ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

Rete Fondimpresa

La formazione generativa

IMPRESE CHE FORMANO E APRONO SPAZI PER IDEE, MERCATI, PERSONE

DODICI STORIE DI FORMAZIONE IN CAMPANIA

Report di Monitoraggio Valutativo 2025

A cura di EsCOGIT@ srls

Sommario

PREFAZIONE 4
INTRODUZIONE 5
1. METODOLOGIA DI INDIVIDUAZIONE E PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE SELEZIONATE PER LE STORIE DI FORMAZIONE 8
2. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO PER LA FORMAZIONE CONTINUA IN CAMPANIA 15
2.1 Il tessuto produttivo 16
2.2 Quadro Socio-Economico e Territoriale 21
2.3 Tendenze del Mercato del Lavoro 22
2.3 Sistemi dell'Istruzione e della Formazione e Politiche Regionali in Campania 23
2.4 Ruolo nell'Innovazione e Trasferimento Tecnologico 25
3. LE SFIDE DEL CONTESTO E LE RISPOSTE AZIENDALI NELLE STORIE DI FORMAZIONE 27
SINTESI DEI RAPPORTI AZIENDALI 33
AiReD Srl 34
AMES Centro Polidiagnostico Strumentale Srl 40
PORTO DI MOLA Azienda Agricola 45
COMPANY TRAFIL PRODUCTION – CTP Srl 51
FERTENIA Srl 60
ANTICA DISTILLERIA PETRONE Srl 67
DE MATTEIS AGROALIMENTARE SpA 72
SANNIO PLASTIC Srl 77
INDUSTRIE ELETROMECCANICHE EUROPEE – IEE Srl 82
R-STORE SpA 89
LEVER TOUCH SpA 95
AP Commerciale Srl – SOLE 365 101

PREFAZIONE

del Presidente dell'OBR Campania, **Mike Taurasi**

L'Organismo Bilaterale Regionale per la Formazione in Campania (OBR Campania) è nato nel 1997 sulla base degli accordi del 20 gennaio 1993 tra governo e parti sociali, e quelli del 31 gennaio e 22 giugno 1995 tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL.

L'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale (AT), realizza le attività di Fondimpresa decentrate sul territorio tra cui attività di sportello con servizi di informazione, supporto e orientamento per le aziende sui piani formativi da presentare; attività di istruttoria per la verifica di conformità dei piani del Conto Formazione e il loro monitoraggio procedurale; promozione del Conto Formazione; attività di monitoraggio qualitativo dei Piani finanziati da Fondimpresa con analisi statistiche e qualitative con gli attori della formazione continua in Campania.

Nella fattispecie, con tale report l'OBR Campania intende offrire un supporto concreto all'attività di monitoraggio valutativo a sostegno dell'azienda in questione.

Pertanto, tramite la ricerca e la selezione di Storie di Formazione sul territorio regionale, l'OBR Campania contribuisce ad arricchire il Repertorio nazionale, il quale è stato istituito da Fondimpresa in partnership con l'INAPP e contempla una molteplicità di testimonianze volte ad avvalorare la crescita qualitativa e quantitativa della formazione continua.

L'OBR Campania, con la ricerca qualitativa delle Storie di Formazione in Campania punta a comporre un panel che rifletta l'evoluzione della formazione nella regione e, per quanto ristretto, esprima la varietà di attori della formazione continua con Fondimpresa in questa regione, considerando tipologie di aziende con il loro ventaglio di settori produttivi, ruoli e professionalità dei lavoratori, obiettivi e impatti formativi, contesti territoriali e dimensioni aziendali, nonché approcci e tipologie degli enti formativi.

Lo schema metodologico, definito a livello nazionale, viene implementato e interpretato dalle AT del Fondo. In Campania, questa attività viene svolta dall'OBR Campania che, per il biennio 2025-2026, ha deciso di avvalersi di EsCOGIt@, una società con un consolidato know-how nel campo del monitoraggio e della valutazione della formazione continua in azienda. Questa collaborazione assicura all'OBR Campania che l'attività venga svolta con la rigorosa metodologia che lo caratterizza, garantendo il rispetto delle aziende e delle persone coinvolte, sia nella rilevazione e trattamento delle informazioni, che nella elaborazione e diffusione dei rapporti di monitoraggio valutativo.

È doveroso porgere, a nome di tutto l'OBR Campania, un forte ringraziamento agli imprenditori, ai responsabili aziendali, alle lavoratrici e ai lavoratori che con la loro disponibilità e motivazione a condividere la loro esperienza formativa hanno consentito la realizzazione di questo lavoro che auspichiamo possa contribuire a elevare l'efficacia della formazione aziendale e diffondere la consapevolezza del grande ritorno per tutti gli attori del sistema produttivo della Buona Formazione.

INTRODUZIONE

Le imprese oggetto di questo studio hanno interpretato in vario modo il loro ruolo nel mercato; hanno storie in cui le idee e la creatività imprenditoriale incontrano l'innovazione tecnologica e attenzione ai temi della sostenibilità ambientale. In queste aziende la formazione del personale con Fondimpresa è ricorrente, sistematica; è utilizzata come leva strategica per dare spazio a nuove idee, far crescere persone nelle posizioni operative e/o in quelle manageriali, supporta direttamente o indirettamente lo sviluppo di nuovi prodotti, e la messa a punto di processi produttivi, il miglioramento delle performance.

Nei casi di studio che vengono presentati in questo report, la finalizzazione e gli impatti della formazione del personale, in misura variabile, ma sempre significativa, supportano la creazione di condizioni di contesto che favoriscono la crescita o comunque la tenuta delle imprese anche in uno scenario difficile come quello attuale, o addirittura in una fase avversa come lo è, ad esempio, nell'automotive.

In queste aziende, salvo un caso, nel corso della loro storia recente si registra una crescita significativa ed in alcuni casi questa crescita è spettacolare. Non vi è una relazione diretta tra la formazione del personale e questi percorsi di successo che dipendono dalle capacità e dagli investimenti degli imprenditori, dei soci/azionisti che li sostengono, dei manager che ne interpretano le strategie. Vi sono, però, tre elementi che ruotano attorno alla formazione del personale e che accomunano le storie di successo imprenditoriale e formativo che in questo report vengono presentate: la prima è l'**attenzione** alle persone dei vertici delle imprese che diventa attenzione verso la formazione del personale, come mezzo per accelerare il conseguimento degli obiettivi programmati; la seconda è la **disponibilità a mettere in trasparenza**, a condividere la propria esperienza formativa, a raccontarla, a farsene vanto contribuendo a rafforzare la reputazione aziendale e a farne oggetto di condivisione, perché ritengono che questo possa contribuire a migliorare l'humus in cui può prosperare il sistema produttivo in cui operano e la loro stessa azienda; la terza è la **convenienza** del fare formazione:

È utile soffermarsi sul significato etico e strategico di questa parola: *convenienza*[1] e sul perché sia giusto associarlo alla formazione finanziata del personale; è anche questo, infatti, il senso che traspare da queste storie di formazione che sono espressione di un modo efficace di fare impresa e di crescere in termini di performance e di risultati di bilancio.

Lo "spazio" delle **opportunità e convenienze** nel finanziamento per lo sviluppo delle competenze e delle professionalità, è stato eroso a danno delle imprese e dei loro lavoratori impegnati a far crescere la loro competitività perché quelle risorse hanno attirato appetiti truffaldini, come è recentemente emerso in alcune vicende legate al Fondo Nuove Competenze. Le aggressioni fraudolente alle risorse finanziarie pubbliche destinate alla formazione è opera di "ladri" che producono formazione fittizia con falsa documentazione ed è quindi un campo che non riguarda competenze professionali e competitività, ma la giustizia penale.

Condividere e diffondere le "lezioni" che vengono dalle buone pratiche formative, mettere in trasparenza le esperienze formative più significative può contribuire a **diffondere cultura e ritorno**

[1] Si invita a consultare il Vocabolario della Enceclopedia Treccani: https://www.treccani.it/vocabolario/convenienza/

della formazione continua e dell'apprendimento come fattore strategico della crescita. Sviluppando consapevolezza e attenzione su come concretizzate i vantaggi di una formazione efficace, tra persone, aziende ed enti formativi, si crea un **climax fertile** nel sistema produttivo e sociale, capace di prevenire e respingere le aggressioni al sistema formativo.

Nell'attività di ricerca delle buone prassi, la disponibilità di aziende ed enti formativi a dedicare volontariamente una piccolissima parte di tempo per rilasciare interviste al fine di consentire la rilevazione sul campo destinata al monitoraggio valutativo, non è presente con la frequenza che si potrebbe supporre per aziende che hanno impegnato e sistematicamente impegnano significative quote di tempo alla formazione del personale, così come per agenzie che fanno della formazione il proprio business.

Le dodici imprese di che compongono il panel di questa ricerca si sono rese disponibili a raccontare le loro esperienze formative, a condividerle per spiegare come e perché la formazione del personale per loro rappresenta evoluzione e resilienza; hanno parlato di come la formazione direttamente o indirettamente è in osmosi con intuizioni e idee imprenditoriali, nuove tecniche o nuovi prodotti. In ognuna di queste aziende il ricorso alla formazione del personale è sistematico. In questo modo, nel puntare, attraverso la formazione a performance migliori, a livello individuale e collettivo, nei diversi casi esaminati si crea uno spazio "laterale" in cui possono maturare approfondimenti e ricerca di nuove soluzioni, raccogliere stimoli per nuove idee; tecnologie e persone si incontrano e ne scaturiscono cambiamenti che accrescono o sostengono la competitività. L'OBR Campania promuovendo il confronto tra queste aziende può recepire, favorire lo sviluppo e la diffusione di nuove riflessioni e prospettive della formazione continua aziendale.

I principali vantaggi, la convenienza di fare formazione su nuovi contenuti o di poter ritornare su temi e problemi già trattati, approfondire aspetti organizzativi, procedure e tecniche, migliorare abilità personali, grazie alla formazione finanziata, consistono nel dare spazio a energie mentali e professionali che altrimenti sarebbero soffocate dalla routine.

La formazione continua aziendale finanziata in Campania da Fondimpresa è l'universo in cui si collocano i dodici casi di studio. L'analisi dei dati presente nel primo capitolo di questo report di ricerca, realizzato nel 2025, enuclea le principali variabili che rappresentano quell'universo e riguarda l'insieme di azioni formative realizzate in Campania nel precedente biennio e concluse e liquidate nel 2024. Viene altresì presentata la metodologia di filtraggio di ricerca e quelle variabili che hanno portato all'individuazione del panel di aziende per le quali sono stati realizzati i casi di studio.

Nel secondo capitolo vengono analizzati i principali aspetti del contesto socioeconomico e produttive e delle sue dinamiche presenti nel territorio della Campania. Vengono analizzate anche le politiche di formazione continua della Regione Campania come istituzione e il collegamento con la formazione realizzata dalle aziende con Fondimpresa.

Il benchmark tra problematiche del territorio, formazione finanziata da Fondimpresa e le evidenze che emergono dalle storie di formazione della ricerca realizzata per OBR Campania nell'ambito di Fondimpresa, sono trattate nel terzo capitolo, in cui vengono proposte anche alcune sintetiche conclusioni.

Le sintesi dei dodici Piani di studio costituiscono l'Appendice. La realizzazione delle rilevazioni sul campo mediante interviste ad attori chiave di predeterminati Piani formativi ha preso avvio da una stessa domanda posta a tutti i responsabili aziendali e a quelli degli enti formativi per rilevare se essi valutavano che quella esperienza formativa potesse essere presentata ad altre aziende come un esempio positivo, in considerazione della sua efficacia e degli impatti che ne erano derivati a livello individuale (dei partecipanti) e collettivo (dell'organizzazione).

Per raccogliere e rappresentare la storia dell'azienda, non solo come cornice contestuale della formazione, ma come "valore esibito", abbiamo chiesto ai rappresentanti delle aziende, con cui abbiamo interloquito, di individuare i lavoratori che avendo partecipato alla formazione potessero rappresentare al meglio, attraverso le interviste l'esperienza oggetto di studio.

Sulla base della struttura della ricerca definita da Fondimpresa e INAPP, in Campania è stata adottata una metodologia di rilevazione basata su interviste che sono state condotte attingendo all'approccio narrativo. Negli incontri con i testimoni delle esperienze formative, così come nella restituzione attraverso i report, è stato dato spazio al racconto dei rappresentanti aziendali. I report nella loro interezza sono consultabili sul sito di OBR Campania e attraverso i QR Code che è affiancato al nome dell'azienda per ogni sintesi.

1. METODOLOGIA DI INDIVIDUAZIONE E PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE SELEZIONATE PER LE STORIE DI FORMAZIONE

Le dodici Storie di Formazione per l'analisi delle buone prassi formative sono state individuate all'interno di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP, estratto dall'insieme delle attività formative realizzate in Campania nel biennio precedente. Tale campione esteso esclude le attività formative che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro, perché si tratta di attività formative potenzialmente riconducibili a uno dei cinque ambiti tematici strategici, individuati sulla base delle indicazioni del Comitato di Indirizzo costituito dai vertici dei soci di Fondimpresa. Per il 2025 tali ambiti sono i seguenti:

1. **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto -** Progetti o interventi formativi concernenti l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi oppure un improvement di quelli già in atto richiedenti, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.
2. **Green Transition: Transizione Verde ed Economia Circolare -** Per la Transizione Verde occorrono progetti formativi incentrati sulla biodiversità, la decarbonizzazione, la riduzione delle emissioni; mentre, per l'Economia Circolare appare evidente la necessità di progetti di eco-design, gestione dei rifiuti, riuso, recupero, riciclo, Life Cycle Assessment.
3. **Competenze di base e trasversali** - Piani formativi per le competenze in alfabetizzazione, matematica, digitalizzazione di base, competenze relazionali e sociali, competenze imprenditoriali, attraverso l'iscrizione a corsi di cataloghi qualificati.
4. **Politiche Attive del Lavoro -** Progetti o interventi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati o fruitori di CIG da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo o da ricollocare.
5. **Fondo Nuove Competenze -** Interventi formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze

I dodici casi di studio meritevoli di pubblicazione sono stati individuati nell'ambito di un **campione statistico esteso**, quale *universo di riferimento* composto da 3.064 unità produttive afferenti a 2.671 aziende che hanno dato luogo a 13.590 partecipazioni aziendali e 93.769 partecipazioni di lavoratori in 11.121 azioni formative[2], realizzate nell'ambito di Piani Formativi finanziati da Fondimpresa e conclusi nel biennio 2023/24. Questo universo di indagine, pur escludendo la formazione cogente legata alla sicurezza, comprende alcune azioni di formazione i cui titoli rimandano alla sicurezza dei luoghi di lavoro, ma non hanno carattere obbligatorio, riguardano cultura e sistemi integrati QSA.

I dati manifestano una evidente polarizzazione su tre categorie di Piani formativi: in primo luogo, i **Piani FNC che coinvolgono il 42,31% delle azioni formative** e circa il 60% dei lavoratori formati, tali Piani vengono realizzati utilizzando per le attività didattiche il Conto Ordinario; in secondo luogo, **l'Avviso di Fondimpresa per le competenze di base e trasversali che raccoglie oltre il 25,47% delle azioni formative** e circa il 26%dei lavoratori formati; in terza posizione, **i Piani Ordinari che coprono il 15,19 delle azioni formative** e oltre il 9% dei lavoratori formati.

[2] Per esigenze di semplificazione dell'elaborazione e brevità dl linguaggio nell'ambito di questo studio, si usa la locuzione "Azione Formativa" o "Azioni Formative" in riferimento alle 13.590 stringhe presenti nel campione, associate univocamente a partecipazioni di singole aziende a una o più azioni formative (aziendali o interaziendali).

Queste tre tipologie di piani si aggiungono quelli di minor incidenza: Piani formativi a supporto di **Innovazione tecnologica e digitale**; Piani formativi a supporto della **Transizione Green ed Economia Circolare**; Piani per le **Politiche Attive**; Piani per lavoratori in **Cassa Integrazione**; nonché **Piani Ordinari**.

Tabella1

Tipo di Avviso	Ore Corso	LAV_UP_x_ Azioni form.	Conteggio ID_AZIONE	% Ore Ore Corso	% LAV_UP_x_ Azioni form.	% ID_ AZIONE
Circular Economy	6104	1329	233	0,99%	1,42%	1,71%
Avvisi Contributo Agg.	10363	1316	352	1,69%	1,40%	2,59%
Avviso Cassa Integrati	16744	1156	252	2,72%	1,23%	1,85%
Avviso Competenze di base e trasversali	130154	17747	3462	21,18%	18,92%	25,47%
Avviso Green Transition	15233	2408	489	2,48%	2,57%	3,60%
Avviso Innovazione	18680	3720	725	3,04%	3,97%	5,33%
Piani Ordinari	29498	8485	2063	4,80%	9,05%	15,19%
Piano ordinario Fondo Nuove Competenze	351791	56244	5750	57,24%	59,97%	42,31%
Politiche Attive	36003	1375	264	5,86%	1,47%	1,94%
Totale complessivo	**614570**	**93780**	**13590**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Tutte le tipologie di Piani formativi sono riconducibili ai cinque ambiti di formazione strategica. Per quanto riguarda il Conto Formazione Ordinario, è importante sottolineare che esso rappresenta, in assoluto, il canale di finanziamento maggiormente utilizzato, principalmente per la possibilità, che offre a tutte le imprese aderenti a Fondimpresa, di coprire i costi della formazione obbligatoria per la sicurezza (esclusa da questo campione statistico). Questo spiega perché la sua incidenza si riduce al 9% circa nel campione statistico esteso. Mentre gli Avvisi del Conto di Sistema sono rivolti prevalentemente alle PMI, il Conto Formazione consente alle Grandi Imprese di finanziare ogni tipo di formazione.

Se si osserva il numero di aziende coinvolte, l'impatto del FNC, pur se considerevole, risulta più contenuto rispetto all'incidenza sul numero di lavoratori: poiché si tratta di 920 aziende su 3.064, pari al 30%. Le aziende coinvolte nella formazione per le Competenze Trasversali e di Base ha visto la partecipazione di 1.536 aziende pari alla metà di tutte le aziende comprese nel campione, ma questo Avviso tende a coinvolgere, mediamente, un più ristretto numero di persone per azione formativa.

Questi dati concorrono a inquadrare le attività formative del campione statistico allargato in relazione ai cinque ambiti tematici strategici. Tali ambiti s'intrecciano anche con la classificazione standard per tematiche formative riportata in tabella 2 a cui si attiene Fondimpresa, seguendo le Linee Guida del Ministero del Lavoro, ormai datate 2004, anno di avvio del monitoraggio dei Fondi Interprofessionali da parte del Governo. Da questi dati emerge la rilevanza che ha assunto la tematica dell'**Informatica che da sola occupa il 47%** secondo questa classificazione che tuttavia non considera pienamente l'incidenza nella formazione delle tematiche connesse al digitale.

Più tematiche formative possono, infatti, sovrapporsi in una stessa azione formativa (corso) e ogni ambito strategico comprende più tematiche, sia perché l'attribuzione della tematica a un'azione formativa da parte dell'attuatore avviene con la possibilità di scelta multipla, sia perché viene

applicata la metodologia di mining semantico. Ma i cinque ambiti strategici travalicano anche la tipologia di Avvisi e canali di finanziamento.

Tabella 2

Tematica Formativa Classificazione MDLPS Monitoraggio Fondi Interprofessionali **In ordine di frequenza lavoratori**	**Ore Corso**	**Lavoratori partecipanti formati**	**N° Azioni Formative**	**Ore Corso per Azione Formativa**
Informatica	287.291	43.684	5.302	54
Abilità personali	88.601	13.960	2.842	31
Impatto ambientale	84.026	17.345	1.972	43
Tecniche di produzione	65.095	6.992	1.162	56
Gestione aziendale – amministrazione	39.659	5.308	994	40
Marketing e vendite	20.944	2.167	413	51
Qualità	9.620	2.165	378	25
Lingue	10.022	1.102	314	32
Contabilità – finanza	4.784	497	106	45
Sicurezza sul luogo di lavoro	2.220	257	51	44
Altro	1.366	182	38	36
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	942	121	19	50
Totale complessivo	**614.570**	**93.780**	**13.591**	**45**

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Alcuni ambiti, quali: Fondo Nuove Competenze (FNC) e Politiche Attive (PAtt), inevitabilmente si sovrappongono ad altri ambiti perché nascono da Avvisi che legano più obiettivi strategici. Parallelamente, è frequente la sovrapposizione tematica in quei canali di finanziamento in cui la scelta degli obiettivi da parte dei beneficiari è libera, come Conto Formazione Ordinari e Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa.

A partire dal 2013, l'OBR Campania, ha sviluppato una metodologia di individuazione degli ambiti formativi sulla base di una ricerca semantica, attraverso parole chiave che inizialmente erano mirate all'individuazione dell'incidenza della formazione per lo sviluppo di competenze digitali nelle imprese. Questa metodologia, messa a punto dal direttore e responsabile della ricerca, Mario Vitolo, tratta l'insieme dei titoli delle azioni formative (corsi) come un ipertesto all'interno del quale è possibile rilevare occorrenza e incidenza di parole, lemmi e locuzioni "chiave" (mining semantico). Con alcune variazioni, questa metodologia è stata adottata dal sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa a livello nazionale per la composizione del campione statistico esteso, destinato, sia all'indagine online R.O.L.A. (Rilevazione Opinioni Lavoratori e Aziende) che allo studio di casi per l'individuazione delle buone prassi formative. Questa incidenza è fortemente cresciuta.

L'analisi linguistica è andata, nel tempo, a focalizzarsi in modo sempre più marcato, sul corpus semantico dell'ICT. Il Rapporto OBR Campania del 2015 stimava, infatti, l'incidenza della formazione per tecnologie digitali nella misura del 14,5% circa, sull'insieme della formazione realizzata due anni prima (esclusa la formazione obbligatoria dall'universo di riferimento); in questa quota di formazione per l'ICT si rilevava una netta prominenza della formazione attorno a Excel, cioè di competenze informatiche di base.

L'analisi del campione statistico esteso fornito da Fondimpresa e INAPP viene, da alcuni anni, svolta dall'OBR Campania con un approccio più articolato, in modo da combinare sia l'analisi linguistica dei

titoli che la ricerca in base alla classificazione delle azioni formative per tematica standard del corso e per finalità dell'avviso, filtrando i dati in modo da escludere ripetizioni in caso di sovrapposizione derivante da allocazioni plurime di uno stesso corso.

Tabella 3

Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica	Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica
Tecnologie Generali e Trasformazione Digitale	**4.621**	**74,89%**	**Office & Productivity**	**543**	**8,80%**
Digital* (come radice o p. inglese) dematerializzazione	2.717	44,04%	EXCEL	212	3,44%
DATI	333	5,40%	OFFICE AUTOMATION	101	1,64%
INFORMATIC* (come radice)	329	5,33%	TEAMS	81	1,31%
CYBERSECURITY* Cyber security e cyber skills	268	4,34%	POWERPOINT* power point	74	1,20%
AUTOMAZIONE o AUTOMATION	197	3,19%	MS OFFICE 365	12	0,19%
4,0	163	2,64%	APP	9	0,15%
INTELLIGENCE* Business Intelligence e altro	109	1,77%	ONEDRIVE	7	0,11%
DATA* XOR BIG DATA	90	1,46%	SHAREPOINT	4	0,06%
CRM	85	1,38%	WORD	43	0,70%
Virtual	74	1,20%			
BLOCKCHAIN	56	0,91%	*AVANZATO su 6.859 titoli ICT	155	2,26%
BIM	41	0,66%	*GEST.(gestione, gestire) su 6.859 titoli ICT	760	11,08%
PREDITTIV* (come radice)	37	0,60%			
IOT Internet of Things	25	0,41%	**Competenze generali di base**	**482**	**7,81%**
AUTOMATIC* (come radice)	21	0,34%	COMPETENZE DIGITALI	449	7,28%
DIGITAL TRANSFORMATION	19	0,31%	ALFABETIZZAZIONE DIGITALE	25	0,41%
ERP	17	0,28%	E-Skills	8	0,13%
REALITY * *augmented, *extended	12	0,19%			
AI Artificial Intelligence	10	0,16%	**Internet e Web Related Terms**	**344**	**5,58%**
DATA DRIVEN	8	0,13%	SOCIAL MEDIA	228	3,70%
NETIQUETTE	6	0,10%	WEB	78	1,26%
ROBOT* robotica	4	0,06%	E-COMMERCE	38	0,62%
Programming e System level	**53**	**0,86%**	**Data & Analytics**	**88**	**1,43%**
JAVA spring boot	30	0,49%	POWER BI	57	0,92%
PYTHON	15	0,24%	ANALYTICS	30	0,49%
LINUX	9	0,15%	DATA SCIENCE	1	0,02%
ANGULAR	7	0,11%			
WINDOWS	7	0,11%	**Specific Tools**	**39**	**0,63%**
SQL	5	0,08%	BIG DATA	16	0,26%
VBA	4	0,06%	SNOWFLAKE	9	0,15%
CCNA	3	0,05%	CISCO	4	0,06%
HANA	1	0,02%	3D|4|	4	0,06%
SAP	1	0,02%	AZURE	2	0,03%
CODING	1	0,02%	COBIT	2	0,03%
			CLO 3D	1	0,02%
			MONGODB	1	0,02%

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Sul campione esteso per il Monitoraggio Valutativo 2025, la formazione aziendale che complessivamente attiene all'ICT è arrivata a coprire il 50,5% delle azioni formative finanziate da Fondimpresa (esclusa la formazione obbligatoria), solo in parte essa è riconducibile agli ambiti strategici dell'Innovazione Digitale e Tecnologica e dell'A.I. (tabella 3), in quanto comprende anche formazione informatica di base. Il 18,5% delle azioni formative per l'ICT è stato realizzato con il Fondo Nuove Competenze. Nel 2024 è stata rilevata un'incidenza del 61,99% della formazione ICT. Nel campione statistico dell'attuale ricerca, si osservano oscillazioni che indicano un'incidenza inferiore, ma, comunque, elevatissima della formazione aziendale per far evolvere le competenze informatiche dei dipendenti nei diversi ruoli; le variazioni dipendono anche dagli input dati dagli Avvisi di Fondimpresa o del FNC.

Tornando al dataset 2025, parallelamente alla formazione che verte sull'ICT, **nell'ambito della Green Transition ricade il 1,85% delle azioni formative campionate.** La restante quota di attività del 47,65% si distribuisce in gran parte tra tematiche quali: abilità personali, tecniche di produzione, gestione e qualità; in buona parte è legata ad ambiti quali: innovazione gestionale e organizzativa,

nuove procedure aziendali, marketing e vendita, lingue. Anche se non enunciati nei titoli o collocati in Avvisi con specifiche finalità è presumibile che, almeno in parte, queste azioni formative possano includere argomenti che attengono alla transizione digitale e a quella verde.

Altra variabile considerata nella composizione del panel è la distribuzione delle aziende per territorio e dimensione aziendale. Nella individuazione del panel di aziende che possono rappresentare le Buone Prassi formative in Campania, l'analisi qualitativa risponde alle scelte dell'AT che mirano a dare maggiore evidenza alle PMI e in particolare alle aziende di piccole dimensioni, ma anche rappresentare un sistema produttivo regionale sempre più policentrico che vede avanzare la presenza delle Province più interne.

Tabella 4

AZIENDE (campione) per Provincia e classe dimensionale	AV	BN	CE	NA	SA	Totale complessivo	% per Classe Dimensionale
a <=9	78	30	77	525	391	**1101**	**41,22%**
b 10_49	90	45	103	571	313	**1122**	**42,01%**
c 50_99	27	9	20	104	49	**209**	**7,82%**
d 100_249	6	2	14	59	24	**105**	**3,93%**
e 250_499	2	1	5	39	13	**60**	**2,25%**
f >=500	6		9	52	7	**74**	**2,77%**
Totale complessivo	**209**	**87**	**228**	**1350**	**797**	**2671**	**100,00%**
% per Provincia	**3,26%**	**7,82%**	**8,54%**	**50,54%**	**29,84%**	**100,00%**	

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Le linee guida Fondimpresa-INAPP per il 2025 hanno introdotto come ambito strategico di ricerca delle buone prassi quello relativo alla formazione che riguarda lo sviluppo di competenze per l'**Intelligenza Artificiale** che costituisce ancora una nicchia, raccogliendo 17 casi sulle 13.591 partecipazioni aziendali ad azioni formative.

La composizione e le caratteristiche del panel di aziende delle Storie di Formazione che hanno partecipato a questa ricerca in Campania, fa emergere la percezione di efficacia della formazione in relazione alle diverse tipologie Avvisi di Fondimpresa, poiché per ognuna delle cinque tipologie di Piani formativi riportate nella tabella 5 è stata interpellata una pluralità di aziende, ottenendo la distribuzione tra i 12 casi che di seguito viene rappresentata.

Tabella 5.

Innovazione digitale e tecnologica	
Green Transition: Transizione Verde ed Economia Circolare	
Competenze di base e trasversali	
Fondo Nuove Competenze	
Politiche Attive del Lavoro	

Fonte: ns elaborazione--*

Si ipotizza che la **percezione di efficacia della formazione** possa essere correlata alla disponibilità delle aziende e delle persone a raccontare la loro esperienza di apprendimento, consentendo la realizzazione del relativo studio di caso. Il costrutto definisce questa percezione come **propensione delle aziende e degli Enti formativi a condividere la propria esperienza formativa per verificare se si tratti di una buona prassi da condividere e rendere nota.** La Tabella 6 evidenzia come questa propensione sia presente in tutti i settori e le tipologie di aziende.

Tabella 6

Denominazione delle aziende	Classe dimens.le	Settore/Attività	UP in formazione	Ambito Strategico
Porto di Mola Azienda Agricola	10 – 49	**Agricoltura** Azienda vitivinicola e olearia	CE	**Green Transition**
Antica Distilleria Petrone S.r.l.	10 – 49	**Industria Agro-alimentare** Produzione di liquori	CE	**Innovazione Digitale e Tecnologica**
De Matteis Agroalimentare S.p.A.	250-499	**Industria Agro-alimentare** Produzione di pasta secca di alta qualità	AV	**Competenze di base e trasversali**
FERTENIA S.r.l.	10 – 49	**Industria Chimica** Sviluppo e produzione di fertilizzanti speciali e biologici	SA	**Innovazione Digitale e Tecnologica** + **Green Transition**
C.T.P. srl (Company Trafil Production)	50-99	**Industria Metalmeccanica** Produzione di conduttori elettrici	AV	**Green Transition**
I.E.E. srl (Industrie Elettromeccaniche Europee)/	50-99	**Industria Metalmeccanica** Riparazione e rigenerazione macchine rotanti elettriche	CE	**Innovazione Digitale e Tecnologica**
SANNIO PLASTIC s.r.l.	10 – 49	**Industria Plastica e Gomma** Produzione di manufatti in plastica	BN	**Innovazione Digitale e Tecnologica** in **Interventi sperimentali per lavoratori in Cassa Integrazione**
LEVER TOUCH SpA	50 – 99	**Riparazione Autovetture** Carrozzeria: leva-bolli in forma itinerante	NA CE Multi-regionale	**Competenze di base e trasversali**
R-STORE S.p.A.	>500	**Commercio** Vendita dispositivi ICT e servizi di assistenza	NA	**Fondo Nuove Competenze**
AP Commerciale - SOLE 365 S.r.l. Sole365/La Speseria	>500	**Commercio** Grande Distribuzione Organizzata (GDO)	NA	**Fondo Nuove Competenze**
AIRED s.r.l.	10 – 49	**Servizi ICT** Intelligenza Artificiale (AI) e sviluppo di applicazioni digitali	NA	**Politiche Attive**
AMES Centro Polidiagnostico Strumentale Srl	100-249	**Servizi Sanitari** Laboratorio di analisi cliniche, genetica medica, biologia molecolare	NA	**Green Transition**

Fonte*: Nostra elaborazione*

La propensione a comunicare la propria esperienza formativa **risulta massima per i progetti di Innovazione Digitale e Tecnologica** che nel panel di ricerca coprono **4 casi** di studio; questo indica che la massima disponibilità delle aziende a condividere l'esperienza formativa si manifesta in relazione a questa tipologia di Avvisi che presenta una frequenza relativamente bassa (5,33% delle azioni formative) sul campione statistico esteso. Una disponibilità analoga viene espressa dalle aziende che hanno realizzato esperienze nell'ambito degli Avvisi per la **Green Transition** con 3 casi che incidono sul 3,60% delle azioni formative.

M**inore propensione a condividere le buone prassi formative** si registra nell'ambito degli Avvisi per le **Competenze di base e trasversale,** con 2 casi di studio che impattano sul 25,47% delle azioni formative.

La più bassa propensione si registra tra i Piani del Fondo Nuove Competenze; i 2 casi di studio impattano, infatti, sul 42,31% delle azioni formative

Come si evince dalla Tabella 6, i due Piani del FNC che è stato possibile analizzare grazie alla disponibilità delle aziende sono entrambi riferiti a due aziende di Grande dimensioni (**AP Commerciale** e **R-Store**) operanti nel settore del Commercio attraverso una vasta rete di Unità produttive dislocate sul territorio regionale e/o nazionale.

Politiche Attive del Lavoro è presente con un solo piano formativo nel panel delle Storie di Formazione della Campania, ma considerando la Tabella 1, si evince che, esso ricade sulla tipologia di Piani meni frequente, con l'1,94% della formazione non obbligatoria realizzata in Campania con Fondimpresa e quindi ha una valenza 12 volte maggiore rispetto a Competenze di Base e Trasversale e oltre 20 volte maggiore rispetto al FN

Nel Panel sono presenti:

- **5 aziende di Piccole Dimensioni,**
- **4 aziende di Medie dimensioni**
- **3 aziende di Grandi Dimensioni**.

La metà dei casi riguarda il settore Manifatturiero e in particolare, di cui 2 sono Industrie (**De Matteis Agroalimentare** e **Antica Distilleria Petrone**) che rientrano nella **filiera Agroalimentare** a cui vanno associati anche altri due casi; un'Azienda Agricola (**Porto di Mola**) e un'Industria Chimica (**Fertenia**) che produce fertilizzanti naturali. Questa filiera è dunque presente **con 4 casi su 12**.

Con le tre industrie sopra riportate, si ritrovano altre tre industrie (**Company Trafil Production**, **Industrie Elettromeccaniche Europee**, **Sannio Plastic**), pertanto **il Settore Manifatturiero comprende metà dei casi del Panel.**

Nell'ambito dei **Servizi,** diversi dal Commercio sono presenti 2 aziende: **AiReD**, è Start Up innovativa che opera nel campo dell'**ICT** e in particolare dell'**Intelligenza Artificiale**; l'altra società è **AMES**, un centro diagnostico nell'ambito sanitario.

2. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO PER LA FORMAZIONE CONTINUA IN CAMPANIA

Questo report cade in un momento di grandi cambiamenti e crisi di valori ed equilibri, che attiene molto più al mondo, o forse è meglio dire ai mondi, in cui le persone, le comunità, gli Stati si riconoscono che non alla sfera economico-finanziaria che invece assiste alla crescita di dinamiche di polarizzazione e concentrazione della ricchezza e del potere anche tecnologico.

Tutto questo ha riflessi indiretti sullo spicchio di realtà a cui guarda questa ricerca, poiché nella formazione aziendale identità delle comunità professionali e produttive (quali sono le organizzazioni) assumono in questa fase grande importanza: valori morali, tecnologie, crisi mondiale e mercati internazionali. È importante capire in che modo si intreccino nelle competenze delle persone e delle organizzazioni le dinamiche dello scenario complessivo impattino sia sui contesti che sui contenuti e gli obiettivi delle strategie aziendali e della formazione.

Questa situazione impatta concretamente sulle aziende, sui costi, sugli approvvigionamenti e gli sbocchi di Mercato.

.Il contesto geopolitico internazionale, segnato dal perdurare del **conflitto russo-ucraino** e dalla **guerra in Medio Oriente**, ha determinato **alti costi di trasporto marittimo** e una crescente incertezza macroeconomica che incide direttamente sulla competitività delle imprese.

L'economia della Campania, inoltre, è **fortemente esposta al nuovo protezionismo**. L'introduzione di dazi da parte degli Stati Uniti su prodotti europei, unita alla crescente competizione globale, pone la Campania (insieme a Puglia e Sicilia) in una situazione di elevata vulnerabilità. L'inasprimento delle tariffe statunitensi mette a rischio l'export italiano. Lo scenario simulato (utilizzando un modello MRIO) prevede che la contrazione dell'export italiano complessivo ammonti a **12,7 miliardi di euro** (-2,1%). Il Mezzogiorno, con la Campania in testa, rischia una riduzione del valore aggiunto e una perdita occupazionale significativa. I settori più esposti sono **agroindustria**, **farmaceutica** e **logistica**., cioè i settori su cui fa perno l'economia regionale.

Le aziende campane reagiscono a questa situazione mettendo a punto nuove strategie, ad esempio diversificando i mercati di sbocco e puntando su realità emergenti. Ma anche puntando su una qualità e soluzioni innovative, ma al tempo stesso radicate nella tradizione per presentarsi ai mercati con prodotti di servizi e beni che riescono a permeare anche i mercati più difficili. L'impegno delle aziende in questa direzione è sempre più marcato perché, ciò nonostante, dopo tre anni di forte espansione, le esportazioni campane sono **diminuite del 2,5% nel 2024**, pur contenendo il calo rispetto al Mezzogiorno (-5,4%).

Peraltro, la spinta Regione la spinta che viene dai finanziamenti pubblici è destinata a diminuire; la Campania in questi anni ha operato come attore chiave nell'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Alla Campania sono stati assegnati **15,5 miliardi di euro** per gli interventi (il 10,8% del totale nazionale), una quota superiore alla media italiana pro capite. Quasi la metà di queste risorse è concentrata in progetti di infrastrutture per la mobilità sostenibile e la rivoluzione verde in attuazione dei principi di **Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030**.

Questa sezione del rapporto contribuisce a valutare in che modo e in che misura Sostenibilità e Innovazione attraversino e si intreccino nelle strategie e come ciò si rifletta negli obiettivi e nei contenuti della formazione così come nelle competenze dei lavoratori nelle aziende oggetto di studio che costituiscono dei possibili modelli di riferimento.

Competenze, cultura e istruzione, innovazione si combinano in modo peculiare e funzionale nelle aziende sono fattori di competitività che hanno valore e peso a livello globale e riflettono le dinamiche del contesto socioeconomico e territoriale locale.

2.1 Il tessuto produttivo

La Regione Campania continua a mostrare una **dinamica economica contenuta ma superiore** alle medie nazionali e del Mezzogiorno. Tuttavia, il prodotto interno lordo (PIL) regionale non ha ancora recuperato i livelli raggiunti prima della crisi finanziaria del 2007. Il sistema produttivo traina lo sviluppo dei territori, dovendo superare e confrontarsi con squilibri e dinamiche di varia natura. Il sistema delle imprese presenta dinamiche incoraggianti che attenuano l'impatto dei settori in crisi.

Il settore delle **Costruzioni** che da sempre riveste un ruolo rilevante in Campania, ha continuato a sostenere l'economia regionale nel 2024, in controtendenza rispetto alla maggior parte degli altri settori. La crescita è stata guidata dalle **opere pubbliche** finanziate dal PNRR e dalle spese degli enti locali, compensando il ridimensionamento dell'edilizia residenziale.

Il settore dei **Servizi** resta il pilastro della struttura produttiva regionale, rappresentando circa il 77,6% del valore aggiunto. La crescita del terziario in Campania si inserisce in una dinamica che interessa tutto il Meridione è stata superiore a quella del Centro-Nord nel periodo 2021-2024 (+7,8% contro +7,3%).L'attività si è ampliata nel 2024, in particolare nel **turismo**, grazie all'incremento dei visitatori esteri. In particolare, la crescita del turismo è stata trainata da Napoli che ha registrato una crescita significativa negli ultimi anni, consolidando il ruolo della città come principale motore dell'attrattività regionale. Secondo i dati riportati nel DEFR 2025-2027, il peso degli **arrivi turistici della città di Napoli** sul totale della Campania è cresciuto costantemente, passando dal **15,5% del 2014 al 20,8% nel 2022**, anno in cui il capoluogo ha raggiunto **1 milione di arrivi e 2,7 milioni di presenze**.

Queste dinamiche di crescita non trovano riscontro nell'**Industria Manifatturiera** nel suo insieme. Questo settore ha proseguito sull'onda di una fase sfavorevole nel 2024, con un calo stimato dello 0,5% del valore aggiunto, e le imprese con vendite in calo hanno prevalso su quelle che hanno incrementato il fatturato. Nonostante ciò, il manifatturiero meridionale ha mostrato una maggiore tenuta rispetto al Centro-Nord nel triennio 2021-2024, grazie all'espansione di agroalimentare e metallurgia.

La domanda di credito è un indicatore della propulsività del sistema produttivo. La debolezza della domanda e la cautela delle banche hanno portato a una **contrazione dei prestiti alle imprese**, con un calo particolarmente intenso per le **piccole imprese** (-7,2% a dicembre 2024).

Sulla crisi dell'industria, impatta in modo particolarmente rilevante la filiera dell'**Automotive** che ha subìto un notevole **calo delle esportazioni che hanno avuto una flessione del 39,6% nel 2024**, imprimendo un risultato dell'export nel suo insieme. Il settore è esposto alle incertezze legate alla transizione tecnologica e alle flessioni sui mercati chiave, in particolare quelli nordamericani.

La crisi dei settori dell'Automotive e della Metallurgia hanno colpito principalmente le province di Avellino, Benevento in cui hanno un'incidenza rilevante in termini di addetti sulle attività manifatturiere nel loro complesso: rispettivamente 12,2% e 10% per l'Automotive e 15% e 17% per la Metallurgia, come rileva il Rapporto PMI di Confindustria Campania 2023.

A fronte di questo quadro preoccupante si registrano dinamiche di filiera che spingono il sistema produttivo aprendo nuovi sbocchi e prospettive.

La struttura manifatturiera campana è caratterizzata da specializzazioni eterogenee tra le province e un'espansione settoriale legata soprattutto alla domanda indotta dalle politiche pubbliche

nell'Edilizia e dai settori maturi come l'Agroalimentare, come indica il Rapporto SVIMEZ 2025.

Il settore **Farmaceutico** nel 2024 ha registrato un'espansione dell'export del 20% su cui influisce la produzione dello stabilimento di Torre Annunziata di un colosso del settore come Novartis che indirizza le spedizioni principalmente verso la casa madre in Svizzera. Il 97% dell'export regionale del settore per questa ragione è concentrato nella provincia di Napoli, al risultato contribuiscono marginalmente anche industrie di matrice locale che continuano a registrare trend positivi nelle esportazioni di farmaci e parafarmaci.

Il settore **Agroalimentare** registra incrementi: del **4,4%** delle esportazioni nel 2024 rispetto all'anno precedente e del **13,1% del Valore Aggiunto** (VA) nel periodo 2021-2024 come rileva il Rapporto Svimez. La leadership in questo settore spetta alla provincia di Salerno che in questo settore concentra il 30% circa degli addetti del manifatturiero di questo territorio[3].

Tavola 7

Quadro sinottico dell'incidenza settoriale sulla flessione dell'export

Settore	Variazione Export (2024)	Incidenza sul calo dell'Export Regionale	Motivo della Crisi/Rallentamento
Automotive	**-39,6%***	Principale causa di flessione	Incertezze legate alla riconversione tecnologica e politiche tariffarie, in particolare sui mercati nordamericani *
Metallurgia	**-18,5%***	Flessione significativa	Impatto del rallentamento complessivo delle esportazioni europee di prodotti siderurgici verso gli Stati Uniti *
Apparecchi Elettrici	**-15,6%***	Flessione significativa	Crisi storica del settore e impatto dei dazi USA **

Fonti: **Economie Regionali – L'economia della Campania – Banca d'Italia, 2025; **Rapporto SVIMEZ 2025*

La **Campania** è una regione fortemente terziarizzata con il 77,1% del V.A. totale nel 2022, Nonostante ciò, l'incidenza dell'industria in senso stretto in Campania (14,0% del VA) è superiore alla media del Mezzogiorno (13,5%) ma resta ben al di sotto della media italiana (21,1%). **Avellino** si distingue per la **massima incidenza del manifatturiero** (18,3% del VA provinciale) con una forte specializzazione nell'automotive e nei prodotti metallici. **Napoli** presenta la massima incidenza nei Servizi (79,4% del VA) . Il manifatturiero a Napoli è trainato dal **farmaceutico** (Rapporto PMI Campania - 2023) e dall'industria dell'abbigliamento[4].

Il settore **Abbigliamento e Calzature** pur registrando un rallentamento della crescita dell'export registra una tendenza positiva con un aumento del +8,4% nel 2023 -

Gli incentivi fiscali del Piano **Industria 4.0** (2020-2022) sono stati utilizzati dalle imprese meridionali solo per il **19% dei crediti d'imposta**. L'impostazione "orizzontale" del Piano "Industria 4.0" ha favorito le imprese già digitalizzate e concentrate nel Centro-Nord. I settori industriali al Sud che

[3] Rapporto SVIMEZ 2025

[4] Rapporto PMI Campania - 2023

hanno ricevuto la maggiore quota di agevolazioni sono l'**Automotive** (24,8% nel Mezzogiorno vs 16,1% nel Centro-Nord) e l'**Agroindustria** (11,2% vs 5%)[5].

La Campania, tuttavia, registra un valore di RCA (Vantaggio Comparato Rivelato) prossimo all'unità per l'**aerospazio e difesa** (RCA=0,99), che indica un potenziale significativo in settori ad alta tecnologia[6].

Da questo quadro risulta, dunque, che, mentre il settore manifatturiero campano ha mostrato una certa capacità di crescita e tenuta in alcuni segmenti di nicchia (farmaceutico) e tradizionali (agroalimentare), esso continua a confrontarsi con una **debolezza strutturale** che lo rende vulnerabile agli shock esterni (automotive, metallurgia) e presenta difficoltà nell'assorbire in modo omogeneo i grandi programmi di investimento tecnologico nazionale (Industria 4.0).

La struttura produttiva marcatamente **terziarizzata** della Campania presenta significative differenze nelle specializzazioni provinciale, come presenta il seguente quadro sinottico sulla base delle fonti sopra richiamate salvo diverso riferimento.

Tabella 8

Quadro sinottico delle specializzazioni produttive territoriali				
Provincia	**Settore produttivo preminente**	**Specializzazione Industriale (Addetti)**	**Dinamica Aziendale (2023)**	**VA pro capite (2022)**
Napoli*-	**Servizi** (79,4% VA)	Abbigliamento, Prodotti in metallo, Alimentare	**Max tasso di crescita imprese** (+1,50%) , ma calo delle società di capitale (-1,75%)	**Massimo in regione** (81° nazionale)
Avellino	**Industria** (18,3% VA)	Automotive (12,2%), Prodotti in metallo (15,0%)	Saldo imprese torna positivo (+0,27%)	91° nazionale
Benevento	**Servizi/Agricoltura** (5,5% VA Agricoltura)	Alimentare (21,4%), Prodotti in metallo (17,0%)	**Max tasso di imprenditorialità** (13,57%)[7]	95° nazionale
Salerno	Servizi (75,3% VA)	**Alimentare** (29,8%)	Rallentamento della crescita	85° nazionale
Caserta	Servizi (74,7% VA)	Abbigliamento, Prodotti in pelle	Forte aumento società di capitale (+4,29%)	97° nazionale

Fonte: *Ns elaborazione da Fonti citate in precedenza*

Nonostante la crescita recente, il Pil pro capite del Mezzogiorno è rimasto in larga parte invariato negli ultimi 25 anni rispetto al Centro-Nord. La produttività nel Sud è ostacolata dalla creazione di occupazione prevalentemente a basso valore aggiunto, bassa domanda di lavoro qualificato e retribuzioni contenute[8].

[5] Rapporto SVIMEZ 2025

[6] Ibidem

[7] Rapporto Aree Interne Campania

[8] Rapporto SVIMEZ 2025

Le province interne (Benevento e Avellino) sono state tra le più colpite dalla crisi 2011-2020, registrando un calo medio del VA di circa il **-11%**, molto peggio della media regionale (-8,5%). Questi territori sono in ritardo infrastrutturale, specialmente nella copertura a **banda ultra-larga[9].**

I dati regionali del tessuto delle imprese della Campania anche attraverso i valori assoluti dànno evidenza, sia della predominanza del macrosettore dei **Servizi** e in particolare del **Commercio**, sia del permanere di un ruolo rilevante delle attività delle Attività manifatturiere (Industria). Su 1.215.512 addetti delle imprese, 298.213 attengono al Commercio; seguono 181.244 dell'Industria nel suo insieme, quindi le Costruzioni in terza posizione con 128.822 addetti.

La dimensione media delle imprese è **di 3,16 addetti per impresa** a indicare la polverizzazione del tessuto produttivo. La struttura dimensionale più consistente è quella della *Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento*, con una media di 22 addetti per azienda. Seguono il settore dei *Servizi di Trasporto* con 9 addetti e l'*Industria* con 7 addetti per impresa.

Tabella 9a

Territorio	CAMPANIA									
Classe di addetti	0-9	10-49	50-249	250 e più	Totale	0-9	10-49	50-249	250 e più	Totale
Attività economica (ATECO 2007)	IMPRESE					ADDETTI				
TOTALE	**366.686**	**16.452**	**1.853**	**189**	**385.180**	**621.723**	**297.764**	**171.756**	**124.269**	**1.215.512**
[B] Estrazione di minerali da cave e miniere	50	15	..	..	65	129	336	..	..	464
[C] Attività manifatturiere	21.390	3.486	453	38	25.367	51.845	66.280	42.068	21.050	181.244
[D] Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	627	27	2	..	656	689	653	130	..	1.472
[E] Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e	684	231	54	13	982	2.253	4.527	5.678	10.225	22.683
[F] Costruzioni	34.329	2.304	179	7	36.819	70.375	39.581	15.605	3.261	128.822
[G] Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli	108.057	3.585	267	27	111.936	187.331	61.612	22.873	26.397	298.213
[H] Trasporto e magazzinaggio	8.364	1.502	252	30	10.148	20.207	29.210	24.062	20.006	93.485
[I] Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	26.982	2.106	128	7	29.223	65.020	36.359	10.871	2.460	114.710
[J] Servizi di informazione e comunicazione	7.470	303	55	7	7.835	11.812	5.400	5.785	2.791	25.788
[K] Attività finanziarie e assicurative	8.757	74	12	1	8.844	10.963	1.047	1.223	567	13.801
[L] Attività immobiliari	11.683	39	1	..	11.723	10.940	586	51	..	11.576
[M] Attività professionali, scientifiche e tecniche	73.735	402	36	3	74.176	85.692	6.525	3.749	902	96.868
[N] Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	11.927	753	150	32	12.862	20.434	14.407	15.109	27.974	77.925
[P] Istruzione	2.923	355	69	3	3.350	5.578	7.165	5.526	1.162	19.431
[Q] Sanità e assistenza sociale	26.875	745	158	20	27.798	38.964	15.089	16.142	7.184	77.378
[R] Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	6.165	236	17	..	6.418	10.615	4.186	1.300	..	16.101
[S] Altre attività di servizi	16.668	289	20	1	16.978	28.874	4.802	1.583	290	35.549

Fonte: *Nostra elaborazione su dati ISTAT – tempo: 2023*

L'*Industria in senso stretto* corrisponde, come classificazione ATECO, alla "divisione" *Attività Manifatturiere*, (secondo digit). Il settore più consistente è quello *Alimentare* con 36.855 addetti a cui si possono associare i 1.570 addetti dell'industria delle Bevande. La *Lavorazione dei Metalli* (esclusi macchinari e attrezzature) con

[9] Rapporto Aree Interne Campania

26.826 addetti è in terza posizione. Con 16.993 addetti segue l'*Abbigliamento*, ma considerando anche i 15.647 addetti nel settore della Fabbricazione di *Articoli in Pelle*, **la Filiera Moda balza al secondo posto**. Rilevante il peso della *Riparazione e Installazione di Macchine* con 13.788 addetti e quello della *Costruzione di mezzi di Trasporto* che al 2023 contava 11.361 addetti, oggi diminuiti per effetto della crisi dell'Automotive.

Tavola 9b

Classe di addetti	0-9	10-49	50-249	250 e più	Totale	0-9	10-49	50-249	250 e più	Totale
Industria Manifatturiera										
10] Industrie alimentari	4286	649	108	8	5051	10.977	12.462	10.274	3.141	36.855
[11] Industria delle bevande	283	23	1	1	308	602	419	103	446	1.570
[13] Industrie tessili	512	76	2	..	590	1.191	1.434	301	..	2.925
[14] Confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelliccia	2.228	493	17	1	2.739	6.146	8.826	1.637	384	16.993
[15] Fabbricazione di articoli in pelle e simili	945	383	46	3	1.377	2.781	7.539	3.990	1.337	15.647
[16] Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili), fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio	1.248	82	4	..	1.334	2.486	1.555	386	..	4.427
[17] Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	184	65	17	3	269	562	1.244	1.656	1.661	5.123
[18] Stampa e riproduzione di supporti registrati	915	78	5	..	998	1.882	1.437	442	..	3.761
[19] Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	37	25	3	..	65	140	451	347	..	938
[20] Fabbricazione di prodotti chimici	202	61	4	..	267	550	1.166	321	..	2.037
[21] Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	16	4	5	1	26	47	131	628	263	1.069
[22] Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	354	141	27	1	523	1.007	2.861	2.428	251	6.547
[23] Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	1.188	142	13	..	1.343	2.880	2.633	1.091	..	6.604
[24] Metallurgia	231	33	13	1	278	618	688	1.186	514	3.006
[25] Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	3.691	523	77	2	4.293	9.336	9.903	6.726	861	26.826
[26] Fabbricazione di computer e prod. elettronica e ottica, elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi	122	32	5	..	159	304	625	388	..	1.317
[27] Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	260	94	14	2	370	689	1.705	1.176	562	4.132
[28] Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	317	155	20	1	493	907	2.943	1.669	262	5.781
[29] Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	79	35	11	5	130	274	690	924	2.319	4.207
[30] Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	120	51	27	7	205	308	1.130	3.145	6.778	11.361
[31] Fabbricazione di mobili	521	49	4	..	574	1.156	915	280	..	2.351
[32] Altre industrie manifatturiere	1.644	63	1	..	1.708	2.872	1.029	78	..	3.979
[33] Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	2.007	229	29	2	2.267	4.131	4.494	2.892	2.270	13.788

Fonte: *Nostra elaborazione su dati ISTAT – tempo: 202*

2.2 Quadro Socio-Economico e Territoriale

L'attività economica campana è cresciuta dell'1,2% nel 2024, un ritmo lievemente inferiore rispetto all'anno precedente ma superiore alla media nazionale e meridionale. Nonostante questa relativa resilienza, il PIL pro capite si attesta a valori bassi rispetto alla media italiana.
La **ricchezza netta delle famiglie** alla fine del 2023 era pari a circa **124 mila euro pro capite**, meno dei due terzi della media nazionale. La Campania, insieme alla Sicilia e alla Calabria, è tra le regioni con la quota più alta di persone a rischio di povertà ed esclusione sociale in Europa.
Come evidenzia il Rapporto **SVIMEZ 2025**, il rischio di povertà ed esclusione sociale (è estremamente elevato, attestandosi al **46,2% nel 2022** (Eurostat), il dato più alto in Europa dopo il Sud-Est della Romania. Circa il **37% dei residenti** in Campania vive al di sotto della soglia di povertà assoluta (fissata a 930 euro al mese per una persona singola nel 2022), la percentuale peggiore a livello nazionale.
In Campania permangono **bassi livelli occupazionali:** Il 22% della popolazione risiede in famiglie con bassa intensità di lavoro, cioè le persone in età lavorativa hanno lavorato meno del 20% del tempo possibile. A questo dato che è il peggiore a livello nazionale corrisponde una forte **dipendenza dal sostegno pubblico.** L'incidenza delle famiglie che hanno avuto accesso all'Assegno di Inclusione (Adi) per il contrasto alla povertà è di circa il **7% della popolazione residente**; quasi **tre volte superiore** alla media nazionale.

A questa situazione particolarmente accentuata **nell'Area metropolitana**, si accompagna il **declino demografico accentuato delle Aree Interne.** Tra il 2016 e il 2021, Benevento e Avellino hanno registrato le perdite demografiche maggiori (rispettivamente -5,80% e -5,64%). Questo spopolamento contribuisce a una perdita di capitale umano qualificato e aggrava gli squilibri generazionali. L'indice di Sostenibilità Economica (IDSE) presenta un **elevato squilibrio** tra popolazione non attiva e componente attiva della popolazione è già elevato e peggiorerà ulteriormente, raggiungendo un valore prospettico del **183,5% nel 2050**[10].

Tabella 10

Indicatore (2022)	Campania	Mezzogiorno	Italia
Rischio di povertà o esclusione sociale	**46,2%**	38,8%	24,4%
Persone sotto la soglia di Povertà Assoluta	**37,0%**	n.d.	20,0%
Bassa Intensità di Lavoro	**22,0%**	16,5%	10,0%

Fonte: elaborazioni Svimez su dati Istat

La Campania, insieme al Mezzogiorno, presenta ancora un significativo ritardo nel livello di istruzione terziaria rispetto al resto del Paese e all'Europa. Solo il 25,1% dei giovani campani tra i 25 e i 34 anni possiede un titolo di studio superiore all'obbligo scolastico, un valore notevolmente inferiore alla media nazionale (30,6%), all'UE (43,1%) e all'area OCSE (47,6%).

Il divario tra il tasso di istruzione terziaria dei giovani del Mezzogiorno (25,1%) e del Centro-Nord (33,7%) è significativo. Inoltre, l'Italia in generale, e la Campania in particolare, registrano una **scarsa mobilità sociale** e persistenti disparità nell'accesso all'istruzione terziaria, fortemente condizionate dall'origine familiare.

Il possesso di un titolo di studio avanzato offre un **vantaggio occupazionale cruciale**. Il tasso di occupazione delle **donne laureate**, ad esempio, supera di circa 30 punti percentuali quello delle diplomate, con un divario più ampio rispetto alla media europea. In Campania, le donne laureate mostrano tassi di occupazione **comparabili a quelli degli uomini diplomati**. Questi dati confermano

[10] *Rapporto SVIMEZ 2025*

sia la discriminazione di genere nel mercato del Lavoro che l'importanza dei livelli di istruzione, o comunque di livelli di qualificazione professionale (EQF) superiori.

Napoli è la città metropolitana in cui più drammaticamente si manifestano **Dispersione Scolastica e Povertà Educativa;** il fenomeno degli abbandoni scolastici - *Early Leavers from Education and Training* (Elet) raggiunge il **17,6% dei ragazzi tra i 18 e i 24 anni**. Questo è un valore molto superiore al dato della vicina area metropolitana della città-capitale, Roma (9,5%), ma anche alla media nazionale che si registra per le aree urbane (11%).

A Napoli, il problema, come dati e studi sul campo confermano, è legato alla **fragilità strutturale** soprattutto delle aree periferiche ed è caratterizzato da un **alto grado di trasmissione intergenerazionale** della povertà educativa. Sale, infatti, **al 25%** la quota di *Elet* tra i giovani i cui genitori non hanno conseguito un diploma; vi è una correlazione tra le due variabili uniforme su tutto il territorio cittadino, senza significative distinzioni tra quartieri benestanti e periferie[11].

2.3 Tendenze del Mercato del Lavoro

Nel 2024, il numero di occupati in Campania è **ancora cresciuto**, con un aumento sostenuto sia dai lavoratori dipendenti che da quelli autonomi. L'occupazione si è espansa in particolare nei settori delle **costruzioni e dei servizi**. L'incremento dei lavoratori dipendenti è dipeso prevalentemente dalle **nuove posizioni a tempo indeterminato**.

Il **calo della popolazione in età lavorativa ha contribuito all'abbassamento del tasso di disoccupazione** che è diminuito di quasi due punti percentuali, attestandosi **al 15,6 per cento** nel 2024. Tuttavia, il tasso di partecipazione (percentuale della popolazione attiva) è rimasto pressoché stabile al 54,0%.

Nonostante la crescita occupazionale, il Mezzogiorno, e la Campania, registrano una **strutturale perdita di giovani qualificati** a causa della migrazione interna verso il Centro-Nord. Tra il 2019 e il 2023, la Campania ha subito perdite consistenti di giovani laureati (circa **–25.500 unità**). Il saldo migratorio interno dei laureati è fortemente negativo per il Mezzogiorno (–300mila nel 2019-2023). La migrazione post-lauream è **altamente selettiva** per titolo di studio: nel 2023, per la prima volta, i trasferimenti dal Mezzogiorno al Centro-Nord di laureati (circa 43mila) hanno superato quelli di diplomati (circa 39mila).

Il tasso di **NEET** (giovani che non lavorano e non studiano) in Campania è elevato ed è strettamente connesso al fenomeno degli *ELET*. La Regione sta attivando interventi strategici per favorire l'occupazione e la crescita occupazionale, con particolare riguardo ai NEET, ma nel 2022, la quota di NEET regionale era pari al **29,7%**, superiore al dato nazionale di 10,7 punti percentuali, e il trend non tale da prospettare il raggiungimento del target nazionale.

La Campania presenta il dato peggiore a livello nazionale per quanto riguarda l'incidenza di persone che vivono in **famiglie con bassa intensità di lavoro (22%)**. Questa situazione si riflette nell'alto tasso di rischio di povertà e nella dipendenza dai sostegni sociali: circa il **7 per cento delle famiglie campane ha avuto accesso all'assegno di inclusione (Adl)**, un'incidenza circa tre volte superiore alla media nazionale.

L'attrattività del Mercato del lavoro in Campania è bassa. Nel 2024, l'aumento delle retribuzioni nominali in Campania è stato inferiore alla media nazionale. La dinamica retributiva ha concorso solo **parzialmente a riportare le retribuzioni in termini reali sui livelli del 2021**. Questo fenomeno

[11] Rapporto Svimez 2023

si inquadra in una situazione di arretratezza che interessa tutto il territorio nazionale. Nel confronto con i principali partner europei, l'Italia nel complesso ha subìto, infatti, una **perdita di potere d'acquisto dei salari reali** decisamente più intensa. L'erosione del potere d'acquisto è stata ancora più accentuata nelle regioni meridionali (**-10,2%** nel periodo I trim. 2021 - II trim. 2025) a causa di una crescita nominale più debole e un'inflazione più elevata. Come rileva la Banca d'Italia, la dinamica complessiva risente della **minore incidenza dei contratti** che prevedono gli adeguamenti salariali più elevati a livello nazionale (come quelli della metalmeccanica e del credito), nonostante gli adeguamenti disposti nel comparto del trasporto merci su strada, dell'edilizia e degli alberghi.

Il Mercato del Lavoro in Campania continua a esprime una domanda di **Professionalità meno avanzate in termini di competenze digitali di ingresso nelle aziende.** I settori con maggiore crescita occupazionale in Campania sono stati i **servizi e le costruzioni**, seguiti da settori industriali come l'agroalimentare e il farmaceutico che presentano situazioni di eccellenza, ma la Campania continua a presentare un livello di **digitalizzazione complessivamente inferiore alla media nazionale** poiché l'integrazione delle tecnologie digitali nelle imprese per quanto in costante crescita è ancora limitata. La quota di imprese che ha adottato l'Intelligenza Artificiale (IA) nei processi produttivi è **inferiore alla media nazionale**, come rileva la Banca d'Italia nel Rapporto "*Economia della Campania"* pubblicati a giugno 2025.

Nonostante la minor diffusione dell'IA, l'occupazione campana è meno esposta al **rischio di sostituzione** da parte dell'IA (20,5% rispetto al 24,2% nazionale). La minore esposizione è dovuta a una composizione occupazionale regionale più orientata verso profili professionali meno esposti per sostituzione. I lavoratori con titolo di studio elevato risultano particolarmente esposti all'IA sia per rischio di sostituzione che per **potenziale di complementarità**. In Campania, quasi i **due terzi dei laureati** sarebbero esposti per complementarità, in linea con i dati nazionali.

2.3 Sistemi dell'Istruzione e della Formazione e Politiche Regionali in Campania

Per contraltare ai dati del MDL che evidenzia una situazione di perdurante svantaggio, la Campania si presenta anche come un ricco crogiuolo di talenti, con punti di forza riguardo ai titoli di studio superiori, In particolare ITS e universitari, l'istruzione universitaria e gli sbocchi nei centri di ricerca, secondo le fonti, si concentrano principalmente nel dinamismo e nel potenziale di innovazione e trasferimento tecnologico del sistema accademico e delle *start up* innovative. D'altra parte, la Campania, con le sue quattro Università – Federico II di Napoli; Luigi Vanvitelli di Caserta, Università di Salerno e Università del Sannio – esercita ormai una forza attrattiva che ha fortemente ridotto il fenomeno dell'emigrazione ante-laurea degli studenti.

Nonostante l'Italia sia in ritardo rispetto all'Europa per la quota di giovani con istruzione terziaria (30,6% in Italia contro il 43,1% nell'UE) e la Campania registri per il **livello Universitario e Alta Formazione** un dato inferiore alla media nazionale (27,3% tra i 25-34enni), emergono segnali di **parziale riequilibrio** nel settore accademico meridionale e della Campania in particolare.

Si regista un aumento degli Iscritti alle Lauree Magistrali. Gli atenei meridionali stanno migliorando la loro capacità di attrarre studenti. In particolare, gli iscritti al primo anno di laurea magistrale in Campania e nel Mezzogiorno sono cresciuti in modo significativo, con un aumento dell'+11% tra l'anno accademico 2022/23 e il 2023/24, rappresentando la migliore performance da quando sono disponibili tali serie storiche.

Anche per le immatricolazioni ai corsi triennali e a ciclo unico, gli atenei del Mezzogiorno hanno mostrato un piccolo recupero di attrattività (+2% nel 2024/25, un aumento doppio rispetto al Centro-Nord).

Si registra una **maggiore incidenza delle donne nelle STEM.** Le donne **in Campania,** rappresentano, infatti, il **40,6% dei laureati in discipline STEM** (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) una percentuale superiore alla media italiana e in linea con l'elevata quota di laureate in settori scientifici e tecnici riscontrata anche in Abruzzo e Molise.

A questi risultati concorrono sia il sistema universitario che le Politiche regionali di sostegno all'Alta Formazione. A un'offerta di corsi di Laurea, ampia e di elevato interesse si accompagnano misure della Regione Campania per promuovere l'**alta formazione dei giovani laureati** campani, favorendo lo sviluppo delle competenze individuali e facilitando l'inserimento lavorativo, anche attraverso percorsi post-laurea e iniziative specifiche.

In questo quadro un importante ruolo rivestono le **16 Academy ITS in Campania**, distribuite tra le **dieci aree tecnologiche strategiche** che fanno **perno sui sistemi locali di imprese** individuate dalla Regione.

Tabella 11

Settori Tecnologici e Istituti Tecnici Superiori (ITS) in Campania		
Area Tecnologica (Settore)	**Denominazione ITS**	**Provincia**
Energia	**ERMETE**	Avellino
	ENERGY LAB	Benevento
Mobilità Sostenibile e Logistica	**TEC MOS**	Caserta
	ITS MARE (Trasporti Marittimi)	Napoli
Chimica e Nuove Tecnologie della Vita	**ITS Farmaceutico e Nutraceutico**	Napoli
Sistema Agroalimentare	**TE.LA.** (Territorio del LAvoro)	Salerno
Sistema Casa e Ambiente Costruito	**ITS Casa**	Napoli
Meccatronica	**Antonio Bruno**	Avellino
	MA.ME. (Manifattura Meccanica)	Napoli
Sistema Moda	**CAMPANIA MODA**	Napoli
	MODA CAMPANIA	Napoli
Servizi alle Imprese	**ITS Nuove Tecnologie – Servizi alle imprese**	Salerno
Tecnologie per i Beni, le Attività Culturali e il Turismo	**Fondazione ITS BACT**	Napoli
	ITS Ma.De. (Manifattura e Design)	Napoli
Tecnologia dell'Informazione, della Comunicazione e dei Dati	**ICT Campus – ITS Academy**	Benevento
	ITS Organizzazione e fruizione dell'informazione	Napoli

Fonte: *Nostra elaborazione su dati pubblicati dalla Regione Campania*

Il sistema degli ITS è costituito da **Fondazioni** di partecipazione che collaborano con imprese, università e centri di ricerca per offrire percorsi di **alta tecnologia**. L'offerta comprende corsi, della durata di due o tre anni, garantiscono un diploma di **V o VI livello EQF** e sono caratterizzati da una forte componente pratica: almeno il **35% del monte ore** è dedicato a stage aziendali e oltre il **60% dei docenti** proviene dal mondo del lavoro. L'obiettivo primario di questa rete è colmare il *mismatch* tra domanda e offerta, garantendo un'occupazione superiore all'80% entro un anno dal titolo.

Gli ITS sono un ponte tra sistema dell'Istruzione Universitaria e Sistema della Formazione Professionale. La Regione Campania in questo campo si è particolarmente indirizzata alla formazione dei giovani, lasciano ai Fondi Interprofessionali la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori nelle aziende.

Come evidenzia la **Relazione sulla Performance 2024 della** Regione Campania e dai documenti programmatici correlati (come il DEFR), emergono risultati che delineano un sistema di formazione professionale in cui sono presenti significativi interventi, programmaticamente orientato alla transizione digitale e al collegamento diretto con il mercato del lavoro. La Relazione è stata validata e corretta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

I principali **risultati e dati che si evincono riguardo alla Formazione Professionale** relativi alle diverse linee di intervento per l'anno 2024 sono i seguenti:

- **Programma GOL (PNRR):** La Campania ha registrato risultati eccellenti superando i target assegnati. Nel 2023 sono stati trattati **168.398 soggetti** (target 143.800) e **72.729 beneficiari** sono stati avviati a misure di formazione professionale, raggiungendo il **160% del target**. Nel primo quadrimestre del 2024, ulteriori **41.649 persone** sono state associate a un percorso formativo.
- **Supporto per la Formazione e il Lavoro (SFL):** Questa misura, dedicata ai soggetti occupabili, ha visto in Campania la più alta concentrazione nazionale di beneficiari. Nel 2024, circa **132.000 persone** hanno percepito l'indennità in cambio della partecipazione a progetti di formazione e riqualificazione professionale.
- **IeFP e IFTS (Sistema Duale):** Sono stati attivati **267 percorsi formativi** complessivi nel 2024. Di questi, **89 nuovi percorsi IeFP** sono stati avviati per sostenere il passaggio dei giovani verso il mondo del lavoro, coinvolgendo circa **300 aziende** del territorio per stage e apprendistato.
- **Scuola Regionale di Polizia Locale:** Ha erogato **2.051 ore di formazione** nel 2024, segnando un incremento superiore al **100% rispetto al 2021**. Sono stati realizzati **62 corsi** (61 in presenza) che hanno coinvolto **2.975 allievi**.
- **Alta Formazione e Ricerca:** Per il progetto **Apple Developer Academy (DEFER)**, sono stati liquidati circa **3,25 milioni di euro** in borse di studio. In ambito di ricerca industriale, sono state ammesse a finanziamento **65 borse di dottorato innovativo**.
- **Formazione in Agricoltura:** Sono stati realizzati **716 corsi di formazione** che hanno formato **10.342 discenti** nell'ambito del rafforzamento del sistema della conoscenza agricola.

La formazione degli adulti è stata declinata come strumento di riscatto sociale e integrazione, con apprezzabili iniziative ma è stata completamente tralasciata il grande e strategico capitolo dell'Educazione degli adulti, come **Formazione permanente destinata a ogni cittadino durante tutto l'arco della vita**. Gli interventi realizzati dalla Campania che possono essere ricondotti a questa finalità sono stati i seguenti:

- **Detenuti:** Sono stati attivati piani di formazione professionale e avvio al lavoro specifici per i **detenuti adulti**, mirati a rendere il carcere un luogo di rieducazione. Sono stati finanziati e realizzati **15 percorsi di inclusione socio-lavorativa** per persone in esecuzione penale.
- **Cittadini stranieri:** La Regione ha collaborato con i **CPIA (Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti)** per il progetto "Paroliamo", volto alla formazione civico-linguistica dei cittadini di Paesi terzi. Sono state inoltre promosse attività formative nelle **energie rinnovabili** per accrescere l'occupabilità dei migranti nella *green economy*.
- **Donne vittime di violenza:** È stato programmato un progetto sperimentale biennale da **1 milione di euro** per la formazione di donne prese in carico dai Centri Antiviolenza (CAV).

2.4 Ruolo nell'Innovazione e Trasferimento Tecnologico

La Campania si distingue per un ecosistema di innovazione dinamico, sebbene con ampi margini di miglioramento, in particolare nel trasferimento tecnologico:

La Campania è la **quinta regione italiana per numero di *start up* innovative** costituite tra il 2012 e il 2024. Queste imprese sono concentrate in ampia parte nei settori del **digitale** (produzione di *software* e consulenza informatica) e della **ricerca e sviluppo**. Il tasso di *start up* innovative pro capite (4,9 ogni 10.000 abitanti con almeno 15 anni di età) è superiore alla media del Mezzogiorno (4,0), anche se inferiore a quella nazionale (6,0).

La **produzione di brevetti** delle *start up* innovative regionali si è concentrata prevalentemente nei settori della **farmaceutica** (46,9% dei brevetti) e sulle **tecnologie in campo medico** (7,7%). Le *start up* innovative campane rappresentano quasi il 70% delle società neocostituite tra il 2012 e il 2019 che hanno depositato domande di brevetto presso l'Ufficio europeo dei brevetti (EPO).

L'attività brevettuale nella regione è **sostenuta dal sistema universitario regionale**. Il contributo delle domande di brevetti accademici campani depositate presso l'EPO è pari a **4,3 ogni 100 docenti** afferenti all'area scientifica, un valore inferiore alla media italiana (5,1), ma superiore a quello del Sud e Isole (3,4). Il sistema universitario contribuisce per circa un terzo alla produzione totale di brevetti in regione, una quota più che doppia rispetto alla media delle regioni italiane. Le domande di brevetto accademiche campane si sono concentrate nei campi della **farmaceutica**, delle **biotecnologie**, della chimica organica e della tecnologia medica.

Gli sbocchi per le professionalità che le Università formano sono legati in particolare a settori ad alta intensità di conoscenza e agli investimenti pubblici. Come rileva il è il **Rapporto annuale "L'economia della Campania" (giugno 2025)**, redatto dalla **Banca d'Italia**, l'occupazione in Campania, pur presentando un'alta esposizione all'Intelligenza Artificiale, risulta **meno esposta al rischio di sostituzione** da parte dell'IA (20,5%) rispetto alla media nazionale (24,2%). Quasi **due terzi dei laureati** in Campania sono esposti per il **potenziale di complementarità** dell'IA con le loro competenze.

La strategia regionale di specializzazione intelligente (RIS3) per il ciclo 2021-2027 si concentra sulle seguenti aree che offrono opportunità di sbocco per i laureati: **Biotecnologie, Salute dell'uomo e Agroalimentare (Agritech)**, oltre a **Aerospazio, Difesa e Sicurezza**, e **Materiali avanzati**.

La crescita dell'occupazione nei settori che supportano l'innovazione tecnologica è stata sostenuta soprattutto dai **lavoratori dipendenti a tempo indeterminato**.

La Campania possiede, dunque un **terziario avanzato in crescita** che, supportato da un sistema accademico sempre più attrattivo (soprattutto per i corsi magistrali) e da una forte attività di ricerca e innovazione in settori di punta come il farmaceutico e l'aerospazio, costituisce un polo di forza per il capitale umano qualificato, nonostante le sfide legate al ritardo nei livelli di istruzione terziaria complessiva rispetto al Centro-Nord e all'Europa.

3. LE SFIDE DEL CONTESTO E LE RISPOSTE AZIENDALI NELLE STORIE DI FORMAZIONE

Dallo scenario descritto nel capitolo precedente si desume che le sfide che il sistema produttivo e la Campania nel suo insieme hanno davanti possono essere ricondotte a:

a) Inclusione, Equità e Sostenibilità Sociale;
b) Ricerca per l'innovazione tecnologica;
c) Competitività e innovazione;
d) Sviluppo delle competenze e delle professionalità per la digitalizzazione;
e) Innovazione per la Sostenibilità;
f) Internazionalizzazione e superamento delle barriere geopolitiche;
g) Sviluppo e riequilibrio del territorio.

La prima e l'ultima di queste chiavi dello sviluppo sistemico dipendono principalmente dalle politiche pubbliche nazionali e regionali; sulle altre incidono in modo rilevante il sistema produttivo, nonché le scelte e gli indirizzi strategici delle aziende. Di seguito si enucleano, in estrema sintesi, natura e strategie delle dodici aziende che hanno partecipato al Monitoraggio Valutativo 2025, nonché gli specifici apporti in relazione alle sfide sopra indicate.

Contributi alla **Ricerca per l'Innovazione Tecnologica** si riconoscono nelle storie e nelle esperienze formative delle seguenti aziende:

- **AIRED s.r.l.**, come Startup innovativa operante nel campo dello sviluppo e personalizzazione di Software e dell'**Intelligenza Artificiale** è nata da un dottorato executive di ricerca in questa frontiera dell'innovazione digitale; registra una crescita occupazione diretta a figure rare sul mercato del lavoro. Con il Piano SPADA per le **Politiche Attive**, ha puntato alla formazione di giovani **data scientist** da inserire nel suo organico con una formazione avanzata in **Python e Machine Learning**. Ha focalizzato la formazione sullo sviluppo di competenze per il pre-processing e l'ottimizzazione dei dati, fondamentali per rendere le informazioni interpretabili dalle reti neurali.
- **Antica Distilleria Petrone** è un'azienda che ha radici ultracentenarie. Nel 1858 inizia l'attività come Speziale di Corte e fornitore -ufficiale della Real Casa di Borbone. Ha investito in ricerca scientifica con l'Università Federico II per brevettare il processo di **invecchiamento subacqueo** di liquori realizzate su antiche ricette tramandate in questa famiglia alla **quinta generazione di imprenditori**. Ha apportato **innovazione sulla tradizione**. Con il suo **Piano per la formazione a supporto dell'Innovazione Tecnologica e Digitale** ha formato il personale per utilizzare i dispositivi di monitoraggio da remoto del processo di invecchiamento messo a punto, attraverso un sistema di sensori e software che consentono il controllo delle condizioni ambientali di invecchiamento e del prodotto stesso.
- **FERTENIA s.r.l.** è specializzata in **Bio-fertilizzanti.** L'Azienda è pioniera nella produzione di biostimolanti e fitofortificanti naturali. è una PMI innovativa situata a cavallo dell'Agro Nocerino-Sarnese e della Piana del Sele. **Ricerca, brevetta, produce e commercializza** fertilizzanti naturali che arrivano in tutta Italia e nei principali mercati del mondo. Il Piano "FERLAND" per l'**Innovazione Tecnologica e digitale** ha supportato l'implementazione **formando il personale** per l'utilizzo dell'impianto **ECO-Iron®**, e unico al mondo, per la sintesi di chelato di ferro in circuito chiuso senza emissioni in atmosfera, frutto di una partnership accademica realizzato su progetto dell'Università di Salerno.
- **AMES s.r.l.** è un **Centro Polidiagnostico** che a partire da un territorio critico dell'area metropolitana napoletana è assurto a rilevanza nazionale, diventando, durante la pandemia COVID, il **principale laboratorio in Italia per la lavorazione dei tamponi molecolari**. Sviluppa servizi innovativi di diagnostica medica che includono progetti di ricerca, tra cui sono rilevanti quelli nel campo della **"omica"** per la diagnostica predittiva e della biopsia liquida in collaborazione con il CNR e diverse università. La formazione oggetto di approfondimento con lo studio di caso riguarda un Piano finalizzato a rendere il personale partecipe della politica e degli investimenti aziendali per il Risparmio Energico. Questa

esperienza formativa impatta indirettamente sulla ricerca perché ha contribuito a risparmio energetico che contribuisce ad abbattere i costi energetici per la ricerca, ma soprattutto ha contribuito a un climax utile a un contesto di ricerca avanzata.

- **C.T.P. srl** è una Media impresa, una Family Company alla seconda generazione, radicata in Irpinia con il gruppo di Industrie di cui è il riferimento, è leader europea nella produzione di conduttori in alluminio. Sperimentazione e brevetti per conduttori ad alta conducibilità e trasformatori prototipali sono parte integrante della sua mission. Ha investito, tra l'altro, in brevetti per conduttori in **grafene** e nella realizzazione di trasformatori prototipali in collaborazione con l'Università di Tor Vergata. La formazione realizzata per la Green Transition sebbene diretta allo sviluppo di soluzioni energetiche alternative, si inquadra in una strategia costantemente rivolta all'Innovazione tecnologica, anche in cambio energetico, anche in questo caso uno degli impatti più rilevanti della formazione sulla dimensione dell'Innovazione e Ricerca tecnologica è indiretta e ha preparato il personale ad adeguare costantemente le proprie competenze al cambiamento dei processi produttivi.

La focalizzazione dell'**Innovazione tecnologica per la Competitività** è particolarmente marcata nelle seguenti aziende:

- **I.E.E. srl:** è una PMI storica, attiva da oltre settant'anni nella manutenzione di macchine elettriche rotanti. Questa Family Company alla seconda generazione si è arricchita di una struttura e di competenze manageriali nella transizione a un modello "full service". Attraverso il Piano **"UNLOCK INDUSTRY 4.0"**, l'azienda è passata da una manutenzione artigianale a un sistema produttivo basato su macchine digitalizzate di ultima generazione che hanno consentito di implementare nuovi processi e offrire nuovi servizi e prodotti ai clienti che sono grandi player internazionali e nazionali in settori quali quelli dell'energia, della costruzione dei vettori ferroviari della cantieristica.
- **R-STORE S.p.A.** è il principale Apple Store partner in Italia e tra i maggiori al mondo. Ha una storia che nell'arco di venti anni e soprattutto nell'ultimo quinquennio, sotto la guida del fondatore è passata dall'essere una piccola azienda a un'Impresa di Grandi dimensioni con una rete nazionale di 100 negozi e oltre 900 addetti. Ha utilizzato la formazione per la **"servitizzazione"** dei prodotti con un'offerta di supporto per l'utilizzo e la personalizzazione dei dispositivi hardware e software forniti alle diverse tipologie di clienti. La formazione ha supportato l'implementazione del CRM e il ricorso all'**Intelligenza Artificiale** sia per anticipare i bisogni del cliente sia per migliorare la comunicazione interna ed esterna all'azienda ed efficientare la gestione di una rete cresciuta esponenzialmente.
- **De Matteis Agroalimentare** è una Società Benefit tra i maggiori produttori di pasta secca di alta qualità (Pasta Armando) e per *Private Label*. Ha introdotto nel sistema produttivo e di gestione sistemi digitali evoluti per la programmazione della domanda e controllo automatico dei parametri qualitativi dei prodotti. Ha introdotto in particolare programmi basati sull'**Intelligenza Artificiale** per la programmazione della domanda nel mercato del *Private Label* e il sistema **Pasta Sense** per il controllo automatico della qualità. La formazione realizzata ha riguardato competenze di base e trasversale per lo sviluppo di persone che occupano posizioni manageriali di un approccio mentale e culturale in sintonia con i nuovi assunti.

Le strategie aziendali sono focalizzate sullo **Sviluppo delle Competenze per la Digitalizzazione** nei seguenti casi:

- **AP Commerciale s.r.l. (Sole365)** ha creato una catena della GDO fortemente presente nel territorio regionale che nell'arco di circa **12 anni** è diventata una rete di oltre 80 negozi e 5.000 addetti. Con il Piano **L.U.N.A.** (FNC) ha formato figure tradizionali (macellai, gastronomi) all'uso di strumenti digitali per ordini e la tracciabilità, oltre a sensibilizzare tutto il management sulla **cybersecurity e la Sostenibilità Ambientale** .

- **Porto di Mola** è un'azienda vitivinicola casertana. Ha implementato l'**agricoltura di precisione**, formando i lavoratori all'uso di sensori **IoT** wireless e capannine meteo per monitorare umidità e temperatura in tempo reale, nonché per utilizzare trattori e altre macchine 4.0.
- **I.E.E. srl:** Ha introdotto la figura dell'**Ingegneria di Produzione** per gestire workflow virtualizzati e manutenzione predittiva basata su **Machine Learning**.

L'**Innovazione a supporto della Sostenibilità** è parte delle strategie aziendali nei seguenti casi ed è stata oggetto della formazione in piani formativi con Fondimpresa che hanno valenza strategica anche se non sono state approfonditi con i Report, tranne che per CTP e AMES le cui storie di formazione vertono sulla Green Transition. Per Fertenia è stato approfondito il Piano sull'Innovazione tecnologica che è il principale oggetto di monitoraggio in stretto collegamento con un Piano per la Green Transition. A questa chiave di sviluppo corrispondono le seguenti esperienze aziendali:

- **C.T.P. srl** ha supportato il Piano **NET Zero**, utilizzandolo come "ricerca-azione" per testare l'autoproduzione di **idrogeno verde**; l'analisi formativa ha portato l'azienda a decidere strategicamente di investire maggiormente sul fotovoltaico.
- **De Matteis Agroalimentare, c**ome **Società Benefit**, persegue l'obiettivo **"zero residui"** nella pasta (glifosato e pesticidi) e ha emesso con successo un *green bond* da 5 milioni di euro per sostenere la crescita sostenibile.
- **Antica Distilleria Petrone:** Applica l'**economia circolare** trasformando lo scarto della polpa di limone in stabilizzanti naturali per le creme di liquore.
- **AMES:** Il Piano **"Green Skills"** ha mirato a sradicare le resistenze del personale verso la flotta aziendale elettrica, dimostrando i vantaggi pratici (accesso ZTL) e il risparmio energetico.
- **FERTENIA s.r.l.:** Il Piano "Dalla natura alla natura" ha formato il personale sull'uso di **biostimolanti** vegetali per ridurre del 50% l'uso di pesticidi chimici entro il 2030.

L'**Inclusione di Soggetti a Rischio di Esclusione** è parte delle strategie aziendali anche attraverso la formazione nei seguenti casi:

- **SANNIO PLASTIC s.r.l.,** con il Piano **"UPskill in Plast"** specificamente rivolto a lavoratori in **Cassa Integrazione**, ha puntato a proteggere l'occupabilità di una parte dei suoi operai con bassa scolarizzazione, elevandone il livello di autonomia e competenza attraverso l'acquisizione di competenze 4.0, rispetto a quanto previsto dagli standard regionali che posizionano plastica a EQF 2 le competenze degli operatori di produzione del settore gomma.
- **AP Commerciale (Sole365)** ha avviato progetti di **inclusione lavorativa** in aree svantaggiate, offrendo opportunità di carriera stabile a persone con trascorsi difficili.
- **AIRED s.r.l.** ha utilizzato la formazione a distanza per abbattere le **barriere geografiche**, permettendo l'assunzione e la stabilizzazione di talenti provenienti da altre regioni (es. Calabria).

Anche se non è parte specifica delle loro mission aziendali, in alcuni casi le strategie aziendali che hanno determinato esperienze formative di rilevante significato, come in tutti i dodici casi monitorati, lo **Sviluppo del Territorio** direttamente o indirettamente si collega alle strategie di sostenibilità e innovazione che attraversano i loro percorsi formativi; in particolare:

- **De Matteis Agroalimentare:** Il **"Patto Armando"** crea un legame diretto con centinaia di agricoltori locali, garantendo loro una redditività superiore in cambio di grano di alta qualità, contrastando l'abbandono delle terre.
- **Porto di Mola:** Agisce come agenzia di sviluppo rurale nell'Alto Casertano, offrendo ai giovani diplomati alternative al lavoro agricolo tradizionale e motivazioni per la **"restanza"** nei piccoli comuni.
- **AMES:** Promuove la cultura ambientale nei dipendenti e nei clienti, in parte provenienti dalla **"Terra dei Fuochi"**), con l'obiettivo di formare "lavoratori migliori che siano anche cittadini migliori".

- **AP Commerciale (Sole365):** Collabora con la Regione per formare i "professionisti del futuro" nei **mestieri tradizionali** (panettieri, salumieri), evitando l'estinzione di queste figure nel tessuto locale e realizza partnership con soggetti del terzo settore per l’inclusione di persone di aree svantaggiate.

Analisi SWOT delle Esperienze Formative oggetto di Studio

PUNTI DI FORZA *Strengths - Fattori Interni*	**PUNTI DI DEBOLEZZA** *Weaknesses - Fattori Interni*
Integrazione Strategica e "Cultura della Formazione": La formazione non è vissuta come un obbligo, ma come un pilastro della strategia di crescita. Nelle "Società Benefit" è addirittura un valore statutario per la crescita della persona. **Metodologie Esperienziali** come Learning by Doing e Learning by Teaching, Oltre il 70-80% delle ore è spesso dedicato a Training on the Job e Action Learning, facilitando l'apprendimento di competenze operative complesse direttamente sul campo. **Docenze di Alto Profilo e "Leadership Educativa"** che si manifesta con il coinvolgimento di figure apicali (CEO, Direttori Generali). In alcuni casi intervengono come formatori, ciò garantisce autorevolezza, coesione e una visione sistemica del cambiamento. **Innovazione Didattica e Tecnologica** con l'utilizzo di piattaforme interattive. In particolare, la combinazione tra **docenti primari** (esperti di alto profilo) da remoto per gruppi di apprendimento supportati da tutor/docenti (professionisti qualificati) risulta particolarmente efficace per le organizzazioni a rete e le reti di imprese che partecipano alla stessa formazione. Risultano inoltre efficaci le piattaforme interattive. Per la formazione informatica avanzata risultano efficaci macchine virtuali in cloud per garantire parità di potenza di calcolo ai partecipanti. Nei processi produttivi sono utili anche simulatori e realtà virtuale per ridurre i rischi su macchinari costosi. **Sinergia tra Expertise interne ed Expertise esterne** che risulta particolarmente efficace per la gap analysis e la progettazione formativa. Essa si sviluppa attraverso un dialogo costante, approfondimenti e verifiche tra esperti tecnici (agronomi, ingegneri, esperti di formazione ecc.) e imprenditori, responsabili aziendali, HR manager , garantendo l'allineamento tra investimento tecnologico e competenze, **Le competenze di base e trasversale e la formazione a catalogo** possono costituire oggetto di formazione a forte valenza strategica se supportate da una adeguata microprogettazione didattica.	**La dipendenza didattica da Figure Chiave interne all'azienda invece che da un mix di docenti interni ed esterni** condiziona alcuni percorsi specialistici. In particolare, le docenze imperniate esclusivamente o principalmente su docenti con ruoli apicali interni garantiscono qualità e attenzione ma creano vulnerabilità nella scalabilità e nella replicabilità futura del modello senza quelle specifiche figure. **Resistenze Culturali e Generazionali** determinano il persistere di timori verso l'innovazione digitale, specialmente tra lavoratori di lunga data o con bassa scolarizzazione. **I vincoli temporali di alcuni Bandi** hanno determinato la necessità di concentrare molte ore di formazione in lassi di tempo ridotti (es. 200 ore in 6 mesi) costringendo a sessioni giornaliere troppo lunghe che possono abbassare la soglia di attenzione. Queste situazioni si sono verificate particolarmente in piani FNC e per Cassa Integrati. **Alla formazione aziendale viene fatto carico di superare un rilevante Gap tra background culturale di base derivante dai percorsi di Istruzione delle persone a cui vengono affidati ruoli nei diversi livelli di responsabilità e autonomia e le competenze necessarie alle Aziende per realizzare le perfor4mance auspicate.** La formazione anche a livello universitario, costringe le aziende a "rifondare" le basi conoscitive e pratiche anche di laureati qualificati. **Vi è una sottovalutazione diffusa dell'importanza della certifica e/o messa in trasparenza e della tracciabilità delle competenze acquisiti dai dipendenti grazie ai percorsi formativi aziendali lungo tutta la carriera dei dipendenti.** Sebbene vengano prodotte attestazioni di competenza, il loro rilascio avviene spesso solo su richiesta e non sempre i lavoratori ne percepiscono l'utilità che potrebbero avere in vista del per il libretto formativo.
OPPORTUNITÀ *Opportunities - Fattori Esterni*	**MINACCE** *Threats - Fattori Esterni*
La consapevolezza della Sostenibilità come Fattore di Competitività (ESG) accresce le pratiche virtuose. La transizione green non è trattata dalle aziende solo nel suo aspetto etico, ma in modo rilevante per il contenimento dei costi e l'accesso a mercati esigenti e a finanziamenti agevolati.	**L'Instabilità Geopolitica e Barriere Doganali** minacciano molti settori e aziende votate all'export, Guerre e dazi colpiscono pesantemente l'export campano verso mercati cruciali come Russia, Ucraina e USA, particolarmente nella filiera Agro-Alimentare. La formazione non può agire su questo scenario, ma, per quanto riguarda gli impatti sulle aziende, potrebbe

La formazione aziendale può diventare strumento di **Inclusione Sociale e Sviluppo del Territorio.** Alla formazione del personale si accompagnano iniziative per contrastare lo spopolamento delle aree interne e integrare soggetti fragili o immigrati. Queste iniziative si inquadrano in strategie di marketing territoriale e di approccio alle carenze di offerta di professionalità nel Mercato del Lavoro. **La Diversificazione delle competenze si associa alla Resilienza verso la rapida evoluzione dello scenario tecnologico e dei mercati.** Le Competenze 4.0 acquisite sia nelle aziende in espansione che in quelle che producono per settori in crisi possono essere trasferite per aprire nuovi sbocchi di mercato. **Open Innovation e Partnership Scientifiche determinano formazione di qualità a supporto di risposte efficaci ai rapidi cambiamenti.** Collaborazioni stabili con università e centri di ricerca (Federico II, Salerno, Vanvitelli, Bicocca, CNR) permettono di validare scientificamente i brevetti aziendali. **La formazione supporta l'Evoluzione dei Ruoli in chiave digitale e di Digital Lean Organization.** La formazione accelera l'evoluzione in direzione dell'impiego degli strumenti di monitoraggio, valutazione, gestione e comunicazione, soprattutto a livello manageriale. Favorisce inoltre la trasformazione di figure esecutive in "controllori di processo" e "analisti di dati", elevando la dignità professionale e la produttività. **La formazione può supportare le strategie di multilocalizzazione internazionale e di penetrazione dei mercati internazionali**, sia direttamente con la formazione multilinguistica, sia indirettamente perché consente di comunicare meglio prodotto e processi ai clienti e agli auditor in visita presso i siti produttivi in Italia.	sostenere le aziende favorendo consapevolezza e coesione e aiutando a sviluppare nuove strategie di mercato. **Obsolescenza Rapida delle Competenze:** Nel settore ICT e AI, le competenze rischiano di invecchiare in soli sei mesi, richiedendo cicli formativi continui e costosi **Operazioni e comportamenti illegali di loschi figuri nell'accesso a finanziamenti per la formazione dei lavoratori** mettono a rischio canali e sistemi che possono accrescere le competenze delle aziende e delle organizzazioni, come nel caso del FNC. **Burocrazia e Ritardi nei Finanziamenti potrebbero scoraggiare il ricorso ad alcune fonti di finanziamento per la formazione.** Le lungaggini amministrative nell'erogazione dei fondi (FNC) possono pesare sulle aziende e d'altra parte non sono legati a controlli efficaci (cfr. punto precedente) **Digital Divide e Limiti Infrastrutturali:** La scarsa qualità della connessione internet in alcune aree della Campania può penalizzare la formazione a distanza sincrona **I Costi Energetici** per aziende energivore o comunque con macchinari e server costantemente accesi, minacciano la sostenibilità economica della ricerca e della produzione con i sistemi più evoluti.

Sintesi dei Rapporti Aziendali

SINTESI DEI RAPPORTI AZIENDALI

Si riportano in ordine cronologico di redazione le sintesi dei dodici casi di studio che sono contenute nel paragrafo "Considerazioni Riepilogative" di ogni Capitolo di ciascun report.

Accanto al Nome dell'Azienda che ne costituisce il titolo, è riportato un QR code che consente di accedere e scaricare il Report di Monitoraggio Valutativo in forma completa. In ogni report sono riportate, tra l'altro, trascrizioni delle dichiarazioni rilasciate dagli intervistati.

AiReD Srl

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

AiReD S.r.l. è una start-up nata nel dicembre 2020 con una chiara missione nel campo dell'**Intelligenza Artificiale (AI)** e dello sviluppo di applicazioni digitali. La sua origine è legata al progetto di ricerca **F-TASTE** (un'App per prevenire malattie cardiovascolari) e metaboliche); è strettamente collegata a **BC Soft S.r.l.**, che è il primo, ma non unico, committente e partner per la ricerca e sviluppo.

AiReD si distingue per la sua capacità di gestire l'AI a 360 gradi (computer vision, NLP, machine learning, AI generativa) con un focus critico sul **pre-processing e l'ottimizzazione dei dati**, essenziali per renderli interpretabili dalle reti neurali. L'azienda bilancia un'anima aziendale con una forte componente di ricerca scientifica, collaborando con CNR e università.

La ricerca e lo sviluppo di nuove applicazioni dell'Intelligenza Artificiale sono nel DNA di questa azienda e le prospettive strategiche si aprono a partire dalle ricerche in corso. Lo sviluppo dei prodotti di AiReD si focalizza su sistemi di reperimento continuo di informazioni variegate e complesse in campi e contesti diversi; nel trattamento e controllo di questi dati al fine di fornire supporto decisionale attraverso l'integrazione e l'elaborazione intelligente degli stessi dati

L'azienda è in rapida espansione, con l'organico quasi raddoppiato (da 8 a quasi 15 dipendenti) nel giro di pochi anni e un'età media molto giovane (25 anni) con alti livelli di qualificazione. Questa crescita è guidata dalla necessità di talenti proattivi e tecnicamente solidi per supportare l'ampliamento delle linee di ricerca e sviluppo.

Una delle principali sfide che affronta AiReD nel mercato del lavoro è il **gap tra la formazione universitaria e le competenze specifiche richieste dal mondo aziendale** del settore IT. L'università fornisce competenze fondamentali, ma non prepara adeguatamente all'utilizzo degli strumenti e alla gestione pratica dei dati richiesta da aziende come AiReD.

Per colmare questo divario, la **formazione interna e continua è considerata fondamentale**. Le competenze nel settore IT diventano obsolete rapidamente (anche in sei mesi), rendendo i finanziamenti per la formazione (come il piano SPADA di Fondimpresa) essenziali per garantire che il personale sia sempre aggiornato sugli strumenti e le metodologie di trattamento dei dati.

L'esperienza formativa, pur post-pandemica, si è avvantaggiata dell'impatto dell'emergenza Covid nella riduzione delle barriere geografiche attraverso la diffusione e l'accresciuta familiarità con strumenti di interazione a distanza che hanno dato la possibilità di **selezionare personale da fuori regione**. Ciò ha permesso ad AiReD di accedere a profili più diversificati e di ottimizzare i tempi di ricerca e selezione.

Sebbene il progetto F-TASTE rimanga una pietra miliare, AiReD sta espandendo la sua ricerca e sviluppo verso **applicazioni per un mercato più ampio e accessibile**, come soluzioni per il controllo e la gestione a distanza di case e luoghi di lavoro, AI generativa per il supporto legale (JurisAI per BC Soft) e serious gaming, pur mantenendo un focus sulla diagnosi e sull'analisi dati per la salute

Queste nuove sfide aprono il ventaglio dei fabbisogni professionali e formativi dell'azienda.

2. IL PIANO FORMATIVO

Il **Piano Formativo "SPADA - Sviluppo Python per l'Analisi dei Dati e il Machine Learning"**, ha rappresentato un'iniziativa cruciale per AiReD perché ha aiutato a colmare un forte e urgente fabbisogno di risorse umane con competenze avanzate di Data Scientist. L'analisi del fabbisogno ha portato a identificare la necessità di figure professionali capaci di padroneggiare strumenti specifici per lo sviluppo di un determinato progetto (F-Taste) con un focus sul linguaggio Python per lo sfruttamento dei modelli di rete neurale. Lo sviluppo di prodotti e servizi, secondo la visione di AiReD, comporta la necessità di figure professionali che sappiano progettare l'impiego dell'AI come **supporto all'essere umano**, in particolare nel campo medico, come supporto per la prevenzione, e non in sostituzione del processo decisionale umano. Vi è, dunque, una dimensione etica e culturale in questo approccio, così rilevante da modellare professionalità, prodotti e servizi digitali di AiReD, ma anche il suo marketing.

Il Piano formativo SPADA rappresenta per l'azienda una chiara risposta al **divario tra le competenze acquisite nei percorsi universitari dai giovani da assumere**, da un lato**, e le esigenze specifiche del settore IT e dell'AI**, dall'altro lato. La figura del Data Scientist di AiReD trova alcune rispondenze di carattere generale nello standard regionale di Analista Informatico; questo standard, tuttavia, per sua natura non entra nel dettaglio dei metodi di impiego di specifici strumenti.

La formazione è stata progettata con un **equilibrio tra teoria e pratica**, includendo casi di studio, esercitazioni (es. gestione squadra calcistica, riconoscimento cifre scritte a mano) e progetti reali. Questo ha permesso una valutazione continua e il consolidamento delle competenze, favorendo l'applicazione diretta delle conoscenze. Nonostante le otto ore giornaliere di formazione a distanza potessero sembrare sfidanti, l'esperienza, attraverso le testimonianze raccolte, si delinea come una **buona pratica** grazie a diversi fattori: l'utilizzo di macchine in cloud per garantire a tutti la stessa potenza di calcolo e di memoria, l'interazione live con i docenti per chiarimenti immediati, la possibilità di lavorare in team e/o individualmente; la possibilità di selezionare talenti anche fuori regione. L'intensità delle giornate formative era deliberatamente pensata per **preparare i futuri Data Scientist ad affrontare un'intera giornata lavorativa**.

La progettazione didattica con un'unica azione formativa di 200 ore è stata bilanciata da una accurata articolazione per moduli **profondamente collegati e funzionali al progetto complessivo**, inducendo i destinatari della formazione a sviluppare **un metodo distintivo di ragionamento sui dati** e di impiego degli strumenti informatici e, in particolare dell'A.I. Questo approccio ha reso le competenze acquisite altamente scalabili e applicabili a diversi tipi di progetti.

Al di là dell'uso degli strumenti tecnologici, il piano formativo ha fatto emerge l'importanza fondamentale della **"data quality"** e del **"ragionamento progettuale"** per lo sviluppo di strumenti e processi di elaborazione affidabili e pienamente sotto il controllo umano. Il percorso formativo ha fatto emergere che, anche con l'AI generativa, resta di fondamentale importanza che il developer padroneggi le basi logiche e l'intero processo di elaborazione del dato, utilizzando gli strumenti statistici classici, senza le scorciatoie dell'A.I. che possono generare errori che si autoalimentano sino a produrre allucinazioni e distorsioni.

Il piano formativo indica anche come la scelta di docenti esperti, sia interni all'azienda che esterni, debba essere finalizzata a individuare professionisti che sanno combinare l'elevata competenza con la passione e l'empatia. La qualità dei docenti è un **fattore determinante per il successo** della formazione poiché determina il pieno coinvolgimento degli allievi.

Le competenze acquisite sono state puntualmente e progressivamente verificate e valutate, attraverso work project, test e prove di vario tipo. Tuttavia, non è stato possibile rilasciare una certificazione riconosciuta nell'ambito del Quadro Nazionale delle Qualificazioni. Il sistema di standard vigente non ha consentito di rilasciare ai sei partecipanti alla formazione una certificazione delle competenze e una Qualificazione riconosciuta dalla Regione Campania. Una stessa persona in relazione al determinato ed evidente insieme di

specifiche competenze acquisite, nonché allo specifico ruolo che ne deriva, deve districarsi tra tre possibili “etichette di identità professionale”: Data Scientist, Programmatore Informatico, Analista programmator

3. L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Tutte le persone formate con il Piano per le Politiche Attive sono state assunte e stabilizzate e l’azienda ne ha tratto impulso per crescere e prepararsi a una nuova campagna di reclutamento di giovani talenti.

Il Piano SPADA è stato costruito come una comunità di apprendimento e di pratiche, ha insegnato che bisogna continuare ad apprendere in continuo, individualmente e nei team di lavoro, ma ha anche insegnato ai neoassunti modalità di apprendimento continuo e di condivisione che nel settore dell’ICT devono parte del bagaglio professionale di ogni developer e data scientist.

Il piano formativo ha dato la consapevolezza ai giovani neoassunti del ruolo fondamentale della formazione continua nel percorso di carriera che stavano per intraprendere; hanno concretamente toccato e verificato i limiti della formazione “istituzionale” ricevuta nei percorsi universitari di istruzione superiore; e si sono aperti alla esplorazione e sperimentazione di nuovi strumenti e metodologie necessari per competere e produrre innovazione nel settore IT e dell'Intelligenza Artificiale.

I partecipanti hanno dimostrato di aver appreso e che continuano a operare secondo un metodo distintivo di ragionamento sui dati e di impiego degli strumenti informatici. La capacità di padroneggiare questo approccio anche da parte dei nuovi arrivati ha reso le competenze acquisite altamente scalabili e applicabili a diversi tipi di progetti, al tempo stesso ha accelerato l’integrazione con i colleghi già attivi in azienda.

La formazione ha consentito, quindi, all’azienda di aprirsi a “nuovi professionisti” che grazie a questo percorso di apprendimento sono stato capaci di utilizzare e progettare impieghi dell'Intelligenza Artificiale, declinando il paradigma tecnico e commerciale di AiReD. La dimensione tecnica e il contenuto applicativo, in questo piano formativo, hanno, infatti, incrociato attraverso un approccio didattico fortemente pragmatico, la dimensione culturale ed etica, inducendo nei nuovi “colleghi” una forma mentis in sintonia con le competenze distintive di questa azienda nel campo dell’A.I. e del trattamento ed elaborazione dei dati.

AiReD ha ampliato, con le risorse umane, il proprio potenziale, cogliendo nuove opportunità di mercato, ma continuando a offrire ai clienti e soprattutto alla ricerca nel campo dell’ICT prodotti innovativi e affidabili, socialmente e organizzativamente sostenibili.

4. CONCLUSIONI

Il Piano Formativo "SPADA" ha rappresentato un successo significativo per AiReD, con impatti positivi sia per l'azienda che per i neoassunti.

La formazione ha fornito una risposta concreta al **divario tra le competenze acquisite nei percorsi universitari e le esigenze specifiche del settore IT e A.I.** in ambito aziendale, poiché, sebbene l'università fornisca conoscenze fondamentali, in generale, non prepara adeguatamente all'utilizzo degli strumenti e alla gestione pratica dei dati richiesti da AiReD.

Tutte le persone formate con il Piano SPADA sono state assunte e stabilizzate in AiReD come Data Scientist, integrandosi pienamente nelle attività aziendali. Questo ha arricchito l'azienda di risorse umane competenti e allineate al suo approccio tecnico e culturale.

I partecipanti hanno avuto modo di **approfondire competenze chiave** (come Python, Machine Learning, Power BI, Celonis) non trattate a fondo in ambito universitario. Hanno acquisito la **capacità di applicare la teoria a casi pratici** e hanno sviluppato una **mentalità più aperta al lavoro di gruppo**, essenziale per il contesto aziendale. Hanno anche sviluppato un **metodo distintivo di ragionamento sui dati** e di impiego degli strumenti informatici.

La formazione e l'inserimento dei neoassunti ha dato **impulso alla crescita dell'azienda**, che si sta preparando a una nuova campagna di reclutamento di giovani talenti. Il CEO ha confermato che gli obiettivi di inserimento efficace dei neoassunti sono stati raggiunti e che il **ritorno per l'azienda è stato "più che buono"**. AiReD ha ampliato il proprio potenziale, cogliendo nuove opportunità di mercato e continuando a offrire prodotti innovativi e affidabili.

Il percorso formativo ha veicolato il **paradigma tecnico e commerciale di AiReD**, che declina l'A.I. come supporto all'essere umano. Questo approccio didattico pragmatico ha indotto nei nuovi "colleghi" una **forma mentis in sintonia con le competenze distintive dell'azienda** nel campo dell'A.I. e del trattamento dei dati, incorporando una dimensione etica e culturale.

L'esperienza formativa realizzata da AiReD con il Piano Formativo "SPADA" nell'ambito dell'Avviso 1/2023 di Fondimpresa per le Politiche Attive, può essere valutata come Buona Pratica, da cui è possibile trarre numerose lezioni ed esempi. Non sono stati rilevati esiti positivi inattesi, ma questa esperienza risulta **Eccellente** per:

- **Qualità strategica**, poiché ha risposto agli obiettivi di realizzare un ampliamento del personale senza rallentare il percorso e l'operatività di una start up lanciata nel settore dell'IT.
- **Qualità realizzativa**, con efficaci scelte didattiche e di micro-progettazione, in funzione degli obiettivi di immediato inserimento lavorativo dei partecipanti.
- **Riproducibilità**, nell'ambito della stessa azienda e di contesti analoghi.
- **Trasferibilità**, sia nell'ambito dello stesso settore che come metodo di progettazione e gestione della formazione a distanza Sincrona in ogni contesto didattico.

Di seguito si propone un'analisi SWOT di questa Buona Pratica, in cui si evidenzia l'esiguità dei punti di debolezza segnalati.

Di seguito si propone una Analisi SWOT dell'esperienza formativa di AiReD

Analisi SWOT dell'Esperienza Formativa di AiReD (Piano SPADA)

Punti di Forza (Strengths)	Punti di Debolezza (Weaknesses)
• **Contesto post-pandemico favorevole alla formazione e al lavoro a distanza**: L'abitudine a comunicare e lavorare da remoto, sviluppata durante il Covid-19, ha **abbattuto le barriere geografiche** e le distanze, consentendo ad AiReD di estendere la selezione del personale anche fuori regione. Ciò ha permesso di **valutare profili più diversificati** e di **ottimizzare i tempi di ricerca e selezione**. Il lavoro a distanza è stato inoltre favorito dal background tecnologico dei partecipanti e dalla natura delle attività aziendali. • **Utilizzo di macchine virtuali in cloud per la formazione a distanza sincrona**: Per garantire pari opportunità e risorse, gli studenti avevano a disposizione **macchine virtuali in cloud con la potenza di calcolo e memoria necessarie**, eliminando ostacoli tecnici legati all'hardware individuale e garantendo un ambiente di apprendimento uniforme. • **Interazione sincrona e immediata**: La formazione in modalità ADA (apprendimento a distanza attivo) tramite una adeguata piattaforma ha consentito un'interazione live, permettendo agli studenti di **interrompere i docenti per porre domande e ricevere chiarimenti immediati**. • **Competenza e passione dei docenti**: La **qualità e la passione dei docenti** (provenienti dall'azienda, da BC Soft e dall'università) sono state un fattore determinante per il successo della formazione e per mantenere alto il coinvolgimento degli allievi. La passione è un elemento chiave che AiReD cerca anche nei neoassunti. • **Analisi interna e specifica del fabbisogno**: L'analisi, curata +dall'Ingegner Mariacarmen Sorrentino, ha identificato figure professionali e **competenze specifiche necessarie per il progetto F-TASTE**, in particolare l'uso del linguaggio Python nello sfruttamento dei modelli di rete neurale. • **Approccio etico all'A.I. come supporto all'essere umano**: La formazione è stata progettata con una visione che pone l'A.I. come **supporto all'essere umano, mai come sostituzione**, soprattutto nel campo medico per la prevenzione. Questa dimensione etica e culturale modella le professionalità e i prodotti dell'azienda. • **Struttura modulare e interconnessa**: Il corso di 200 ore è stato accuratamente progettato con **quattro moduli profondamente collegati** (Python, Machine Learning, PowerBI, Celonis), permettendo ai partecipanti di sviluppare un **metodo di ragionamento distintivo sui dati** e un impiego degli strumenti altamente **scalabile e applicabile a diversi tipi di progetti**. • **Bilanciamento tra teoria e pratica**: La micro-progettazione ha supportato efficacemente e coerentemente la realizzazione del Piano; ogni giornata formativa ha incluso una **parte teorica e una pratica con casi di studio reali ed esercitazioni** (individuali e di team), favorendo l'applicazione immediata delle nozioni e una valutazione continua delle competenze tecniche, processuali, organizzative e relazionali. • **Enfasi sui concetti fondamentali e sul "ragionamento progettuale"**: Il percorso ha creato consapevolezza negli allievi sull'importanza di partire dalle **basi della conoscenza del dato** (data quality, linguaggio a oggetti) per sviluppare il ragionamento progettuale, puntando alla padronanza della logica e dell'intero processo di elaborazione del dato, anche con strumenti statistici classici, per evitare errori e distorsioni dell'AI. • **Preparazione al contesto lavorativo aziendale**: L'intensità delle giornate formative (8 ore) era deliberatamente pensata per **preparare i futuri Data Scientist ad affrontare un'intera giornata lavorativa** in azienda, simulando i ritmi e l'impegno richiesti. • **Promozione dell'apprendimento continuo e di team**: Il Piano SPADA ha insegnato ai neoassunti l'importanza dell'**apprendimento continuo,**	• **Progettazione articolata in un'unica azione formativa di consistente durata**: La rappresentazione progettuale, in un'unica azione formativa della durata di 200 ore, nasconde la ricchezza di contenuti presente nell'articolazione per moduli di questo Piano Formativo. .

sia individuale che all'interno dei team di lavoro, una modalità essenziale per ogni developer e data scientist nel settore ICT e per sintonizzarsi con l'azienda.

- **Integrazione di background diversi**: La formazione ha permesso di **integrare persone con background universitari diversi**, fornendo le competenze pratiche e gli strumenti specifici che mancavano nei percorsi universitari tradizionali.
- **Elevato tasso di assunzione e stabilizzazione**: **Tutte le persone formate con il Piano SPADA sono state assunte e stabilizzate in AiReD come Data Scientist**, integrandosi pienamente nelle attività aziendali. Il loro contributo ha dato impulso alla crescita aziendale.

Opportunità (Opportunities)

- **Crescita continua del settore IT/AI**: Il settore dell'Intelligenza Artificiale e dello sviluppo di applicazioni digitali evolute è in continua espansione, offrendo **nuove opportunità di mercato** per AiReD, che è una start-up con una chiara missione in questo campo. Le nuove linee di ricerca e sviluppo richiedono una continua ricerca di talenti.
- **Accesso a finanziamenti per la formazione continua**: I finanziamenti da bandi come quello per le Politiche Attive di Fondimpresa (Piano SPADA) sono **fondamentali per la formazione continua**, perché consentono di reagire efficacemente alla rapida obsolescenza delle competenze nel settore IT.
- **Ampliare il potenziale aziendale**: La formazione ha **arricchito l'azienda di risorse umane competenti**, permettendo ad AiReD di ampliare il proprio potenziale e cogliere nuove opportunità di mercato, preparandosi a **nuove campagne di reclutamento** di giovani talenti.
- **Replicabilità e scalabilità del modello formativo**: Il successo del Piano SPADA e la sua struttura modulare e scalabile indicano la **possibilità di replicare questo modello per future esigenze formative** dell'azienda, adattandolo a nuovi progetti e tecnologie.
- **Trasferibilità didattica**: La trasferibilità del modello didattico di Formazione a Distanza Sincrono ad altri contesti aziendali e settoriali induce l'azienda a proiettarsi nel mercato dei servizi formativi sempre più permeabili a tecnologie digitali evolute come strumenti necessari per la progettazione e la realizzazione di percorsi formativi efficaci.
- **Sviluppo di nuovi prodotti e servizi**: AiReD continua a espandere le sue linee di ricerca e sviluppo verso nuove applicazioni (es. apriporta intelligente integrato con Microsoft Teams, U-Iuris per supporto legale, serious gaming), creando la necessità e l'opportunità di formare su **nuove e specifiche competenze**.

Minacce (Threats)

- **Rapida obsolescenza delle competenze**: Nel settore IT, le competenze possono diventare obsolete in soli **sei mesi**. Questa minaccia richiede un **investimento continuo e proattivo nella formazione** per mantenere il personale aggiornato e competitivo.
- **Difficoltà nel reperimento di talenti**: Nonostante il successo della formazione interna, le fonti indicano che **reperire figure altamente qualificate nel settore informatico è complicato**, rendendo la formazione interna una necessità strategica.
- **Potenziale dipendenza dai finanziamenti esterni**: L'importanza dei finanziamenti da bandi (come Fondimpresa) implica che la continuità di tali programmi di formazione potrebbe essere **soggetta alla disponibilità e all'ottenimento di fondi esterni**.

AMES Centro Polidiagnostico Strumentale Srl

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

AMES è un'azienda fondata nel 1979 a Napoli, che ha vissuto una significativa evoluzione: da laboratorio di analisi cliniche di routine, si è progressivamente specializzata in settori ad alto valore aggiunto come la tossicologia, la medicina del lavoro e, in particolare, la **genetica medica e la biologia molecolare**, diventando uno dei principali player a livello nazionale. Questa specializzazione ha portato a una crescita prorompente del fatturato, superando i 40 milioni di euro, specialmente durante l'emergenza COVID-19, in cui AMES è stata un attore chiave nella lavorazione dei tamponi molecolari.

Nonostante le dimensioni di PMI (oltre 160 dipendenti), AMES si confronta con competitor di caratura nazionale e internazionale, spesso quotati in borsa. A differenza di questi grandi gruppi che crescono per acquisizioni, AMES adotta un modello di crescita organico, focalizzato sulla **qualità del servizio, la specializzazione e l'attenzione al cliente**, con una marginalità più elevata rispetto alle grandi reti di laboratori. La sua strategia di marketing si basa sul passaparola, valorizzando le relazioni umane e l'empatia.

L'azienda si distingue per una struttura organizzativa alquanto "piatta" e un rapporto diretto e trasparente tra la proprietà e i dipendenti. AMES investe nella **fidelizzazione del personale**, tra cui vi sono figure professionali rare. La reputazione acquisita consente di attrarre talenti. L'esperienza lavorativa in AMES è considerata formativa e di prestigio. La politica del personale determina un turnover molto basso. Il clima aziendale è considerato di cruciale importanza e l'azienda promuove anche iniziative per il benessere e la soddisfazione dei dipendenti.

AMES è all'avanguardia nell'**innovazione tecnologica e nella ricerca**, in particolare nel campo della "**omica**", con numerosi progetti di ricerca (es. Rapscreen, Epica, studi su biopsia liquida) e collaborazioni con Università e Centri di ricerca.

La ricerca richiede attività e attrezzature energivore, anche se l'azienda non può essere considerata complessivamente come **energivora** ai sensi di legge. Ciò ha spinto l'azienda a realizzare significativi **investimenti in sostenibilità energetica**, come l'impianto fotovoltaico da 40 kWp e una flotta di veicoli elettrici, ritenendo il risparmio energetico essenziale sia per la sostenibilità economica della ricerca che per la reputazione aziendale.

La formazione continua è considerata un obiettivo prioritario per AMES, fondamentale per supportare l'innovazione tecnologica, garantire l'eccellenza del servizio e raggiungere gli obiettivi di qualità, efficienza e sostenibilità. Questo include la formazione per l'utilizzo di strumentazioni diagnostiche avanzate (come le risonanze magnetiche articolari) e per promuovere comportamenti virtuosi legati al risparmio energetico, anche attraverso figure dedicate come l'Energy Manager. La formazione mira a sviluppare sia le hard skill tecniche che le soft skill relazionali.

2. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano Formativo "Green Skills" di AMES, attuato nel 2023, è stato un intervento **fondamentale per supportare gli investimenti tecnologici e gli orientamenti aziendali verso la sostenibilità e la digitalizzazione**.

L'analisi del fabbisogno formativo, condotta nel 2022 con il supporto di un Ente formativo qualificato da Fondimpresa, ha integrato le esigenze aziendali con gli obiettivi degli Avvisi 4/2022 (Green Transition) e 6/2022 (Digital Transition) di Fondimpresa. Questo processo ha coinvolto responsabili aziendali e un Comitato Tecnico Scientifico di esperti. La progettazione ha identificato destinatari, gap di competenze e obiettivi di apprendimento, culminando in **254 ore di formazione** distribuite in 5 interventi e 8 azioni formative, coinvolgendo gruppi target di dipendenti per contribuire alla realizzazione del programma aziendale di risparmio energetico e sviluppare una cultura della sostenibilità.

Il piano formativo è nato dall'urgenza di **superare lo scetticismo del personale** (es. corrieri e infermieri) verso nuove tecnologie come i veicoli elettrici, nonché di **vincere la sottovalutazione dell'impatto dei comportamenti individuali sui consumi energetici** aziendali. L'obiettivo primario era far maturare nei dipendenti una **consapevolezza profonda del valore dei loro comportamenti** in chiave energetica, organizzativa, sociale e territoriale. La formazione ha mirato non solo al risparmio aziendale, ma ha avuto anche un forte richiamo al rispetto dell'ambiente e del territorio, in una realtà particolarmente critica.

La progettazione ha privilegiato un mix di metodologie: **Action Learning (AL), Training on the Job (TOJ) e Formazione a Distanza online (FADol)** tramite la piattaforma ARCADIA che è particolarmente evoluta ed è popolata di corsi e contenuti sviluppati da esperti e rielaborati con la creazione di avatar e simulazioni virtuali attraverso l'Intelligenza Artificiale. Offre una ampia accessibilità e possibilità di sviluppo e interazione sui contenuti, con la creazione di avatar e l'elaborazione grafica e visiva dei contenuti per la realizzazione di contesti e situazioni virtuali con cui interagire a livello didattico.

Questo approccio integrato ha mirato a bilanciare l'apprendimento esperienziale (es. utilizzo di auto elettriche o gestione macchinari) con l'approfondimento individuale di buone pratiche e conoscenze specifiche (es. ruolo dell'Energy Manager, gestione efficiente di aria e acqua nelle strutture sanitarie). I partecipanti sono stati suddivisi in gruppi, generalmente di 7 persone, per facilitare l'apprendimento collaborativo e pratico.

La realizzazione delle due iniziative formative in modalità FAD ha rappresentato un passaggio cruciale per rafforzare le competenze interne su tematiche strategiche per l'azienda, contribuendo al contempo a creare una cultura condivisa di apprendimento continuo. La formazione a distanza, più che come semplice possibilità di gestire in autonomia i tempi di studio, è stata adottata come strumento efficace per rendere accessibili contenuti specialistici di alto livello, promuovere l'interattività tra partecipanti, garantire coerenza nell'approccio e favorire la diffusione di buone pratiche. Inoltre, questo approccio ha facilitato il monitoraggio dei progressi, il confronto tra diverse realtà aziendali e il consolidamento di competenze trasversali fondamentali per supportare l'innovazione e la crescita dell'organizzazione.

La formazione ha permesso ai partecipanti di **ottenere crediti ECM**, un importante incentivo professionale nel settore sanitario. Sebbene i test di gradimento somministrati dall'Ente Formativo a termine dei singoli corsi abbiano riportato esiti positivi, l'azienda ha implementato una **prassi interna di valutazione qualitativa** curata dalla responsabile HR. Questa include colloqui One-to-One con i responsabili e l'analisi di dati concreti (es. consumi energetici), per cogliere percezioni soggettive e impatti reali sullo svolgimento del lavoro e sull'organizzazione. I riscontri iniziali sono stati positivi, evidenziando condivisione dei contenuti e riscontri pratici. Questo sistema di verifica costituisce una **buona prassi di supervisione e approfondimento interno all'azienda dei ritorni della formazione.**

La formazione, seppur di natura "top-down" (derivante dalle strategie aziendali), è stata accolta favorevolmente dalla Rappresentanza Aziendale dei lavoratori.

3. L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Uno degli aspetti cruciali e peculiari che questo Piano formativo è aver sviluppato la consapevolezza dei dipendenti che il tempo è una variabile della sostenibilità. Prolungare il tempo di realizzazione di un task comporta un dispendio energetico che influisce sulla sostenibilità. La corretta gestione delle attrezzature comprese quelle informatiche che richiedono lo spegnimento dei dispositivi a fine giornata lavorativa non costituisce una perdita di tempo poiché produce risparmio. La manutenzione predittiva delle attrezzature riduce i fermi tecnici e questo riduce l’impronta energetica su ogni singola prestazione. Questa consapevolezza ha incardinato il piano aziendale per il risparmio energetico nell’evoluzione organizzativa intrapresa negli ultimi anni.

I dipendenti hanno imparato a **lavorare con maggiore rispetto delle attrezzature**, riducendo gli sprechi di tempo e di energia. La formazione ha promosso la conoscenza approfondita delle macchine, la **riduzione dei tempi di standby**, la gestione appropriata dei reagenti e della loro disponibilità in magazzino per **ridurre gli sprechi**. Si sono creati nessi mentali e comportamentali tra le politiche aziendali per la sostenibilità e i principi della filosofia Kaizen (muda, muri, mura), legando **produttività ed efficienza alla sostenibilità**.

Il Piano Formativo "Green Skills" ha generato impatti significativi su più dimensioni, dalle **ricadute economiche e ambientali** ai **cambiamenti comportamentali e culturali** all'interno dell'azienda e nel contesto territoriale, rafforzando la consapevolezza dell'importanza della sostenibilità:

L'azienda ha registrato una **notevole riduzione della bolletta energetica** e dati confortanti riguardo al **ritorno economico degli investimenti Green**. Questo include una diminuzione progressiva delle spese per il gasolio e un aumento dell'acquisto di pacchetti di energia elettrica per l’alimentazione delle auto elettriche, con un **risparmio complessivo sulla spesa totale**.

La formazione ha permesso ai dipendenti di **vincere le proprie remore** e di apprezzare i vantaggi derivanti dall'utilizzo quotidiano dei veicoli elettrici, al punto che è probabile che possano scegliere questi mezzi anche nelle loro decisioni personali o familiari.

Il piano formativo ha affrontato le problematiche ambientali del contesto territoriale (come la vicinanza alla "Terra dei Fuochi"), formando i dipendenti su cosa significhi concretamente **rispettare l'ambiente**. Questo ha contribuito a creare non solo "lavoratori migliori", ma anche "cittadini migliori", consapevoli del loro impatto sul territorio in cui vivono.

La formazione ha apportato vantaggi pratici, come la **riduzione dei tempi di spostamento e dello stress** per gli infermieri e i corrieri che, grazie alla conoscenza delle norme, possono accedere con le auto elettriche anche in zone a traffico limitato (ZTL). Si è inoltre sviluppata la consapevolezza che il **tempo è una variabile cruciale della sostenibilità**: prolungare l'esecuzione di un compito comporta un maggiore dispendio energetico, e una corretta gestione delle attrezzature produce risparmio.

Questa nuova consapevolezza ha saldamente **ancorato il piano aziendale per il risparmio energetico all'evoluzione organizzativa** intrapresa negli ultimi anni da AMES.

4. CONCLUSIONI

L'esperienza formativa realizzata da **AMES - Centro Polidiagnostico Strumentale srl AMES - Centro Polidiagnostico Strumentale srl** presenta molteplici **buone prassi**, con **requisiti di eccellenza**, **replicabilità e trasferibilità**, con particolare riferimento all'**efficacia** delle azioni formative in presenza.

Di seguito si propone una analisi SWOT che riepiloga punti di forza e aspetti migliorabili dell'esperienza realizzata. La miglior abilita è insita in ogni Piano formativo analizzato.

Analisi SWOT del Piano Formativo "Green Skills" di AMES

Punti di Forza (Strengths) Interni - Fattori positivi sui quali fare leva	**Punti di Debolezza (Weaknesses)** Interni - Fattori negativi da migliorare
Eccellenza e leadership nazionale nella biologia molecolare e genetica: AMES è un attore principale a livello nazionale, con una crescita di fatturato notevole. **Forte reputazione scientifica e innovazione**: Investimenti nella "omica" (il futuro della medicina) con numerosi progetti e pubblicazioni di ricerca e collaborazioni con Università e Centri di Ricerca. **Cultura aziendale "umanista" e orientata al personale**: rapporto diretto e trasparente con la proprietà, determinano motivazione e orgoglio di partecipate a qualcosa di molto complesso e futuristico che si traduce in un **turnover bassissimo** delle figure specializzate. **Analisi dettagliata del fabbisogno** con coinvolgimento di responsabili aziendali e Comitato Tecnico Scientifico composto da figure esperte e pertinenti. **Partner formativo qualificato** con rapporti storici e soddisfacenti con l'azienda. **Metodologie didattiche integrate tra** Learning (AL), Training on the Job (TOJ), con **supporto della** Formazione a Distanza online (FADol). **Docenti esperti** incaricati in quanto **p**rofessionisti con comprovata esperienza in consulenza energetica, sostenibilità sanitaria e progettazione didattica. **Riconoscimento professionale**: Possibilità per i partecipanti di ottenere Crediti ECM, un incentivo significativo nel settore sanitario. **Dimostrazione al personale dell'interdipendenza tra risparmio energetico e successo aziendale** in: ricerca, reputazione scientifica, immagine pubblica e competitività dell'azienda. Tale dimostrazione ha motivato comportamenti consapevoli e proattivi, convergenti con gli obiettivi aziendali di sostenibilità e ha sviluppato: **Empowerment, condivisione dei dati; coinvolgimento proattivo del personale nei piani aziendali di sostenibilità.; cittadinanza attiva dei dipendenti nei rispettivi territori di provenienza.** **Elevato successo nell'apprendimento**: Il 90,63% degli allievi ha superato le prove di verifica dell'apprendimento	**Formazione a Distanza efficace ma sovradimensionata** rispetto alla formazione in presenza. in considerazione degli impatti rilevati derivanti dagli apprendimenti acquisiti con questa metodologia in presenza. **Operazioni energivore**: Le attività di ricerca e diagnosi richiedono attrezzature e server costantemente accesi e temperature controllate, rendendo l'azienda un grande consumatore di energia elettrica.

Robusto sistema di valutazione interna: Oltre ai test di gradimento, la responsabile HR conduce colloqui One-to-One con i responsabili e analizza dati concreti.	
Opportunità (Opportunities) Esterne - Fattori positivi da sfruttare	**Minacce (Threats)** Esterne - Fattori negativi da mitigare
Crescita progressiva della "omica" che pone l'azienda all'avanguardia: L'ambito dell'omica è definito "il futuro" della genetica e della medicina, offrendo immense opportunità di sviluppo e ricerca in diagnostica predittiva. **Rafforzamento della reputazione scientifica e attrattiva per i talenti** con Possibilità di Continuare le collaborazioni con università e centri di ricerca e le pubblicazioni scientifiche può consolidare ulteriormente la credibilità, attirando nuovi progetti e risorse umane altamente qualificate. Le **Opportunità di accesso a risorse pubbliche per la Twin Transition,** tra cui gli Avvisi di Fondimpresa e progetti finanziati a livello regionale/europeo consentono di supportare programmi per l'innovazione e la sostenibilità. L'**Espansione del modello formativo e le pratiche di sostenibilità** conferiscono replicabilità al modello formativo interno (analisi, metodologie integrate, valutazione) può essere applicata a nuove esigenze e servire da benchmark, generando ulteriori risparmi e rafforzando l'immagine aziendale. La **valorizzazione del capitale umano come vantaggio competitivo** è parte dell' approccio incentrato sulla persona di AMES, attraverso la formazione continua e il clima aziendale positivo possono rafforzare ulteriormente l'attrattività di AMES come datore di lavoro verso talenti e professionisti capaci, distinguendo l'azienda dai grandi player che rischiano di "disumanizzare" il rapporto con dipendenti e clienti.	**Forte concentrazione del mercato**: Il settore è caratterizzato da un processo aggressivo di concentrazione, con grandi gruppi finanziari che acquisiscono piccoli laboratori, creando colossi con economie di scala difficili da eguagliare per una PMI che non cresce per acquisizioni. **Concorrenza di grandi player nazionali e internazionali** comporta che AMES si confronti con concorrenti con centinaia di sedi e budget di marketing significativamente superiori, che possono avere numeri fino a dieci volte maggiori. **Costi energetici elevati e volatili** che possono impattare sule attività di ricerca e diagnosi che richiedono attrezzature e server costantemente accesi e temperature controllate, rendendo l'azienda un grande consumatore di energia elettrica e vulnerabile a fluttuazioni dei costi energetici. **Percezione negativa legata al territorio di origine** richiede prestazioni e soluzioni logistiche in grado di superare se non di vincere la persistente percezione negativa associata al territorio meridionale in cui l'azienda ha sede. L'azienda è costantemente impegnata a tutelare l'immagine la reputazione con sforzi aziendali e formativi per promuovere, tra l'altro, il rispetto ambientale anche a livello di popolazione locale. **Attrazione del personale da parte delle multinazionali** nonostante il basso turnover di AMES, le "sirene" delle multinazionali possono ancora attrarre talenti, richiedendo un impegno costante per mantenere alta la soddisfazione e la motivazione del personale.

PORTO DI MOLA Azienda Agricola

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

L'Azienda Agricola Porto di Mola, si trova alle pendici del vulcano di Roccamonfina (Caserta) e si estende su circa 300 ettari. Nata come impresa familiare, oggi conta circa 30 dipendenti fissi, oltre a consulenti esterni come agronomo, enologo e biochimico.

La famiglia Esposito, attiva nel settore delle costruzioni, acquistò circa cinquant'anni fa la tenuta, spinta per l'interesse per la presenza di cave di basalto, un materiale prezioso per le loro attività edili, ma fu indotta dalla precedente proprietà a prendere per intero quello che era stato il feudo di Galluccio.

La vasta tenuta, con la sua storia e le sue bellezze appassionò Giuseppe, padre dell'attuale proprietario che iniziò il recupero alla vocazione agricola dei terreni, delle case coloniche e dei paesaggi. Il sito versava perlopiù in condizioni di abbandono, quando fu acquistato, ma è stata progressivamente risanata. Nel corso delle prime operazioni di scavo per il dissodamento dei terreni, furono rinvenuti i resti di un porto fluviale commerciale di epoca romana che serviva quello che già era stato un centro di produzione di vini e olii, come attestano reperti archeologici di fabbriche di anfore e pietre molitorie da cui è derivato il nome del sito e dell'azienda.

Quest'opera e questa passione hanno ricevuto impulso e avuto seguito con la costituzione nel 2002 dell'azienda agricola di cui è titolare Antimo Esposito che si è spogliato del ruolo di potenziale imprenditore edile, per dedicarsi a titolo principale alla campagna, trasferendo il centro della propria attività e della propria vita dall'area costiera flegrea a questa zona interna dell'Alto Casertano.

L'azienda decise ha puntato sui **vitigni autoctoni campani e cultivar di olivi locali**. Per la produzione di vino furono impiantate varietà a bacca bianca come Falanghina, Fiano e Greco, e a bacca rossa come Aglianico e Piedirosso, nonché vitigni propri dell'areale di Roccamonfina. La superficie vitata ha raggiunto i 70 ettari; nel tempo sono stati impiantati 20.000 olivi. Le prime vinificazioni risalgono al 2004. Oggi, l'azienda produce circa 250.000 bottiglie di vini DOP e IGP e tre varietà di olii extravergine d'oliva grazie a un frantoio di proprietà.

Le strategie di Porto di Mola si fondano su un equilibrio tra tradizione, innovazione tecnologica, sostenibilità e valorizzazione del territorio. La missione aziendale è produrre vini e oli di alta qualità fortemente legati al territorio. L'azienda investe in tecnologie avanzate per conciliare sostenibilità, produttività e qualità. Ha installato **capannine meteo e sensori** per ridurre al minimo i trattamenti fitosanitari, con un approccio di "lotta integrata" che abitua le piante a essere più resistenti senza l'uso di prodotti nocivi. I trattori sono dotati di cabine pressurizzate e sistemi digitali di Industria 4.0;

sono presenti in azienda diversi altri strumenti digitalizzati e sistemi automatizzati di produzione, controllo e gestione.

Porto di Mola si colloca in una fascia di mercato medio-alta, puntando su un **eccellente rapporto qualità-prezzo**. Per scelta strategica, **evita la Grande Distribuzione Organizzata (GDO)**, preferendo canali come ristoranti, enoteche e catene alberghiere che valorizzano il prodotto. Il mercato principale è la Campania, ma l'azienda mira a espandersi a livello nazionale e internazionale, pur misurandosi con le difficoltà dei mercati del contesto geo-politico ed economico attuale e con le barriere doganali alle esportazioni.

“Porto di Mola” è un punto di riferimento per l'enoturismo in Campania. Offre degustazioni ed esperienze come "Vignaiolo per un giorno" per avvicinare i consumatori alla cultura del vino, sfruttando la bellezza paesaggistica della tenuta

L'azienda agisce come un **attore di innovazione sociale e territoriale**. Offrendo opportunità di lavoro stabili, e opportunità di crescita professionale e personale, contrasta lo spopolamento dei piccoli comuni della zona. Promuove un'idea di "benessere organizzativo" che si estende al territorio, cercando di rendere il lavoro agricolo un'alternativa attrattiva e dignitosa per i giovani.

Per l’Azienda Agricola Porto di Mola di Antimo Esposito, la formazione in agricoltura, restituisce e anzi eleva la dignità del lavoro agricolo perché lo spoglia in buona misura della “fatica” bruta e grezza del “bracciante” di un tempo, per dare in consegna ai lavoratori obiettivi di performance che richiedono soprattutto: abilità di osservazione, scelta e intervento; comunicazione e interazione di squadra e con gli esperti; capacità di impiego di strumenti che includono tecnologie digitali, dai trattori agli smartphone. È la chiave per realizzare l’agricoltura di precisione.

2. IL PIANO FORMATIVO

La decisione di avviare il piano formativo nasce dalla scelta strategica dell'azienda di implementare la **transizione verde (*Green Transition*)** attraverso l'agricoltura di precisione. L'impulso iniziale è venuto dall'enologo-agronomo, che ha segnalato la necessità di aggiornare le competenze del personale per utilizzare nuovi strumenti e procedure per la lotta integrata e la sostenibilità. L'obiettivo generale era fornire ai lavoratori le competenze per usare le nuove tecnologie, tutelare la biodiversità e avviare un percorso di digitalizzazione green.

Il Management Familiare ha avuto un Ruolo Chiave nella preparazione e realizzazione del Piano. Annachiara Esposito, responsabile del personale, ha svolto un ruolo cruciale. Ha recepito l'input dell'esperto, ha convinto il titolare, suo padre Antimo, a realizzare il piano e ha coordinato l'intera analisi del fabbisogno formativo. La sua visione strategica ha trasformato la formazione in un'occasione di **confronto e scambio intergenerazionale**, riconoscendo la necessità che "la vecchia generazione inizi ad adeguarsi al nuovo" e che i giovani svolgano un ruolo proattivo aggiornandosi e informandosi per far progredire l'azienda.

L'analisi del fabbisogno è stata un processo multifase che ha incluso un colloquio con il team imprenditoriale per definire i focus strategici e un **briefing collettivo** con i 18 lavoratori coinvolti. Questo approccio ha permesso di identificare con precisione il *gap* di competenze, differenziato per ruolo professionale (Operatori Agricoli e Tecnici), e non per età. Il fabbisogno formativo specifico riguardava l'uso di nuove attrezzature, l'applicazione di tecniche di lotta integrata e l'analisi dei dati provenienti da sensori IoT per la pianificazione predittiva. Il metodo con il coinvolgimento del personale rappresenta una buona pratica aziendale **bottom up** per far emergere e condividere la domanda di formazione.

Durante l'analisi sono emerse dinamiche complesse: una **forte propensione alla formazione da parte dei lavoratori giovani** e, al contempo, **significative resistenze da parte dei più anziani**, che la percepivano come una "perdita di tempo". Queste tensioni sono state attivamente gestite dalla dirigenza aziendale anche attraverso la composizione strategica dei gruppi d'aula, mescolando giovani e anziani per favorire lo scambio. Nonostante le difficoltà nel far accogliere le idee dei più giovani, questo sforzo ha portato a un'elevata partecipazione, superando persino il numero di iscritti previsto.

La formazione ha privilegiato un approccio pratico, con la prevalenza di **Training *on the job* (TOJ)** per un apprendimento diretto sul campo. Le lezioni in aula hanno utilizzato metodologie interattive per essere inclusive. I docenti scelti erano **consulenti di alto livello che già collaboravano con l'azienda**, garantendo una formazione perfettamente calata nella realtà operativa di Porto di Mola.

La formazione ha avuto un esito estremamente positivo. **Tutti i partecipanti hanno superato le verifiche finali** e i questionari di gradimento hanno mostrato un'altissima soddisfazione. Per l'azione formativa sulla lotta integrata sono stati rilasciati agli operatori **Attestazioni di Messa in Trasparenza delle competenze**, un documento spendibile ai fini della validazione e certificazione delle competenze. In conclusione, il piano ha risposto efficacemente all'esigenza aziendale e dei lavoratori incrementando le loro competenze e supportando la transizione green dell'azienda.

3. L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Gli impatti della formazione aziendale del Piano V.I.T.A. sono stati molteplici e rilevanti: per i dipendenti che hanno arricchito le proprie competenze e cambiato importanti processi lavorativi; per l’azienda che potuto implementare con efficacia e rapidità nuovi metodi, strumenti e soluzioni.

L'analisi evidenzia una valutazione molto positiva dei diversi attori interpellati per questo studio di caso. La formazione ha assolto alla missione di sviluppo sociale e culturale di cui si è fatta carico l’azienda Porto di Mola verso i suoi dipendenti e verso il territorio. All’interno dell’organizzazione aziendale è stata vista come un'importante **opportunità di crescita personale e culturale**. Ma è anche stata efficacemente finalizzata a cambiare strumenti e tecniche di lavoro nei campi integrando strumenti digitali e lavoro manuale per la sostenibilità e la salubrità dei frutti e dei prodotti finali.

Attraverso la formazione di operatori agricoli e tecnici di produzione, con la formazione del Piano V.I.T.A. sono cambiati i sistemi di produzione; è stato implementato l’impiego di strumenti digitalizzati e i processi di integrazione e armonizzazione di informazioni, direttive tecnico-operative

e interventi nelle vigne e in cantina. Ma sono state formate anche competenze e figure “interstiziali” come la persona che si occupa di consegne e di prima interazione con i clienti e il pubblico che arrivano nella tenuta.

Si è creato un ciclo virtuoso in cui le competenze apprese in azienda, in quel contesto rurale sono o possono essere applicate anche nella vita privata, ad esempio nella coltivazione personale. Il corso V.I.T.A. ha rafforzato la **consapevolezza tra i dipendenti degli obiettivi di sostenibilità** dell'azienda. Ha dimostrato come le nuove tecnologie e le tecniche di coltivazione di precisione aiutino a comprendere e risolvere tempestivamente e meglio le problematiche del terreno e della vigna, con l'obiettivo di **ridurre l'uso di pesticidi** e l'impatto ambientale. L'adozione di software e sistemi innovativi ha permesso di visualizzare e gestire meglio le problematiche sia esterne che interne all'area di trasformazione.

La formazione è stata efficace nello **sradicare vecchie convinzioni** e introdurre nuove tecniche, superando le resistenze iniziali, soprattutto dei lavoratori più anziani ed esperti, come dimostra l’introduzione dell'inerbimento in alternativa al diserbo chimico, una pratica in linea con i metodi di produzione a lotta integrata che mirano a rendere le piante più resistenti senza l'uso di prodotti nocivi. La cura della pianta fin dalla vigna, grazie alle nuove competenze, permette di ottenere un prodotto di qualità superiore che richiede **meno manipolazioni** in fase di trasformazione in vino o olio e interventi meno invasivi per la conservazione. La formazione ha permesso agli operatori di calibrare e coordinare meglio i propri interventi in ogni fase del processo.

La formazione di natura tecnica, applicativa, operativa, sia per come è stata progettata, coinvolgendo tutto il personale sin dalla fase dell’analisi dei fabbisogni, sia per come è stata realizzata, mettendo a contatto esperti dell’azienda, come docenti, e lavoratori, come discenti, è stata un catalizzatore di cambiamenti e innovazioni. Ha sviluppato coesione organizzativa ed empowerment, scambio intergenerazionale. Ha inoltre consentito lo sviluppo di competenze per ruoli multitasking, accrescendo l’intercambiabilità.

4. CONCLUSIONI

Il successo del piano formativo **è il risultato di una combinazione di una serie di fattori legati dalle scelte strategiche del titolare dell’azienda e supportate e interpretate dalla manager che ha la responsabilità delle risorse umane.** Nel Piano V.I.T.A., si è creata una sinergia tra centro decisionale, funzioni gestionali e funzioni tecniche dell’azienda che ha dato vita e curato il successo della formazione, generando buone pratiche che possono essere capitalizzate dall’azienda per fare della formazione del personale un acceleratore dei propri progetti, finalizzando questa leva al miglioramento delle performance per raggiungere specifici e diversi obiettivi.

- Il percorso ha funzionato perché è stato sostenuto da una serie di elementi chiave che ne hanno garantito l'efficacia sin dalla fase di progettazione.
- **Analisi del Fabbisogno Partecipata e "Bottom-up"**: Il punto di partenza è stato un bisogno dettato dalla necessità di realizzate un concreto progetto tecnico e di sviluppo tecnologico su cui l’azienda ha fatto investimenti. La necessità di creare i presupposti professionali e l’organizzazione per implementare efficacemente le nuove modalità produttive e le nuove tecnologie è stato segnalato da consulenti interni a cui l’azienda si è rivolta per un progetto di produzione sostenibile nel proprio

ambito produttivo: la filiera eno-olearia. Questo impulso è stato poi validato e arricchito attraverso il **coinvolgimento diretto dei lavoratori** che ha permesso di far emergere competenze latenti e condividere gli obiettivi del progetto, aumentando motivazione e senso di appartenenza.

- **Ruolo Strategico del Management Familiare**: l'approccio strategico del titolare dell'azienda alla sostenibilità e la sua leadership affiliativa che mette al centro le persone e le relazioni, da un lato, e, da un altro lato, la capacità della responsabile del personale di interpretare questa strategia, il valore della sostenibilità come cifra dell'azienda, nonché le dinamiche organizzative, operative e interpersonali nei processi produttivi; queste due modi di interpretare i rispettivi ruoli hanno trovato una sintesi che non sempre si realizza nelle family company e hanno fatto della formazione uno strumento strategico per la *Green Transition* aziendale e per favorire lo **scambio intergenerazionale**, gestendo attivamente il processo.
- **Progettazione mirata e flessibile**: Il piano è stato perfettamente allineato alla strategia aziendale di agricoltura 4.0. La composizione mista dei gruppi d'aula (giovani e anziani) è stata una scelta deliberata per superare le tensioni generazionali. La flessibilità in fase di microprogettazione si è manifestata nella capacità di adattare il percorso in corso d'opera, estendendo la formazione a più figure professionali in base alle esigenze emerse in itinere del processo di apprendimento.
- **Metodologie Didattiche Efficaci e Inclusive**: La scelta di privilegiare un approccio pratico, con la maggior parte delle ore svolte in modalità ***Training on the job*** **(TOJ)**, si è rivelata vincente per l'apprendimento di competenze operative. Anche le lezioni in aula sono state inclusive, utilizzando supporti video per superare barriere linguistiche o di scolarizzazione.
- **Docenza Qualificata e Contestualizzata**: L'aver scelto come docenti i **consulenti che già collaboravano stabilmente con l'azienda** ha garantito una formazione autorevole, credibile e perfettamente calata nella realtà operativa, facilitando il dialogo tra tecnici e operatori.

Dall'esperienza emergono diverse buone prassi che possono essere replicate sia all'interno dell'azienda che in altri contesti simili.

- **Qualità e Efficacia**: La qualità del piano deriva da un'analisi dei bisogni che unisce l'impulso tecnico degli esperti alla visione manageriale e al coinvolgimento dei lavoratori. L'efficacia didattica è stata garantita dalla combinazione di apprendimento esperienziale (TOJ) e docenti interni al contesto, che conoscono perfettamente le dinamiche aziendali.
- **Replicabilità e Riproducibilità**: Il modello è **altamente replicabile**, sia internamente (per i nuovi assunti o per nuove esigenze) sia esternamente in altre aziende del settore agroalimentare. Gli elementi chiave riproducibili sono: partire da esigenze concrete, coinvolgere i dipendenti, privilegiare la formazione pratica e usare docenti-consulenti che conoscono l'azienda e/o gli specifici progetti e problemi aziendali.

  Risultati Positivi Inattesi e Generalizzabili: Il percorso ha generato benefici che vanno oltre gli obiettivi formativi iniziali:
  - Ha creato un **ciclo virtuoso tra vita professionale e personale**, con competenze applicate anche in contesti extralavorativi.
  - Ha sviluppato **competenze "trasversali"** in figure non direttamente operative, come il personale addetto all'accoglienza, migliorando l'esperienza del cliente.
  - Ha agito come **"collante" sociale e catalizzatore di coesione organizzativa**, favorendo il dialogo intergenerazionale e tra ruoli diversi e accrescendo l'empowerment.

In conclusione, il Piano V.I.T.A. rappresenta un modello di formazione di successo perché ha integrato perfettamente strategia aziendale, bisogni operativi e coinvolgimento del personale, trasformando un percorso di aggiornamento tecnico in una potente leva di sviluppo organizzativo, culturale e sociale.

Nella pagina seguente viene proposta un'analisi SWOT di questa esperienza formativa.

Analisi SWOT del Piano Formativo V.I.T.A.

Punti di Forza (Strengths) *Fattori interni e positivi*	**Punti di Debolezza (Weaknesses)** *Fattori interni e negativi*
Progettazione "Bottom-up": il Piano formativo è derivato da un impulso nato da esperti che guidano il progetto di innovazione e sostenibilità dell'azienda ed è stato validato con il coinvolgimento diretto dei lavoratori tramite un confronto collettivo. **Leadership strategica e sintesi del management familiare:** la strategia del titolare dell'azienda e il ruolo chiave della responsabile del personale nel promuovere il piano, hanno trovato sintesi e consentito di gestire le tensioni intergenerazionali e allineare la formazione agli obiettivi aziendali. **Metodologie Didattiche Efficaci:** l'azienda ha voluto puntare sulla **formazione esperienziale** che è stata la modalità didattica prevalente, adeguata agli obiettivi di operatività e produttività, ma anche alle caratteristiche dei gruppi di apprendimento. L'uso di supporti video e grafici ha consentito un approccio inclusivo in aula **Docenza Qualificata e Contestualizzata:** I docenti sono stati consulenti di alto livello che già collaboravano con l'azienda, garantendo una formazione autorevole e perfettamente calata nella realtà operativa. **Coerenza con la Strategia Aziendale:** Piano perfettamente allineato agli investimenti per la *Green Transition* e l'agricoltura 4.0.	**Resistenze Iniziali del Personale Anziano:** vi sono state significative resistenze da parte dei lavoratori più esperti che percepivano la formazione come una "perdita di tempo". Questo "sentimento" potrebbe essere ancora radicato in una parte del personale. **Tensioni Intergenerazionali Preesistenti:** Un contesto aziendale in cui le idee delle nuove generazioni non sempre vengono accolte facilmente, richiedendo un'attenta mediazione.
Opportunità (Opportunities) *Fattori esterni e positivi*	**Minacce (Threats)** *Fattori esterni e negativi*
La scelta dell'azienda di investire sulla formazione del personale può avvalersi di Finanziamenti Esterni: Il piano è stato realizzato grazie ai fondi da un Avviso di Fondimpresa, specifico per la transizione ecologica. Ogni anno viene rinnovata questa linea di finanziamento e vi sono altre opportunità in linea con le scelte aziendali, come quelle a supporto della formazione per l'innovazione, le politiche attive, il FNC e la formazione per le competenze trasversali e di base, **Valorizzazione dell'Enoturismo:** La formazione ha sviluppato competenze "trasversali" nel personale a contatto con il pubblico, migliorando la capacità di rispondere ai clienti e arricchendo l'esperienza enoturistica. Questo può costituire un interessante sviluppo della formazione aziendale **Riconoscimento Formale delle Competenze:** Rilascio di un **"Attestato di Messa in Trasparenza"** che offre un riconoscimento spendibile ai lavoratori, rendendo capitalizzabili da parte dei lavoratori le esperienze formative e motivando all'apprendimento. **Contrasto allo Spopolamento:** La formazione eleva la dignità e la professionalità del lavoro agricolo, offrendo ai giovani delle aree interne motivazioni per la "restanza", rafforzando il ruolo sociale dell'azienda nel territorio.	**Gap Culturale tra Tradizione e Innovazione:** Necessità di sradicare convinzioni radicate su pratiche agricole tradizionali (es. diserbo chimico) per introdurre tecniche innovative come l'inerbimento. **Contesto Economico Incerto:** L'azienda opera in un mercato con calo dei consumi e difficoltà di esportazione (barriere doganali), che potrebbero limitare futuri investimenti in formazione e tecnologia. **Bassa Scolarizzazione e Barriere Linguistiche:** tra i lavoratori con diversi background formativi o linguistici vi sono i più anziano che spesso hanno bassi livelli di istruzione, questo rappresenta una sfida costante che richiede la progettazione di percorsi didattici sempre inclusivi e particolare attenzione alle competenze di base e trasversali.

COMPANY TRAFIL PRODUCTION – CTP Srl

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

La **Company Trafil Production (CTP) S.r.l.** è un'azienda di medie dimensioni specializzata nella produzione di conduttori elettrici, fondata nel 1996 a Manocalzati (Avellino). Essa fa parte del **Gruppo Petitto S.p.A.**, una *Family Company* saldamente controllata dalla seconda generazione della famiglia Petitto. Attualmente, Angelo Petitto è il Presidente del CdA, affiancato dalla sorella e dalla madre.

Le radici del gruppo risalgono all'intuizione di **Umberto Petitto**, noto come "il Professore". Dopo un'esperienza come insegnante al Nord negli anni '70, si rese conto che quella non era la sua vera vocazione e decise di tornare al Sud per avviare un'attività imprenditoriale. Nel 1978, fondò una piccola azienda per la produzione di filo per saldatura, un prodotto allora innovativo, partendo da zero e gestendo l'attività in prima persona. L'azienda crebbe e da essa è nata il "polo del filo metallico per applicazioni industriali" alle porte di Avellino. Dopo il sisma del 1980 che ebbe l'Irpinia come epicentro, il Professor Petitto seppe utilizzare le opportunità della ricostruzione per creare un modello industriale radicato nel territorio, costituì un modello efficace di industrializzazione delle Aree Interne che segnò la differenza con le strategie opportunistiche dimolti investitori che drenarono le risorse della ricostruzione.

Negli anni '90, Umberto Petitto, forte di una attenta analisi dei cambiamenti globali, frutto della sua cultura umanistica e storicistica, intravide la crescita prorompente che l'energia elettrica avrebbe avuto nel futuro prossimo. Questa intuizione portò alla nascita della CTP, un'azienda focalizzata sulla produzione di conduttori elettrici.

Tuttavia, il passaggio al settore dei conduttori elettrici fu complesso. A differenza del filo per saldatura (principalmente in ferro), i conduttori (in rame o alluminio) richiedevano materie prime, processi produttivi (trafilatura meccanica, ricottura) e competenze tecniche che l'azienda non possedeva. I primi anni di CTP furono infatti "turbolenti e difficili".

La svolta avvenne con l'ingresso in azienda di **Angelo Petitto**, figlio del fondatore, nel 2009. Trovando un ambiente demotivato, egli vincolò la sua permanenza all'assunzione di una figura tecnica di alto profilo. Fu così che nel 2010 venne assunto l'ingegner **Roberto Preda**, un manager di grande esperienza proveniente da una grande industria, con il compito di rilanciare l'azienda e fare da mentore allo stesso Angelo. Insieme a un nuovo team commerciale, l'azienda iniziò un percorso di crescita, imparando "sul campo" a contatto con i clienti e con la fabbrica, superando le perplessità iniziali dei committenti dovute alle ridotte dimensioni dell'impresa.

Oggi CTP è un attore di rilievo a livello europeo, specializzato in conduttori elettrici nudi e isolati, con una clientela composta da grandi aziende del settore energetico ed elettromeccanico in Italia e in Europa.

Una decisione strategica fondamentale, presa intorno al 2018-2019, è stata quella di **specializzarsi nei conduttori in alluminio per trasformatori**. L'azienda si rese conto che competere con i grandi gruppi sul rame era difficile, mentre il mercato dell'alluminio era meno presidiato e con una domanda crescente. Questa scelta, unita alla decisione di non puntare sul mercato incerto della mobilità elettrica, si è rivelata vincente e ha conferito a CTP un notevole vantaggio competitivo, rendendola leader europea riconosciuta nel settore.

L'innovazione è un elemento strategico per CTP, che investe costantemente in: **Sostenibilità ed efficientamento energetico**, **Ricerca e Sviluppo**, **Innovazione di processo**.

La filosofia di CTP è profondamente influenzata dalla visione umanistica del fondatore. Il patrimonio aziendale è identificato in tre pilastri: **i macchinari, le competenze dei dipendenti e la clientela**. Per questo, l'azienda punta a ridurre al minimo il turnover del personale, investendo in contratti stabili (il 95% è a tempo indeterminato) e nel benessere dei lavoratori.

La strategia di CTP è fortemente orientata verso le energie rinnovabili, sia perché è un'azienda *energivora*, sia perché il settore delle energie rinnovabili rappresenta un mercato di grande rilevanza e in continua crescita per i prodotti di CTP, come la piattina di alluminio utilizzata nei trasformatori degli impianti eolici e fotovoltaici.

La **formazione** supporta gli obiettivi aziendali ed è funzionale agli investimenti per l'adozione e la sperimentazione di sistemi di autoproduzione energetica (come fotovoltaico e idrogeno verde, contribuendo a fare di CTP un "laboratorio per la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti". **La formazione del personale** assume un ruolo centrale e multifunzionale perché consente: l'**Allineamento agli obiettivi**; lo **Sviluppo di competenze tecnico professionali e organizzative**; il **Benessere personale e organizzativo come chiave della produttività**. Sul piano culturale, l'azienda concepita **come "scuola"**. investe con l'obiettivo di **sensibilizzare tutti i dipendenti**, inclusi gli operatori di produzione, sull'importanza dei progetti legati alle fonti rinnovabili, per renderli proattivi verso l'innovazione continua. In un territorio dove le competenze specifiche sul settore energetico e sulle rinnovabili sono scarse, inoltre, la formazione è indispensabile per colmare il mismatch con il mercato del lavoro.

In sintesi, CTP rappresenta un modello di successo di un'impresa familiare del Sud Italia che ha saputo evolversi da una piccola iniziativa pionieristica a un leader europeo, coniugando una visione imprenditoriale lungimirante, scelte strategiche coraggiose e un forte investimento sulle persone e sulla sostenibilità.

2. IL PIANO FORMATIVO

Il piano formativo "NET ZERO", realizzato nel 2023 con il supporto dell'Avviso Green Transition di Fondimpresa, è nato dalla decisione strategica dell'azienda di esplorare l'autoproduzione di idrogeno

verde come parte del suo programma di totale autosufficienza energetica. Questa iniziativa si inserisce in una strategia più ampia che vede la CTP e il Gruppo Petrone non solo come utilizzatori di energie rinnovabili per la sostenibilità dei propri processi produttivi energivori, ma anche come un **laboratorio per sviluppare e testare nuovi prodotti** (conduttori) per il mercato in espansione delle energie rinnovabili.

La formazione è stata progettata per supportare un progetto specifico di eco-innovazione basato sull'introduzione di un **Generatore di Idrogeno e Ossigeno.** L'obiettivo generale di questo piano era preparare il personale "culturalmente", rendendolo proattivo verso l'innovazione continua, anche di fronte a sperimentazioni dall'esito incerto come quella per l'autoproduzione di idrogeno per la generazione di energia.

Il processo di analisi dei fabbisogni è stato strutturato e collaborativo, coinvolgendo l'ente formativo qualificato da Fondimpresa Upgrade, il Comitato Tecnico Scientifico e il team di CTP SRL. Sono state utilizzate diverse metodologie, tra cui questionari, interviste, focus group e test individuali, per definire il percorso formativo, identificare i partecipanti e rilevare i "gap di competenze" tra il livello attuale e quello atteso in relazione all'autoproduzione e impiego energetico del gas idrogeno.

Il piano ha coinvolto **24 dipendenti**, che hanno partecipato a 100 ore di formazione ciascuno, per un totale di 400 ore erogate tra aprile 2022 e maggio 2023. La formazione era suddivisa in tre corsi i cui contenuti hanno riguardato l'idrogeno: come vettore energetico: la produzione in forma gassosa dall'acqua attraverso un'apposita macchina; la programmazione del processo di produzione di questo gas.

Una caratteristica distintiva del percorso è stata la docenza, interamente affidata all'Ingegner Roberto Preda, General Manager dell'azienda. Questo ha compensato i rischi di avere un unico docente in un percorso di formazione intensiva, grazie alla sua profonda competenza, conoscenza del contesto e capacità di semplificare concetti complessi. L'approccio didattico è stato fortemente pratico, con il **70% delle ore (280) svolte in modalità Training on the Job** e il 30% (120) in aula.

La didattica si è basata sul coinvolgimento diretto dei partecipanti in attività laboratoriali e di sperimentazione, utilizzando un prototipo di auto a idrogeno e realizzando prove pratiche come l'idrolisi in una vasca apposita.

I risultati di apprendimento sono stati verificati attraverso l'osservazione del docente. Sono state rilasciate attestazioni di messa in trasparenza ai partecipanti solo in relazione all'azione formativa riguardante la programmazione della produzione di idrogeno che tuttavia non ha avuto applicazione pratica, ma ha attivato un processo di acquisizione delle conoscenze.

L'approccio laboratoriale del docente nell'ambito dell'attività di Training on the Job ha guidato i partecipanti in attività reiterate nei quattro gruppi di apprendimento per la ricerca e sperimentazione condivisa di alcune fasi del processo di produzione del gas idrogeno.

Sulla base dei risultati che emergevano da quelle attività di esplorazione della tecnologia dell'idrogeno e di sperimentazione di alcune sue fasi e applicazioni, i contenuti della formazione sono quindi stati curvati verso obiettivi di apprendimento derivabili, ma diversi da quelli iniziali

I livelli di gradimento espressi dai partecipanti attraverso i test di reazione sono stati elevati e hanno trovato conferma nelle testimonianze raccolte in loco.

3. L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Il piano formativo NET ZERO ha generato cambiamenti significativi sia a livello individuale e culturale per il personale, sia a livello strategico per l'azienda. L'impatto può essere suddiviso in risultati diretti, legati specificamente al progetto sull'idrogeno, e risultati indiretti, che hanno influenzato la cultura aziendale e le strategie future in modo più ampio.

Sebbene il progetto di implementazione dell'impianto a idrogeno sia stato infine accantonato, la formazione ha prodotto risultati significativi. L'analisi del ritorno sull'investimento, condotta anche grazie alle attività formative, ha rivelato che la **tecnologia dell'idrogeno verde non era economicamente ed energeticamente vantaggiosa** per il contesto specifico dell'azienda, principalmente a causa del mancato utilizzo dell'ossigeno prodotto. Questa consapevolezza ha portato l'azienda a **reindirizzare gli investimenti verso impianti fotovoltaici**, dimostrando come la formazione abbia supportato un processo decisionale strategico informato. Il progetto, pur non sfociando nell'adozione della tecnologia a idrogeno, ha lasciato un'eredità tangibile e culturale:

1. l'azienda ora dispone di un distillatore d'acqua e di celle a combustione di idrogeno, che, sebbene attualmente abbiano una funzione dimostrativa, potrebbero essere sfruttate in futuro;
2. la formazione ha avuto un ruolo cruciale nel **rimuovere credenze errate e paure infondate** tra il personale riguardo ai rischi della produzione di energia tramite idrogeno;
3. il percorso formativo ha promosso **empowerment e condivisione intergenerazionale**, coinvolgendo attivamente anche i dipendenti più giovani e rafforzando l'identità e i legami organizzativi.

L'impatto più profondo della formazione si è manifestato a livello strategico e culturale, orientando le scelte future dell'azienda. La sperimentazione formativa ha permesso, infatti, all'azienda di comprendere che la tecnologia dell'idrogeno era, per il momento, "un progetto troppo pionieristico" e non un mercato maturo su cui investire. Di conseguenza, CTP ha **disinvestito dall'idrogeno per concentrare con determinazione le risorse su sistemi fotovoltaici ed eolici**, indirizzando anche le strategie di vendita verso prodotti specifici per questi settori.

Le conoscenze acquisite dai lavoratori, le osservazioni e le sperimentazioni guidate dal docente hanno radicato una forte consapevolezza sull'importanza del risparmio energetico (*energy saving*). Questo impatto si è manifestato specialmente nella smalteria, un reparto altamente energivoro.

Si è diffusa tra i dipendenti una maggiore comprensione del valore dei prodotti realizzati e del loro ruolo nella transizione energetica.

Il personale ha adottato e condiviso valori e comportamenti proattivi in linea con il sistema di certificazione del bilancio ESG dell'azienda.

La formazione ha avuto un impatto significativo anche sui percorsi professionali dei singoli partecipanti.

Per il Responsabile Vendite, il corso ha arricchito il suo bagaglio tecnico, permettendogli di comprendere meglio le dinamiche della filiera energetica. Questa maggiore consapevolezza si è rivelata fondamentale durante eventi e fiere, consentendogli di **dialogare con maggiore credibilità**

e competenza con clienti che già utilizzano la tecnologia a idrogeno, rafforzando così la sua efficacia nel creare network e collaborazioni.

Per il Quality Manager, la formazione con il piano NET ZERO si inserisce in un percorso di crescita professionale che può essere un modello per i giovani del territorio poiché attraverso la formazione ha consentito il re-skilling di un profilo orientato da un percorso di istruzione tecnica legato alla vocazione agraria del territorio. Ciò ha consentito di far emergere questo caso in cui un giovane, da ruoli operativi ha assunto la responsabilità di reparto di produzione, fino a diventare responsabile della qualità. La sua è esperienza è testimonianza dell'efficacia di un metodo di capitalizzazione delle competenze acquisite mediante la formazione aziendale.

Infine, un risultato chiave è stato l'aumento della **motivazione e della consapevolezza** dei dipendenti. Vedere applicazioni pratiche e tecnologicamente avanzate dei conduttori elettrici, come nel prototipo di auto a idrogeno, ha permesso agli operatori di capire di essere **"parte di qualcosa di grande"**. Questo ha smosso le coscienze, facendo comprendere che il loro lavoro contribuisce attivamente alla filiera delle energie rinnovabili e al futuro del pianeta.

4. CONCLUSIONI

Dall'analisi emerge che l'efficacia della formazione, realizzata con il Piano Formativo NET ZERO in CTP, non si è limitato al semplice trasferimento di nozioni, ma è stato un **processo profondamente integrato nella strategia e nella cultura aziendale**. Diversi fattori elementi abilitanti, hanno contribuito al successo di questa esperienza formativa.

La **Filosofia Imprenditoriale Strategica** alimenta la visione della proprietà e della dirigenza per cui la formazione è trattata come pilastro strategico e investimento sul patrimonio umano. Questo approccio rappresenta l'evoluzione del retaggio del fondatore e si manifesta in tre modi principali:

- **L'azienda come "scuola"**: La CTP è concepita come un luogo di apprendimento continuo, dove la formazione serve ad allineare il personale agli obiettivi aziendali, anche quando i risultati non sono immediatamente misurabili in termini economici.
- **Investimento sul benessere**: l'azienda investe sull'intelligenza emotiva e sul benessere mentale dei lavoratori. Con la convinzione che un dipendente felice e collaborativo sia più produttivo e crei un valore aggiunto superiore, una parte della giornata lavorativa dei dipendenti è dedicata ad attività riflessive e di sviluppo delle competenze.
- **Le competenze come patrimonio aziendale**: Le competenze sono considerate una delle tre componenti fondamentali del patrimonio aziendale, insieme ai macchinari e alla clientela. La formazione è quindi cruciale, specialmente in un territorio come il Sud Italia dove le competenze tecnologiche specifiche di questo settore di nicchia sono scarse.

La **Metodologia Didattica Pratica e Sperimentativa** di questo piano formativo ha privilegiato un approccio pratico e coinvolgente, superando la tradizionale lezione teorica.

- **Training on the Job (ToJ)**: è stato dedicato ampio spazio a questa modalità ToJ, intesa come pratica laboratoriale attiva e sperimentazione, nonché di confronto tra docente e gruppi di apprendimento. I partecipanti sono stati coinvolti direttamente in attività come prove di idrolisi, realizzazione di prototipi e valutazione di dati concreti.
- **Formazione come Ricerca-Azione**: Il percorso si è configurato come una vera e propria ricerca-azione. Ha permesso all'azienda di valutare la fattibilità e la convenienza della tecnologia a idrogeno, portando alla decisione strategica di reindirizzare gli investimenti verso il fotovoltaico, tecnologia ritenuta più matura e promettente.

La **Docenza Interna di Alto Profilo e Leadership** ha rappresentato un fattore di successo. La docenza affidata a una figura apicale di alto profilo tecnico ha garantito armonizzazione immediata e ottimale tra evoluzione della sperimentazione e adeguamento degli obiettivi di apprendimento e dei contenuti. Il docente possedeva una profonda conoscenza sia dei temi trattati sia del contesto organizzativo e dei singoli partecipanti.

- La **Semplificazione ed esemplificazione dei contenuti** è stata la chiave didattica **per comunicare e interagire efficacemente con persone dotate di diversi background culturali, professionali e ruoli aziendali**. Il docente è riuscito a semplificare ed esemplificare con dimostrazioni pratiche concetti complessi, rendendoli comprensibili e utili a tutti i livelli, dagli operai ai responsabili.
- **Un formatore con una forte leadership interna ha rafforzato il senso di coesione organizzativa** e ha trasmesso l'importanza che l'azienda attribuisce alla formazione, facilitando il contatto diretto tra management e operatori e favorendo il **coinvolgimento Attivo dei Partecipanti**.
- **I dipendenti come protagonisti del processo di apprendimento** sono stati coinvolti in un percorso di **riflessione e confronto interno**, permettendo ai dipendenti di contribuire con le loro competenze pratiche a individuare criticità e soluzioni. Il percorso formativo ha innescato, in alcuni casi, una partecipazione attiva, spingendo i lavoratori (inclusi i più giovani) a documentarsi autonomamente per contribuire alla discussione e superare paure infondate, come quelle sui rischi dell'idrogeno.
- **La formazione ha accresciuto l'empowerment**. I lavoratori acquisendo consapevolezza delle applicazioni pratiche e avanzate dei prodotti che realizzano hanno avuto modo di sentirsi "parte di qualcosa di grande", aumentando la motivazione e la consapevolezza dell'importanza del loro ruolo.

L'esperienza del Piano "NET ZERO" ha evidenziato la possibilità di replicare trasferire buone prassi. In particolare, è un esempio di **Formazione a supporto delle decisioni strategiche nel campo della Sostenibilità**: L'esito del piano, ovvero l'abbandono del progetto idrogeno a favore del fotovoltaico, dimostra come la formazione possa supportare direttamente decisioni strategiche cruciali, trasformandosi in un'attività di ricerca-azione a basso rischio.

La didattica esplorativa e sperimentativa ha generato un apprendimento attivo che ha portato il personale a sviluppare una maggiore consapevolezza sull'importanza del risparmio energetico e sul valore dei prodotti realizzati, con impatti diretti sulla produttività.

: Una prassi caratterizzante è stata la capacità di adattare "in itinere" gli obiettivi formativi sulla base dei risultati che emergevano dalla formazione stessa. Questo ha garantito un'elevata efficacia, pur discostandosi parzialmente dai contenuti originariamente previsti.

In sintesi, il successo della formazione in CTP deriva da una **combinazione virtuosa di visione strategica, metodologia didattica sperimentativa, docenza interna autorevole e pieno coinvolgimento dei lavoratori**, che si sono sentiti parte attiva di un processo di crescita sia personale che aziendale.

Nella pagina seguente viene proposta un’analisi SWOT di questa esperienza formativa.

Analisi SWOT del Piano Formativo "NET ZERO"

Punti di Forza (Strengths) Interni - Fattori positivi sui quali fare leva	**Punti di Debolezza (Weaknesses)** Interni - Fattori negativi da migliorare
Supporto Strategico e Filosofia Aziendale: Il piano è radicato in una solida filosofia che vede la formazione come investimento strategico sul patrimonio umano e sul benessere dei dipendenti, concependola come una vera e propria "scuola" interna. La formazione non è vista solo come costo, ma come strumento per allineare il personale e ottenere un valore aggiunto superiore. **Impatto positivo delle informazioni prodotte attraverso la formazione del personale.** Sono pervenuti ai centri decisionali dell'azienda **feedback valutativi sulla tecnologia oggetto di apprendimento**. L'attività formativa ha prodotto per l'azienda dati derivanti dalle sperimentazioni e dallo studio della tecnologia guidato dal docente con il coinvolgimento dei discenti. Su questa base sono stati **decisi e realizzati investimenti su fonti rinnovabili alternative per l'autoproduzione di energia elettrica e adottate soluzioni di energy saving.** **Metodologia Didattica Pratica e Sperimentativa (Learning by Doing)**: L'approccio è stato fortemente laboratoriale, con una forte prevalenza di *Training on the Job*. I partecipanti sono stati coinvolti in attività concrete come prove di idrolisi, costruzione di prototipi e analisi di dati, rendendo l'apprendimento tangibile e non astratto. **Docenza Interna di Altissimo Profilo e Leadership**: è stata vincente la scelta di un docente che è figura apicale dotata di forte leadership organizzativa, capacità tecnica e carisma didattico. Ciò ha garantito competenza tecnica, profonda conoscenza del contesto aziendale e dei partecipanti. La sua capacità di semplificare ed esemplificare concetti complessi e il suo ruolo apicale hanno rafforzato la coesione e trasmesso l'importanza strategica dell'iniziativa. La **Formazione è stata strutturata come Strumento di Ricerca-Azione e supporto a una Decisione Strategica**: Il piano non si è limitato a trasferire conoscenze, ma si è trasformato in un'attività di ricerca e sperimentazione a basso rischio. Ha permesso di valutare la fattibilità della tecnologia a idrogeno, portando alla decisione strategica di investire sul fotovoltaico, tecnologia più matura e promettente.	**Dipendenza da una singola figura docente**: L'intero percorso formativo di cospicua consistenza, in termini di ore, è stato gestito da un singolo docente. Sebbene questo sia stato un punto di forza per la sua competenza e leadership, crea una forte dipendenza e solleva interrogativi sulla scalabilità e replicabilità futura di percorsi simili senza la diretta disponibilità di quella determinata figura apicale. **Complessità dei Contenuti**: Gli argomenti trattati, in particolare gli aspetti tecnici della produzione di idrogeno, sono stati percepiti come "difficili da capire" da alcuni partecipanti, limitando la discussione e la condivisione tra colleghi su temi specifici del progetto. Questo indica un potenziale disallineamento tra la complessità teorica e il background di tutti i dipendenti. **Mancata implementazione del Progetto Specifico da cui è scaturito il Piano formativo**: Il piano è nato come focalizzato su una tecnologia, l'idrogeno, ma sulla base dei feedback che venivano dalla sperimentazione e confronto nel percorso formativo l'azienda ha poi deciso di non implementare quella tecnologia per l'autoproduzione di energia da fonte rinnovabile. Sebbene la formazione sia stata riconvertita in un'analisi strategica, la mancata applicazione pratica dell'oggetto principale del corso potrebbe aver ridotto la percezione di utilità immediata per alcuni. **Verifica degli Apprendimenti non Strutturata per tutte le Azioni**: La certificazione delle competenze è stata prevista solo per una delle tre azioni formative e ha riguardato la dimensione delle conoscenze acquisite. Sebbene siano stati effettuati test di problem solving per altre azioni, una valutazione più strutturata e omogenea su tutti i moduli avrebbe potuto formalizzare meglio l'apprendimento acquisito.
Opportunità (Opportunities) Esterne - Fattori positivi da sfruttare	**Minacce (Threats)** Esterne - Fattori negativi da mitigare
Crescita del Mercato delle Energie Rinnovabili: La formazione ha rafforzato la consapevolezza e le competenze interne in un settore in forte espansione. Questo posiziona meglio l'azienda per sviluppare prodotti specifici per fotovoltaico ed eolico e per dialogare con clienti che operano nella filiera energetica green, un mercato strategico per CTP. +	**Gap di Competenze nel Territorio**: L'azienda opera in , un contesto territoriale caratterizzato da una carenza di competenze tecniche specifiche per la nicchia produttiva in cui si colloca. Questo rende indispensabile un investimento continuo e oneroso in formazione interna per colmare il divario tra le esigenze aziendali e l'offerta del mercato del lavoro locale, rappresentando un costo costante.

Sviluppo degli investimenti per l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili e per soluzioni di risparmio energetico in questa azienda energivora. **Disponibilità di Finanziamenti per la Formazione con Fondimpresa**: Il piano formativo è stato realizzato grazie a fondi esterni (Avviso 2/2021 di Fondimpresa). Altri interventi formativi nella stessa direzione sono stati realizzati nello stesso anno con finanziamenti come quelli del FNC che hanno economicamente reso sostenibile la politica aziendale. La continua disponibilità di tali strumenti rappresenta un'opportunità per replicare e ampliare iniziative formative strategiche senza gravare interamente sul budget aziendale. **Rafforzamento dell'Immagine Aziendale e del Brand**: Un personale formato e consapevole sui temi della sostenibilità e delle energie rinnovabili migliora la credibilità e l'immagine di CTP come azienda innovativa e attenta all'ambiente. Questo è un vantaggio competitivo nel dialogo con clienti e stakeholder, sempre più sensibili ai criteri ESG. **Sviluppo di Partnership Strategiche**: La formazione e la sperimentazione su tecnologie avanzate (come l'idrogeno) possono aprire le porte a collaborazioni con università, centri di ricerca e altre aziende del settore, come già avvenuto in passato con l'Università di Salerno e Tor Vergata.	**Ritmo Rapido dell'Innovazione Tecnologica**: Il settore energetico è soggetto a rapidi cambiamenti tecnologici. Una formazione incentrata su una tecnologia (idrogeno) che si è rivelata "troppo pionieristica" evidenzia il rischio che le competenze acquisite possano diventare obsolete o meno pertinenti se il mercato si muove in direzioni impreviste. **Percezione Esterna del Valore della Formazione**: All'esterno, un piano formativo su un progetto non realizzato potrebbe essere interpretato come un insuccesso o uno spreco di risorse, se non comunicato efficacemente come un processo di ricerca-azione strategico. Questo potrebbe influenzare la percezione degli stakeholder riguardo l'efficienza degli investimenti formativi aziendali. **Rischio di Turnover del Personale Formato**: Investire significativamente nella formazione di alto livello (Avanzato e Specialistico) aumenta l'appetibilità dei dipendenti sul mercato del lavoro. In un contesto con un fenomeno migratorio penalizzante, esiste il rischio che i lavoratori con competenze aggiornate possano essere attratti da altre aziende.

FERTENIA Srl

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Fertenia si presenta con la sua identità e un orientamento strategico basato sull'innovazione e la sostenibilità. Fondata nel 2003 a Bellizzi (Salerno) si è specializzata nella ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di fertilizzanti e prodotti per l'agricoltura speciali e biologici. L'azienda, di proprietà della Family Company fondata da Roberto Conza (CEO), ha una storia imprenditoriale che inizia cinquant'anni fa, con una genesi originariamente legata a importanti società del settore. Ha intrapreso una propria strada nel momento in cui si profilava lo sviluppo di un'agricoltura sostenibile. L'indirizzo che ha scelto è espresso nel play-off aziendale: "*dalla natura alla natura*". Con questa visione ha puntato sulla produzione di fertilizzanti e prodotti per l'agricoltura sostenibili per l'ambiente, in alternativa ai prodotti di sintesi, contribuendo in modo significativo e concreto alla transizione verde con la riduzione dell'impatto delle sostanze inquinanti nei processi di coltivazione. Questo percorso posiziona Fertenia come pioniera nel settore dei biostimolanti (già dal 2005) e dei fitofortificanti (dal 2007).

L'azienda investe fortemente in Ricerca e Sviluppo, allineandosi alle direttive europee come la strategia "Farm to Fork". La ricerca è orientata alla "biostimolazione" vista come il futuro del mercato, attraverso l'uso di nuove matrici ed estratti vegetali naturali che nutrono la pianta e prevengono l'uso di pesticidi.

Gli obiettivi di innovazione includono processi produttivi in chiave Industria 4.0, con la creazione di impianti ad hoc. Esempio di punta è il sistema di per la produzione del chelato di ferro FERLAND® attraverso la tecnologia "Eco-Iron"; premiata con la medaglia d'argento al FLIA, essa garantisce un basso impatto ambientale sia in fase di produzione con sintesi in circuito chiuso senza emissioni in atmosfera che nelle sue applicazioni.

L'Area Ricerca & Sviluppo e il laboratorio di controllo della qualità, diretti da una persona altamente qualificata, garantiscono rigorosi controlli interni su materie prime e prodotti finiti. La qualità e la sostenibilità dei prodotti sono confermate anche da certificazioni nazionali e internazionali (AUA, ISO 9001:2015, EcoCert e Fibal). Parallelamente l'azienda prosegue nello sviluppo autonomo di nuovi prodotti e soluzioni, con l'attiva partecipazione a progetti di ricerca. La strategia di innovazione si avvale, infatti della collaborazione fondamentale con Centri di Ricerca e Università, come il Gruppo TTP dell'Università di Salerno, da cui è nato il progetto Eco-Iron, e il Dipartimento di Agraria dell'Università Federico II di Napoli per la sperimentazione.

Fertenia mira a un posizionamento altamente competitivo sul mercato nazionale e internazionale, facendo leva sul carattere distintivo dei suoi prodotti e sulla reputazione del Made in Italy, differenziandosi dalla concorrenza a basso costo.

Il suo vasto catalogo è basato sulla nutraceutica applicata alle piante ed è la chiave della strategia di internazionalizzazione. L'azienda già opera in oltre quaranta Paesi dove mira a rafforzare la sua presenza, obiettivo che sarà favorito da un nuovo scenario globale di pace.

La formazione ha in Fertenia ruolo strategico multidimensionale ed è ritenuta dalla proprietà e dalla dirigenza indispensabile per allineare le competenze aziendali, secondo un modello organizzativo flessibile e *smart,* con le sfide basate su innovazione e sostenibilità. È cruciale per "*trasferire e spiegare*" la complessità dei prodotti speciali e le prove di campo scientifiche alla rete di vendita e ai partner, altrimenti risulterebbe "*veramente difficile portare innovazione*" all'esterno e all'estero.

2. IL PIANO FORMATIVO

Fertenia si presenta con la sua identità e un orientamento strategico basato sull'innovazione e la sostenibilità. Fondata nel 2003 a Bellizzi (Salerno) si è specializzata nella ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di fertilizzanti e prodotti per l'agricoltura speciali e biologici. L'azienda, di proprietà della Family Company fondata da Roberto Conza (CEO), ha una storia imprenditoriale che inizia cinquant'anni fa, con una genesi originariamente legata a importanti società del settore. Ha intrapreso una propria strada nel momento in cui si profilava lo sviluppo di un'agricoltura sostenibile. L'indirizzo che ha scelto è espresso nel play-off aziendale: "*dalla natura alla natura*". Con questa visione ha puntato sulla produzione di fertilizzanti e prodotti per l'agricoltura sostenibili per l'ambiente, in alternativa ai prodotti di sintesi, contribuendo in modo significativo e concreto alla transizione verde con la riduzione dell'impatto delle sostanze inquinanti nei processi di coltivazione. Questo percorso posiziona Fertenia come pioniera nel settore dei biostimolanti (già dal 2005) e dei fitofortificanti (dal 2007).

L'azienda investe fortemente in Ricerca e Sviluppo, allineandosi alle direttive europee come la strategia "Farm to Fork". La ricerca è orientata alla "biostimolazione" vista come il futuro del mercato, attraverso l'uso di nuove matrici ed estratti vegetali naturali che nutrono la pianta e prevengono l'uso di pesticidi.

Gli obiettivi di innovazione includono processi produttivi in chiave Industria 4.0, con la creazione di impianti ad hoc. Esempio di punta è il sistema di per la produzione del chelato di ferro FERLAND® attraverso la tecnologia "Eco-Iron"; premiata con la medaglia d'argento al FLIA, essa garantisce un basso impatto ambientale sia in fase di produzione con sintesi in circuito chiuso senza emissioni in atmosfera che nelle sue applicazioni.

L'Area Ricerca & Sviluppo e il laboratorio di controllo della qualità, diretti da una persona altamente qualificata, garantiscono rigorosi controlli interni su materie prime e prodotti finiti. La qualità e la sostenibilità dei prodotti sono confermate anche da certificazioni nazionali e internazionali (AUA, ISO 9001:2015, EcoCert e Fibal). Parallelamente l'azienda prosegue nello sviluppo autonomo di nuovi prodotti e soluzioni, con l'attiva partecipazione a progetti di ricerca. La strategia di innovazione si avvale, infatti della collaborazione fondamentale con Centri di Ricerca e Università, come il Gruppo TTP dell'Università di Salerno, da cui è nato il progetto Eco-Iron, e il Dipartimento di Agraria dell'Università Federico II di Napoli per la sperimentazione.

Fertenia mira a un posizionamento altamente competitivo sul mercato nazionale e internazionale, facendo leva sul carattere distintivo dei suoi prodotti e sulla reputazione del Made in Italy, differenziandosi dalla concorrenza a basso costo.

Il suo vasto catalogo è basato sulla nutraceutica applicata alle piante ed è la chiave della strategia di internazionalizzazione. L'azienda già opera in oltre quaranta Paesi dove mira a rafforzare la sua presenza, obiettivo che sarà favorito da un nuovo scenario globale di pace.

La formazione ha in Fertenia ruolo strategico multidimensionale ed è ritenuta dalla proprietà e dalla dirigenza indispensabile per allineare le competenze aziendali, secondo un modello organizzativo flessibile e *smart,* con le sfide basate su innovazione e sostenibilità. È cruciale per "*trasferire e spiegare*" la complessità dei prodotti speciali e le prove di campo scientifiche alla rete di vendita e ai partner, altrimenti risulterebbe "*veramente difficile portare innovazione*" all'esterno e all'estero.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Gli esiti e gli impatti organizzativi, operativi e strategici dei Piani Formativi realizzati da Fertenia s.r.l. (Innovazione Tecnologica e Green Transition), indicano che la formazione continua realizzata con i due Piani formativi è stata effettivamente un **catalizzatore per l'innovazione, la qualità operativa e il posizionamento competitivo di prodotti con elevato valore di sostenibilità ambientale**. Le testimonianze e i dati raccolti hanno evidenziato come la formazione del personale abbia supportato l'accelerazione della messa a regime di processi produttivi esclusivi e l'efficacia della strategia di penetrazione del mercato basata sulla ricerca scientifica per la messa in valore del binomio efficacia-sostenibilità in agricoltura.

Le testimonianze hanno evidenziato gli importanti cambiamenti che la formazione ha indotto e supportato nelle aree chiave dell'azienda: Produzione/Operation (legata all'impianto Eco-Iron per il chelato di ferro FERLAND® e al nuovo sistema di packaging) e Commerciale/Marketing (legata alla promozione della sostenibilità dell'intera gamma di prodotti

La formazione è stata progettata e realizzata in modo mirato ed efficace contribuendo a determinare un significativo **valore aggiunto in ambito di processo**; è stata, infatti, cruciale per accelerare l'avvio della produzione industriale del FERLAND, consentendo una rapida messa a regime del nuovo impianto Eco-Iron progettato *ad hoc*. La formazione ha fornito conoscenze e competenze per ottimizzare i processi di sintesi del nuovo prodotto. Il perfezionamento delle competenze operative ha portato alla riduzione drastica del **margine d'errore**, ottenendo un chelato di ferro **esente da impurità** e migliorando la sicurezza per gli operatori di produzione. La formazione ha consentito agli operatori di produzione di mettere a punto quegli stessi manuali d'uso per il nuovo ed esclusivo impianto che erano stati utilizzati come materiale didattico

Si è osservata una **forte e rapida evoluzione del ruolo** del personale, che è stato messo in condizione di operare con **software all'avanguardia** e ha spostato il focus delle mansioni dalla mera esecuzione del compito ad **attività di programmazione e controllo**. La condivisione delle informazioni durante i

corsi ha migliorato **sia l'efficienza, sia la velocità** della produzione, permettendo di **prevenire gli errori** che comportano rischi di sicurezza o inefficienza.

I Piani Formativi hanno assicurato **precisione, completezza ed efficacia della comunicazione commerciale**. Il personale è stato equipaggiato con una "*cassetta degli attrezzi*" necessaria per comunicare l'efficacia e la complessità scientifica dei prodotti, evitando il rischio di "*compromettere la capacità di penetrazione nel mercato*". La formazione ha permesso di enfatizzare il **vantaggio competitivo** derivante dalla tecnologia Eco-Iron® e dai benefici agronomici e ambientali dei prodotti.

Il Piano Green Transition ha supportato un'**accurata analisi di mercato**, permettendo di proporre formulazioni a impatto ambientale nullo o bassissimo a segmenti specifici di mercato come la biodinamica o le colture biologiche più esigenti. Inoltre, la consapevolezza sui protocolli di sostenibilità ha preparato il personale di produzione a interagire in modo appropriato durante i **controlli e le analisi di Enti Terzi Certificatori** (EcoCert, FIBL ecc.), in linea con la strategia aziendale che risponde all'evoluzione del quadro normativo internazionale e alle politiche agricole europee.

I due Piani formativi hanno generato competenze tecnico-professionali specifiche e funzionali agli obiettivi di innovazione e sostenibilità. Inoltre, hanno agito in maniera marcata sulla **consapevolezza del valore ambientale** dei prodotti e del lavoro in azienda, accrescendo **motivazione e coesione** di tutto il personale attorno alle scelte strategiche di Fertenia. Il personale esprime soddisfazione per questa esperienza formativa che ha messo in grado di comprendere a fondo i processi, confermando il ruolo della formazione come elemento strategico per il continuo miglioramento della qualità e l'efficacia aziendale.

Dalla rilevazione sul campo, risultano numerosi elementi che confermano la presenza di buone prassi nella progettazione e realizzazione di due questi Piani formativi e la loro interdipendenza funzionale a una strategia aziendale dinamica e protesa al tempo stesso all'innovazione e alla sostenibilità come elementi del DNA aziendale.

L'analisi delle testimonianze, della logica progettuale e della struttura degli interventi formativi, nonché la loro tempistica, contribuiscono a respingere l'ipotesi di un "accanimento" formativo, ovvero di una formazione artatamente "gonfiata". Emerge invece il valore di una accurata finalizzazione e coerenza del percorso di sviluppo delle competenze ed evoluzione delle professionalità dei dipendenti di Fertenia e Interagro Service.

4. CONCLUSIONI

La formazione realizzata in Fertenia, con il Piano Formativo: **FERLAND: una soluzione innovativa per la qualità dei prodotti e il benessere della terra** realizzato nel 2023 con l'Avviso 1/2022 di Fondimpresa, così come quella che vi ha fatto seguito l'anno successivo con il Piano Formativo: **Dalla natura alla natura: nutrire la terra con prodotti alternativi per una produzione agricola sostenibile**, con l'Avviso 4/2023 ha raggiunto gli obiettivi iniziali ed è risultata un **efficace percorso di apprendimento**.

Questa esperienza formativa si connota per l'approccio pragmatico e un sistema valoriale forte in direzione della innovazione, ricerca e sostenibilità ambientale per l'agricoltura. Tale approccio è stato adottato e si è manifestato in tutte le sue fasi**.**

La formazione è stata concepita come un **catalizzatore** necessario per accelerare l'implementazione in azienda e nei mercati di sbocco di specifici oggetti di innovazione, qualità operativa e posizionamento competitivo. Il rapporto stabile tra Azienda ed Ente formativo qualificato da Fondimpresa ha avuto carattere di stabilità e continuità e ha consentito all'azienda di avvalersi in modo funzionale delle opportunità di finanziamento offerte da Fondimpresa.

La dirigenza aziendale ha, infatti ritenuto indispensabile **allineare i profili professionali e i ruoli** con gli investimenti tecnologici e la strategia di innovazione, ricerca e sostenibilità che costituisce il "DNA" aziendale. La chiarezza delle motivazioni alla base della domanda formativa, si è espressa attraverso i titoli dei Piani e delle azioni formative. In tal modo, sin dalla fase preparatoria le intenzioni di apprendimento dei lavoratori sono state orientate in coerenza con gli obiettivi e le sfide aziendali, collegando le finalità dell'apprendimento in modo pertinente a ruoli polivalenti e flessibili.

L'Analisi dei fabbisogni formativi è risultata ben strutturata e supportata da una **relazione consulenziale continua** con l'Ente Formativo. Il processo di rilevazione è scaturito dalla ricerca di convergenza tra le esigenze aziendali legate all'innovazione tecnologica e successivamente al valore ambientale dei prodotti e dei processi aziendali per il successivo Piano formativo. L'analisi dei fabbisogni formativi ha incluso una valutazione a livello organizzativo e individuale (skill gap analysis) sui tre piani: **Tecnico-Operativo, Progettuale e Strategico-Commerciale.:**

La progettazione è stata frutto di una **forte sinergia** tra la dirigenza, gli esperti tecnici interni e l'Ente Formativo, generando un ventaglio di azioni pertinenti agli obiettivi e ai profili. Sul piano delle metodologie didattiche, è stato privilegiato l'approccio **"learning by doing,"** con circa il 40% di formazione in aula e la restante parte in Training on the Job (TOJ) e affiancamento. Sono stati costituiti **piccoli gruppi omogenei** (es. operai divisi in gruppi da 4-5 persone) per massimizzare l'apprendimento pratico e rendere sostenibile in relazione alle esigenze organizzative e produttive l'erogazione della formazione. Il corpo docente, in linea con una tendenza sempre più marcata nella formazione continua del personale dipendente delle PMI, è stato composto da **esperti di elevato profilo**, sia esterni che interni, favorendo anche attraverso la co-docenza la perfetta rispondenza dei contenuti e il **trasferimento interno** di nuove competenze. L'efficacia delle azioni formative è stata misurata tramite modalità riconosciute da Fondimpresa che ricorrono in altre esperienze formative.

Entrambi i Piani formativi hanno sviluppato e radicato nel personale la **consapevolezza del valore peculiare, ambientale e agronomico** che caratterizza Fertenia, aumentando la motivazione e la coesione. esperienza formativa complessiva può essere considerata una **buona prassi** che ha dissipato ogni dubbio su eventuali ridondanze, evidenziando una logica e coerenza stringente del percorso.

La formazione ha portato a una forte e rapida **evoluzione del ruolo degli operatori di produzione** verso una figura polivalente e multidimensionale. L'operatore di produzione è diventato un professionista che non solo opera, ma ha **intelligenza della logica e del funzionamento di un sistema complesso**, integrando competenze nella programmazione di sofisticati software, controllo degli input e manutenzione degli impianti. L'approccio olistico e l'enfasi sull'intercambiabilità dei ruoli rendono questo modello formativo un elemento di pregio per la **trasferibilità in altri contesti aziendali di PMI**.

Il Piano formativo sulla Green Transition, facendo seguito a quello per l'innovazione è, per alcuni aspetti, un esempio di **replicabilità interna all'azienda** di un modello formativo legato alle peculiarità dei prodotti.

Nella pagina seguente si propone un'analisi SWOT di questo Piano formativo.

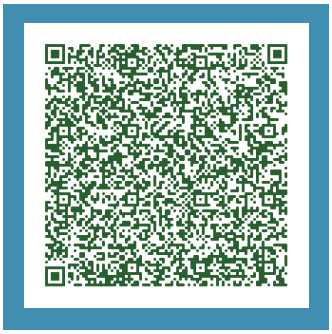
-Analisi SWOT dell'Esperienza Formativa di Fertenia con i Piani formativi:

- "**Dalla natura alla natura: nutrire la terra con prodotti alternativi per una produzione agricola sostenibile**"
- "**FERLAND: una soluzione innovativa per la qualità dei prodotti e il benessere della terra**"

FATTORI INTERNI *al contesto aziendale*	**FATTORI ESTERNI** *presenti nello Scenario*
PUNTI DI FORZA (Strengths)	**OPPORTUNITÀ (Opportunities)**
Allineamento strategico e ruolo di catalizzatore della formazione per l'innovazione e per allineare i profili professionali con la strategia di ricerca e sostenibilità, accelerando l'implementazione dei progetti innovativi**.** **Realizzazione di un percorso formativo biennale** coerente, ben articolato, efficace e privo di ridondanze. L'**Analisi del Fabbisogno Formativo è stata efficace e continua** sulla base della collaborazione stabile tra Azienda ed Ente formativo qualificato da Fondimpresa, includendo l'analisi organizzativa e la *skill gap analysis* su tre piani: Tecnico-Operativo, Progettuale e Strategico-Commerciale. La **Progettazione è stata condotta con una metodologia pragmatica ed efficace**, attraverso una forte sinergia tra dirigenza, esperti interni ed Ente Formativo che hanno articolato obiettivi e contenuti in modo pertinente alla struttura organizzativa, alle tipologie di destinatari. La **Didattica è stata caratterizzata dalla Prevalenza del metodo "learning by doing"** (40% aula, restante TOJ/affiancamento) e utilizzo di **piccoli gruppi omogenei** per massimizzare l'apprendimento pratico e la sostenibilità produttiva. Il **Corpo Docente** è stato composto con esperti di alto profilo (ingegneri progettisti, agronomi) e figure interne chiave (Responsabile R&S, Direttore Marketing), assicurando la pertinenza dei contenuti e favorendo il **trasferimento interno di nuove competenze**. La formazione è stata finalizzata a supportare l'**Evoluzione dei Profili in direzione della interscambiabilità**; ha, cioè, supportato un modello organizzativo **"smart"** e favorendo l'**interscambiabilità dei ruoli** con una rapida evoluzione degli operatori di produzione verso figure polivalenti che programmano e controllano i software avanzati (Industria 4.0).	**Il mercato globale è in fermento e in forte crescita nella direzione della sostenibilità ambientale**, della riduzione dell'impatto chimico e dell'agricoltura biologica e integrata. **La strategia aziendale è allineata a bisogni di mercato non transitori né ideologici che** trovano riscontro in direttive europee cruciali, in particolare la strategia "Farm to Forks" (riduzione pesticidi/residui chimici del 50% entro il 2030). Il **vantaggio competitivo** deriva dalla ricerca e dagli investimenti che sono sfociati nella creazione di un **impianto unico al mondo** per la produzione del chelato di ferro, un prodotto con qualità di **eccellenza ed efficacia uniche** che non ha riscontro in prodotti simili. Questo prodotto a basso impatto ambientale è un forte elemento di marketing. **La strategia formativa dell'azienda può essere realizzata con il supporto finanziario di Fondimpresa** grazie alla convergenza tra strategia e obiettivi aziendali e indirizzi strategici del Fondo. La **Rete di collaborazione** con Centri di Ricerca e Università funge da polo di innovazione e validazione esterna. Nella propria strategia l'azienda può avvantaggiarsi del **Valore del Made in Itali e di una Reputazione che fa leva sulla creatività tecnologica e il valore scientifico dei propri prodotti.** La **complessità scientifica e dei contenuti di informazione sui prodotti Fertenia da trasferire ai clienti** rendono difficile la concorrenza e le imitazioni e caratterizzano in modo peculiare la formazione della rete vendite determinando nuove esigenze e opportunità di formazione.
PUNTI DI DEBOLEZZA (Weaknesses)	**MINACCE (Threats)**
È complesso e difficile trasferire le informazioni scientifiche per spiegare correttamente ai potenziali clienti i meccanismi di azione e la composizione dei prodotti Fertenia, questo richiede un continuo scambio di competenze tra rete vendite, dall'organizzazione interna che ha acquisito e messo a punto tali contenuti attraverso la formazione, **Questa complessità intrinseca rende l'efficacia del trasferimento della conoscenza un punto critico da mantenere.**	**Per contrastare la concorrenza a basso costo,** l'azienda deve continuare a immettere prodotti innovativi e sostenibili che la differenziano dalla concorrenza internazionale che offre prodotti chimici a basso costo (es. prodotti cinesi). **Gli ostacoli geopolitici e burocratici determinano la necessità di sviluppare competenze interne e partnership che consento di lavorare per espandere la presenza sui mercati internazionali**, a fronte delle preoccupazioni legate a scenari di

La tentazione della rincorsa ai finanziamenti per la formazione potrebbe interrompere il circuito virtuoso tra formazione e impatti concreti, per fare posto a forme di "Accanimento Formativo". Questo rischio sussiste all'interno delle PMI, sebbene l'analisi delle esperienze di Fertenia abbia dato luogo a una valutazione di buone prassi realizzate, respingendo nettamente l'ipotesi che Piano sull'Innovazione e Piano sulla Green Transition possano aver dato luogo a inutili ridondanze. **Le esigenze di Formazione Continua che scaturiscono 'dal Basso potrebbero essere trascurate se il sistema di ascolto si focalizza unicamente sui responsabili.** L'introduzione di nuove tecnologie e l'acquisizione di nuove competenze che hanno contribuito a definire profili professionali innovativi e proattivi ha determinato nuovi fabbisogni formativi, che emergono dalle richieste dagli stessi partecipanti (es. la necessità di **debriefing** strutturati). Questo richiede un monitoraggio continuo e una risposta formativa pertinente e dinamica. **La forte dipendenza dall'esperienza interna può sfociare nell'autoreferenzialità.** Una parte del successo nel trasferimento delle competenze dipende dalla partecipazione e dalla capacità di insegnamento di figure chiave interne (Responsabile R&S, Direttore Marketing). La focalizzazione su altri impegni di tali figure potrebbe indebolire la replicabilità della formazione specifica.	guerra che chiudono mercati (es. russo/ucraino), politiche protezionistiche, barriere doganali e procedure burocratiche onerose che frenano il potenziale aziendale. **Lo scetticismo ambientale e resistenza al** cambiamento, sono dettati da consuetudini e metodi di produzione radicate soprattutto tra i meno giovani, ma anche da convinzioni ideologiche e politiche transgenerazionali. L'azienda può contrastare queste tendenze che ne ostacolano gli sbocchi di mercato, accrescendo il proprio ruolo sia nella divulgazione scientifica sull'efficacia dei propri prodotti naturali nell'agricoltura (dove spesso prevale la tendenza all'uso di sostanze chimiche sintetiche), sia sensibilizzando i più giovani. L'**Evoluzione della Normativa di Biostimolanti e altri prodotti per l'agricoltura biologica e biodinamica richiede un continuo aggiornamento**, anche in considerazione di quanto emerge dal punto precedente.

ANTICA DISTILLERIA PETRONE Srl



1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

L'Antica Distilleria Petrone è un'azienda di piccole dimensioni ma di grande vitalità e capacità produttiva, con un vasto retaggio storico. Fu fondata nel 1858 da **Domenico Petrone, speziale di corte della Real Casa di Borbone**, di cui l'azienda è ancora fornitrice ufficiale. L'attuale titolare, Andrea Petrone, rappresenta la quinta generazione d'imprenditori e guida l'azienda sulle traiettorie di **tradizione, innovazione e sostenibilità**

L'azienda è localizzata a Mondragone, sul litorale casertano, un'area storicamente legata a prodotti celebri come il vino Falerno. Il motto aziendale è "La nostra terra in un bicchiere", enfatizzando il suo legame con le eccellenze e le materie prime locali. Produce liquori (amari, creme, rosoli, elisir) ispirati o derivanti dalla tradizione regionale. Storicamente, i liquori avevano funzionalità non solo conviviali ma anche mediche, magiche ed esoteriche. L'azienda ha rivisitato antiche ricette in collaborazione con istituzioni come il Museo di Arti Sanitarie di Napoli.

L'Antica Distilleria Petrone ha creato la **prima cantina sottomarina al mondo per liquori**, applicando metodi di invecchiamento subacqueo al suo Elixir Falernun (affinato per dodici mesi in mare). Questo processo proprietario è in fase di brevetto ed è supportato da **ricerca scientifica condotta con l'Università Federico II**, che ha portato a una pubblicazione internazionale. Un'innovazione chiave riguarda l'uso dello scarto del limone (la polpa) per ricavare delle fibre da cui si ottiene uno **stabilizzante naturale per le creme di liquore**. Questo ha trasformato un costo di smaltimento in una risorsa, realizzando un processo di economia circolare a 360°.

L'azienda è presente a livello nazionale e internazionale, con sbocchi importanti nei duty-free shop degli aeroporti italiani, in Vaticano e nelle Ambasciate italiane all'estero. La strategia punta a estendere la presenza attraverso Fiere internazionali e B2B. Investe in modo significativo in ricerca e innovazione. È dotata di strumentazione che rientra nelle tipologie di Industria 4.0, inclusi software che consentono il monitoraggio e la gestione dei processi da remoto (anche da cellulare). Sono implementati sistemi come il **Sistema MES** (Manufacturing Execution System) per l'imbottigliamento e l'etichettatura delle bottiglie; tale sistema è collegato all'**ERP** (Enterprise Resource Planning) e alla piattaforma E-Commerce, per gestire la produzione in funzione degli ordini e rilevare dati analitici.

Gli investimenti in automazione e digitalizzazione e soddisfano gli obiettivi di efficientamento della produttività e la qualità, ma accrescono anche le preoccupazioni dell'imprenditore per l'impatto sociale della sostituzione uomo-macchina. L'azienda adotta un metodo che è sintesi tra innovazione e tradizione: gli output generati e i controlli attraverso i sistemi digitali tramite controlli a campione di secondo livello con **metodi tradizionali** o schede analogiche per avere certezza e garanzia e per escludere il rischio di "allucinazioni digitali delle macchine.

L'azienda nel suo percorso di crescita è in procinto di lasciare la sede storica per razionalizzare la logistica e creare un nuovo capannone. La vecchia sede diventerà un **museo e un centro di formazione** sul mondo dei liquori. L'Antica Distilleria Petrone sta lavorando per diventare

formalmente una **Società Benefit** per sottolineare la sostenibilità sociale e l'attenzione etica nella produzione, agendo responsabilmente e legando i prodotti al benessere psicofisico.

La formazione del personale, nelle strategie aziendali è considerata un **acceleratore di efficienza digitale e integratore di competenze ESG**.

2. IL PIANO FORMATIVO

La partecipazione di Antica Distilleria Petrone (ADP) al Piano formativo “Sustainable Sustainability”, finanziato dall'Avviso 6/2022 per la formazione a supporto dell’Innovazione digitale e tecnologica, ha risposto in modo mirato alle esigenze peculiari dell’azienda, benché a questo Piano formativo partecipassero altre 11 aziende. Il Piano è stato strutturato dal soggetto proponente **Form & ATP**, qualificato da Fondimpresa e fornitore storico di ADP, come un catalogo tematico che alle diverse aziende ha offerto un percorso costituito da tre azioni formative. La formazione si è concentrata su tre azioni principali, fondamentali per supportare il nuovo sistema di analisi dei dati e la gestione della sostenibilità. Queste tre azioni formative, replicabili in un "catalogo" comune, hanno riguardato: la **Raccolta e il trattamento dei dati con le tecnologie digitali per il tracciamento dei processi**; la **Business Analysis** e i Modelli **e strategie di open innovation e collaboration for sustainability**.

Complessivamente, il percorso ha coinvolto le 12 aziende attraverso 11 edizioni. Il Piano "Sustainable Sustainability" è stato concepito quindi per soddisfare i bisogni formativi comuni ad una serie di aziende appartenenti alla **filiera agroalimentare** declinandoli in base alle specificità e al fabbisogno formativo di ogni singola azienda, come conseguenza diretta di progetti e interventi aziendali di innovazione digitale e/o tecnologica.

Per Antica Distilleria Petrone, la necessità formativa è stata innescata dal **cambiamento del software gestionale** e dall'avvio di un progetto di innovazione, che prevedeva l'introduzione di nuova strumentazione 4.0 dotata di sensori per il monitoraggio in tempo reale di parametri. La decisione dell’azienda di aderire al Piano formativo ha risposto ad esigenze reali dell’azienda,

I gap di competenza rilevati riguardavano specificamente la capacità di alcune figure chiave (responsabili gestionali, di produzione e logistica) dell’azienda di utilizzare tecnologie digitali per la raccolta e l'analisi dei dati, per l’efficientamento e sostenibilità dei processi aziendali e all'identificazione delle criticità (bottleneck) connesse all'impatto organizzativo, dagli investimenti tecnologici.

La formazione in ADP ha avuto luogo senza variazioni rispetto alla progettazione, ad eccezione del numero di partecipanti che è stato incrementato da 5 a 6 lavoratori. Le azioni formative per ADP sono state erogate ad **hoc per l'azienda**, favorendone la personalizzazione.

La formazione è stata realizzata interamente **in presenza** presso l'azienda e prevalentemente **in** modalità basata sull’**action learning**. L'attività d’aula è stata integrata con **attività dimostrative sui macchinari**, attraverso l’affiancamento dei partecipanti in simulazioni e prove pratiche. La micro-progettazione è stata ispirata alla sostenibilità organizzativa e con attenzione alle soglie di attenzione dei partecipanti, con giornate didattiche hanno avuto una durata massima di quattro ore

La docente incaricata era una consulente esterna con notevole esperienza digitale e organizzativa, che vanta una profonda conoscenza di Antica Distilleria Petrone, avendola seguita per circa quindici anni ed essendo ritenuta quasi parte integrante dell'azienda.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

La formazione, strettamente correlata all'implementazione del nuovo software gestionale e della strumentazione 4.0, ha innescato un notevole miglioramento nell'organizzazione del lavoro, in particolare nell'area produttiva.

Il Responsabile di produzione ha giudicato l'esperienza formativa molto positivamente perché, grazie ha consentito di utilizzare efficacemente il nuovo gestionale che ha funzionalità collegate a MES. L'azienda a seguito della formazione è riuscita ad **"organizzarsi meglio con la produzione"**. L'organizzazione è cambiata perché i dipendenti sono **"più preparati, più veloci"** e la produzione ha una programmazione puntuale.

La programmazione automatica ha ottimizzato l'efficienza eliminando gli spostamenti fisici superflui. Ad esempio, non è più necessario "salire, per esempio, in ufficio a chiedere quante bottiglie dobbiamo produrre" poiché i dati sono accessibili tramite il gestionale e i nuovi macchinari.

La formazione ha facilitato il passaggio da un controllo manuale e cartaceo a un monitoraggio digitale, istantaneo e più preciso dei dati di processo, attraverso sensori e lettori del sistema digitalizzato.

L'apprendimento delle modalità di controllo dei dati è percepito come l'aspetto centrale della formazione perché ha consentito a figure chiave dell'azienda di **imparare come gestire in modo efficace le tecnologie digitali e i dati**

Questo ha permesso di confrontare i dati produttivi con quelli degli anni precedenti per organizzare meglio l'imbottigliamento e la produzione.

Un fattore di efficacia didattica è stato l'uso di software come **Excel** da parte della docente per spiegare ai partecipanti come organizzare e controllare i parametri e i valori dei dati, affiancandosi al nuovo sistema innovativo.

L'impatto più significativo dell'intervento formativo è stato descritto come un cambiamento che va oltre i processi, influenzando la mentalità complessiva dei collaboratori in direzione

Grazie alla formazione, i collaboratori hanno abbandonato la prassi di raccogliere dati solo a fine giornata (da loro definita come una modalità a "scatola nera") e hanno imparato a monitorare in tempo reale, parametri di controllo nell'invecchiamento dei liquori anche da remoto.

Le testimonianze raccolte confermano che la formazione ha avuto un impatto diretto nell'attività di alcune figure chiave, ma si è esteso a tutta l'organizzazione, determinando **"un miglioramento per l'organizzazione dell'azienda stessa" che** è percepito come «*un vantaggio per tutti*».

La formazione ha dunque accresciuto anche la coesione aziendale e sviluppato consapevolezza della necessità e possibilità di accompagnare l'ingresso e i cambiamenti in azienda con competenze che richiedono l'evoluzione delle professionalità e dell'organizzazione aziendale.

4. CONCLUSIONI

L'efficacia della formazione realizzata con il Piano "Sustainable Sustainability, riscontrata sia dall'imprenditore che dai dipendenti, è il risultato dell'allineamento tra strategia aziendale e progettazione didattica. La formazione è stata considerata parte **fondamentale della strategia per la crescita continua** dell'azienda.

È stata direttamente innescata e resa funzionale da un preciso **investimento tecnologico** (cambio del software gestionale, introduzione di strumentazione 4.0 con sensori per il monitoraggio dei parametri nell'invecchiamento dei liquori e automazione di imbottigliamento ed etichettatura).

Il soggetto proponente (Form & ATP) ha risposto a una **necessità aziendale specifica e reale**. L'obiettivo principale è stato **ottimizzare l'utilizzo degli strumenti digitali** per rendere il personale "più preparato e veloce" e facilitare una migliore organizzazione della produzione.

L'analisi preliminare dei fabbisogni formativi, pur avendo un'implementazione *top-down*, è stata **"alimentata dalla domanda reale"** espressa dai responsabili aziendali. La formazione si è focalizzata su contenuti essenziali per supportare i nuovi sistemi di gestione e programmazione della produzione, ruotando attorno a temi come **Tecnologie di data collection, Business Analysis e Modelli e strategie di open innovation**.

I contenuti, sebbene facenti parte di un catalogo comune, sono stati **declinati e personalizzati** in funzione degli specifici gap emersi dall'analisi del fabbisogno di ADP. Il coinvolgimento di figure chiave (come responsabili di produzione, logistica, e addetti al controllo qualità) ha assicurato che il cambiamento si diffondesse a tutta l'organizzazione aziendale.

L'efficacia è stata amplificata dall'uso prevalente dell'**action learning (80% delle ore)**, integrato con attività dimostrative sui macchinari e **prove pratiche direttamente nei reparti**. Un fattore di successo è stata la docente, una consulente esterna con elevata *expertise* specifica e una **"profonda conoscenza di questa realtà aziendale"**, considerata "quasi una parte integrante dell'azienda". L'uso di un software classico come **Excel** è stato funzionale per aiutare i partecipanti a comprendere come capitalizzare i flussi informativi dei nuovi sistemi digitalizzati e come organizzare e controllare i dati anche su base storica.

Il risultato più significativo indotto dalla formazione è il **cambiamento culturale**; l'impatto maggiore si manifesta nel tempo, portando i collaboratori a cambiare **"la nostra mentalità più che il nostro processo"**, un elemento essenziale per l'efficientamento e il risparmio a lungo termine.

La formazione ha sviluppato **Coesione Organizzativa**, essendo percepita dai collaboratori come "un miglioramento per l'organizzazione dell'azienda stessa".

Il Piano "Sustainable Sustainability" nell'esperienza dell'Antica Distilleria Petrone si configura come una buona prassi formativa, replicabile internamente e trasferibile ad altre PMI, in particolare quelle della filiera agroalimentare e non solo, che affrontano la transizione 4.0.

La **replicabilità interna** all'azienda è data da: focus sulla **sostenibilità organizzativa e sulle soglie di attenzione dei discenti; ottimizzazione dei tempi didattici, verifica pragmatica dell'apprendimento.**

Il modello formative è scalabile su altre PMI; la sua **trasferibilità** è dovuta a: una **formazione ad hoc** per ciascuna azienda a partire da un **catalogo di temi da declinate in modo personalizzato; pertinenza tematica strategica** con un focus sui **gap di competenza digitale** per **la sostenibilità (ESG)** e l'**open innovation**, progettazione e realizzazione orientate ai **risultati attesi e tangibili** in termini di efficacia, accelerazione dell'innovazione e del miglioramento delle performance.

Analisi SWOT dell'esperienza formativa di Antica Distilleria Petrone con il Piano Soustainable Soustainability

PUNTI DI FORZA *Strengths - Fattori Interni*	**PUNTI DI DEBOLEZZA** *Weaknesses - Fattori Interni*
La **formazione è considerata parte fondamentale della strategia** per la crescita continua ed è stata direttamente innescata e resa funzionale da precisi investimenti tecnologici (cambio del software gestionale, strumentazione 4.0). Il Piano ha risposto ad esigenze reali. L'**efficacia della metodologia didattica** è dovuta all'approccio esperienziale. La didattica è stata basata sull'action learning (80% delle ore), integrata con attività dimostrative sui macchinari e prove pratiche direttamente nei reparti. **La qualità della formazione deriva dalla personalizzazione** della formazione, realizzata da una docente, consulente esterna, che vantava una "profonda conoscenza di questa realtà aziendale"; ciò ha consentito che le azioni formative fossero erogate esclusivamente ad hoc per ADP. La formazione ha mirato e generato un **positivo impatto culturale e organizzativo.** Il risultato più significativo è il cambiamento della mentalità dei collaboratori, che porta a un maggiore efficientamento e risparmio nel lungo periodo. La formazione ha anche sviluppato coesione aziendale.	La **persistenza di controlli tradizionali** potrebbe creare resistenze all'innovazione e della "vecchia mentalità". L'esigenza di effettuare controlli a campione e verifiche con metodi tradizionali o schede analogiche per avere la certezza che "è vero quello che ci dice il computer", indica un'esigenza di cautela verso il rischio di "allucinazioni digitali delle macchine" che può rallentare l'innovazione. La **Dipendenza da Competenze Umane** difficilmente sostituibili è legata **a** un ruolo basato su "**fiducia, ritualità e abilità** che le tecnologie non possono ancora e forse mai potranno pienamente garantire", evidenziano una limitazione alla completa digitalizzazione del know-how che potrebbe limitare le possibilità di sviluppo. Il ricorso a **Strumenti Digitali Classici** potrebbe indicare un possibile ritardo verso le soluzioni digitali più evolute e per il pieno sfruttamento del potenziale delle tecnologie 4.0 introdotte in azienda
OPPORTUNITÀ *Opportunities - Fattori Esterni*	**MINACCE** *Threats - Fattori Esterni*
La formazione è stata **funzionale agli obiettivi di coerenza dell'azienda** con tendenze produttive e di mercato (ESG e Digitale): La formazione funge da "acceleratore di efficienza digitale e integratore di competenze ESG", intercettando le attuali traiettorie strategiche di crescita basate sulla sostenibilità e la tecnologia. Questa esperienza è **trasferibile e scalabile** come modello formativo: Il Piano è strutturato come un "catalogo formativo specializzato e adattabile alle specificità" che ha già dimostrato la sua replicabilità. Gli impatti della formazione supportano lo Sviluppo **di Partnership Strategiche.** Il percorso formativo ha incluso Modelli e strategie di open innovation & collaboration, coerenti con la strategia aziendale di ricerca scientifica e co-marketing internazionale La formazione supporta **l'evoluzione infrastrutturale e dello Status societario**. Lo sviluppo delle competenze è funzionale alla transizione verso la nuova sede logistica e l'obiettivo di trasformare ADP in una Società Benefit consolidando la sua dimensione culturale e sociale. La necessità di lasciare la sede storica (a causa di problemi di spazio e logistica, con tre depositi separati) implica una transizione infrastrutturale che può far **evolvere ulteriormente l'azienda** a libello organizzativo e produttivo.	**I** processi commerciali e informatici sono in rapida **evoluzione.** L'efficacia della formazione dipende dalla necessità di un aggiornamento costante per evitare l'obsolescenza delle micro-competenze specifiche. L'impatto sociale della **sostituzione Uomo-Macchina produce squilibri**. L'automazione e la strumentazione 4.0, pur incrementando la produttività, accrescono le preoccupazioni dell'imprenditore per l'impatto sociale della progressiva sostituzione delle macchine al personale umano. Le vendite internazionali risentono pesantemente di **momenti geopolitici difficil**i (es. blocco delle vendite in Russia per la guerra) e incertezze sui dazi (es. USA), che possono interferire con gli obiettivi di crescita e innovazione.

DE MATTEIS AGROALIMENTARE SpA

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

De Matteis Agroalimentare S.p.A. Società Benefit è una azienda leader nella produzione di pasta secca di alta qualità, fondata nel 1993 a Flumeri (AV) dalle famiglie De Matteis e Grillo. Fa parte di un Gruppo Industriale caratterizzato fin dalle origini da un forte sistema di valori basato sull'etica negli affari, il rispetto della professionalità e la centralità della persona umana, da un forte legame con il territorio. La proprietà ha, infatti, dato a questa azienda lo status di Società Benefit. Essa, quindi, oltre allo scopo di lucro, persegue formalmente e in modo concreto obiettivi sociali e/o ambientali a beneficio della comunità), operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente. Per questi motivi accanto al Conto Economico e al Bilancio Patrimoniale, l'azienda ogni anno realizza una Relazione d'Impatto ESG.

Tra le industrie di produzione della pasta, si distingue anche per altre peculiarità di particolare rilievo, come l'integrazione tra Molino e Pastificio che sono localizzati nello stesso sito concorrendo ad accorciare la filiera produttiva e consentendo una maggiore capacità di controllo della materia prima.

Grazie a questa strategia l'azienda è in grado di offrire prodotti di elevatissima qualità alimentare e di adottare una politica di prezzi basata sull'accessibilità ad ampi target di consumatori, ma anche di affrontare la concorrenza con una comunicazione che con chiarezza ed efficacia esprime i valori del suo prodotto di punta: **Pasta Armando**. Questo **Marchio Premium** è stato lanciato nel 2010 e ruota attorno a un modello produttivo innovativo frutto della filosofia imprenditoriale del Cavaliere del lavoro Enzo Armando De Matteis.

La **Filiera Armando** è il cuore di un sistema di qualità e sostenibilità che coinvolge centinaia di agricoltori, soprattutto di aree che conservano la vocazione agricola e sono particolarmente svantaggiate in Campania, Basilicata e Puglia; mira a realizzare pasta con "grano 100% italiano". Questa filosofia si estende a tutte le linee di produzione, comprese quelle del **Private Label**; Nel 2024, infatti, la quota di grano italiano complessivamente utilizzata ha raggiunto infatti il 66%, abbattendo drasticamente le distanze medie, rispetto alla concorrenza in cui prevale l'impiego di grani esteri.

Il **Patto Armando** è una Buona Pratica che resta, al momento, un caso unico nel settore e nel Sud Italia. È un contratto che si rinnova di anno in anno tra azienda, agricoltori e operatori di stoccaggio, per garantire "**zero glifosato, zero pesticidi**" nella pasta, cioè la promessa fatta al consumatore.

Nella strategia aziendale, **la crescita è l'obiettivo primario** su cui viene costruita e gestita l'intera organizzazione. Essa di traduce nell'obiettivo "**tangibile** "di rispondere a una domanda di mercato che cresce più velocemente della capacità produttiva dell'azienda.

La crescita è spinta dalla strategia di **internazionalizzazione** che riveste un ruolo predominante, considerato che **l'80% del fatturato è destinato all'estero**. L'azienda, come ***player* internazionale**, si posiziona, infatti, **tra i primi tre produttori di pasta al mondo per il Private Label.**

Questo posizionamento consente **performance finanziarie** all'altezza delle sfide. Nonostante una ridottissima marginalità i volumi di produzione e di fatturato permettono **costanti investimenti in innovazione e sostenibilità come motori della competitività e della produttività**, ma anche di **attrattività sul mercato finanziario, ottenendo vantaggi significativi sui costi di finanziamento.**

Nelle strategie aziendali **la formazione riveste un ruolo centrale** poiché l'azienda intende la propria crescita dell'azienda come un unicum che comprende sia il versante economico e produttivo che la "**crescita delle persone**" attraverso la formazione e il welfare per tutto il personale**.**

Parallelamente alla formazione per la salute e la sicurezza dei lavoratori che è al primo posto, l'azienda investe sia su *soft skills* per lo sviluppo organizzativo che su percorsi di natura tecnica e a supporto dello sviluppo tecnologico. Gli investimenti in formazione si avvalgono in modo integrato sia del Conto Formazione che del Conto di Sistema di Fondimpresa, con interventi per lo sviluppo di competenze a supporto dell'Economia circolare, della sostenibilità, del cambiamento organizzativo e tecnologico. La formazione è dunque finalizzata e funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Essa concorre a creare un clima aziendale collaborativo che trova riscontro anche nelle relazioni sindacali e si manifesta nella condivisione dei Piani formativi da parte delle rappresentanze aziendali.

2. IL PIANO FORMATIVO

Il caso di studio riguarda l'adesione di De Matteis Agroalimentare S.p.A. ai tre corsi "SMART SKILLS" promossi da **Virvelle Società Benefit** nell'ambito del catalogo per le competenze trasversali e di base dell'Avviso 2/2023 di **Fondimpresa**. Tale adesione è il risultato di una traiettoria in cui il fabbisogno aziendale, emerso da una *survey* interna del 2023, è coinciso con l'offerta a catalogo, evitando la distorsione di una formazione indotta artificiosamente dall'offerta.

La formazione è stata focalizzata sul **rafforzamento delle competenze della "seconda linea manageriale"**, coinvolgendo dipendenti con responsabilità nelle aree di produzione, logistica, amministrativa, commerciale e marketing. I tre corsi scelti —**Stili decisionali e Critical Thinking**, **Approccio al pensiero creativo (Design Thinking)**, e **Strategie di lavoro per obiettivi**— sono riferiti a una delle otto competenze chiave per l'apprendimento continuo indicate nella Raccomandazione Europea del 2018: **Competenze personali, sociali e capacità di imparare ad imparare**. Ogni corso ha avuto una durata significativa ma organizzativamente e produttivamente sostenibile, nonché sufficiente a raggiungere gli obiettivi di apprendimento indicati nel catalogo. La didattica è stata predisposta secondo una metodologia "attiva", cioè, coinvolgente e partecipativa, con un'equa ripartizione tra attività **di aula e non d'aula**, con l'obiettivo di sviluppare *soft skills* avanzate in relazione al ruolo dei destinatari, facendo ricorso principalmente al *learning by doing*. La valutazione degli esiti è stata formalizzata tramite un **attestato di messa in trasparenza delle competenze** che ha consentito all'azienda di confrontare le abilità in ingresso e quelle acquisite.

La formazione a catalogo è stata curvata sulle specifiche esigenze dell'azienda anche attraverso la scelta di docenti che avessero maturato esperienze in altre aziende da cui mutuare rispetto allo specifico contesto e agli obiettivi di riorganizzazione.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Il caso di studio riguarda l'adesione di De Matteis Agroalimentare S.p.A. ai tre corsi "SMART SKILLS" promossi da **Virvelle Società Benefit** nell'ambito del catalogo per le competenze trasversali e di base dell'Avviso 2/2023 di **Fondimpresa**. Tale adesione è il risultato di una traiettoria in cui il fabbisogno aziendale, emerso da una *survey* interna del 2023, è coinciso con l'offerta a catalogo, evitando la distorsione di una formazione indotta artificiosamente dall'offerta.

La formazione è stata focalizzata sul **rafforzamento delle competenze della "seconda linea manageriale"**, coinvolgendo dipendenti con responsabilità nelle aree di produzione, logistica, amministrativa, commerciale e marketing. I tre corsi scelti —**Stili decisionali e Critical Thinking**, **Approccio al pensiero creativo (Design Thinking)**, e **Strategie di lavoro per obiettivi**— sono riferiti a una delle otto competenze chiave per l'apprendimento continuo indicate nella Raccomandazione Europea del 2018: **Competenze personali, sociali e capacità di imparare ad imparare**. Ogni corso ha avuto una durata significativa ma organizzativamente e produttivamente sostenibile, nonché sufficiente a raggiungere gli obiettivi di apprendimento indicati nel catalogo. La didattica è stata predisposta secondo una metodologia "attiva", cioè, coinvolgente e partecipativa, con un'equa ripartizione tra attività **di aula e non d'aula**, con l'obiettivo di sviluppare *soft skills* avanzate in relazione al ruolo dei destinatari, facendo ricorso principalmente al *learning by doing*. La valutazione degli esiti è stata formalizzata tramite un **attestato di messa in trasparenza delle competenze** che ha consentito all'azienda di confrontare le abilità in ingresso e quelle acquisite.

La formazione a catalogo è stata curvata sulle specifiche esigenze dell'azienda anche attraverso la scelta di docenti che avessero maturato esperienze in altre aziende da cui mutuare rispetto allo specifico contesto e agli obiettivi di riorganizzazione.

4. CONCLUSIONI

L'efficacia e la replicabilità del piano formativo UPP, si focalizzano sugli elementi che ne hanno determinato il successo e sulle prassi che emergono da questa esperienza.

La formazione si è configurata come un **pilastro nella gestione della crisi**, agendo come un fondamentale **fattore di coesione e resilienza** per il personale in Cassa Integrazione e preparando al Contratto di Solidarietà. Ha fornito motivazioni ai lavoratori per affrontare in modo costruttivo il periodo difficile, accrescendo l'attenzione alla qualità del prodotto e superando la passività derivante dalla difficile situazione lavorativa e personale. L'efficacia è stata amplificata dalla **trasparenza comunicativa** adottata dalla *family company*, mantenendo il rapporto di fiducia con gli operatori anche grazie alla formazione.

Il successo dell'apprendimento è stato reso possibile da un'**analisi dei fabbisogni** che ha visto interagito l'ente formativo con la dirigenza aziendale. La progettazione didattica ha elaborato

contenuti che sono andati **ben oltre lo standard EQF 2** associato nel Quadro nazionale delle Qualificazioni Regionali (QNQR) al ruolo dell'operatore di produzione nel settore gomma e plastica. Ha, infatti, integrato conoscenze relative a norme di qualità e a macchinari robotizzati e tecnologie 4.0. Questo *upskilling* è stato indispensabile per far evolvere il ruolo degli operatori, perché in un momento in cui tra il personale poteva prevalere la conservazione passiva del ruolo, ha dato nuovo impulso al percorso di trasformazione da meri esecutori a figure capaci di **individuare e comunicare difetti e anomalie** nel prodotto e nel funzionamento delle macchine, sostenendo l'obiettivo di una produzione di altissimo livello qualitativo.

Le scelte metodologiche hanno massimizzato l'efficacia formativa: la metodologia prevalente è stata l'**Action Learning**, centrata sui processi di lavoro, e l'erogazione è avvenuta **presso la sede aziendale**, fattore positivo che ha permesso agli operai di riconoscere il posto di lavoro come contesto di apprendimento, superando le resistenze legate all'idea di "andare a scuola". Un'ulteriore buona prassi è stata la capacità di gestire in modo flessibile il corpo docente, utilizzando un **mix di esperti interni ed esterni** per bilanciare la trasmissione del *know-how* proprietario con obiettivi di metodo e processi esterni (4.0), evitando l'autoreferenzialità.

L'esperienza UPP costituisce un modello trasferibile, in quanto le competenze acquisite sono **strategiche per il futuro dell'azienda** e replicabili in contesti al di fuori della Cassa Integrazione. La formazione ha fornito principi e metodi di lavoro di alta qualità applicabili in tutti i settori, supportando la strategia di **diversificazione** aziendale e l'espansione verso nuovi mercati. Andare oltre lo standard professionale regionale EQF 2 si configura come una buona prassi per **proteggere l'occupabilità** dei lavoratori a rischio in contesti industriali avanzati. Possono quindi essere colti in questa esperienza formativa diversi elementi che concorrono a definire una buona prassi formativa in relazione alla formazione per Cassa Integrati.

Nella pagina seguente viene proposta una Analisi SWOT di questa esperienza formativa.

Analisi SWOT dell'esperienza formativa di Sannio Plastic con il Piano "UPskill in Plast" (UPP)

PUNTI DI FORZA *Strengths - Fattori Interni*	**PUNTI DI DEBOLEZZA** *Weaknesses - Fattori Interni*
La formazione si è configurata come **un pilastro nella gestione della crisi, mitigandone l'impatto e rafforzando la coesione e il morale dei lavoratori**, che si sono sentiti "più coinvolti". Il contenuto didattico è andato ben **oltre lo standard professionale regionale** (EQF 2). Ha supportato il percorso di **cambio radicale nel ruolo del personale**, trasformando gli operatori da manuali a figure in grado di "fare anche la programmazione" e di gestire principi di qualità. **L'uso prevalente della metodologia Action Learning (**centrata sui processi di lavoro) e la scelta di erogare i corsi presso la sede aziendale hanno massimizzato l'efficacia **superando le resistenze all'apprendimento che si possono accentuare in situazioni di crisi**. La formazione ha **allineato e rinvigorito le competenze con gli investimenti in Tecnologie 4.0**, automazione e standard di alta qualità (certificazione IATS), supportando l'obiettivo di una produzione di altissimo livello qualitativo. Il **mix tra specialisti interni** e specialisti esterni ha evitato l'autoreferenzialità e il reiterarsi di dinamiche organizzative consuetudinarie al tempo stesso ha consentito di focalizzare la formazione sul know-how proprietario. La **capacità dell'ente formativo di recepire nella micro-progettazione didattica i feedback che venivano nel processo di implementazione del piano formativo.**	Il tempo a disposizione per l'erogazione era ristretto (solo 6 mesi) per le 200 ore previste, costringendo all'uso di sessioni di 4 ore anziché le preferite 2 ore dall'azienda, dagli allievi e dai progettisti della formazione. Ciò ha **inciso diminuendo i livelli di attenzione degli allievi**. La **scolarizzazione prevalentemente bassa dei partecipanti** (con un ruolo inquadrato su EQF 2) ha imposto alla formazione aziendale un ruolo "suppletivo" per l'abbattimento delle barriere di linguaggio e di astrazione dei concetti, coprendo esigenze che andavano al di là del mero upskilling tecnico. La progettazione iniziale prevedeva solo docenti interni esponendo la formazione al **rischio dell'autoreferenzialità e del riproporsi di dinamiche gerarchiche e relazionali consuetudinarie.**
OPPORTUNITÀ *Opportunities - Fattori Esterni*	**MINACCE** *Threats - Fattori Esterni*
La formazione ha fornito competenze agli operatori di produzione per contribuire all'applicazione di **principi e procedure di alta qualità pienamente trasferibili e applicabili ad altri settori (es. casalinghi e nuovi sbocchi B2B), supportando attivamente la strategia aziendale di diversificazione**. **L'aver superato lo standard professionale regionale (EQF 2)** si configura come una buona prassi per **proteggere l'occupabilità dei lavoratori a rischio in contesti industriali con tecnologie I4.0** e per contrastare la marginalizzazione professionale e culturale. Il piano formativo ha aperto "**uno spiraglio di riflessione" a livello dirigenziale circa gli sviluppi futuri e la diversificazione**, conferendo all'azienda la necessaria agilità strategica in un panorama industriale incerto. Il **modello formativo adottato è replicabile** non solo all'interno dell'azienda in caso di ripresa a pieno ritmo, ma anche in altri contesti aziendali in Cassa Integrazione che necessitano di upskilling per far fronte a crisi settoriali.	La scolarizzazione prevalentemente bassa dei partecipanti (con un ruolo inquadrato su EQF 2) impone che **la formazione aziendale continui a svolgere un ruolo "suppletivo"** per l'abbattimento delle barriere di linguaggio e di astrazione dei concetti, coprendo esigenze che andavano al di là del mero upskilling tecnico**, in assenza di politiche pubbliche di educazione degli adulti che supportino nei territori la transizione digitale e ambientale**. La **tentazione del ricorso massiccio a specialisti interni accresce i rischi dell'autoreferenzialità della formazione**.

SANNIO PLASTIC Srl

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

La **Sannio Plastic srl** è una realtà industriale dinamica e innovativa, specializzata nella produzione di manufatti in plastica tramite la tecnologia dello stampaggio a iniezione, sta attraversando un periodo difficile. L'azienda è stata fondata circa 40 anni ed è partita con la produzione di un personale progetto oggetto per la casa, per specializzarsi nell' automotive. Attualmente, l'azienda è gestita dalla seconda e dalla terza generazione imprenditoriale della famiglia Palma.

Storicamente, l'azienda opera prevalentemente nel mercato *business to business* (B2B) con l'80% del fatturato concentrato esclusivamente nel settore *automotive* per due importanti clienti "Tier 1" della filiera automotive.

Tutto il comparto della produzione automobilistica sta attraversando una crisi epocale, con un drastico crollo degli ordini iniziato nel 2023 e accentuatosi nel 2024. Questa situazione ha avuto un impatto severo sul personale, dimezzato a circa 30 persone sono rimaste in forze con il ricorso alla Cassa Integrazione e ai contratti di Solidarietà attualmente in vigore che consentono ai dipendenti rimasti di lavorare almeno per alcuni giorni a settimana, in base alle commesse. L'Amministratore Unico attribuisce questa crisi del comparto, al "Green Deal europeo" e manifesta pessimismo per il futuro senza un'inversione di rotta.

Nonostante la crisi, l'azienda si sta muovendo attivamente per la **diversificazione**, cercando nuovi clienti in altri settori. Il know-how e gli standard di qualità ottenuti sono considerati importanti per garantire la qualità ai nuovi clienti. Gli orientamenti strategici principali includono:

- L'**Innovazione Tecnologica e di Processo**, con investimenti nell'automazione dei macchinari e nei processi di qualità. Tutte le presse sono dotate di tecnologia 4.0. L'azienda partecipa attivamente a piattaforme come il Consorzio Sistema Campania e il programma Borgo 4.0 per la *smart mobility*.
- La **Ricerca e Sviluppo** in Sannio Plastic si concretizzano nella partecipazione a progetti di ricerca con le aziende di riferimento del settore. Uno dei progetti riguarda la ricerca di nuovi materiali e procedure di lavorazione per l'azzeramento dei difetti per i "particolari" che hanno funzionalità estetica. Tuttavia, l'azienda è costretta ad affrontare ritardi burocratici nell'accesso ai finanziamenti attesi, un problema particolarmente grave per un settore in crisi.

La **Sostenibilità Ambientale** è un altro aspetto strategico su cui si focalizza lo sviluppo di nuovi prodotti e di partnership strategiche. I progetti realizzati si sono rivelati vantaggiosi in termini economici e ambientali. La Sannio Plastic ha investito nel 2010 per ricoprire i capannoni con pannelli fotovoltaici. Vengono adottate, inoltre, soluzioni di **economia circolare**, recuperando materiale vergine dai propri scarti per riutilizzarli. L'azienda ha inoltre sviluppato know-how per lavorare

bioplastiche completamente biodegradabili con cui ha sviluppato prodotti per la filiera agroalimentare, ma la produzione è ferma.

La formazione del personale in Sannio Plastic si configura come un fattore importante di coesione e resilienza durante il periodo di crisi. L'investimento formativo ha permesso di adeguare le azioni e i principi dei dipendenti agli standard stringenti richiesti da questo settore in cui si muovono. L'aggiornamento delle presse alla tecnologia 4.0, inoltre, ha imposto un cambio radicale nel ruolo del personale. L'Amministratore Unico ritiene che, senza i corsi di formazione svolti, l'impatto della crisi sarebbe stato peggiore. La formazione ha fornito principi di qualità applicabili anche ai prodotti destinati ai mercati non automobilistici (come i casalinghi), facilitando l'ingresso in nuovi segmenti

2. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo, denominato **"UPskill in Plast" (UPP)**, è stato realizzato nell'ambito dell'Avviso n. 5/2023 di Fondimpresa con l'obiettivo di supportare le aziende attraverso interventi sperimentali rivolti a lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale.

L'analisi del fabbisogno per il piano UPP di Sannio Plastic srl è stata un **processo articolato e strutturato**, combinando analisi del contesto territoriale (*Analisi desk*) e analisi aziendale (*Analisi on field*), avvalendosi di colloqui, interviste, focus group e questionari di Skill Gap Analysis. Tale attività è stata curata dall'Ente formativo qualificato da Fondimpresa.

Il contesto cruciale che ha guidato la progettazione è stata l'**emergenza della crisi del settore automotive**. Il Piano formativo oggetto di studio è **"UPskill in Plast" (UPP)**, attuato nell'ambito dell'Avviso n. 5/2023 di Fondimpresa per sostenere la Sannio Plastic srl e i suoi lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale.

La progettazione è nata dall'**emergenza della crisi del settore automotive** e dalla necessità strategica di passare dalla concentrazione sulla sostenibilità al **rafforzamento urgente di competenze tecniche e operative**. L'obiettivo principale era tenere unito il personale in Cassa integrazione, **allineare e rinvigorire le competenze** in sintonia con gli investimenti in **Tecnologie 4.0** e automazione, e mantenere i livelli occupazionali.

L'analisi strutturata del fabbisogno, curata dall'ente formativo ha identificato 27 dipendenti (operai generici/qualificati) a forte rischio di espulsione dal mercato del lavoro, focalizzando la formazione sulle aree di **Produzione** (22 addetti) e **Logistica** (5 addetti).

Il piano UPP ha previsto un totale di **1.000 ore formative**, con un percorso di **200 ore** per ciascuna area. La progettazione didattica è andata oltre gli standard professionali regionali (come l'EQF 2), integrando conoscenze avanzate su macchinari robotizzati e normative specifiche del settore automobilistico (**certificazione IATS**).

La metodologia prevalente è stata l'**Action Learning**. La formazione è stata erogata da esperti sia interni che esterni salvaguardando le specificità di processi produttivi e soluzioni tecnologiche aziendali esclusive, ma al tempo stesso evitando i rischi di autoreferenzialità.

Il Piano è stato condiviso tramite un Accordo aziendale. Tutte le attività formative sono state concluse regolarmente tra il 29/04/2024 e l'11/10/2024. Un elemento di gestione critico è stato il

tempo ristretto (6 mesi) per erogare le 200 ore, che ha costretto l'uso di sessioni di 4 ore anziché le preferite 2 ore, influenzando potenzialmente l'attenzione degli allievi

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

La formazione realizzata con il piano UPP è stata realizzata nel contesto della Cassa Integrazione, mentre Sannio Plastic reagiva alla crisi del settore puntano nuovamente su Industria 4.0, ricerca e sviluppo e alta qualità di processo e prodotto, ampliando le prospettive di diversificazione della produzione e degli sbocchi di mercato. Questo piano formativo ha contribuito ad **attraversare e affrontare la grave crisi del settore *automotive* e a mitigarne gli impatti** evitando la chiusura che si è abbattuta su altre aziende della filiera.

L'intervento formativo ha promosso maggiore **coesione** e riorganizzazione, migliorando l'efficacia operativa e la produttività per le ore lavorate, pur con l'organico dimezzato e impegnato in modo discontinuo con i contratti di solidarietà dopo la Cassa Integrazione.

Il percorso formativo ha promosso un avanzamento del **livello di competenza associato al ruolo di operatore di produzione nel settore dello stampaggio della plastica**, supportando il consolidamento del passaggio *"da una figura che era molto eh operativa, molto manuale, a una che sa fare anche la programmazione*". Questo *upskilling* ha ampliato la consapevolezza dei dipendenti, estendendo le responsabilità dalla mera esecuzione ripetitiva alla rilevazione di anomalie sia nel funzionamento delle macchine sia nel prodotto. Tale evoluzione ha portato a un **marcato miglioramento degli standard di qualità** e dei processi operativi, in linea con le certificazioni più stringenti (come la IATS) e l'introduzione di Industria 4.0. Gli operatori sono divenuti più **consapevoli e competenti** nell'uso delle tecnologie 4.0 (come il monitoraggio in tempo reale) e nella gestione delle anomalie senza "andare subito in panico," migliorando di conseguenza la qualità di produzione.

L'impegno dedicato alla formazione ha fornito un **sostegno strategico alla diversificazione aziendale**. Procedure e princìpi appresi sono pienamente **trasferibili** e applicabili anche ad altri settori, come quello dei casalinghi e della produzione di montature per occhiali. Questa trasferibilità delle competenze della forza lavoro si rivela cruciale per la strategia aziendale di "*trovare altri clienti di altri settori*". Il piano formativo, infatti, ha attivato anche un processo di riflessione strategica a livello dirigenziale sugli sviluppi futuri e sulla diversificazione che l'azienda può intraprendere, pur *continuando a puntare sul settore automotive* in cui riveste una posizione consolidata come fornitore di Tier-1.

-

4. CONCLUSIONI

L'efficacia e la replicabilità del piano formativo UPP, si focalizzano sugli elementi che ne hanno determinato il successo e sulle prassi che emergono da questa esperienza.

La formazione si è configurata come un **pilastro nella gestione della crisi**, agendo come un fondamentale **fattore di coesione e resilienza** per il personale in Cassa Integrazione e preparando al Contratto di Solidarietà. Ha fornito motivazioni ai lavoratori per affrontare in modo costruttivo il periodo difficile, accrescendo l'attenzione alla qualità del prodotto e superando la passività derivante dalla difficile situazione lavorativa e personale. L'efficacia è stata amplificata dalla **trasparenza comunicativa** adottata dalla *family company*, mantenendo il rapporto di fiducia con gli operatori anche grazie alla formazione.

Il successo dell'apprendimento è stato reso possibile da un'**analisi dei fabbisogni** che ha visto interagito l'ente formativo con la dirigenza aziendale. La progettazione didattica ha elaborato contenuti che sono andati **ben oltre lo standard EQF 2** associato nel Quadro nazionale delle Qualificazioni Regionali (QNQR) al ruolo dell'operatore di produzione nel settore gomma e plastica. Ha, infatti, integrato conoscenze relative a norme di qualità e a macchinari robotizzati e tecnologie 4.0. Questo *upskilling* è stato indispensabile per far evolvere il ruolo degli operatori, perché in un momento in cui tra il personale poteva prevalere la conservazione passiva del ruolo, ha dato nuovo impulso al percorso di trasformazione da meri esecutori a figure capaci di **individuare e comunicare difetti e anomalie** nel prodotto e nel funzionamento delle macchine, sostenendo l'obiettivo di una produzione di altissimo livello qualitativo.

Le scelte metodologiche hanno massimizzato l'efficacia formativa: la metodologia prevalente è stata l'**Action Learning**, centrata sui processi di lavoro, e l'erogazione è avvenuta **presso la sede aziendale**, fattore positivo che ha permesso agli operai di riconoscere il posto di lavoro come contesto di apprendimento, superando le resistenze legate all'idea di "andare a scuola". Un'ulteriore buona prassi è stata la capacità di gestire in modo flessibile il corpo docente, utilizzando un **mix di esperti interni ed esterni** per bilanciare la trasmissione del *know-how* proprietario con obiettivi di metodo e processi esterni (4.0), evitando l'autoreferenzialità.

L'esperienza UPP costituisce un modello trasferibile, in quanto le competenze acquisite sono **strategiche per il futuro dell'azienda** e replicabili in contesti al di fuori della Cassa Integrazione. La formazione ha fornito principi e metodi di lavoro di alta qualità applicabili in tutti i settori, supportando la strategia di **diversificazione** aziendale e l'espansione verso nuovi mercati. Andare oltre lo standard professionale regionale EQF 2 si configura come una buona prassi per **proteggere l'occupabilità** dei lavoratori a rischio in contesti industriali avanzati. Possono quindi essere colti in questa esperienza formativa diversi elementi che concorrono a definire una buona prassi formativa in relazione alla formazione per Cassa Integrati.

Nella pagina seguente viene proposta una Analisi SWOT di questa esperienza formativa.

Analisi SWOT dell'esperienza formativa di Sannio Plastic con il Piano "UPskill in Plast" (UPP)

PUNTI DI FORZA *Strengths - Fattori Interni*	**PUNTI DI DEBOLEZZA** *Weaknesses - Fattori Interni*
La formazione si è configurata come **un pilastro nella gestione della crisi, mitigandone l'impatto e rafforzando la coesione e il morale dei lavoratori**, che si sono sentiti "più coinvolti". Il contenuto didattico è andato ben **oltre lo standard professionale regionale** (EQF 2). Ha supportato il percorso di **cambio radicale nel ruolo del personale**, trasformando gli operatori da manuali a figure in grado di "fare anche la programmazione" e di gestire principi di qualità. **L'uso prevalente della metodologia Action Learning (**centrata sui processi di lavoro) e la scelta di erogare i corsi presso la sede aziendale hanno massimizzato l'efficacia **superando le resistenze all'apprendimento che si possono accentuare in situazioni di crisi**. La formazione ha **allineato e rinvigorito le competenze con gli investimenti in Tecnologie 4.0**, automazione e standard di alta qualità (certificazione IATS), supportando l'obiettivo di una produzione di altissimo livello qualitativo. Il **mix tra specialisti interni** e specialisti esterni ha evitato l'autoreferenzialità e il reiterarsi di dinamiche organizzative consuetudinarie al tempo stesso ha consentito di focalizzare la formazione sul know-how proprietario. La **capacità dell'ente formativo di recepire nella micro-progettazione didattica i feedback che venivano nel processo di implementazione del piano formativo.**	Il tempo a disposizione per l'erogazione era ristretto (solo 6 mesi) per le 200 ore previste, costringendo all'uso di sessioni di 4 ore anziché le preferite 2 ore dall'azienda, dagli allievi e dai progettisti della formazione. Ciò ha **inciso diminuendo i livelli di attenzione degli allievi**. La **scolarizzazione prevalentemente bassa dei partecipanti** (con un ruolo inquadrato su EQF 2) ha imposto alla formazione aziendale un ruolo "suppletivo" per l'abbattimento delle barriere di linguaggio e di astrazione dei concetti, coprendo esigenze che andavano al di là del mero upskilling tecnico. La progettazione iniziale prevedeva solo docenti interni esponendo la formazione al **rischio dell'autoreferenzialità e del riproporsi di dinamiche gerarchiche e relazionali consuetudinarie.**
OPPORTUNITÀ *Opportunities - Fattori Esterni*	**MINACCE** *Threats - Fattori Esterni*
La formazione ha fornito competenze agli operatori di produzione per contribuire all'applicazione di **principi e procedure di alta qualità pienamente trasferibili e applicabili ad altri settori (es. casalinghi e nuovi sbocchi B2B), supportando attivamente la strategia aziendale di diversificazione**. **L'aver superato lo standard professionale regionale (EQF 2)** si configura come una buona prassi per **proteggere l'occupabilità dei lavoratori a rischio in contesti industriali con tecnologie I4.0** e per contrastare la marginalizzazione professionale e culturale. Il piano formativo ha aperto "**uno spiraglio di riflessione" a livello dirigenziale circa gli sviluppi futuri e la diversificazione**, conferendo all'azienda la necessaria agilità strategica in un panorama industriale incerto. Il **modello formativo adottato è replicabile** non solo all'interno dell'azienda in caso di ripresa a pieno ritmo, ma anche in altri contesti aziendali in Cassa Integrazione che necessitano di upskilling per far fronte a crisi settoriali.	La scolarizzazione prevalentemente bassa dei partecipanti (con un ruolo inquadrato su EQF 2) impone che **la formazione aziendale continui a svolgere un ruolo "suppletivo"** per l'abbattimento delle barriere di linguaggio e di astrazione dei concetti, coprendo esigenze che andavano al di là del mero upskilling tecnico**, in assenza di politiche pubbliche di educazione degli adulti che supportino nei territori la transizione digitale e ambientale**. La **tentazione del ricorso massiccio a specialisti interni accresce i rischi dell'autoreferenzialità della formazione**.

INDUSTRIE ELETROMECCANICHE EUROPEE – IEE Srl

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

IEE Srl è una realtà industriale italiana attiva da oltre settant'anni nel mercato della manutenzione e riparazione di macchine elettriche rotanti. La dimensione "europea" e la proiezione internazionale del Gruppo industriale della famiglia Fucito si concretizza nel **2005** con l'acquisita della società serba **Elektroremont**, e la creazione di **Generators Machines**, una società di progettazione satellite.

Il mercato principale dell'azienda e del Gruppo Industriale è quello nazionale, in settori come l'energia, il chimico e il petrolchimico. Nel settore ferroviario, l'azienda si è evoluta da fornitore delle aziende pubbliche di trasporto, a **partner strategico** di grandi *player* internazionali che producono vettori ferroviari con i quali stipula contratti pluriennali. L'azienda è un service anche per altri grandi player negli altri settori. L'evoluzione di mercato e l'evoluzione organizzativa di tipo manageriale e funzionale sono l'impronta strategica della terza generazione di questa family company

È una strategia che fonde l'**innovazione tecnologica** con l'**artigianalità** del *know-how*. Dal 2018, IEE ha investito importanti risorse con il supporto di fondi pubblici come il Piano Industria 4.0. Questi investimenti mirano all'**efficientamento del sistema produttivo** attraverso la virtualizzazione dei *workflow* e l'implementazione del **Digital Lean Manufacturing** per la riduzione dei tempi morti e l'efficientamento produttivo. L'organico totale è cresciuto negli ultimi anni con lavoratori che dispongono di un mix di competenze, sempre più orientato alla specializzazione richiesta dalle innovazioni. L'organizzazione, articolata per aree funzionali, a seguito dell'introduzione dei macchinari 4.0 ha recepito i feedback della formazione, creando la nuova funzione di **Ingegneria di Produzione**.

La formazione continua è considerata un **importante *driver* di cambiamento** e non una serie di eventi isolati. È strettamente correlata e funzionale alla strategia di **trasformazione digitale**. È necessaria, data la complessità dei nuovi macchinari e *software*. Serve a gestire i cambiamenti metodologici e a fronteggiare il **forte *turnover*** dettato dalla necessità di professionalità *ad hoc*. La formazione supporta, quindi, anche il *recruiting* per il quale l'azienda collabora sistematicamente con scuole e università. Lo sviluppo delle competenze verte anche sulle soft skill e gli obiettivi legati al **benessere e alla coesione interna**. Su questi aspetti, l'analisi del fabbisogno formativo si avvale di specifiche survey e la programmazione formativa comprende anche attività di *team building.* La formazione supporta anche la strategia e le procedure legate alla responsabilità sociale e alla sostenibilità.

La formazione supporta la IEE nel diventare una **Smart Factory**, rendendo operative le innovazioni tecnologiche e colmando i *gap* di competenze ed è una leva su cui investe sia direttamente che avvalendosi di Fondimpresa e altre risorse pubbliche.

2. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano Formativo **"UNLOCK INDUSTRY 4.0: I.E.E. E LA TRANSIZIONE AL DIGITALE"**, realizzato nell'ambito dell'Avviso 6/2022 di Fondimpresa, è stato sviluppato per supportare l'innovazione digitale e tecnologica di prodotto e di processo dell'azienda

L'esigenza formativa è emersa un'analisi condotta a partire da novembre 2022 ed è connessa alla **crescita della domanda di lavorazioni** conseguente all'introduzione di nuovi macchinari abilitanti alle nuove tecnologie digitali di interconnessione, produzione e controllo. In questa fase preliminare, sono stati evidenziati limiti tecnici nel pieno utilizzo del potenziale delle macchine digitalizzate e "farraginosità" del sistema produttivo non allineato con la capacità richiesta. L'analisi ha rilevato che la **formazione di tipo prevalentemente addestrativo** fornita precedentemente dai fornitori delle macchine era **insufficiente** a sfruttare appieno il potenziale tecnologico acquisito, rendendo necessario una formazione del personale che legasse l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze a metodologie e a un modello organizzativo di valenza strategica in quanto coerenti con le prospettive e gli obiettivi di competitività tecnologica su cui ha investito la proprietà.

Il piano è stato progettato con un **approccio consulenziale** e un team di progettazione che ha incluso l'ente qualificato da Fondimpresa), responsabili aziendali ed **esperti dell'Università.** l'Analisi della Domanda (attraverso incontri e *benchmark*) e la Diagnosi dei Fabbisogni formativi sono state alla base della progettazione didattica. Questa metodologia mirata ha consentito di identificare le **micro-competenze** critiche da acquisire per dare maggiore efficacia alle persone, massimizzando l'impatto dell'investimento tecnologico, un approccio particolarmente rilevante per contrastare il **sottoutilizzo di investimenti** spesso riscontrato nel tessuto produttivo.

La formazione ha coinvolto **21 lavoratori**, in netta prevalenza inquadrati come **operai specializzati** (80%). L'analisi è stata realizzata incrociando l'organigramma, la *flow chart* e le *competenze target* per individuare i *gap* da colmare. Sono state individuate tre ambiti di intervento con specifici fabbisogni:

- **Area Produzione** per il livello dei **Responsabili.** La formazione ha risposto alla necessità di implementare sistemi digitali integrati (es. *software* di gestione macchine), applicare metodologie di **Digital Lean Manufacturing** e migliorare proceduralmente i cambi di lavorazione (**SMED e OEE**) per ridurre i *lead time*.
- **Area Produzione** per il livello degli **Operatori Tecnici:** La formazione ha risposto alla necessità di ottimizzare le lavorazioni con il **Nuovo Centro di lavoro** Orizzontale e Verticale per la **Fresatura e l'Alesatura** e il **nuovo Tornio a Controllo Numerico Computerizzato**.
- **Area Operations e Qualità Impianti** per il livello dei **Tecnici della Programmazione e controllo e della Manutenzione:** La formazione ha risposto alla necessità di sviluppare competenze per il **monitoraggio e controllo dell'automazione** attraverso **Business Intelligence** e **Plant Monitoring System**, e per l'impostazione di programmi di **Manutenzione Predittiva** (IoT & Machine Learning) e l'uso di **Sistemi Ciberfisici (CPS)**.

La struttura didattica del Piano formativo presenta un impianto che in Retorica viene chiamato *Tricolon* e che ne enfatizza il carattere puntuale; è stata, infatti articolata in tre percorsi, ciascuno con tre azioni formative. Il livello di queste Azioni Formative è **Specialistico** (in 7 casi) e **Avanzato** (in 2 casi). La metodologia è stata fortemente orientata alla pratica (fino all'85% in *Training on the Job* e *Action Learning*). Particolarmente innovativa è stata l'azione **Advanced Manufacturing Solutions**, che ha previsto un modulo di *Focus sulla transizione digitale* per dare consapevolezza e strumenti agli operatori, non limitandosi alla mera esposizione tecnica.

Emerge una **forte aderenza** tra progettazione e realizzazione per quanto riguarda il numero e la tipologia di partecipanti. L'unica variazione operativa significativa ha riguardato la **sostituzione di alcuni docenti** inizialmente previsti, ma le nuove risorse sono state selezionate con esperienza "pari, se non superiore" a quelle elevatissime previste in fase di progettazione. Vi è stato un **arricchimento incrementale** dei contenuti: i *feedback* positivi ottenuti durante la realizzazione del Piano formativo hanno spinto l'azienda a compiere un "ulteriore step di crescita" **acquistando e integrando un nuovo *software* CAD/CAM** e richiedendo formazione aggiuntiva. In tal modo è stata dimostrata la **proattività di IEE** in risposta ai risultati formativi.

I dati del sistema di monitoraggio e valutazione (*stakeholder-based* e modello Kirkpatrick) confermano l'alta qualità e l'efficacia della formazione realizzata

La **Verifica delle Competenze** è stata strutturata in funzione della attestazione delle competenze. Sono state realizzate prove pratiche e teoriche in coerenza con un percorso didattico basato prevalentemente sull'apprendimento esperienziale.

Lo studio di questa esperienza conferma che il piano ha raggiunto l'obiettivo di innalzare le performance e allineare le figure chiave alle funzioni dei sistemi 4.0, evitando il rischio di sottoutilizzo tecnologico.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Il Piano Formativo **"UNLOCK INDUSTRY 4.0: I.E.E. E LA TRANSIZIONE AL DIGITALE"**, è stato un **catalizzatore per il cambiamento in IEE Srl**. L'efficacia della formazione è andata oltre la mera acquisizione di *hard skill* per indurre una **profonda trasformazione culturale, organizzativa e intergenerazionale"**.

Il Piano Formativo è nato dalla necessità di ottimizzare l'uso di importanti investimenti in macchinari a Controllo Numerico (CNC), come il **Tornio Verticale** e il **Centro di Alesatura e Fresatura**. Le testimonianze raccolte si focalizzano particolarmente sulla dimensione pratica della formazione riferita ai nuovi sistemi di software e macchinari. Questa parte della formazione è quella che ha lasciato un'impronta più marcata nella percezione dei partecipanti con ruoli operativi.

Gli impatti organizzativi della formazione sulla lean organization e sulla digital lean production che è intervenuta sulle dimensioni organizzative vengono enfatizzate dalla testimonianza di un manager come il responsabile di produzione che ha partecipato alla formazione rivolta a un gruppo di pari livello organizzativo. Analogamente, il Responsabile della Qualità ha espresso un giudizio estremamente positivo sull'efficacia dell'esperienza, evidenziando come la formazione abbia indotto cambiamenti di natura sistemica. La formazione ha avuto, infatti, un impatto diretto sulla struttura e sulle procedure operative aziendali, garantendo la coerenza con la strategia di *Smart Manufacturing* decisa dalla dirigenza aziendale.

L'introduzione dei nuovi macchinari, unitamente alla formazione, ha innescato un processo di **"riorganizzazione aziendale"**. La Dottoressa **Daniela Fucito**, che rappresenta sia la proprietà che la dirigenza, ha osservato che questi percorsi formativi hanno portato a una profonda revisione interna. La riorganizzazione, sulla base dei feedback della formazione, si è concretizzata, in particolare, con

la nascita di una figura aziendale prima inesistente: l'**"Ingegnere di Produzione"** il cui ruolo è cruciale nel nuovo contesto produttivo

Il Responsabile della Qualità ha evidenziato come il *training* sia stato cruciale per definire le nuove procedure operative interne, consentendo di **"tracciare tutto processo, cioè il dato di lavorazione, i tempi morti, l'incertezza, un eventuale errore"**.

L'efficacia è stata percepita in modo diretto dagli operatori, che hanno acquisito una **"consapevolezza e controllo delle operazioni"** prima assente. La formazione nella percezione di un Manutentore/Operatore di Collaudo ha segnato il passaggio a una nuova generazione di macchine a controllo numerico interconnesse e dotate di software che consentono il **pieno controllo e la simulazione del programma**.

Il *training* è stato svolto in un ambiente ad alta tecnologia, utilizzando un **simulatore** che replicava fedelmente l'interfaccia e il funzionamento della fresa-alesatrice digitalizzata e ha fornito un modello formativo di riferimento, in quanto l'uso del simulatore è stato essenziale, tra l'altro, per comprendere il rischio in termini di costi di produzione di una errata gestione di questi sistemi.

Il piano ha portato a un miglioramento misurabile nelle *performance* e nelle dinamiche interne, impattando positivamente in termini di **"qualità del prodotto finito, velocità nell'elaborazione, nelle lavorazione del prodotto"**. L'azienda ha compiuto un **"salto nelle tipologie di lavorazione"**, passando dalla lavorazione di generatori di **"più grossa taglia"**. Inoltre, l'offerta si è ampliata verso i settori della **carpenteria pesante e leggera**, e l'azienda è ora **"in grado di produrre autonomamente le carcasse delle macchine elettriche"**.

La formazione ha dunque raggiunto gli obiettivi sia in termini di ottimizzazione e sintonizzazione delle performance alle potenzialità delle tecnologie digitali e abilitanti introdotte in azienda, sia in termini di evoluzione organizzativa verso la Smart Factory e la Digital Lean Production che preparano la strada a futuri sviluppi, anche se nella percezione dei livelli operativi prevale la dimensione dell'efficacia pratica e immediata che il Piano formativo ha effettivamente prodotto.

4. CONCLUSIONI

Gli **elementi abilitanti** che hanno garantito la qualità e l'efficacia del Piano formativo "UNLOCK INDUSTRY 4.0: I.E.E. E LA TRANSIZIONE AL DIGITALE" sono riconducibili alla qualità didattica e alla coerenza logica del Piano formativo con gli obiettivi strategici e le caratteristiche specifiche delle innovazioni tecnologiche aziendali sono attribuibili a diversi fattori chiave:

- **Visione Imprenditoriale Strategica**
- **Accuratezza dell'Analisi dei Fabbisogni**
- **Coerenza Strategica del progetto**
- **Armonizzazione di Tecnologia e Cultura organizzativa**
- **Approccio Didattico Esperienziale**
- **Strumenti Didattici tecnologicamente evoluti**
- **Specificità e livello avanzato della formazione**
- **Visione Imprenditoriale Strategica**

Il fattore chiave abilitante del successo è stata la concezione della formazione, da parte degli imprenditori, come una **leva strategica** fondamentale per la competitività e l'innovazione.

L'analisi non è stata una mera lista di richieste, ma ha prodotto una **diagnosi precisa** e articolata. Essa ha misurato il divario tra le prestazioni produttive attuali e il potenziale massimo teorico derivante dalle innovazioni tecnologiche introdotte. Ha inoltre misurato la distanza tra le competenze possedute e le **micro-competenze** necessarie per far funzionare i macchinari 4.0 al loro massimo potenziale, includendo anche i necessari cambiamenti organizzativi con il *Digital Lean Manufacturing*, ha determinato impatti positivi. La formazione è stata progettata per indurre un **cambiamento culturale** orientando gli operatori verso un'organizzazione *lean based* del processo produttivo. L'accuratezza analitica e progettuale è stata assicurata da un approccio olistico che ha consentito di riconoscere e affrontare le diverse dimensioni su cui avrebbe dovuto impattare il Piano formativo.

La metodologia di rilevazione e diagnosi dei fabbisogni, ha raccolto la domanda percepita internamente e l'ha interpretata in chiave **strategica e prospettica** attraverso il confronto tra esperti interni ed esterni, è una prassi replicabile. Questa analisi ha fatto emergere, nel caso specifico. fabbisogni complementari inespressi e li ha interpretati secondo il paradigma della **digital lean organization**.

L'attenta elaborazione del **progetto didattico, con la puntuale definizione degli obiettivi e dei contenuti** in funzione delle specifiche tecnologie digitali e dei cambiamenti organizzativi *Data Driven*, costituisce una buona prassi replicabile in tutti i contesti produttivi interessati da innovazioni tecnologiche di quarta e quinta generazione informatica.

Un'importante buona prassi è la progettazione di prove di verifica degli apprendimenti che siano **coerenti con le modalità didattiche utilizzate**.

Le **modalità didattiche su base esperienziale** che hanno promosso l'autonoma ricerca di soluzioni e il confronto nell'interazione tra operatori, attrezzature e sistemi digitali, rendendo i processi flessibili e adattabili, sono da prendere a modello.

L'efficacia della formazione è stata garantita da una metodologia che ha privilegiato un approccio attivo su base esperienziale, ricorrendo a tecniche come *Action Learning*, Affiancamento e *Training on the Job* (ToJ). Circa l'**80% della formazione** si è svolta in modalità esperienziale, con simulazioni e applicazioni sui sistemi digitali e le macchine introdotte, assicurando la massima applicabilità. Il Piano si è focalizzato esclusivamente contenuti di **livello Specializzato e Avanzato**, non prevedendo corsi di base. Ha impattato sullo specifico e reale *gap* di competenze delle persone, evitando ridondanze nei contenuti.

Si è fatto ricorso ad ambienti e strumenti didattici ad alta tecnologia, come un **simulatore per la fresa-alesatrice** che replicava fedelmente l'interfaccia della macchina digitalizzata.

La qualità del Piano è derivata dalla *partnership* tra l'azienda e un **fornitore di servizi formativi affidabile** e **innovativo**, il quale a sua volta ha collaborato con **centri di ricerca di livello accademico**. Questa collaborazione ha garantito alta competenza scientifica e metodologica nella progettazione e gestione del Piano.

Questa esperienza formativa può essere indicata come **paradigmatica** per i piani a supporto dell'innovazione tecnologica e si configura nel suo insieme come una buona prassi al cui interno sono state individuate diverse prassi particolarmente significative e replicabili.

Nella pagina seguente viene proposta una Analisi SWOT di questa esperienza formativa.

Analisi SWOT dell'esperienza formativa di Industrie Elettromeccaniche Europee con il Piano "UNLOCK INDUSTRY 4.0: I.E.E. E LA TRANSIZIONE AL DIGITALE"

PUNTI DI FORZA *Strengths - Fattori Interni*	**PUNTI DI DEBOLEZZA** *Weaknesses - Fattori Interni*
L'Azienda è una family company con ha un know-how maturato in oltre settant'anni, attualmente guidata dalla **terza generazione di imprenditori, con una visione manageriale e professionale chiara**. L'azienda è stata in grado di **affrontare e superare** un periodo di "grandi **turbolenze interne" e un forte turnover**, dettato dalla necessità di nuove professionalità ad hoc in un mercato del lavoro in rapida evoluzione. Questo percorso ha portato ad **assegnare un ruolo strategico alla formazione continua del personale**. La **specializzazione** nella manutenzione e riparazione di macchine elettriche rotanti, consente di occupare una nicchia di mercato nell'universo metal-meccanico e rapportarsi a grandi multinazionali come fornitore privilegiato pur essendo una PMI. In ambito formativo l'azienda mira a **specializzare le competenze del personale come fattore distintivo** per il posizionamento di mercato dell'azienda nelle filiere di riferimento. La strategia aziendale mira a **fondere un know-how artigianale esclusivo con l'innovazione**, introducendo macchinari e tecniche di lavorazione avanzate in un contesto in cui l'80% del fatturato è attribuito alla "manodopera". **La formazione opera la sintesi tra innovazione e artigianalità** L'introduzione di complessi macchinari 4.0 espone al rischio, comune nel settore manifatturiero, di non sfruttare appieno il potenziale tecnologico se il personale non è formato adeguatamente. L'azienda, attraverso la formazione mirata del personale, previene il perdurare di "limiti e farraginosità" non allineati alla capacità richiesta dalle macchine di recente acquisizione. Le forti esigenze di cambiamento dell'organico e il turnover richiedono un reclutamento intensivo e sistematico sul territorio, con collaborazioni attive con scuole e università per individuare e specializzare nuove figure. **La formazione aziendale è un fattore che attira talenti.** **Nuove tecnologie e nuove competenze permettono lo sviluppo di un'offerta di "full service" a partner di rilevanza internazionale**, come dimostra l'acquisita capacità di costruire carcasse ex novo, e l'espansione nella carpenteria pesante e leggera. La Struttura di Governance Evoluta con il protocollo anticorruzione e le politiche di responsabilità sociale sono espressione di una imprenditorialità attenta alla dimensione etica, per evitare i rischi del "familismo decadente" e creando una **comunità professionale accogliente sul piano umano e relazionale,** attraverso l'attenzione all'intelligenza emotiva e alle condizioni di vita e lavoro delle persone come parte integrante della competenza. La **formazione continua è un driver di cambiamento** strettamente correlato alla strategia di trasformazione digitale e all'innovazione; infatti, l'azienda **investe risorse proprie oltre ai fondi pubblici.**	Nella implementazione e integrazione di nuove tecnologie, la forte incidenza della manodopera nel processo produttivo potrebbe **alimentare la tendenza a realizzare per gli operatori una formazione di carattere prevalentemente addestrativo** che si è dimostrata insufficiente a sfruttare appieno il potenziale delle nuove tecnologie 4.0. I dati rilevati attraverso **il sistema di monitoraggio e valutazione interno al piano form**ativo sono molto chiare e positive rispetto al test di reazione somministrato ai partecipanti (Kirkpratrick L1). Per altre dimensioni monitorate, emergono **aspetti migliorabili nella rilevazione e nella rappresentazione dei risultati** riguardo alla copertura e significatività dei dati. L'azienda è un'industria che deve attenersi a **numerosi vincoli e specifiche** svolgendo lavorazioni ad hoc e di volta in volta diverse con **un'elevata probabilità di lievitazione dei costi correlati per errori o sprechi qualora il personale non migliori progressivamente le proprie competenze** nell'impiego delle tecnologie presenti in azienda in direzione del massimo contenimento di sprechi ed errori può incontrare difficoltà nella gestione e acquisizione delle commesse. L'autovalutazione delle performance individuali e collettive come **metodo di miglioramento continuo** agito nelle procedure quotidiani dai lavoratori è parte di un sistema operativo e organizzativo **ancora da consolidare**. **L'azienda ha affrontato un forte turnover** (sia fisiologico che dettato dalle turbolenze del mercato) che ha richiesto l'individuazione di professionalità ad hoc e l'uso della formazione per gestirlo, ha un continuo bisogno di prevenire il riproporsi di situazioni analoghe. I lavoratori più anziani ancora presenti in azienda, portatori di elevate competenze artigianali e di controllo **possono avere maggiori difficoltà ad allinearsi** alla capacità richiesta dai nuovi macchinari.

OPPORTUNITÀ *Opportunities - Fattori Esterni*	**MINACCE** *Threats - Fattori Esterni*
La nuova fresa-alesatrice e il nuovo tornio, grazie alle competenze acquisite dal personale, permettono all'azienda di costruire ex novo le carcasse, consentendo di **offrire un "full service" al cliente ed entrare in nuovi mercati** Le nuove tecnologie acquisite dall'azienda consentono di **lavorare generatori di taglia maggiore e di espandersi nei settori della carpenteria pesante e leggera, lavorando anche nuovi materiali come l'alluminio.** L'azienda ambisce a una **crescita verticale** tramite l'acquisizione di altre realtà operative e ha dimostrato **proattività nell'integrare ulteriormente i sistemi di progettazione e programmazione,** ad esempio ha acquisito un nuovo software CAD/CAM **in risposta ai feedback della formazione**. La strategia attuale mira all'efficientamento produttivo tramite la virtualizzazione dei workflow, il monitoraggio remoto e l'implementazione del Digital Lean Manufacturing (SMED, OEE) dimostrando che **gli investimenti tecnologici realizzati rispondono efficacemente alla strategia aziendale e aprono nuove prospettive**. La collaborazione con un partner formativo affidabile e innovativo e con centri di ricerca di livello accademico (Università di Salerno), garantiscono **alta competenza metodologica e scientifica nella progettazione di piani formativi avanzati**. la formazione ha innescato un cambiamento culturale orientato all'organizzazione lean based, migliorando **la coesione e i rapporti intergenerazionali e promuovendo il lavoro di squadra.** L'autovalutazione delle performance individuali e collettive è una pratica che può attingere alla positiva esperienza delle prove realizzate a conclusione delle azioni formative e contribuisce **alla diffusione di pratiche di miglioramento continuo** contribuendo a consolidate l'innovazione organizzativa.	È sempre possibile che sull'azienda si riverberino tendenze che presenti nel tessuto produttivo (soprattutto nel Meridione) di **sotto-utilizzare importanti investimenti in innovazione** tecnologica (IA, macchine I4.0/5.0), Il mercato dipendente dal settore pubblico ha abbassato in alcuni settori le barriere all'ingresso, **costringendo IEE a competere con aziende più piccole con minori vincoli e costi**, rendendo la partecipazione alle gare meno redditizia. La complessità e il continuo mutamento delle metodologie e dei nuovi macchinari 4.0 impongono la **necessità di una formazione costante** e di figure professionali ad hoc, con elevati investimenti in formazione. I nuovi macchinari sono complessi da gestire sia dal lato software che da quello delle attrezzature; pertanto, **aumentano la curva di apprendimento e il rischio di errori costosi**. La gestione errata dei nuovi, costosi macchinari a controllo numerico comporta rischi maggiori anche sul piano della **possibilità di incremento di costi imprevisti** poiché **sono da escludere margini di approssimazione nella esecuzione delle performance del personale.**

-

R-STORE SpA

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

R-Store SpA ha vissuto una crescita più che esponenziale, sostenuta da un'oculata gestione e risultati di bilancio sempre notevoli che ha dato spazio a una strategia di acquisizioni attraverso alleanze e partnership sotto la guida del fondatore, Giancarlo Fimiani. Ha così modificato radicalmente la sua dimensione e complessità. Attualmente sta attraversando una importante fase di integrazione e assestamento dopo la più importante acquisizione della sua storia nel 2024 che ha quasi triplicato le sue dimensioni.

R-Store è partita con il primo punto vendita a Napoli nel **2008**. Nell'arco idi meno di venti anni ha raggiunto circa 100 punti vendita e oltre 900 dipendenti di cui 500 nei negozi. Oggi, strategicamente R-Store continua a perseguire obiettivi di miglioramento continuo e di crescita della rete vendita sul territorio nazionale con possibili proiezioni sull'estero.

R-Store si posiziona oggi come il **Premium Partner Apple più importante in Italia e tra i più rilevanti al mondo**. La sua strategia si basa sulla qualità dei servizi e dell'assistenza, differenziandosi nettamente dalla Grande Distribuzione Specializzata per l'attenzione e il lavoro di facilitazione verso il cliente. L'offerta di R-Store va oltre la vendita dell'hardware. In tutti i suoi punti vendita è presente offre una varietà di servizi che vanno dall'assistenza tecnica sui device all'assistenza al cliente come persona attraverso l'offerta di corsi di formazione e servizi di personalizzazione ad hoc.

La formazione specifica e continua fornita da- Apple e direttamente dall'azienda copre soft skills, ecosistemi e gestione delle obiezioni ed è ciò che differenzia R-Store da concorrenti dalla GDO Specializzata nell'elettronica di consumo.

La rapida espansione ha reso complessa la coesione organizzativa, ma l'azienda sta lavorando per unificare le diverse culture aziendali, affidando alla formazione un ruolo di catalizzatore dell'efficientamento, della qualità dei servizi e dell'identità aziendale.

2. IL PIANO FORMATIVO

Il piano **"Progetto formativo GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION"** è stato realizzato da R-Store nell'ambito del Fondo Nuove Competenze (seconda edizione) sulla base di un accordo di rimodulazione, tra azienda e Rappresentanza Sindacale interna, dell'orario di lavoro dei dipendenti per la realizzazione di questo Piano del Conto Formazione di Fondimpresa. Questo Piano Formativo

è stato realizzato nel **2023**, quando R-Store contava circa 350 risorse e stava attraversando un periodo di forte crescita dovuto a nuove e ingenti immissioni nell'organico.

L'analisi del fabbisogno formativo è stata realizzata sulla base di una *survey* che ha utilizzato un **"tool dedicato"** e **"domande specifiche"**. La richiesta di formazione non è stata imposta dall'alto, ma è partita dai **manager operativi** (area manager o BU manager) che gestivano direttamente le risorse.

L'analisi ha coinvolto tutti i punti vendita e ha coperto l'intero organico, includendo reparti come *retail*, amministrazione, logistica e acquisti. L'obiettivo era abbracciare **"tutti gli interessi e le esigenze"**, puntando sia alle **"soft skills"** che alle **"hard skill"**. Sono state rilevate anche esigenze molto verticali per reparti come IT e B2B.

I fabbisogni formativi a cui il Piano ha risposto riguardano sia la Sostenibilità che competenze digitali come previsto dal FNC. Per quanto riguarda le competenze digitali, sono emerse diffuse esigenze di familiarizzazione con il **nuovo CRM** e con **strumenti informatici di programmazione e di organizzazione delle informazioni**. La tematica della sostenibilità è emersa come esigenza dettata dai **valori e dalla strategia dei vertici aziendali**. Questa scelta riflette la filosofia Apple, ma dimostra anche la capacità dell'azienda di recepire e soddisfare la sensibilità della clientela.

L'azienda ha applicato **rigorosi criteri di rilevazione e verifica delle presenze e della attiva partecipazione dei dipendenti,** poiché considera la formazione un **vero investimento;** richiede pertanto ai dipendenti un **alto livello e qualità di coinvolgimento e partecipazione** nei processi di apprendimento, ha così conferito **un crisma di rispetto della formazione; forte credibilità e rigore nella** gestione del Piano.

Il Piano ha coinvolto **oltre 300 partecipanti**; ha goduto di una complessa strutturazione in **187 azioni formative** che hanno ruotato attorno a **13 titoli**. I titoli hanno dichiarato le finalità delle azioni formative, attivando e orientando le intenzioni di apprendimento dei partecipanti. La loro articolazione tematica ha consentito di comporre diversi **percorsi da 200 ore** in relazione all'area organizzativa e al fabbisogno di ciascuno. **La composizione delle aule è stata accuratamente studiata** per fare della formazione un momento di riflessione e confronto in cui ognuno si sentisse libero di potersi esprimere liberamente.

L'azienda ha voluto che le sessioni formative avessero una breve durata, in prevalenza tra i 45 minuti e le 2 ore d'aula con altrettante di training on the job. La formazione in aula è stata completata dal **training on the job**, dove ogni gruppo di apprendimento è stato seguito in presenza da un **docente tutor** che ha guidato l'apprendimento esperienziale.

L'organizzazione didattica è stata funzionale a una struttura aziendale a rete che in quella fase già era ramificata in 6 regioni con molteplici sedi. Il docente principale era collegato in videoconferenza con i gruppi di apprendimento (fino a 10) e questi erano seguiti in presenza da docenti tutor. Questo assetto didattico è coerente con gli indirizzi e le esigenze espresse dall'azienda.

Il piano è stato curato dall'Ufficio Formazione di R-Store con il supporto di un ente formativo qualificato da Fondimpresa ed esperto sia nella gestione del Conto Formazione che del FNC, nonché di una società di consulenza internazionale. L'azienda si è fatta carico di costi aggiuntivi rispetto a quelli rendicontabili per la parte didattica.

3. L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

La formazione realizzata con il Piano formativo FNC "GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION “ha generato cambiamenti diretti e immediatamente applicabili all'operatività quotidiana, migliorando l'organizzazione e l'uso degli strumenti digitali di base e avanzati in R-Store.

La formazione in ambito digitale ha, tra l’altro, avuto ad oggetto software applicativi come i fogli di calcolo Excel e i *client* di posta elettronica, producendo risultati positivi nell'organizzazione e nell'elaborazione e scambio dei dati. Questo approccio pratico ha permesso di superare l'uso di procedure manuali, ottenendo l'ottimizzazione del tempo e dei processi interni.

La formazione sulla circolazione digitale delle informazioni e su come relazionarsi internamente ed esternamente (es. "scrivere correttamente un commento o un’e-mail") è stata essenziale per "evitare fraintendimenti anche tra colleghi" e migliorare le prestazioni aziendali.

L'impatto positivo è stato amplificato da una didattica attiva, con docenti che hanno proposto soluzioni e tecniche applicabili concretamente nel quotidiano, evitando ai partecipanti di *“scontrarsi con la teoria”*. Il training on the job ha fatto ricorso anche al "learning by teaching" (i colleghi più esperti in aula supportavano gli altri nell’apprendimento di Excel o CRM); il processo formativo ha dunque accentuato la coesione e la cooperazione organizzativa.

La formazione ha inciso positivamente sulle capacità gestionali degli *store leader* e ha contribuito a unificare il personale proveniente da diverse realtà. I corsi sulle *soft skills* hanno avuto un impatto rilevante sulle *performance* degli *store leader*, aiutandoli in particolare nella "gestione del tempo".

La composizione accurata delle aule, create come "classi miste" in considerazione di livelli verticali e orizzontali, ha favorito la coesione e il confronto libero tra i diversi ruoli (es. *sales specialist* e *area manager*), rafforzando l'identità aziendale in una struttura a rete.

Il piano ha sviluppato consapevolezza riguardo alla sostenibilità e ha aperto il personale a nuove tecnologie, inclusa l'AI. La formazione ha avuto un impatto di "apertura" del personale verso tecnologie digitali non proprietarie di Apple (come software di *analytics* per il *reporting*), e ha preparato il personale ad aprirsi e acquisire competenze per vendere a nuove soluzioni complementari (come VPN e accesso a blockchain).

La formazione realizzata ha fatto emergere la necessità di sviluppare *know-how* avanzato in campo digitale, con una forte domanda di competenze relative all’Intelligenza Artificiale (AI), soprattutto in relazione all'uso del CRM. Questo segnala un'evoluzione delle competenze richieste per affrontare i cambiamenti determinati dagli sviluppi tecnologici.

4. CONCLUSIONI

Questa esperienza formativa può essere d'ispirazione per altre aziende perché essa è frutto di una strategia che considera la formazione è considerata un *asset* aziendale **centrale e strategico**. I vertici aziendali hanno profuso un forte impegno finanziario e gestionale per assicurare il successo di questo ampio Piano formativo realizzato con il FNC, con il Conto Formazione Aziendale, ma anche con risorse aggiuntive. Questo approccio e i considerevoli successi di R-Store che ne hanno decretato una crescita spettacolare sono indicativi dei risultati che una politica formativa aziendale ben mirata concorre a far maturare.

Il CEO Giancarlo Fimiani è un "**convinto fautore della formazione continua del personale**" e ha coniato il motto "**Chi non forma si ferma**".

L'impegno dell'azienda per il successo di questo Piano formativo ha assicurato una **elevata qualità realizzativa** a questo Piano formativo

Sono stati applicati **criteri di rilevazione e verifica delle presenze e della attiva partecipazione** che hanno conferito un **crisma di forte credibilità e rigore formativo** al Piano. I partecipanti sono stati indotti a rispettare il programma didattico come un **privilegio di accesso a una opportunità di crescita per sé stessi e per l'organizzazione**.

Il successo della formazione si basa su un'accurata rilevazione dei bisogni, garantendo la pertinenza dei contenuti. L'analisi del fabbisogno è stata realizzata tramite un processo strutturato, utilizzando una *survey* con un **tool dedicato** e **domande specifiche**. La domanda di formazione è partita dai **manager operativi** che gestivano direttamente le risorse. La buona prassi è consistita nell'aver mediato le richieste della "**base**" (*bottom-up*) con gli **indirizzi strategici** (*top-down*) per l'innovazione tecnologica e la sostenibilità ambientale, sociale ed economica, spingendo le competenze "**oltre**" gli obiettivi immediati.

L'analisi ha coperto tutte le regioni e l'intero organico (inclusi *retail*, amministrazione, logistica, manutenzione e IT), mirando ad abbracciare "**tutti gli interessi e le esigenze**" su **"soft skills"** e **"hard skill"**.

L'esperienza ha favorito l'adozione di un **tool HR** per dare maggiore operatività strutturale nella rilevazione dei fabbisogni e nella **valutazione dei talenti**, e per **migliorare il sistema di formalizzazione delle competenze** effettivamente acquisite dalle persone e quindi il processo di valutazione e attestazione delle competenze.

La formazione si è focalizzata sull'**applicabilità concreta degli apprendimenti**, con docenti che proponevano soluzioni e tecniche utilizzabili nel quotidiano, evitando che i discenti si scontrassero **con la teoria**.

Le sessioni d'aula sincrone (in remoto) sono state brevi, realizzando un modello didattico che è stato completato dal **Training on the Job (TOJ)**, in cui un **docente/tutor** ha supportato l'apprendimento esperienziale in presenza. Nell'ambito del TOJ si è fatto ricorso anche al **learning by teaching** con i colleghi che avevano appreso meglio che supportano gli altri; ciò ha accentuato la **coesione** e la **cooperazione organizzativa**.

Al successo della formazione ha contribuito la composizione delle aule che è stata accuratamente studiata applicando criteri verticali e orizzontali per creare **classi miste**. Questa modalità risulta efficace ed applicabile per le **organizzazioni a rete con una estesa multi-localizzazione**. Questa

modalità di composizione ha favorito la libera espressione e ha ridotto il condizionamento delle dinamiche gerarchiche.

L'approccio formativo ha avuto il merito di motivare i partecipanti a migliorare le prestazioni, facendo emergere **competenze tacite e talenti silenti**. L'efficacia è stata verificata attraverso **prove e verifiche sfidanti e impegnative**.

Le buone prassi individuate rendono la formazione replicabile internamente, soprattutto in vista dell'ulteriore crescita dell'azienda, e trasferibile ad altri contesti produttivi o a grandi organizzazioni a rete.

Un'area di miglioramento su cui l'azienda già si è attivata sulla base di questa esperienza formativa, con l'adozione dell'HR Tool, riguarda le modalità di restituzione ai partecipanti delle valutazioni e delle **attestazioni di competenza e micro-credenziali**. Il rilascio, attualmente su richiesta, dovrebbe essere parte di un processo finalizzato al riconoscimento formale, utile per attivare dinamiche valutative e meritocratiche. Anche questa reattività aziendale per il miglioramento di un aspetto spesso sottovalutato della formazione costituisce una buona prassi.

Nella pagina seguente viene proposta una Analisi SWOT di questa esperienza formativa.

Analisi SWOT dell'esperienza formativa di R-Store con il Piano GAP DIGITALE E GREEN TRANSITION

PUNTI DI FORZA *Strengths - Fattori Interni*	**PUNTI DI DEBOLEZZA** *Weaknesses - Fattori Interni*
La **formazione è considerata un asset "centrale e strategico"** per gli obiettivi aziendali. Il CEO, Giancarlo Fimiani, è un "convinto fautore della formazione continua del personale" e ha coniato il motto "Chi non forma si ferma". L'azienda **investe in formazione " risorse proprie",** oltre a quelle derivanti da finanziamenti pubblici La **didattica si è focalizzata sull'applicabilità concreta**, combinando sessioni d'aula brevi da remoto con il Training on the Job (TOJ), in cui un docente tutor ha guidato l'apprendimento esperienziale in presenza. È stato utilizzato il **learning by teachin**g, dove i colleghi che hanno appreso meglio supportavano gli altri, accentuando la "coesione e la cooperazione organizzativa". La **composizione di "classi miste"** (verticali e orizzontali) è risultato particolarmente efficace per le organizzazioni a rete con una estesa multi-localizzazione. L'**analisi dei fabbisogni formativi** è stata condotta con un "tool dedicato" e "domande specifiche", **mediando le richieste della "base" (bottom-up) con gli indirizzi strategici (top-down).**	L'azienda sta attraversando una importante fase di espansione, integrazione e assestamento" dopo la grande acquisizione del 2024, che ha quasi triplicato le sue dimensioni. **La rapida espansione rende complessa la coesione organizzativa tra le diverse strutture e culture aziendali.** Le **modalità di restituzione delle attestazioni di competenza e micro-credenziali ai partecipanti** sono migliorabili, in quanto il rilascio avviene "sulla base di specifica richiesta dell'interessato. : La gestione di un piano formativo così complesso e articolato in centinaia di azioni formative e l'organizzazione dei link e del monitoraggio per centinaia di risorse **ha richiesto un grande sforzo da parte del team e dell'ente formativo** che ha curato la gestione del Piano. L'adozione di **strumenti digitali di tipo tradizionale** per la comunicazione e l'organizzazione come le e-mail **potrebbe inficiare lo sfruttamento delle potenzialità del CRM**
OPPORTUNITÀ *Opportunities - Fattori Esterni*	**MINACCE** *Threats - Fattori Esterni*
Il piano formativo ha fatto **emergere la "forte domanda di competenze relative all'Intelligenza Artificiale (AI)"**, che rappresenta la prossima frontiera della formazione verticale. Grazie alla formazione l'azienda può **accelerare l'impegno** verso **obiettivi di "crescita della rete vendita sul territorio nazionale con possibili proiezioni sull'estero"**. La formazione è **funzionale agli obiettivi di coerenza con le tendenze di mercato (**ESG e Digitale), sviluppando competenze sulla sostenibilità ambientale e l'innovazione digitale. La formazione ha avuto un impatto di **"apertura" del personale verso tecnologie digitali non proprietarie di Apple** (come software di analytics per il reporting), e complementari come VPN e blockchain.	I "processi commerciali e informatici sono in rapida evoluzione", pertanto **l'efficacia della formazione dipende dalla "necessità di un aggiornamento costante per evitare l'obsolescenza delle micro-competenze specifiche"**. Gli **obiettivi di espansione internazionale potrebbero risentire degli attuali "momenti geopolitici difficili"** e "incertezze sui dazi" (es. USA) L'azienda opera in un **settore ad alta competitività** (GD Specializzata) e deve investire continuamente in formazione per mantenere l'eccellenza del servizio, che la differenzia dai concorrenti**.**

LEVER TOUCH SpA

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Lever Touch nasce circa 25 anni fa dall'intuizione di Giovanni Liccardo, un tecnico della carrozzeria che in passato ha lavorato per le più prestigiose case automobilistiche. Con la sua personale ricerca, ha trasformato la tecnica **PDR (Paintless Dent Repair)** in un modello di business globale. Il cuore dell'azienda risiede in quella che il fondatore ama chiamare **«Intelligenza Artigianale»**: la capacità di coniugare una manualità d'eccellenza, che ripristina le carrozzerie senza verniciatura e mantiene il valore originale del veicolo, con una capacità operativa di tipo industriale. Per questo successo, Liccardo ha ricevuto importanti riconoscimenti.

Tra il 2022 e il 2023, il Gruppo ha vissuto una trasformazione radicale, passando da una gestione a conduzione centrata sulla persona dell'imprenditore e consulenti esterni a una **struttura manageriale interna** altamente qualificata. Questo cambiamento ha permesso di:

- **Diversificare il business**, poiché oltre alla riparazione di danni da grandine per i produttori (B2B), l'azienda oggi serve compagnie assicurative, flotte a lungo termine e collezionisti di auto d'epoca.
- **Standardizzare i processi**, con l'obiettivo di rendere ogni intervento coerente e monitorabile a livello globale attraverso una **cultura del dato** e sistemi IT proprietari.

Oggi Lever Touch è un leader internazionale presente in **24 Paesi** con oltre 800.000 veicoli riparati. La sua forza risiede nella **logistica di prossimità**. Il Gruppo è in grado di allestire **unità operative mobili** in qualsiasi parte del mondo entro 24-48 ore dalla richiesta di intervento.

Lever Touch interpreta in modo innovativo il ruolo di **"multinazionale tascabile"**: è una realtà agile e tecnicamente iperspecializzata che ha saputo scalare il mercato mondiale senza perdere il proprio DNA artigianale e l'attenzione etica verso l'ambiente e le persone.

La formazione del personale tecnico e in particolare dei manager riveste un ruolo strategico ancor più accentuato in questa fase di forte evoluzione internazionale, in cui sono centrali le persone come le loro **competenze tecniche specifiche**, ma anche **trasversali** come quelle **multilinguistiche e relazionali**, sia con finalizzazione interna che verso i clienti.

La sostenibilità è un pilastro identitario, con processi a **impatto zero** certificati ISO 14001 che privilegiano energie rinnovabili e l'economia circolare. Parallelamente, l'azienda investe massicciamente nella **Lever Touch Academy** per formare internamente i propri tecnici che sono **«top performer»**, garantendo così la continuità del know-how e la coesione di un'organizzazione geograficamente disseminata in diversi Paesi del mondo. Notevole + l'attenzione alla parità di genere.

2. IL PIANO FORMATIVO

La partecipazione ai corsi per le **competenze di base e trasversali** ha supportato un percorso di trasformazione profonda della **Lever Touch S.p.A.**, conferendo a questa tipologia di formazione la valenza di **leva strategica a supporto della gestione manageriale**.

La partecipazione di Lever Touch a questo Piano, gestito da **Form Retail S.r.l.** nell'ambito della "seconda finestra dell'Avviso 2/2023 di **Fondimpresa**, si inserisce in un contesto corale che coinvolge 60 aziende della Campania, per le quali sono state realizzate 105 azioni formative distribuite tra 21 titoli diversi, con un forte focus sulle **competenze comunicative** (che rappresentano il 27% delle azioni) e sull'**internazionalizzazione**.

L'azienda ha seguito una "rotta" precisa, passando da una prima fase (inizio 2024) focalizzata sui livelli tecnico-operativi e sulla lingua francese, a una seconda fase rivolta al **management e al back-office** dell'Headquarters, centrata su inglese, leadership e cybersecurity.

L'analisi dei fabbisogni formativi, non è stata un atto formale, ma un processo strutturato guidato dalla Responsabile HR, dell'azienda che ha permesso di individuare tre pilastri di intervento:

- **Internazionalizzazione:** Necessità di rendere la comunicazione fluida tra l'Headquarters e le branch estere, superando la semplice conoscenza scolastica.
- **Cultura del Dato:** Urgenza di standardizzare i processi e rendere i dati fruibili a supporto del business, evitando dispersioni delle informazioni per capitalizzare le esperienze.
- **Sicurezza Digitale:** Protezione dell'infrastruttura informatica e gestione dei dati tecnici provenienti dai cantieri mobili.

Il successo dell'iniziativa, come confermato dalle testimonianze raccolte risiede negli standard di qualità del soggetto attuatore e nella **microprogettazione** di cui è stato protagonista il Dipartimento aziendale per la gestione delle Risorse Umane. Gli elementi distintivi sono stati:

- **Personalizzazione:** I corsi, benché scelti nell'ambito di un Catalogo preconfezionato, sono stati "cuciti su misura" dell'azienda e dei partecipanti tramite test iniziali, creando gruppi omogenei per livello ma variegati per funzione, favorendo così il **team building**;
- **Action Learning:** Una forte prevalenza di formazione pratica (es. 28 ore di pratica su 40 per l'inglese) rispetto alle lezioni teoriche frontali;
- **Sostenibilità Organizzativa:** Sessioni limitate a **4 ore** per rispettare le soglie di attenzione dei partecipanti e l'uso della **FAD sincrona** per connettere i tecnici operativi in tutto il mondo.

Le conclusioni che si possono trarre da questa esperienza indicano che **in fase di microprogettazione** la Formazione a Catalogo può essere **cucita su misura delle esigenze formative delle aziende e dei partecipanti**, quando si genera una catena virtuosa nella progettazione e gestione degli interventi formativi tra ente formativo interno all'azienda ed ente formativo esterno.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

La formazione linguistica in inglese di base, condotta con un'appropriata metodologia didattica è risultata efficace poiché ha concretamente migliorato la comunicazione in lingua veicolare dei partecipanti. Il corso che, in base al Catalogo, promette una competenza di livello A2, come indicano le testimonianze si è spinto nel livello QCER B1 rispondendo alle esigenze dei partecipanti e alle competenze linguistiche misurate in Ingresso.

Il percorso di formazione linguistica in lingua inglese non è stato completato per i partecipanti, ma l'esperienza realizzata viene descritta come una milestone, con risultati immediatamente spendibili nelle relazioni con i colleghi delle sedi estere.

La formazione linguistica, con il corso a Catalogo reso flessibile dall'Ente formativo a favore dell'azienda e dei lavoratori, ha avuto anche il merito di essere condotto con una metodologia didattica che ha ampiamente attinto alla CLIL: Content and Language Integrate Learning. Infatti, la Testimonianza raccolta parla di confronto e di sviluppo di relazioni di team (all'interno del team manageriale e tra persone di diversi team) ascrivibili a forme di *team building* che richiedono dialogo e interazione sia con il linguaggio verbale e scritto che con quello fisico.

Anche la formazione sulla Cyber security realizzata con questo corso è il tassello iniziale di un percorso che deve espandersi verticalmente e orizzontalmente all'interno dell'organizzazione aziendale, ma come evidenzia l'IT Manager è una formazione che ha dato l'innesco a un processo di consapevolezza e responsabilizzazione e sviluppo di comportamenti "vigili" che risultano sempre più necessari e richiedono continui aggiornamenti per difendersi dai mutevoli e sempre più frequenti attacchi a server, account e banche di dati . La notizia che 'area IT è stata allertata da alcuni dipendenti che hanno segnalato e-mail sospette a firma dell'Amministratore Delegato dell'azienda è degni di una significativa, ancorché iniziale, traccia lasciata dalla formazione nell'ambito dell'Avviso per le **Competenze Trasversali e di base, realizzata rimodellando il corso a Catalogo** sulla base delle esigenze dei partecipanti e dell'azienda.

4. CONCLUSIONI

I **fattori abilitanti di questa esperienza formativa** sono riconducibili a **ruolo e impatto strategico attribuito dai vertici aziendali alla formazione del personale.** Ogni intervento formativo, compreso quelli per le competenze trasversali e di base, è stato collocato, pertanto, in una programmazione pluriennale che lo ha reso organico a obiettivi concreti per la risoluzione di problemi o per la realizzazione di progetti e performance aziendali e individuali. La strategia formativa ha integrato p0erfettament0e lo sviluppo delle competenze di base e trasversali con la strategia di crescita aziendale.

L'uso di strumenti come questionari e interviste sistematicamente somministrati ha permesso di realizzare una rilevazione estensiva e in profondità da cui è derivata l'analisi dei gap di competenze a cui dare priorità. Le scelte formative, sulla base della *need analysis* hanno dato ruotato su tre

pilastri**: internazionalizzazione, sicurezza digitale e standardizzazione dei processi** (cultura del dato).

Un elemento distintivo dell'esperienza derivata dalla **partecipazione all'Avviso per le competenze di base e Trasversali** è stato il superamento della natura rigida e preconfezionata dei "corsi standard" a Catalogo. La qualità dell'esecuzione ha infatti permesso di andare oltre gli obiettivi dichiarati inizialmente. Nel corso di inglese, si è passati da un obiettivo formale di livello QCER A2 a un'autonomia reale di livello **B1** senza costi aggiuntivi.

Vi sono in questa esperienza degli aspetti migliorabili che riguardano più il sistema di IVC (Individuazione, Validazione e Certificazione) delle competenze che il riconoscimento delle competenze da parte dell'Ente formativo e dell'azienda. Sebbene gli attestati di competenza siano stati prodotti e messi "in trasparenza" per arricchire il portfolio del lavoratore, le fonti rilevano che la loro effettiva consegna sarebbe avvenuta solo su esplicita richiesta, suggerendo un'area di miglioramento a livello sistemico. La presenza di questo elemento di debolezza, anche in questa esperienza molto valida, indica la necessità di adeguamenti sistemici e procedurali in vista dell'applicazione del nuovo regolamento di Fondimpresa riguardo al sistema di IVC delle Competenze.

Dalle evidenze raccolte, si può desumere che l'esperienza di Lever Touch sulle competenze trasversali e di base può essere considerata una **buona prassi** perché non costituisce un evento isolato, ma si colloca in un progetto di sviluppo delle persone e delle loro competenze che si sostanzia in una programmazione pluriennale. Il **Modello formativo Lever Touch** è replicabile per i seguenti aspetti:

- La **Metodologia** è il punto di forza di questa esperienza formativa. Essa consiste nell'aver legato sinergicamente competenze chiave (lingue, cyber) a obiettivi strategici di lungo periodo. Il metodo richiede di **adattare la formazione a Catalogo ai fabbisogni dell'azienda e delle persone, integrando la partecipazione dei dipendenti ai corsi prescelti in una programmazione pluriennale "per cicli" finalizzati al progressivo perfezionamento delle competenze in direzione delle performance auspicate dall'azienda.**
- La formazione a Catalogo ha espresso alta efficacia perché ha risposto alle esigenze formative rilevate con un processo **dinamico e sistematico**, basato sulla **periodica realizzazione di survey *per la rilevazione*** dell'**evoluzione del fabbisogno. Il modello prevede anche una attiva partecipazione dei responsabili aziendali alla microprogettazione dei corsi a Catalogo per sintonizzare contenuti e modalità didattiche predeterminate alla specifica finalizzazione della formazione nel contesto aziendale.**
- La **trasferibilità del modello ad altri settori e tipologie di aziende è elevata**. I gap di competenze linguistiche e digitali sono, infatti, frequenti e diffusamente presenti nel Mercato del Lavoro, a causa delle carenze prodotte dal sistema di istruzione. L'**adattamento della formazione a catalogo** può essere applicato con successo anche al di fuori del settore *car repair*. L'esperienza di Lever Thouch dimostra come i gap di competenze di base e trasversale riguardano tutti i profili professionali da quelli operativi a quelli manageriali. Strategicamente, la formazione ad hoc per colmare questi gap supporta la crescita aziendale.
- Il **Focus sulla fluidità nell'applicazione dei diversi elementi di competenze costituisce un contributo che viene da questa azienda, come riflessione maturata sull'esperienza formativa realizzata; essa può costituire una "lezione tratta dall'esperienza" da condividere nei diversi contesti della formazione aziendale.** Questa esperienza ha dimostrato che

spesso non manca nel personale la "conoscenza di base", ma la capacità trasversale di mobilizzare **ciò che già una persona potrebbe agire con efficacia in modo pertinente alle diverse situazioni** (fluidità) lavorative e sociali.

L'azienda, dunque, non si è limitata ad acquistare un abito pronto dal catalogo dell'Ente Formativo, ma ha lavorato insieme agli "attori della formazione" (progettisti, docenti ed ente formativo) per adattare e dare massima efficacia a una formazione preconfezionata alle esigenze specifiche. Ha sviluppato inoltre riflessioni critiche sulla propria esperienza formativa. Dall'altro lato l'Ente formativo si è reso disponibile a interagire con l'azienda nella micro-progettazione e nella scelta dei docenti come elementi a salvaguardia della qualità e dell'efficacia della formazione.

Nella pagina seguente viene proposta una Analisi SWOT di questa esperienza formativa.

Analisi SWOT dell'esperienza formativa di LEVER TOUCH con corsi a Catalogo nell'ambito del Piano "SKILL-BASED DEVELOPMENT PLUS"

PUNTI DI FORZA *Strengths - Fattori Interni*	**PUNTI DI DEBOLEZZA** *Weaknesses - Fattori Interni*
La **Micro-progettazione Condivisa e Sartoriale** ha consentito il superamento della formazione "standardizzata a Catalogo" a favore di corsi che hanno risposto pienamente alle esigenze delle persone e dell'azienda. La significativa incidenza di **Metodologia Action Learning** con un forte aggancio del processo di apprendimento alla dimensione esperienziale. L'**Analisi dei Fabbisogni** ha Integrato l'uso di diversi strumenti per la Skill Gap Analysis allineando le competenze individuali agli obiettivi del Gruppo. Il **Coinvolgimento dell'Ente Formativo Interno** si è concretizzato nella micro-progettazione. La Responsabile HR ha istruito direttamente i docenti sulle peculiarità aziendali, garantendo pertinenza didattica. La formazione ha prodotto **Coesione e nuove forme di Interazione** tra i partecipanti alla formazione, generando dinamiche e situazioni di **Team Building.** La formazione ha agito come collante per dipendenti geograficamente dispersi, migliorando il clima d'aula e la collaborazione.	La **Gestione degli Attestati** ha risentito delle criticità del sistema. Le certificazioni sono state prodotte per essere consegnate solo su esplicita richiesta, evidenziando una lacuna nel riconoscimento sistemico del portfolio del lavoratore. La **perdita di formatori** particolarmente apprezzati può influire sulla continuità qualitativa dei cicli successivi.
OPPORTUNITÀ *Opportunities - Fattori Esterni*	**MINACCE** *Threats - Fattori Esterni*
L' **Espansione Internazionale** richiede il potenziamento della capacità di interfacciarsi con le branch in Francia e Spagna tramite una comunicazione fluida Le competenze di base in **Cybersecurity generano un Vantaggio Competitivo.** Consentono all'azienda di rispondere proattivamente alle richieste dei grandi player del mercato (assicurazioni e produttori) che esigono personale formato sulla protezione dati. Il coinvolgimento in formazione di **tutta l'area manageriale favorisce la Standardizzazione delle procedure e lo sviluppo della Cultura del Dato.** La Capitalizzazione delle informazioni globali riduce le dispersioni e supportare il business decision-making. Con la **Lever Touch Academy** vi è la possibilità di creare internamente profili rari ("top performer") difficili da reperire sul mercato esterno. La **Sostenibilità Ambientale** ha una funzione **Identitaria.** La formazione consolida la leadership come azienda "green" grazie a tecniche a impatto zero grazie alla formazione supportate da personale consapevole	Le **Carenze del Sistema di Istruzione** proiettate nel tempo generano Gap nelle competenze chiave (specialmente linguistici e digitali) che costringono l'azienda a continui interventi di allineamento delle competenze L'**Evoluzione Rapida dei Rischi Digitali** rende vulnerabile l'azienda. La velocità delle minacce informatiche richiede un aggiornamento costante che superi la latenza tra manifestazione del fabbisogno e risposta della formazione. **Difficoltà estrema nel reperire tecnici PDR** specializzati al di fuori dei percorsi interni. **Isolamento Organizzativo**: Rischio di perdita del senso di appartenenza per il personale operante stabilmente in unità mobili remote.

AP Commerciale Srl – SOLE 365

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

AP Commerciale S.r.l., opera nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) con i brand Sole365 e La Speseria. Questa azienda si è affermata come leader di mercato in Campania. La strategia aziendale si fonda sulla formula **Every day Low Price (EDLP)**, caratterizzata da prezzi costantemente bassi in rapporto alla qualità, apprezzata per garantire libertà nelle scelte d'acquisto e un elevato livello di servizio. L'obiettivo primario dell'Azienda è mantenere fede a questa promessa commerciale, alimentando al contempo un progetto di crescita ed espansione territoriale.

L'impresa iniziata da un singolo punto vendita è cresciuta fino a diventare una rete di oltre 80 punti vendita diretti, in cui sono occupati più di 5.000 collaboratori. Per gestire questa complessa realtà, l'Azienda ha realizzato investimenti significativi in tecnologia e organizzazione. Sono stati implementati un sofisticato sistema di **Business Intelligence** per l'analisi approfondita delle performance e il monitoraggio dei KPI, e un sistema **ERP** fondamentale per l'ottimizzazione delle attività del personale e la precisione nella gestione del payroll. L'evoluzione organizzativa ha portato alla creazione di una Grande Impresa strutturata in Business Unit altamente specializzate.

La crisi pandemica ha agito da catalizzatore per l'innovazione, spingendo il **canale delle vendite online** a raggiungere un peso rilevante sul fatturato e integrando lo **smart working** come modalità operativa allineata alle politiche di sostenibilità e *work-life balance*.

AP Commerciale pone lo **sviluppo del capitale umano al centro** della propria strategia, riconoscendo la correlazione empirica tra competenze interne e performance aziendali (fatturato, efficienza e sostenibilità). La politica formativa si articola su tre direttrici integrate:

- **Convergenza di hard skill e soft skill** per lo sviluppo di professionalità in linea con i livelli di servizio e i KPI attesi; per la specializzazione nei mestieri e allo sviluppo delle abilità relazionali, con l'obiettivo di trasformare l'addetto in un **"consulente alla vendita"**.
- **Cultura d'Impresa e Sostenibilità** per sviluppare competenze che interpretino i principi etici aziendali e le norme (come quelle per la gestione dei rifiuti e il risparmio energetico) in **comportamenti concreti e misurabili**.
- **Sviluppo delle Carriere** supportato da partnership strategiche con istituzioni di alto profilo (Dipartimento di Agraria dell'Università Federico II, I.P.E. Business School) e da programmi di **alta formazione** (MBA, master) per le figure apicali.

La gestione delle risorse umane, attraverso il **Total Reward System,** consente di **valutare i ritorni della formazione** attraverso i feedback che emergono interpellando individualmente ogni dipendente tramite colloqui annuali. Gli apprendimenti acquisiti e le performance rilevate

impattano direttamente sulle politiche retributive e di carriera delle persone, come espressione di un approccio meritocratico trasparente che risulta apprezzato e motivante.

Attraverso la formazione proiettata sui territori in cui opera, AP Commerciale introduce un forte **impegno sociale**, che si esprime con iniziative di inclusione lavorativa. Grazie a questi progetti, l'azienda intercetta persone in condizioni di marginalità; ad esse offre l'opportunità di diventare professionisti della GDO.

La politica aziendale si distingue inoltre per l'attenzione alla **parità di genere** con una prevalenza dell'organico femminile, infatti a dicembre del 2025 abbiamo ricevuto "certificazione specifica."

Le Organizzazioni Sindacali, riconoscono che questa azienda nel settore della GDO esprime pratiche di eccellenza nella gestione del personale e della formazione delle proprie risorse umane. Ciò ha contribuito a decretare il successo di questa azienda e a posizionarla come leader regionale del settore.

.

2. IL PIANO FORMATIVO

Il **Piano formativo LEARNING UPSKILLING NEW ARGUMENTS - L.U.N.A** è nato come strumento funzionale alle politiche aziendali di AP Commerciale a supporto dell'**innovazione tecnologica, della Transizione Green** e dell'**evoluzione organizzativa**. Lo sviluppo dell'impianto progettuale è scaturito dalla necessità di procedere alla "curvatura delle competenze" delle figure professionali che rivestono ruoli manageriali all'interno dell'azienda per innovare, migliorare e rendere sostenibili le performance aziendali.

Il progetto L.U.N.A., realizzato con il Fondo Nuove Competenze (FNC), ha puntato a creare benessere organizzativo e a sviluppare intensivamente le competenze per padroneggiare la transizione digitale e la transizione verde e quella dei consumi, migliorando le conoscenze e l'uso degli **strumenti informatici** e promuovendo una **cultura e pratiche green**.

Nell'ambito delle competenze ambientali, la rilevazione ed elaborazione della risposta al fabbisogno formativo sono state strettamente collegate agli obiettivi di risparmio energetico e di risparmio attraverso la corretta gestione del **packaging**, delle **etichette** e dei **rifiuti**. Inoltre, ha risposto alle esigenze derivanti dall'apertura al business dell'alimentazione, della cucina responsabile e degli alimenti sicuri.

Il Piano FNC "LUNA" (realizzato nel 2023) è un tassello di un **progetto formativo "scalare"** che mira a coinvolgere progressivamente tutte le **linee manageriali come "portatrici sane di una cultura del sapere e della capacità di trasferire competenza**".

Il fabbisogno formativo è stato identificato a partire dal sistema di monitoraggio continuo delle performance (KPI) e dai colloqui individuali realizzati a fine 2022 con i manager di secondo e terzo livello da parte dell'Area Risorse Umane, nell'ambito del **Total Reward System**.

In Piano formativo è stato di ampie dimensioni, coinvolgendo 347 destinatari presenti in 53 Unità Produttive (UP) distribuite tra Napoli (31 UP) e Salerno (22 UP) con ruoli di **direttori**, i**spettori, responsabili di funzioni centrali**. Il Piano si è quindi concentrato in modo peculiare e in proporzioni inusuali sulle figure con ruoli di **responsabilità gestionale**.

I destinatari (capi reparto, responsabili delle casse, capi area, direttori) sono stati scelti per il loro ruolo di conduzione manageriale e la capacità di trasferire le competenze acquisite ai loro collaboratori.

Lo sviluppo progettuale e le modalità attuative hanno coerentemente seguito la logica di formare direttori e responsabili (i capi) su aggiornamenti, miglioramenti e innovazioni nelle procedure da seguire (es. conservazione, etichettatura, taglio) affinché potessero controllare il lavoro dei collaboratori e creare processi lavorativi "più sani" e network sintonizzati su una "nuova cultura". A questo scopo un **campo trasversale** di rilevante importanza ha riguardato la **dimensione organizzativa e relazionale** e l'acquisizione di efficaci strumenti metodologici ed euristiche per la gestione delle relazioni, degli obiettivi e dei conflitti.

La progettazione didattica, guidata dal Direttore HR e dalla Responsabile della Formazione, con il supporto dell'Ente formativo incaricato, ha interpretato i fabbisogni in relazione agli obiettivi aziendali.

Il Piano ha previsto e realizzato un totale di 72 azioni formative corrispondenti a 200 ore totali per partecipante, distribuite in un percorso articolato in 12 azioni formative (replicate in 6 edizioni per azione) distinte da titoli esplicativi delle tematiche e delle finalità. Le 12 azioni formative riconducibili a tre macroaree di competenza: due relative ai contenuti digitali (sebbene con diverse curvature) e una terza riguardante la sostenibilità.

La combinazione di formazione d'aula (120 ore) prevalentemente con un docente collegato in modalità sincrona a distanza e Training on the Job (TOJ) (80 ore) ha contribuito al successo del Piano, che ha raggiunto il 100% di realizzazione delle attività. La formazione teorica ha avuto maggiore peso (75/80%) per le competenze digitali relative alla gestione e tracciabilità, mentre il TOJ ha avuto massima incidenza sulla sostenibilità (60% per Green Packaging). È stato **dato maggior rilievo all'arricchimento del bagaglio teorico** dei manager, che possiedono già notevole esperienza sul campo, ma le testimonianze raccolte evidenziano che l'approccio didattico è stato fortemente interattivo e la dimensione "teorica" della competenza è stata trattata con metodologie di **action learning** e **project work** con una particolare focalizzazione sul **problem solving** di gruppo attorno alle tematiche trattate.

Nonostante i vincoli temporali (formazione svolta tra fine giugno e settembre 2023) e la dimensione dei gruppi di apprendimento (fino a 89/90 persone, aggregati per omogeneità di ruolo), è stata adottata una modalità peculiare per garantire l'interazione, con un **docente principale online** supportato da uno staff di docenti/tutor che seguivano sottogruppi collegati in videoconferenza. Sono stati svolti esercizi di problem solving in **sottogruppi** separati per simulazioni su casi reali e personali, essenziali per la "**job adaptation**" continua richiesta ai manager di questa azienda.

I risultati del monitoraggio sono stati "più che soddisfacenti". L'efficacia è confermata dall'alto tasso di presenze (87,27%), dagli esiti positivi dei test di gradimento e delle prove pratiche, e persino da aneddoti di dipendenti che chiedevano di far partecipare i propri figli. Le modalità didattiche hanno

permesso, anche a distanza, l'intervento di docenti di elevato profilo e hanno bilanciato la formazione pratica con quella teorica, superando persino inconvenienti legati al "digital divide".

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Le testimonianze raccolte confermano che l'impatto di questo piano formativo è stato rilevante nell'organizzazione a rete di AP Commerciale, poiché ha reso più efficace l'interazione tra centro (headquarters) e unità locali distribuite sul territorio (negozi); ha rafforzato identità comune e spirito di squadra nel management aziendale: abbattendo le distanze; fornendo strumenti e metodi condivisi di problem solving e di gestione relazionale; inducendo empowerment e convergenza sugli obiettivi e sulla qualità del servizio, riducendo i rischi di conflittualità. La formazione ha dato strumenti di sviluppo dell'organizzazione su basi partecipative e tecnologiche a supporto degli obiettivi di efficacia, efficienza e qualità di questo contesto aziendale che richiede la convergenza di comportamenti e stile di relazione con il pubblico da parte di un'ampia *comunità di pratica*[12] in cui agiscono persone con background e percorsi di vita diversi, in uno scenario attraversato da rapidi cambiamenti e transizioni epocali.

La formazione realizzata attraverso il Piano L.U.N.A. ha generato cambiamenti significativi e duraturi nell'organizzazione di AP Commerciale S.r.l., contribuendo sia a far la cultura collettiva interna che i processi operativi. Ha inoltre contribuito a un clima aziendale impegnato, ma rilassato e aperto "*al nuovo che arriva*".

L'esperienza formativa ha favorito **riflessione e confronto** e accresciuto l'omogeneità delle competenze tra persone con diversi livelli di familiarità con le tecnologie digitali, le soluzioni per la sostenibilità ambientale e lo sviluppo di relazioni e comportamenti cooperativi e proattivi.

I partecipanti, quali responsabili di "squadre di lavoro" di cospicue dimensioni, hanno acquisito una nuova **prospettiva manageriale** nella gestione delle risorse umane, imparando a valorizzare i **punti di forza** dei singoli collaboratori per concretizzare le loro capacità come leva per colmare le lacune, rispetto all'obiettivo di trasformare l'addetto in un **consulente alla vendita**.

La formazione ha fornito strumenti metodologici per potenziare il *problem solving e il lavoro di* squadra, fornendo ai manager gli strumenti di gestione, indirizzando efficacemente le spinte individuali e valorizzando le competenze collettive delle unità produttive di cui sono responsabili.

Sono stati acquisiti dai partecipanti anche strumenti metodologici per la **gestione dei conflitti** all'interno dei reparti; a tal proposito sono state raccolte testimonianze sul ruolo che l'**autoanalisi** ha assunto per i manager nel regolare la comunicazione con i collaboratori.

L'uso di tecniche specifiche, come il **metodo G.R.O.W.**, è stato applicato con successo sul campo (ad esempio con le cassiere, in macelleria e ortofrutta) per organizzare brainstorming strutturati, rendendo i collaboratori più entusiasti e partecipi, e portando a un aumento della produttività oraria e alla risoluzione di problemi.

[12] Wenger E., *Communities of practice: the social fabric of a learning organization*, 1996

La formazione è stata realizzata in modo da consentire che i partecipanti (principalmente direttori, capi reparto e responsabili di attività specifiche) agissero come **moltiplicatori del know-how** appreso, trasferendo le nozioni alle rispettive filiali e ai colleghi.

I **feedback e feedforward** derivanti dalle applicazioni delle competenze apprese nel campo della sostenibilità ambientale hanno influenzato direttamente le scelte aziendali. Ad esempio, i corsi sulla tracciabilità dei prodotti, l'etichettatura e il packaging hanno portato alla decisione di **cambiare le vaschette** con materiali più sottili, mantenendo la conservazione e migliorando l'impatto ambientale.

La formazione sulla Cybersecurity ha promosso la **responsabilizzazione individuale**, rendendo i collaboratori consapevoli dei gravi rischi di sicurezza aziendale derivanti da pratiche considerate innocue, come l'uso di chiavette USB personali nei computer dei punti vendita.

L'approfondimento sull'e-commerce con il progetto "Così Comodo" ha consentito di sintonizzare l'attività dei negozi alle specifiche modalità di vendita indotte da questo canale di servizio a distanza che ha avuto e continua ad avere una forte crescita.

La formazione è stata utile per accrescere la familiarità e accrescere l'omogeneità delle competenze delle persone che presidiano i diversi nodi della rete con gli strumenti digitali, determinando un positivo impatto a livello individuale e collettivo sui collaboratori meno avvezzi alla digitalizzazione e migliorando le relazioni attraverso internet e app specifiche. Ha dato modo ai partecipanti di sviluppare teorie personali dell'apprendimento personale che rafforzano la finalizzazione dell'apprendimento alla sua applicazione nel contesto di vita/lavoro.

4. CONCLUSIONI

Il Piano L.U.N.A. si è distinto per la sua efficacia e impatto positivo nelle fasi di analisi del fabbisogno, progettazione e implementazione della didattica. La sua genesi è stata fortemente influenzata dalla strategia di crescita di AP Commerciale, che pone la formazione al centro della sua formula commerciale innovativa. Questa strategia è stata supportata dalla verifica empirica che esiste una correlazione tra lo sviluppo delle competenze interne e il miglioramento delle performance aziendali (fatturato, qualità, efficienza e sostenibilità).

Il piano formativo è nato per sostenere attivamente le politiche aziendali di **innovazione tecnologica** e per rispondere alla scelta di puntare sulla **transizione verde**. La transizione verde è vista come un'opportunità sia per l'abbattimento dei costi sia per un migliore posizionamento di mercato in grado di attrarre una clientela sensibile e attenta. Questi ambiti tematici hanno determinato una mirata "**curvatura delle competenze**" di tutte le figure professionali coinvolte. In particolare, la formazione digitale è stata collegata direttamente agli obiettivi di risparmio energetico e alla corretta gestione di packaging, etichette e rifiuti.

L'identificazione e la calibrazione del fabbisogno formativo sono state **Data-Driven**, partendo dal sistema di monitoraggio continuo delle performance (KPI) e dai colloqui individuali annuali realizzati

nell'ambito del **Total Reward System**. Il Piano si è concentrato sulle figure con responsabilità gestionale e operative (direttori, capi reparto, responsabili delle casse) per fornire loro una "cassetta degli attrezzi" efficace. I destinatari sono stati scelti per la loro capacità di agire come "**portatori sani**" delle competenze e di moltiplicare il know-how acquisito ai loro collaboratori, generando un effetto a cascata.

L'impianto didattico ha perseguito un equilibrio mirato tra la dimensione teorica e quella pratica, attraverso la combinazione di una **Formazione d'Aula** con caratteristiche di **Action Learning** e il **Training on the Job (TOJ)**. Questo ha permesso l'applicazione pratica e la verifica dell'efficacia di quanto appreso.

Gli oggetti di apprendimento (strumenti digitali e soluzioni per la sostenibilità) sono stati il fulcro per sviluppare percorsi di apprendimento esperienziale, integrando le **soft skill** (metodi organizzativi e relazionali) come parte essenziale delle **hard skill**.

Nonostante l'utilizzo della videoconferenza, la metodologia si è dimostrata una valida alternativa alla "video-formazione passiva", risultando **fortemente interattiva**. Per gestire gruppi numerosi (fino a 89/90 persone) e i vincoli temporali imposti dal FNC, è stata adottata una modalità peculiare con un docente principale supportato da uno staff di docenti/tutor che seguivano sottogruppi collegati, garantendo l'interazione. La possibilità di far intervenire docenti di elevato profilo, anche a distanza, ha garantito l'efficacia formativa, superando anche gli inconvenienti legati al digital divide.

La formazione ha utilizzato *action learning* e *project work*, focalizzandosi sul **problem solving a livello individuale e collettivo.** Le simulazioni basate su casi reali hanno supportando lo sviluppo di competenze in che consentono di rispondere con efficacia e prontezza a situazioni inattese, impreviste e complesse, hanno cioè sviluppato capacità negativa.

La formazione ha promosso un **paradigma innovativo** delle prassi manageriali, spostando l'attenzione dai "punti di debolezza" alla **valorizzazione dei "punti di forza"** dei collaboratori, accelerando la crescita professionale e riducendo le fasi di avvilimento. L'apprendimento di tecniche specifiche come il **metodo G.R.O.W.** e la sua sperimentazione sul campo ha portato all'istituzione di *brainstorming strutturati* con i collaboratori. Questa prassi genera *empowerment* e proattività, aumentando la produttività oraria, la qualità del servizio e la capacità di risoluzione dei problemi. Inoltre, l'autoanalisi dei responsabili sul proprio modo di comunicare è diventata una prassi consolidata, caratterizzando lo stile di leadership.

L'approccio didattico basato sulla integrazione multidimensionale è una **buona prassi di elevato valore mutuabile** in tutti i contesti formativi. Questo approccio ha integrato diversi elementi del processo di apprendimento su tre piani che si intersecano:

- **Apprendimento teorico e apprendimento esperienziale.**
- **Apprendimento metodologico e apprendimento operativo.**
- **Apprendimento individuale e apprendimento collettivo**.

Questa esperienza formativa ha generato delle buone prassi mutuabili in altri contesti aziendali, esempi concreti che dimostrano come i feedback e gli impatti della formazione possano essere accolti dalla dirigenza. Una di queste buone prassi consiste nell'attivare canali di costante ascolto e attenzione ai risultati della formazione. In particolare, nell'ambito del Piano L.U.N.A., gli input che

sono arrivati dai partecipanti alla formazione hanno influenzato direttamente le scelte aziendali per quanto riguarda l'adeguamento del *packaging* agli obiettivi di sostenibilità.

Una buona prassi è stata espressa anche attraverso la **resilienza dell'azienda e dei progettisti** nell'adottare soluzioni che, pur in presenza di vincoli temporali e della necessità di costituire gruppi di apprendimento particolarmente numerosi, hanno saputo garantire un'efficace risposta alle esigenze di apprendimento a livello collettivo e individuale. In particolare, sono stati superati dei limiti o dei rischi della formazione a distanza, assicurando l'interazione, anche attraverso il supporto di docenti/tutor in sottogruppi. Ciò dimostra una *capacità negativa* intesa come pronta reattività rispetto a una situazione particolare o imprevista e si configura come una buona prassi nella creazione di una comunità di pratica da mutuare in ogni contesto.

La politica aziendale in cui si inserisce il Piano L.U.N.A. utilizza la formazione per supportare lo sviluppo delle carriere e la mobilità verticale interna. Questa politica aziendale è una buona prassi in quanto alimenta una **cultura dell'autovalutazione delle competenze** e la consapevolezza dei gap formativi, spingendo verso la crescita professionale.

Il Piano L.U.N.A. è parte di un "**progetto formativo scalare**" ed è replicabile all'interno dell'azienda. L'esperienza è applicabile anche in altri contesti della Grande Distribuzione Organizzata e in aziende di grandi dimensioni. Le soluzioni didattiche di formazione continua messe appunto sono invece trasferibili in ogni contesto.

È trasferibile l'approccio alla **transizione digitale**, considerata una "necessità" da condividere a tutti i livelli. È di particolare interesse lo sviluppo di **competenze trasversali** (gestione dei conflitti, problem solving, lavoro di gruppo) che impattano sull'efficienza e la qualità di qualsiasi organizzazione complessa con personale a contatto con il pubblico. L'analisi dei fabbisogni formativi basata su KPI e un sistema premiante basato sulle performance (Total Reward System), per quanto richieda una struttura organizzativa complessa che connota una Grande Impresa, è una buona prassi che dovrebbe essere mutuata in ogni contesto aziendale, con gli opportuni adattamenti.

Nella pagina seguente si propone un'analisi SWOT di questa esperienza formativa

Analisi SWOT dell'esperienza formativa AP Commerciale S.r.l. (Sole 365) con il Piano L.U.N.A.

PUNTI DI FORZA *Strengths - Fattori Interni*	**PUNTI DI DEBOLEZZA** *Weaknesses - Fattori Interni*
La formazione del personale è stata finalizzata a supportare una Strategia Commerciale coerente e vincente. Essa è una leva per mantenere l'azienda fedele della formula commerciale Every Day Low Price (EDLP) che sin dalla nascita nel 2013 rappresenta il fattore distintivo e vincente nella GDO che favorisce la continua crescita aziendale **Nell'Azienda è radicata la Cultura della Formazione fattore di carriera premiante per il personale.** La formazione è posta al centro della strategia aziendale come fattore di competitività e investimento per il futuro. Utilizzo di un sistema di *Total Reward* e colloqui di feedback per valutare la crescita professionale e la performance, con impatto su retribuzione e carriera. **L'integrazione di Hard e Soft Skills è alla base dell'approccio formativo aziendale.** L'azienda per raggiungere i propri obiettivi e far crescere le persone al suo interno persegue la convergenza funzionale tra competenze tecniche (Hard Skills, es. etichettatura, Supply Chain 4.0) e abilità relazionali (Soft Skills, es. gestione dei conflitti, *problem solving*, orientamento al cliente). **L'analisi dei fabbisogni formativi per l'individuazione dei gap di competenza in relazione agli obiettivi si basa su Total Reward System (TRS) e-Business Intelligence (BI)**v. Questi sistemi vengono integrati per monitorare le evoluzioni professionali a livello individuale e gli indicatori di performance **L'Apertura culturale al cambiamento e al miglioramento continuo Trasformazione** si è manifestato con l'adozione, grazie alla formazione, di un paradigma manageriale incentrato sui "punti di forza" dei collaboratori per accelerare la crescita professionale. **La politica del personale e in particolare quella formativa favorisce Relazioni Sindacali Positive.** Vi è un rapporto eccellente tra l'azienda e le OO.SS., che avallano i programmi formativi e li considerano un beneficio concreto per i dipendenti. **Qualità progettuale e realizzativa nella erogazione della formazione con il Piano L.U.N.A.** hanno determinato un alto tasso di presenza (87,27%) benché il programma didattico fosse molto impegnativo e realizzato nel periodo estivo. **Sviluppo di buone prassi e innovazioni in campo formativo**. L'azienda si è avvalsa di un Ente di formazione qualificato, di progettisti e docenti che hanno consentito di adottare soluzioni innovative dando luogo a buone prassi e impatti che alimentano virtuosamente l'evoluzione della formazione continua, sia nell'azienda che in altri contesti produttivi.	**La formazione aziendale deve colmare la carenza di Gap di Competenze Digitali Specifiche,** poiché l'organico aziendale, coinvolto nella formazione include professionisti che non sempre hanno una grande dimestichezza con la digitalizzazione. **Il Piano L.U.N.A. ha dovuto misurarsi con criticità esterne nella Pianificazione e Gestione della Formazione.** La programmazione delle attività formative ha dovuto misurarsi con la complessità di questa azienda leader della GDO in Campania, ma anche con i tempi stringenti imposti da FNC realizzato nel 2023 che ha costretto a concentrare la formazione per un numero rilevante di persone nel periodo estivo. **I metodi e strumenti innovativi proposti hanno dovuto affrontare resistenze culturali al** cambiamento, poiché è presente tra il personale una mentalità legata al mantenimento delle consuetudini consolidate che si sintetizza nel concetto "abbiamo sempre fatto così, è meglio lasciare le cose come stanno". **Sono mancati momenti di incontro e scambio tra partecipanti con ruoli diversi.** I gruppi di apprendimento sono stati costituiti in modo omogeneo, aggregando persone con gli stessi ruoli e/o livelli di responsabilità. È stata rilevata l'esigenza di prevedere anche momenti di incontro e scambio tra figure che quotidianamente interagiscono, come ad esempio direttori e ispettori e capireparto. **Il rilascio di attestazioni di messa in trasparenza delle competenze ai partecipanti alla formazione è stato effettuato solo su richiesta dei partecipanti.** La rilevazione sul campo ha consentito di rilevare che per ogni partecipante sono state correttamente prodotte le attestazioni di acquisizione delle competenze con riferimento al Quadro Nazionale delle Qualificazioni Regionali, secondo quanto previsto dal FNC e da Fondimpresa, ma il loro rilascio è avvenuto solo su esplicita richiesta da parte degli interessati.
OPPORTUNITÀ *Opportunities - Fattori Esterni*	**MINACCE** *Threats - Fattori Esterni*
La formazione supporta gli obiettivi aziendali di espansione territoriale: per abbracciare tutte le province della Campania. Essa può supportare anche l'inizio di una espansione extraregionale e la potenziale crescita futura. **La formazione è utilizzata come leva per fare della Transizione Ecologica un Vantaggio Competitivo**. Questo indirizzo strategico	**Eccessiva Burocrazia per i Finanziamenti:** I processi amministrativi e la burocrazia (in particolare FNC/ANPAL) costituiscono un ostacolo che rallenta notevolmente l'avvio e la realizzazione dei piani formativi, causando ritardi significativi. **L'obsolescenza dei Mestieri Tradizionali** può determinare

determina nuove opportunità di risparmio sui costi, di posizionamento sul mercato e di marketing, attraendo una clientela sensibile. **L'esperienza formativa realizzata consente di ottimizzare il ricorso a Fondi Esterni.** Il Piano **L.U.N.A.** ha aperto nuove opportunità per attingere in modo significativo e strategico alle risorse del Fondo Nuove Competenze e di Fondimpresa con il Conto Formazione e il Conto di Sistema per accrescere i futuri investimenti in formazione. **Il Piano L.U.N.A. ha accelerato processi di Innovazione Tecnologica nell'azienda e il coinvolgimento del personale nella Transizione Digitale.** Questo impatto consente di far avanzare in modo mirato e diffuso gli obiettivi aziendali in relazione alla transizione digitale per garantire maggiore competitività e velocità nei flussi informativi e nei servizi. **Questa esperienza formativa ha fornito all'azienda degli input che si sono riverberati su Nuove Aree di Business** e in particolare alla ristorazione e alle cucine, che richiede nuove competenze (cucina responsabile, alimenti sicuri). **il Piano L.U.N.A può favorire nuovi progetti di Inclusione Sociale,** poiché, attraverso la formazione dei manager che ha avuto importanti riverberi in termini culturali per la sostenibilità, ha accresciuto le opportunità per l'azienda di agire come esempio di responsabilità sociale d'impresa.	di mancanza di figure professionali specializzate (macellai, panettieri) entro 15 anni, se non si interviene con la formazione dei "lavoratori del futuro". **Nel settore GDO vi è la necessità costante di differenziarsi** dai modelli commerciali che mirano solo alla speculazione sul prezzo, per mantenere la fidelizzazione basata su qualità e servizio; questo richiede una formazione mirata a tutti i livelli. **Digital Divide e limiti Infrastrutturali delle reti dati del territorio** potrebbero ancora determinare inconvenienti pratici e difficoltà nelle connessioni Internet, già riscontrati durante la formazione a distanza sincrona, specialmente nel Meridione e in Campania.