e processi specifici, collegandoli funzionalmente. Il coinvolgimento attivo nella formazione del personale a tutti i livelli, ha promosso la convergenza funzionale, mediata dalle nuove tecnologie, tra operai, impiegati e management.
DIGAMA SRL	FABBRICAZIONE MACCHINE DI IMPIEGO	SA	La formazione si è concentrata sull'innovazione digitale per l'Industria 4.0, colmando lacune nelle competenze legate alla Smart Production. Nonostante l'iniziale sistema ERP sia stato abbandonato, la formazione ha fornito metodologie utili per la scelta e l'uso di nuovi software, migliorando la pianificazione e la comprensione dei dati aziendali. Le nuove competenze hanno permesso di valutare la redditività e guidare le scelte tecnologiche.

Il panel dimostra che in diversi settori e tipologie aziendali e territoriali è possibile realizzare buone pratiche formative che producono rilevanti impatti positivi, in direzione della competitività delle aziende, nell'affrontare le sfide delle transizioni in atto. Per il 2024 sono state privilegiate aziende non appartenenti alla filiera agro-alimentare che negli anni scorsi è stata analizzata, focalizzando l'analisi su aziende che hanno dimostrato come questo settore abbia agganciato le transizioni in atto dall'agricoltura di precisione (caso di studio sulla formazione della cooperativa Terramore) alla trasformazione (Finagricola, La Doria, Gruppo Balletta, Mastroberardino, Sorrento Saponi e Tradizioni), alla logistica e commercializzazione (Agritalia).

Per il 2024, nella composizione del panel sono stati privilegiati altri criteri: aziende di altri settori manifatturieri che potessero esprimere la competitività e il potenziale di sviluppo dell'export della Campania in altri settori dell'industria manifatturiera. Sono stati privilegiati, inoltre, aziende che possono esprimere l'evoluzione dei Fondi Interprofessionali e, in particolare, di Fondimpresa per la Pubblica Amministrazione; sono state quindi inserite nel panel di indagine due aziende che vedono la partecipazione diretta o indiretta della pubblica amministrazione. Sono stati analizzati tre piani formativi di aziende che hanno fatto ricorso al Fondo Nuove Competenze che costituisce una linea di finanziamento che tende a diventare una misura strutturale che impegna in modo rilevante i Fondi Interprofessionali.

Un dato che accomuna queste esperienze della formazione aziendale e che non è esplicitamente espresso nella tabella, riguarda la dinamica che ha portato le aziende a dare vita alla realizzazione dei Piani formativi nell'ambito dei quali queste buone pratiche sono state realizzate.

2. Caratteristiche essenziali delle aziende del panel e ruolo strategico delle buone prassi formative

Le esperienze formative realizzate sono stati possibili perché imprenditori e/o manager delle aziende che compongono questo panel hanno perseguito con chiara determinazione e lungimiranza obiettivi di sviluppo e inclusione nel progetto aziendale dei lavoratori a cui la formazione è stata indirizzata. Ciò anche nella

consapevolezza che i lavoratori con maggiori competenze, maturate grazie all'investimento delle aziende in formazione, sono anche quelli che hanno più chance sul mercato del lavoro e sono i più contesi dalle aziende concorrenti: «*Fa parte del gioco*», come afferma in un'intervista un leader dell'imprenditoria in Campania, ma la formazione è anche e soprattutto leva di fidelizzazione del personale in un momento in cui l'*inverno demografico* che attraversa il nostro Paese porta le aziende a contendersi i professionisti migliori, intendendo per professionisti tutti i lavoratori che rispondono alle aspettative delle aziende.

La formazione, in tutti questi casi, si rivela attraverso queste esperienze un potente investimento di professionalità, perché consente di espandere e consolidare il know how distintivo delle aziende allungando le distanze con chi resta indietro.

Settore ATECO di Attività Economica	Denominazione Azienda	Prov	Classe di Addetti	Tipologia Piano del Caso Studio
14 - Confezione di Articoli Abbigliamento; Confezione di Articoli in Pelle e Pelliccia	GALA GLOVES srl	NA	1 - 10	Avviso Competenze di Base e Trasversali
17 - Fabbricazione di Carta e di Prodotti di Carta	FLEX PACKAGING SpA	SA	50 -99	Avviso Circular Economy
20 - Fabbricazione di Prodotti Chimici	BST SPA	CE	50-99	Conto Formazione Ordinario
21 – Fabbricazione di Prodotti Farmaceutici di Base e di Preparati Farmaceutici	NOVARTIS FARMA SpA	NA	> 500	Conto Formazione Ordinario
26 - Fabbricazione di Computer e Prodotti di Elettronica e Ottica	HS COMPANY SRL	AV	> 500	Fondo Nuove Competenze
28 - Fabbricazione di Macchinari e Apparecchiature N.C.A.	HYDRA SRL	AV	10-49	Avviso Green Transition
28 - Fabbricazione di Macchinari e Apparecchiature N.C.A.	DE IULIIS MACCHINE SPA	SA	50-99	Avviso Innovazione digitale e tecnologica
28 - Fabbricazione di Macchinari e Apparecchiature N.C.A.	DIGAMA SRL	SA	10-49	Avviso Innovazione digitale e tecnologica
37 - Gestione delle Reti Fognarie	ASIS - SALERNITANA RETI E IMPIANTI	SA	100-249	Avviso Politiche Attive
43 - Lavori di Costruzione Specializzati	EL.C.I. Impianti SRL	NA	10-49	Avviso Innovazione digitale e tecnologica
55 - Alloggio	CHG - Caracciolo Hospitality Group	NA	100-249	Avviso Competenze di Base e Trasversali
81 - Attività di Servizi per Edifici e Paesaggio	ARMENA SpA - Agenzia di Sviluppo dell'Area Metropolitana di Napoli	NA	250-499	Fondo Nuove Competenze
86 - Assistenza Sanitaria	VILLA DELLE GINESTRE	NA	50-99	Fondo Nuove Competenze

Dalla precedente tabella si evince la forte presenza per il settore manifatturiero di imprese specializzate nella fabbricazione di macchine. Uno dei principali punti di forza dell'industria della Campania e delle Piccole e Medie Imprese, specialmente nel settore metalmeccanico e segnatamente nella costruzione di macchinari o di loro componenti è nella personalizzazione che Vi sono ben tre aziende del panel che operano in questo ambito sebbene con specializzazioni diverse. **DE IULIIS Macchine** realizza componenti meccaniche di grandi dimensioni necessarie in diversi campi: dalle grandi infrastrutture per il settore gas&oil, al settore estrattivo, alla cantieristica navale; le altre due si spingono nel campo della produzione di robot per gli impianti industriali: una, **HYDRA**, si è specializzata nella produzione di robot per la filiera dell'automotive e si sta diversificando a causa della crisi di questo settore; l'altra, **DIGAMA**, produce macchinari e robot per le industrie conserviere con un importante sbocco sia nell'importante mercato regionale dell'industria agro-alimentare (che così rientra indirettamente nel panel), sia verso l'estero, così come le altre due aziende appena citate. Vi è anche un'altra industria che opera per la filiera agro-alimentare ed è **FLEX PACKAGING** che, benché classificata come cartotecnica, produce contenitori flessibili soprattutto per questo settore, ma non solo. Anche questa industria è caratterizzata dal un know how che consente di

offrire ad altre industrie prodotti ad hoc. La personalizzazione spinta e l'eccellenza per il mondo dell'Alta Moda viene espressa da **GALA GLOVES**, un quantificio che interpreta, prosegue e fa evolvere la gloriosa tradizione napoletana nella produzione di questo accessorio dell'abbigliamento.

Ancora nel settore manifatturiero si collocano altre due industrie, in tal modo questo settore rappresenta oltre la metà del panel, **NOVARTIS FARMA** è l'espressione di punta dell'industria farmaceutica della Campania, fa capo all'omonima multinazionale svizzera, ma è fortemente radicata nel territorio ed è un importante punto di riferimento nella rete globale di questo gigante dell'industria e della ricerca, Lo stabilimento di Torre Annunziata, in provincia di Napoli, trascina le esportazioni della Campania a vette mai raggiunte finora perché qui viene prodotto uno dei farmaci di maggior successo nelle terapie cardiache e vien esportato dalla Campania alla Svizzera e in tutto il mondo, compresa la Cina. Ma questo di Torre Annunziata è anche centro dell'evoluzione tecnologica di questa multinazionale verso l'intelligenza artificiale generativa come parte dei processi aziendali.

Anche **BST SpA**, come parte del Gruppo SICAD, nel casertano realizza produzione a grande scala di nastri adesivi e per mascherature, destinati a essere commercializzati in tutto il mondo da questo Gruppo industriale lombardo di stampo familiare che si potrebbe definire anche come una "multinazionale tascabile".

HS Company è un esempio di industrializzazione dei servizi e di industrializzazione dei prodotti, perché questa che ormai è una grande impresa nel settore del rewamping e di assistenza tecnica per hardware informatico che fornisce e supporta le maggiori imprese italiane, nasce da una piccolissima impresa e nel giro di un paio di decenni diventa un'importante realtà capace di servire tutto il territorio nazionale da un headquarter situato in una delle zone interne del sub appennino della Campania. Unisce innovazione, flessibilità, sostenibilità perché prolunga la vita dei prodotti e li rimette in circolo. Viene classificata come industria, ma vi è una forte componente di servizio.

Ad eccezione di Novartis e BST tutte queste aziende hanno una forte radice familiare all'origine del loro sviluppo, così come in altri settori si riscontra in **VILLA Delle GINESTRE** che rappresenta un'eccellenza dell'innovazione in campo terapeutico per la riabilitazione di persone con problemi di psicomotricità e altri disturbi della sfera psichico relazionale ed è nata dall'iniziativa di due coniugi, due professionisti. Anche **El.C.I. Impianti** è parte della storia di un gruppo di aziende che fanno capo a un'unica famiglia.

CHG – Caracciolo Hospitality Hotel, ha invece una genesi imprenditoriale di tipo associativo tra un gruppo di imprenditori che hanno reciprocamente rinforzato le loro capacità di investimento e messo assieme delle importanti risorse nel campo alberghiero.

Il panel composto nella ricerca delle buone prassi formative comprende anche due aziende partecipate dalla pubblica amministrazione; due società strumentali: **ASIS - Salernitana Reti e Impianti SpA**, nata per volontà di 21 comuni, come "Consorzio Acquedotti delle Valli del Sele del Calore e del Montestella"; l'altra azienda è **ARMENA SpA - Agenzia di Sviluppo dell'Area Metropolitana di Napoli** che svolge per conto dell'Ente che la partecipa totalmente servizi di facility management.

Per tutte le aziende selezionate per il panel delle buone prassi formative, la rilevazione sul campo ha messo in evidenza che la formazione ha una **valenza strategica** e tale connotazione viene frequentemente attribuita dagli imprenditori e dai manager anche alla formazione per la **Sicurezza del Lavoro**. Si può affermare che da queste esperienze emerge con forza che **la formazione tecnologica e per la sostenibilità è anche formazione per la sicurezza e la qualità del lavoro**.

Questa connessione è stata spesso richiamata nel corso delle interviste, ma è espressa in alcuni casi con particolare evidenza. In **BST**, il **Corso Tecnologico per la Manutenzione**, si conclude con una prova di abilità dei partecipanti su una valvola di sfogo di una macchina la cui rilevanza veniva sottovalutata.

In **ARMENA Sviluppo SpA**, la sicurezza del lavoro nei cantieri stradali o negli edifici è la leva motivazionale per un percorso di apprendimento con il FNC che sviluppa competenze per la sostenibilità

e l'utilizzo di smartphone e tecnologie digitali per l'interconnessione e l'evoluzione dell'azienda. In **DE IULIIS Macchine**, la rilevazione sul campo per questa ricerca inizia con la presentazione sulle **misure e i dispositivi di sicurezza** che anche gli ospiti e i docenti che erano intervenuti per formare i lavoratori avevano dovuto adottare, **soprattutto nella formazione on the job**.

In **CHG – Caracciolo Hospitality Group** la formazione per lo sviluppo di competenze e di un approccio logico matematico ai problemi e nella interazione con colleghi e clienti si inquadra in una programmazione formativa in cui lo sviluppo di raffinate competenze tecnico professionali proprie di strutture alberghiere di alto livello sono strettamente incrociate con i temi della sicurezza del lavoro e degli ambienti, ma anche nella sicurezza alimentare e delle attenzioni per la salute alimentare dei clienti.

VILLA delle GINESTRE con le terapie per l'apprendimento che ricorrono a strumenti ludici della realtà virtuale e aumenta e a robot antropomorfi, oltre a rendere più efficaci e rapide le terapie stesse combattono il rischio di burnout per i terapeuti.

3. Strategie Aziendali e Ruolo della Formazione Continua: contributo delle buone prassi formative alla competitività della Campania

Lo scenario regionale della Campania continua a esprimere dati migliori di quelli nazionali; un contributo rilevante viene dalle esportazioni a cui contribuiscono in modo rilevante le tipologie di aziende di cui sono state intercettate le buone prassi formative nel corso del monitoraggio valutativo 2024. Ma tra queste vi sono anche aziende che danno un importante contributo su altri punti di forza della nostra regione, quali possibili leve dello slancio di questo territorio verso nuovi e più importanti obiettivi.

I dati congiunturali pubblicati da Bakitalia a novembre 2024 sull'economia regionale della Campania indicano che *“Nel primo semestre del 2024 l'attività economica in Campania è cresciuta in misura contenuta, per la debolezza della fase ciclica. Secondo le stime della Banca d'Italia, basate sull'indicatore ITER, nella prima metà dell'anno il prodotto è aumentato dello 0,8 per cento rispetto al corrispondente periodo del 2023, un incremento superiore alla media italiana e a quello del Mezzogiorno”*.

“Le esportazioni campane sono ancora cresciute, anche se a ritmi più contenuti, trainate pressoché esclusivamente dalle vendite estere del comparto farmaceutico. Aumenti moderati si registrano anche per l'agroalimentare e l'aerospaziale mentre si osserva un calo per l'automotive, le cui vendite si sono ridotte sui mercati europei e nordamericani”.

In questo paragrafo del rapporto regionale esamineremo la collocazione delle aziende esportatrici che sono state descritte in precedenza rispetto ai dati delle esportazioni e del turismo nel 2024. Non vengono forniti dati quantitativi sulle esportazioni delle aziende, poiché non era questo lo scopo della ricerca. Ciò che si vuole sottolineare è che un'azienda, ad esempio, come la Novartis che dispone di una vasta scelta tra opzioni produttive per la sua natura ed estensione internazionale, ha deciso di affidare un suo prodotto di punta alla sua Unità Produttiva di Torre Annunziata, investendo in questa realtà; questo studio senza fare ipotesi riporta il semplice dato di una importante attività formativa che ha spianato la strada all'investimento di Novartis per fare di questo anche il sito pilota della digitalizzazione in chiave AI. Vi è dunque una correlazione diretta tra formazione del personale e protagonismo nell'export.

Settore	Esportazioni 1° semestre 2024 (milioni di euro)	Variazione % rispetto al 2023	Aziende esportatrici del Panel delle Buone Prassi formative
Prodotti dell'agricoltura, silvicoltura e pesca	368	-3,8	
di cui: colture agricole non permanenti	290	-3,2	
Prodotti dell'estrazione di minerali da cave e miniere	1	-22,3	

Prodotti alimentari, bevande e tabacco	2.515	6,6	
di cui: conserve di frutta e ortaggi	1.111	8,8	
prod. lattiero-caseari	298	8,7	
prod. da forno e farinacei	412	-6,3	
altri prod. alimentari	441	24,2	
Prodotti tessili e dell'abbigliamento	317	7,1	Gala Gloves
di cui: articoli di abbigliamento	272	9,1	
Cuoio e pelletteria	100	-0,7	
Calzature	114	8,3	
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	183	-10,9	FLEX PACKAGING
di cui: carta e prodotti di carta	167	-11,2	
Coke e prodotti petroliferi raffinati	31	-0,3	
Sostanze e prodotti chimici	148	-7,2	
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	3.803	103,9	NOVARTIS
Prodotti in plastica	359	1,4	BST
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	122	1,9	
Metalli di base e prodotti in metallo	561	-9,8	
Prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	206	-29,0	
Prodotti dell'informatica, elettronici e ottici	288	43,6	HYDRA; DIGAMA;
di cui: apparecchiature di cablaggio	240	82,5	
Macchinari e apparecchi n.c.a.	320	2,3	DE IULIIS MACCHINE,
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	1.032	108,8	
di cui: autoveicoli	844	143,4	
Navi e imbarcazioni	71	194,1	
Locomotive e materiale rotabile ferro-tranviario	96	9,6	
Aeromobili, veicoli spaziali e relativi dispositivi	357	-9,8	
Prodotti delle altre attività manifatturiere	101	-7,8	
Energia, trattamento dei rifiuti e risanamento	67	16,6	
Prodotti delle altre attività	122	3,7	EL.C.I. Impianti

Le altre aziende citate nella precedente Tabella, come PMI contribuiscono alle esportazioni in misura adeguata alle loro classi dimensionali alle esportazioni della Campania; sono riconosciute come partner nei mercati internazionali, questo risultato è frutto di strategie che la formazione supporta. La collocazione di una di queste aziende in corrispondenza di un settore che presenta una flessione nelle esportazioni come quello della carta e dei prodotti derivati, in realtà non riflette la “nicchia” della Flex Packaging che è più ampia ed è in crescita. Anche in questo caso vi è una compresenza di un significativo ruolo della formazione a supporto delle strategie aziendali.

Assimilabile al settore delle esportazioni è l'industria turistica, come sostiene il Presidente Joannotti Pecci, che rappresenta **CHG – Caracciolo Hospitality Group** anche questa azienda ha un ruolo qualificante in un settore particolarmente importante per l'economia regionale e la sua strategia che punta all'eccellenza si sostanzia anche in una strategia formativa chiara e precisamente finalizzata. *“Secondo i dati provvisori forniti dalla Regione Campania, nei primi sei mesi dell'anno (2024 – ndr) le presenze turistiche in regione sono lievemente diminuite per il calo della componente nazionale. Per il comune di Napoli, i pernottamenti si sarebbero stabilizzati sui livelli del 2023:*

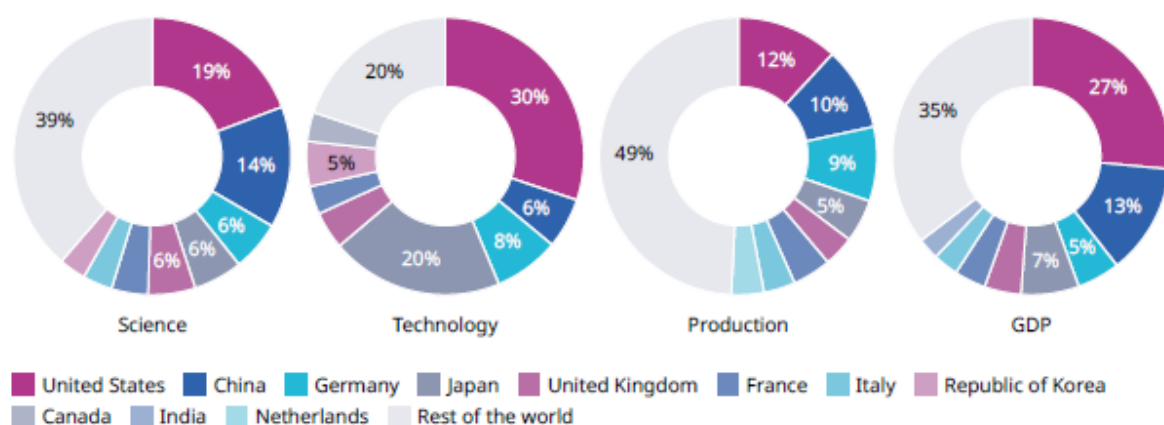
l'aumento dei visitatori dall'estero ha compensato il calo dei turisti italiani. Le stime per il primo semestre 2024 dell'Indagine sul turismo internazionale condotta dalla Banca d'Italia segnalano un aumento della spesa dei viaggiatori stranieri. Secondo i dati di Assaeroporti, nei primi sei mesi dell'anno il numero di passeggeri nello scalo di Capodichino è cresciuto del 3,5 per cento rispetto allo stesso periodo del 2023 (meno che nel Mezzogiorno e nella media nazionale; tav. a2.2). L'aumento è stato trainato dalla componente estera (9,8 per cento), a fronte di un calo in quella nazionale (-7,5). A luglio sono iniziate le attività di trasporto passeggeri presso l'aeroporto di Salerno – Costa di Amalfi.

In base ai dati dell'Autorità portuale campana, nei primi sette mesi del 2024 il numero dei passeggeri nei porti della regione è ulteriormente cresciuto rispetto a un anno prima, dell'11,2 per cento per traghetti e aliscafi e del 9,3 per le crociere"

Ultimo, ma solo in ordine di trattazione, è l'apporto che viene dalla sinergia tra aziende e mondo universitario nel campo della ricerca, come dimostrano i brevetti di VILLA delle GINESTRE nel campo delle terapie riabilitative. Questo è un ambito particolarmente importante per il nostro Paese, l'unico per il quale emerge una presenza significativa dell'Italia nel rapporto WIPO 2024 che analizza le dinamiche e il ruolo della proprietà intellettuale nel mercato dell'innovazione. L'Italia è presente anche se non ancora con quote inferiori al 5% tra i pochi Paesi in cui si concentra la maggior parte dei prodotti scientifici e tecnologici.

The vast majority of scientific, technological and production outcomes are concentrated in a few national innovation ecosystems

Figure 2.1 Share of innovation outputs vs. GDP share, 2017-2020



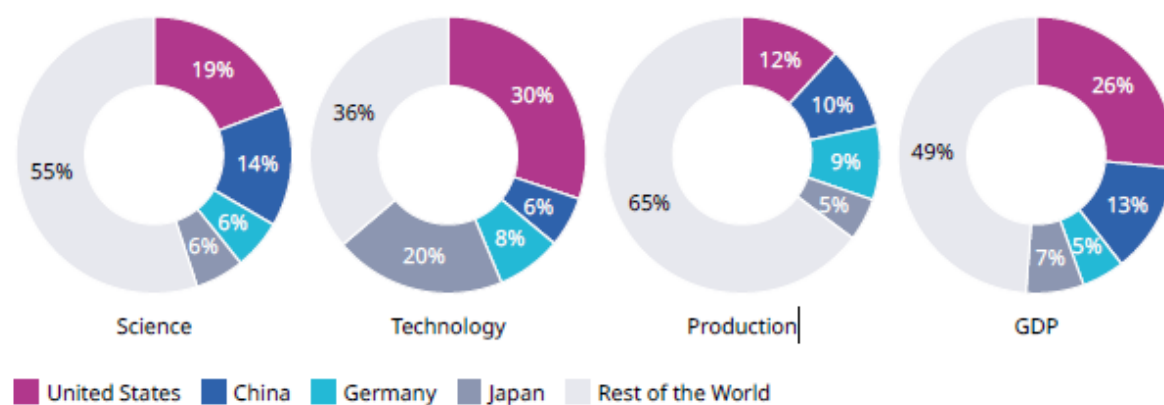
Notes: Innovation outputs include scientific publications, international patent applications and exports.
Sources: EPO PATSTAT; UN COMTRADE; WIPO; World Bank World Development Indicators (WDI); WoS SCIE.

Fonte: rapporto WIPO 2024

Questo come è emerso dalle rilevazioni è frutto di una capacità di realizzare prodotti ad hoc anche con tecnologie non proprietarie del nostro Paese, ma grazie alla creatività, alla cura e alla rispondenza ai bisogni specifici dei clienti. La formazione aziendale, su questa strada si è rilevata uno strumento efficace nello studio che abbiamo realizzato.

Innovative outcomes are highly concentrated

Figure 3 Share of innovative outputs vs. GDP share, 2001-2020



Fonte: rapporto WIPO 2024