ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

Rete Fondimpresa

De Matteis Agroalimentare

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025

STORIE DI FORMAZIONE

A cura di EsCOGIT@ srls

Sommario

PREFAZIONE 5
INTRODUZIONE 6
1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA 11
1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore 11
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione 12
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione 14
1.4 Considerazioni riepilogative 15
2. IL PIANO FORMATIVO 17
2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati 17
2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione 19
2.3 Considerazione riepilogative 21
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE 22
3.1 I cambiamenti generati dalla formazione 22
3.2 Considerazioni riepilogative 24
4. CONCLUSIONI 25
4.1 Gli elementi abilitanti della formazione 25
4.2. Le buone prassi formative aziendali 27
4.3 Considerazione riepilogative 28

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

INTRODUZIONE

Nell'ambito della ricerca in Campania delle Storie di Formazione per l'analisi delle buone prassi formative, queste vengono individuate all'interno di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP, estratto dall'insieme delle attività formative realizzate in questa regione nel biennio precedente. Tuttavia, tale campione esclude le attività formative che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro. Di fatto, la ricerca si focalizza su 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. In**novazione 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

Il campione comprende di 3.064 unità produttive afferenti a 2.671 aziende che dànno luogo a 13.590 partecipazioni, riferite a 11.121 azioni formative[1] aziendali e/o interaziendali, realizzate nell'ambito di Piani Formativi conclusi nel biennio 2023/24. Il campione di indagine esclude la formazione cogente legata alla sicurezza ed è rappresentativo dell'universo statistico per la formazione sulle restanti tematiche; nonché alcune azioni di formazione per la sicurezza che non hanno carattere obbligatorio, ma riguardano la cultura e i sistemi integrati QSA.

I dati manifestano una evidente polarizzazione su tre categorie di Piani formativi: in primo luogo, i **Piani FNC che coinvolgono 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%** dei lavoratori formati; in terza posizione**, i Piani Ordinari che coprono il 9%** dei lavoratori formati. Queste tre tipologie sono distribuite tra i 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

[1] 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).

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. 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.

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

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.

Tabella 2

Tematica Formativa Classificazione MDLPS Monitoraggio Fondi Interprofessionali	**Ore Corso**	**Lavoratori formati**	**N° Azioni Formative**
Abilità personali	88601	13960	2842
Altro	1366	182	38
Contabilità – finanza	4784	497	106
Gestione aziendale – amministrazione	39659	5308	994
Impatto ambientale	84026	17345	1972
Informatica	287291	43684	5302
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	942	121	19
Lingue	10022	1102	314
Marketing e vendite	20944	2167	413
Qualità	9620	2165	378
Sicurezza sul luogo di lavoro	2220	257	51
Tecniche di produzione	65095	6992	1162
Totale complessivo	**614570**	**93780**	**13591**

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Questi dati concorrono a inquadrare le attività formative del campione statistico allargato 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.

Più tematiche formative possono 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 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

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.

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 da considerare 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.

In questo quadro, è stata individuata l'e**sperienza formativa realizzata con l''Avviso 2/2023 sulle competenze di base e trasversali**, da un'azienda che ha una elevata reputazione come emblema di innovazione e sostenibilità nella filiera agroalimentare del Sud Italia, la **De Matteis Agroalimentare S.p.A**. Lo studio si propone di verificare come la scelta di operare su soft skill trasversali sia stato coniugato che un contesto ricco di peculiarità che distinguono questa azienda nel sistema produttivo nazionale e ne fanno un modello di riferimento.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

De Matteis Agroalimentare S.p.A. Società Benefit è un'azienda leader nel settore alimentare, specializzata nella produzione di pasta secca di alta qualità. La società è stata fondata nel 1993 a Flumeri (AV), dalle famiglie De Matteis e Grillo e fa parte del Gruppo Industriale nato alla fine degli anni '60 dall'iniziativa di tre imprenditori che fondarono l'attuale società capogruppo, la **De Matteis Costruzioni S.p.A.**[2] sviluppando un modello d'impresa che si distingue fin dalle origini per un forte sistema di valori che ruota attorno all'etica negli affari, al rispetto della professionalità e alla centralità della persona umana.

Alla fine degli anni '80, l'azienda madre inizia a diversificare l'attività con investimenti in altri settori, a cominciare da quello dell'elettronica per l'energia e le telecomunicazioni con la creazione dell'attuale **Elconmegarad S.p.A**[3]. Successivamente acquisisce un pastificio nella Valle Ufita, dando vita alla **De Matteis Agroalimentare S.p.A.** che produce con il marchio **Pasta Baronia**, già caratterizzandosi per l'integrazione tra molino per la produzione di semola e pastificio che garantisce una "maggiore capacità di controllo della materia prima". Nel 2010 viene posto un altro pilastro della strategia dell'azienda lanciando quello che è diventato il suo marchio di punta: Pasta Armando, espressione di un modello produttivo innovativo, nato dall'intuizione e dalla volontà del presidente del Gruppo e dell'azienda il Cavaliere del lavoro Enzo Armando De Matteis, di cui richiama il nome e la filosofia imprenditoriale.

Attorno a questo marchio si crea la Filiera Armando che rappresenta una novità importante per il territorio dell'Irpinia dove (a Flumeri) è localizzato lo stabilimento principale: l'azienda sottoscrive il Patto Armando con ogni coltivatore di grano del territorio locale. È una buona prassi che per il momento resta unica a livello nazionale: questo Patto è un vero e proprio contratto che si rinnova di anno in anno tra la De Matteis Agroalimentare S.p.A., ciascuna azienda agricola e le aziende di stoccaggio aderenti.

L'agricoltore si impegna a seminare le varietà di grano duro concordate con il pastificio De Matteis e a coltivarle secondo un disciplinare che assicura un elevato contenuto proteico e un alto indice di glutine: due elementi essenziali per la produzione di una pasta di alta qualità. Il disciplinare regolamenta anche le tecniche di coltivazione e l'utilizzo dei fitosanitari, indicando la tipologia, la quantità e le modalità con cui queste sostanze possono essere utilizzate nei campi.

La De Matteis, a sua volta, si impegna a fornire l'assistenza di agronomi specializzati e ad acquistare il raccolto a un prezzo che aumenta proporzionalmente alla qualità del raccolto, con particolare riferimento all'indice proteico e al rispetto del disciplinare, assicurando all'agricoltore certezza di ricavi e maggiore redditività. La qualità della pasta Armando poggia, dunque, su un sistema che fa perno sulla sostenibilità ambientale, sulla ricerca del benessere alimentare del consumatore finale e sull'equità per i produttori agricoli.

[2] De Matteis Costruzioni ha realizzato importanti opere edilizie sia in campo abitativo che infrastrutturale a partire dall'Irpinia e dal Sannio ampliando la propria attività in altre regioni del Sud Italia. Nel 2008 ha dato vita alla nuova De Matteis Progetti Residenziali s.r.l. segnando l'avvio di un nuovo e prestigioso progetto immobiliare nella città di Avellino.

[3] La Elconmegarad, nata negli anni '80 da due aziende preesistenti la Elcon e la Megarad, è riconosciuta a livello internazionale nel campo della progettazione e produzione di componenti ed accessori per cavi elettrici energia di bassa, media e alta tensione, e di altri prodotti per l'isolamento ed il collegamento elettrico. Come fornitore delle più importanti Utility di gestione delle reti elettriche e telefoniche, ha sviluppato e omologato specifiche soluzioni proprietarie con qualità certificata e nel rispetto delle più severe norme tecniche internazionali.

Il marchio Armando è il cuore di una Filiera che nel 2024 ha coinvolto 679 aziende agricole su una superficie di 11.231 ettari, con l'obiettivo di realizzare pasta con "grano 100% italiano". La Relazione di Impatto 2024 conferma che la percentuale di grano italiano macinato sul totale utilizzato è stata del 66%.

Questo marchio premium rappresenta l'azienda nei mercati nazionali e internazionali, la De Matteis agroalimentare infatti è tra i maggiori *player* internazionali del settore, posizionandosi come uno dei primi tre produttori di pasta al mondo nel campo del Private Label, con la produzione per marchi di altre società. Il Conto Economico del 2024 ha sfiorato i 237 milioni di euro come risultato di un trend di costante crescita con un picco di incremento del 50% nel 2022.

La marginalità è esigua «*nell'ordine dei centesimi per confezione*»[4], ma i volumi di produzione consentono costanti investimenti in innovazione tecnologica, produttività e sostenibilità che accrescono qualità, produttività e marginalità, in risposta a una concorrenza molto forte.

Oggi l'azienda occupa circa 300 persone; oltre la metà sono operai; circa il 25% sono impiegati. Si registra una cospicua presenza di quadri che rappresentano circa il 5% e di dirigenti.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli obiettivi strategici di De Matteis Agroalimentare sono primariamente focalizzati sul fattore "crescita" che è considerato il "*valore principale* " in una accezione che connota l'identità dell'azienda e legata a un'interpretazione con un forte accento etico del fare impresa.

«*Noi ci distinguiamo sicuramente perché banalmente siamo società benefit[5], questo già dice quello che noi ci prefiggiamo; i nostri obiettivi, cioè, non sono solo quelli economici, ma anche quelli di crescita del territorio, di crescita delle persone. Noi abbiamo un modello organizzativo ben definito che tra l'altro è oggetto di una importante revisione per il 2026. In questo modello il fattore crescita per noi è il valore principale su cui si costruisce tutta l'organizzazione-*»[6].

I dati di bilancio mostrano che la crescita impressa dalle strategie aziendali è «*tangibile, un obiettivo concreto e misurato, motivato dal fatto che il mercato ci sta chiedendo una quantità di prodotto maggiore a quella che noi oggi siamo in grado di fornire*». Per sostenere l'espansione, è in corso un «*investimento importante per la creazione di un nuovo plant produttivo che comporterà l'assunzione di nuove risorse*»[7].

Questi obiettivi sono perseguiti attraverso importati investimenti per l'acquisizione di macchinari principalmente per le infrastrutture produttive e in direzione dell'acquisto di nuove linee pasta per l'ampliamento produttivo, che implica anche il ricorso a tecnologie digitali evolute nei processi industriali. L'inevitabile innovazione di processo si accompagna a un'innovazione di prodotto che

[4] Dott.ssa Alessandra Bembo, HR specialist, intervista del 30/10/2025

[5] Una società benefit è un'impresa che, oltre allo scopo di lucro, persegue formalmente uno o più obiettivi di beneficio comune (sociali e/o ambientali), operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente. Questo impegno è sancito nello statuto e comporta l'obbligo di pubblicare annualmente una Relazione di Impatto che documenta le azioni intraprese.

[6] Dott. Angelo Di Marco, HR Director De Matteis Agroalimentare, intervista del 30/10/2025.

[7] Ibidem

riguarda il recupero e l'interpretazione a scala industriale di valori e qualità che hanno radici nella tradizione gastronomica e alimentare della dieta mediterranea,

«*Vogliamo fare sicuramente innovazione di prodotto, ma questo, per quanto riguarda il nostro settore è da inquadrare in maniera corretta, nel senso che la Pasta è meglio non innovarla troppo; lo scopo deve essere invece di preservarne e recuperare le peculiarità in termini storici.*

C'è sicuramente un importante fattore innovativo dal punto di vista dei processi. Ad esempio, abbiamo avviato a settembre un comitato interno sulla sull'Intelligenza Artificiale a cui partecipa il board di prima linea per monitorare tutte le opportunità che questo cambiamento potrà portare all'interno dell'azienda, soprattutto in termini di processo più che di sistemi hardware e software.

Nel 2022 grazie alla collaborazione con Meer, già abbiamo introdotto il sistema Pasta Sense che consente un controllo automatico dei parametri qualitativi del prodotto. Inoltre, siamo una delle poche aziende che utilizza già da qualche anno l'Intelligenza Artificiale per la programmazione della domanda sul versante del Private Label».

Per mantenere la promessa della Pasta Armando con "*zero glifosato, zero pesticidi*", è stato realizzato un laboratorio chimico interno, con un consistente investimento che permette di processare oltre 30 campioni giornalieri per garantire il rigoroso rispetto del requisito "*Zero Residui*".

Il laboratorio interno evidenzia come per l'azienda il binomio qualità e sostenibilità sia inscindibile e al tempo stesso ripagante. L'impegno verso la sostenibilità è, infatti, integrato nella strategia finanziaria. Come evidenzia la Relazione di Impatto, nel 2024, il sistema e le certificazioni di sostenibilità hanno consentito il raggiungimento degli obiettivi attraverso "*un green bond da 5 milioni di euro emesso nel corso del 2022, interamente sottoscritto da UniCredit e garantito da SACE, come forma di sostegno alla crescita internazionale dei nostri brand, in particolare Pasta Armando*". Ciò ha consentito di ottenere un risultato significativo sul costo del finanziamento, confermando come "*la sostenibilità possa diventare un fattore di competitività e attrattività sul mercato finanziario*".

Un versante importante della strategia aziendale riguarda dunque l'internazionalizzazione, e la penetrazione nei mercati internazionali facendo leva sui suoi pilastri della sostenibilità, della qualità e dell'innovazione. L'azienda è fortemente esposta alle vicende geopolitiche da un punto di vista internazionale, perché l'80% del fatturato è destinato all'estero, ma gli sbocchi sui mercati internazionali aiutano a mitigare le dinamiche negative dei cambiamenti di mercato, nonostante fattori esogeni come i dazi americani. La penetrazione in nuovi mercati e il rafforzamento in quelli in cui è già presente restano rappresentano dunque un ulteriore prospettiva di crescita.

In linea con l'indirizzo strategico, gli investimenti in Costi di sviluppo sono in aumento e l'azienda nell'ambito del PNRR partecipa al **Centro Nazionale Agritech** per la ricerca di tecnologie innovative nel settore agricolo, impegnandosi su modelli di gestione per promuovere la sostenibilità della filiera del grano duro e l'economia circolare.

L'innovazione è considerata essenziale per la competitività e come evidenzia la dottoressa Alessandra Bembo la proprietà è "molto attenta" a un costante adeguamento organizzativo attraverso la revisione dei ruoli.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione del personale, per il direttore delle Risorse Umane, è per sua natura "*chiaramente strategica*" perché è parte integrante della concezione dell'organizzazione che caratterizza il Gruppo De Matteis: «*Per noi la crescita è intesa non solo come numerica ed economica, ma anche come evoluzione personale, ad esempio attraverso l'upskill dei nostri dipendenti che costituisce un fattore strategico incluso tra gli obiettivi di statuto in quanto società benefit*»[8].

L'azienda nel perseguire obiettivi di "*crescita delle persone*" mira, dunque, ad "*accompagnare*" lo sviluppo attraverso la formazione aziendale, garantendo un "*continuo aggiornamento delle competenze*". Questa strategia manifesta la propria consistenza attraverso i dati sull'incidenza della formazione nella distribuzione del tempo nell'organizzazione che risultano rilevanti, ma al tempo stesso equilibrati e sostenibili in termini di produttività. Nel 2024, la formazione ha raggiunto una media di 23 ore pro-capite annue, coinvolgendo il 100% del personale. Questo dato esprime la propria rilevanza in rapporto al 47% della media europea di persone in età adulta che hanno partecipato ad almeno un corso di formazione[9].

L'azienda investe sia nello sviluppo di competenze trasversali (soft skills) che in percorsi di specializzazione tecnica per il personale di produzione, rivolgendosi a società altamente specializzate come ad esempio con Festo e Bühler. La formazione viene realizzata sia attraverso il ricorso a risorse proprie che a quelle di Fondimpresa e altri canali di finanziamento.

Con Fondimpresa sono stati realizzati Piani formativi sia a valere sul Conto Formazione che attraverso il Conto di sistema in funzione degli obiettivi aziendali. Il Conto Formazione è stato utilizzato con regolarità nel corso degli anni con un ruolo rilevante della formazione per la **Salute e Sicurezza** nel lavoro dei dipendenti, realizzando diversi Piani Formativi che si sono alternati a interventi a supporto del cambiamento e dell'evoluzione aziendale. Sono state in tal modo sviluppate competenze funzionali al **Business Process Reengineering** che ha segnato l'avvio di una nuova fase per lo stabilimento di Flumeri nel 2017. Ancora con il **Conto Aziendale** acceso presso Fondimpresa, sono seguiti altri interventi formativi rilevanti per i risvolti strategici, in quanto finalizzati agli obiettivi di miglioramento organizzativo e incentrati su **Assessment e sviluppo manageriale** e più recentemente sulla **Soft Skill Comportamentali** (2024).

Gli obiettivi strategici aziendali hanno trovato altresì riscontro nella partecipazione ad Avvisi del **Conto di Sistema** a cui l'azienda a partire dal 2021 ha fatto maggior ricorso. In particolare, è stato realizzato un Piano formativo sulla **Circular Economy** che risponde pienamente alla strategia per la sostenibilità ambientale dell'azienda. L'accesso ai corsi a catalogo per le **Competenze Trasversali e di Base**, oggetto di questo studio di caso, nonché la realizzazione di un Piano formativo nel 2024 a supporto dell'**Innovazione Tecnologica e Digitale.**

[8] Dott. Angelo Di Marco, HR Director De Matteis Agroalimentare, intervista del 30/10/2025.

[9] Il dato del 47% per la partecipazione degli adulti all'istruzione e alla formazione in Europa nel 2022 è fornito da Eurostat, l'ufficio statistico dell'Unione Europea. Questo dato si riferisce all'Indagine sulla formazione degli adulti (Adult Education Survey - AES) per l'anno 2022, che misura la partecipazione di persone di età compresa tra i 25 e i 64 anni a corsi di formazione nei 12 mesi precedenti.

A questo impegno nella formazione, corrisponde anche l'investimento nel welfare aziendale che è stato pari al 5,43% del costo totale del personale comprendente salari, stipendi, oneri sociali, TFR e altri costi pari a oltre 14 milioni di euro nel 2024.

La strategia di gestione delle Risorse Umane mira a rendere l'azienda "*un luogo di crescita del potenziale e di riconoscimento dell'impegno di ciascuno*", questo modus operandi produce un miglioramento del clima aziendale che migliora progressivamente; il costante monitoraggio ha consentito di rilevare un innalzamento del punteggio su scala 10 di Likert da 6,4 a 6,9 nel 2024.

Il clima aziendale positivo ha favorito la resilienza organizzativa durante la Pandemia: *«Un periodo difficile perché chiaramente siamo trovati a gestire delle cose che mai avevamo gestito prima, però a distanza di tempo, ritengo che sia stato anche* ***un'opportunità*** *perché, se noi oggi riusciamo agevolmente a partecipare online a un meeting, probabilmente è anche perché siamo stati obbligati a farlo in quel periodo. È stato, quindi, un momento anche di* ***formazione su queste tecnologie*** *che erano già esistenti, ma che evidentemente non erano utilizzate. È stato anche il momento per cogliere le opportunità dei* ***canali nuovi di comunicazione***".

In azienda sono presenti Rappresentanze Sindacali che, come riferisce il dott. Di Marco, hanno stabilito un ottimo rapporto con la dirigenza aziendale; la collaborazione è vista in modo condiviso come una "*chiave per poter raggiungere più velocemente gli obiettivi*". Per quanto riguarda la formazione del personale, i rappresentanti sindacali, attraverso gli accordi di condivisione appoggiano le scelte dei vertici aziendali ma non esprimono proprie proposte formative, sebbene l'azienda stimoli la loro partecipazione attiva a supporto dell'analisi dei fabbisogni e della progettazione formativa.

1.4 Considerazioni riepilogative

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

Oggetto di questo studio di caso è l'adesione della Matteis Agroalimentare SpA a tre corsi di Virvelle Società Benefit, pubblicati nel catalogo formativo approvato da Fondimpresa. La scelta di aderire a questa offerta formativa è confluita con quella di altre aziende nel Piano "**SMART SKILLS: sviluppo di competenze base e trasversali**" realizzato dall'Ente formativo nell'ambito dell'Avviso 2/2023 di Fondimpresa per la formazione a catalogo.

2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il sistema della formazione a catalogo per le competenze trasversali e di base, istituito da Fondimpresa, è frutto di un processo, avviato nel 2022 che coinvolge gli Enti formativi già accreditati presso il Fondo. L'Avviso 2/2023 è strutturato sulla scia di quello dell'anno precedente e degli Avvisi per la formazione "a catalogo". La procedura è in due fasi: nella prima fase, un Ente formativo, già riconosciuto da Fondimpresa come Soggetto Proponente e quindi iscritto all'apposito elenco, formula la propria offerta formativa richiedendo di valutare e abilitare un elenco di corsi per lo sviluppo delle competenze trasversali e di base, secondo le indicazioni dell'Avviso ed eventuali modifiche e integrazioni sollecitate dal Fondo. Nella seconda fase, vi sono delle finestre temporali durante le quali l'Ente formativo può richiedere il finanziamento presentando un Piano formativo sulla base delle adesioni che ha raccolto presso le aziende a cui viene chiesto di optare per dei corsi a catalogo che rispondano alle proprie esigenze.

Questa modalità è tesa a semplificare l'incontro tra domanda e offerta di formazione in un ambito, quello delle competenze trasversali e di base, che non è riferito principalmente dalle peculiarità del contesto e dalla strategia aziendale, quanto dalla necessità di armonizzare il bagaglio delle risorse individuali a livello culturale, relazionale e organizzativo di lavoratrici e lavoratori, con le esigenze di efficienza ed efficacia organizzativa di ogni azienda.

Queste competenze fanno riferimento alle 8 competenze chiave di cittadinanze definite per la prima volta dalla Raccomandazione del Consiglio Europeo del 2006 e ridefinite nel 2018. Esse trovano applicazione oltre che nei processi e nell'organizzazione produttiva secondo il ruolo di ciascuna persona, anche nella sia vita sociale e familiare.

Di fatto Virvelle, così come altri Enti Formativi, ha curvato la propria offerta formativa, predefinita attraverso il catalogo, in relazione alle effettive esigenze dell'azienda. Il catalogo ha funzionato, quindi, come uno strumento di semplificazione progettuale e di rilevazione del fabbisogno aziendale, rispetto a quello che un tempo erano gli Avvisi generalisti o per la competitività di Fondimpresa. Il catalogo presenta un'offerta ampia all'interno della quale l'azienda per scegliere potrebbe limitarsi a un semplice clic.

Il catalogo di Virvelle per l'Avviso 2/2023 risulta composto di 42 corsi afferenti agli ambiti di specializzazione formativa di questa società, ricondotti, quindi, a 3 competenze chiave: personali e sociali, imprenditoriali e digitali, a cui si aggiungeva la presenza di un corso per le competenze multilinguistiche (Inglese B1). Quel catalogo recepiva fabbisogni di competenze sistematicamente rilevate da Virvelle nell'interazione con i propri clienti che si è sviluppata, consolidata ed è evoluta nell'arco di oltre tre lustri.

Si tratta di un catalogo che si colloca in modo discreto nel repertorio dei cataloghi autorizzati da Fondimpresa. Si presenta con numero di corsi relativamente contenuto, ma con una varietà che ne traccia una precisa identità, in un panorama dei cataloghi formativi che ne comprende 396 di altrettanti Soggetti proponenti; alcuni cataloghi arrivano a contenere oltre 200 diversi titoli di corsi.

Nel caso specifico, la De Matteis Agroalimentare SpA ha trovato nel catalogo di Virvelle risposte che erano coerenti con esigenze emerse dal sistema interno di rilevazione dei fabbisogni formativi. Questo si basa su una prassi consolidata e coerente con il sistema di Qualità e gli obiettivi strategici aziendali di crescita della comunità umana che dà vita all'organizzazione produttiva. Annualmente l'area Risorse umane interpella i responsabili di funzione per rilevare le esigenze di formazione dei loro team.

Come spiega la dottoressa Alessandra Bembo HR Business Partner della società, nel corso della survey interna realizzata nel 2023, è emersa «*la necessità di formazione per "rafforzare alcune competenze che la direzione aziendale individuava necessarie per la* ***seconda linea*** *manageriale, in virtù di una* ***riorganizzazione****, con l'obiettivo di far sì che queste persone avessero una* ***visione ampia al pari di quella della direzione aziendale*** *del cambiamento in atto*»[10].

Riguardo alla scelta di aderire all'Avviso per le Competenze di Base Trasversali, la dottoressa

La dottoressa Miriam Grimaldi (referente dell'ente di formazione Virvelle) ha sottolineato che il confronto con l'azienda su questo fabbisogno emergente «*è combaciato con il momento della pubblicazione dell'Avviso; quindi, analizzando il loro fabbisogno legato alla riorganizzazione aziendale, abbiamo pensato di far incontrare entrambe le cose* [fabbisogno e corsi da inserire nel catalogo da sottoporre a Fondimpresa] *per programmare poi un'attività che fosse per la seconda linea manageriale*»[11].

L'interazione tra Ente formativo e azienda, d'altra parte, è costante e comprende anche servizi di consulenza organizzativa a supporto della formazione. Non a caso nel catalogo di Virvelle emergono tematiche di digital lean organization e di sostenibilità che l'azienda ha adottato da tempo.

Il percorso che ha portato l'azienda a scegliere tre corsi nell'ambito del catalogo dell'ente formativo ha seguito una traiettoria virtuosa; la decisione di optare per quei determinati corsi è funzionale alle esigenze e agli obiettivi aziendali ed è frutto di una storia di partnership strategica tra azienda e fornitore di servizi formativi. Il fabbisogno formativo, pur in presenza di una formazione a catalogo non è stato distorto dai rischi di una formazione indotta da un'offerta precostituita. Diversamente dai casi in cui la formazione finanziata è artatamente condizionata dall'offerta, qui si è delineato un percorso in cui le esigenze dell'azienda hanno trovato una risposta di metodo in quei tre corsi del catalogo e in fase di micro-progettazione il fabbisogno è stato declinato sulle specifiche esigenze dell'azienda ricondotte ai seguenti titoli:

- **Stili decisionali e Critical Thinking**
- **Approccio al pensiero creativo: Design Thinking**
- **Strategie di lavoro per obiettivi**

[10] Dott.ssa Alessandra Bembo, HR specialist, intervista del 30/10/2025

[11] Dott.ssa Miriam Grimaldi, Training specialist e Referente del Piano formativo di Virvelle Società Benefit, Intervista del 30.10.2025.

2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La realizzazione di questi tre corsi doveva necessariamente prendere le mosse da quanto previsto dal catalogo, la declinazione in funzione dello specifico fabbisogno dell'azienda e delle persone coinvolte nella formazione è stata una conseguenza della scelta nell'ambito dell'offerta di quelle tematiche.

Quelli scelti da **De Matteis Agroalimentare** sono tre corsi che secondo quanto emerge dalla progettazione approvata da Fondimpresa, già a catalogo risultano ben definiti, articolati e connessi tra loro, in quanto gli obiettivi si riferiscono a un'unica competenza che nella codifica delle competenze chiave adottata da Fondimpresa corrisponde alla lettera "C": **Competenze personali, sociali e capacità di imparare ad imparare**. I tre di corsi della durata di 32 ore ciascuno hanno coinvolto complessivamente 16 dipendenti con responsabilità manageriali di secondo livello sia nell'area di produzione e dell'area logistica, sia nell'area amministrativa che in quella commerciale e del marketing.

Complessivamente i partecipanti alle tre azioni sono stati 20 poiché alcune persone hanno seguito più corsi, ma ciò si è verificato solo in quattro casi; in generale, ogni partecipante ha seguito un solo corso. Inizialmente erano previste 24 partecipazioni: 8 persone per corso, ma, in fase di attuazione ci sono state delle modifiche. La partecipazione al corso sugli stili decisionali e a quello sul lavoro per obiettivi è stato limitato a 6 partecipanti, a causa di esigenze organizzative e della verifica dei fabbisogni effettivi di formazione.

Le giornate formative ***complessive sono state 13*** in considerazione delle esigenze organizzative e produttive dell'azienda. L'attività didattica è stata equamente ripartita tra attività di **aula** e **non aula**, ad eccezione del corso sul pensiero creativo e progettuale in cui ha prevalso la formazione non d'aula.

Il corso su **Stili decisionali e Critical Thinking**, come si evince dal catalogo, ha lo scopo di fornire delle metodologie e degli strumenti concettuali per prendere decisioni efficaci e tempestive, basate su un approccio analitico e critico ai problemi, ai compiti e alle altre persone. Sviluppando abilità e conoscenze affinché ogni persona sia in grado di dare risposte pertinenti ed efficaci in contesti e in situazioni organizzative in continua e rapida evoluzione. Questo corso è riferito alla unità di competenza classificata come **C.1: Pensiero analitico e critico**, cioè: *La capacità di valutare le questioni in modo appropriato e adeguato e di analizzare le informazioni pertinenti per formare un'opinione o prendere una decisione individuale o collettiva. La capacità di pensare chiaramente*.

Per sviluppare queste competenze il corso è stato progettato per fornire ai partecipanti strumenti concettuali e operazionali fondati su "**logiche chiare e funzionali al raggiungimento degli obiettivi aziendali"** facendo ricorso a una didattica attiva incentrata sul *learning by doing* da realizzare attraverso il **training on the job** su base *cognitiva, emotiva e sensoriale*-

Il corso **Approccio al pensiero creativo: Design Thinking**, nel catalogo di Virvelle è riferito alla unità di competenza C.2 **Pensiero creativo e innovativo** che riguarda "*La capacità di utilizzare una vasta gamma di tecniche di creazione di idee, in modo da generare, articolare e applicare idee e prospettive inventive e originali, risolvendo così compiti complessi e problemi della vita attraverso idee originali*.

Questo corso è stato concepito con l'obiettivo di fornire un *innovato approccio alla creatività e all'innovazione* attraverso le metodologie di Design Thinking, al fine di dotare i partecipanti di tecniche che consentono di **"progettare e arricchire la modalità di creazione del valore per i clienti"** e di utilizzare il Design Thinking in modo da generare, articolare e applicare idee e prospettive inventive e originali. A tale scopo è stata progettata una didattica attiva che ha coinvolto i partecipanti in esercizi di applicazione del pensiero critico, nonché brainstorming e testimonianze per generare l'idea

Il corso **Strategie di lavoro per obiettivi** è stato inserito in catalogo da Virvelle con il proposito di rafforzare la capacità delle persone dell'azienda di lavorare per obiettivi attraverso una migliore gestione di attività e risultati, e per assumere un pensiero strategico in grado di organizzare il lavoro. Questo corso, in relazione alla classificazione adottata da Fondimpresa, si colloca in **C.3 Pensiero strategico** che riguarda "*La capacità di pensare concettualmente, immaginativamente, sistematicamente e opportunisticamente, portando a una serie chiaramente definita di obiettivi, piani e nuove idee necessarie per sopravvivere e prosperare in ambienti competitivi e mutevoli. X Quadro globale sulle competenze fondamentali per la vita e il lavoro nel 21° secolo*"

Questo corso ha perseguito l'obiettivi di sviluppare competenze per organizzare il lavoro in base a obiettivi chiaramente definiti in modo da "**misurare e valutare le performance, creare un clima orientato ai risultati e alle nuove opportunità",** cioè sulla base di KPI. Come gli altri sue corsi è stato progettato sulla base di una didattica attiva, basata sul *team working*, l'analisi di casi studio, discussioni guidate ed esercitazioni per lo sviluppo di *project work*. Gli argomenti oggetto di insegnamento riguardano tecniche di pianificazione strategica, definizione di obiettivi *smart*, creare un'architettura collaborativa e gestire le scadenze.

I tre corsi scelti dalla De Matteis Agroalimentare sembrano dunque essere state focalizzate sullo sviluppo di *soft skills* avanzate in relazione al ruolo del personale coinvolto in formazione, benché il livello indicato a livello progettuale sia quello base, in relazione alla dimensione prevalentemente pratica e applicativa degli apprendimenti.

Benché nel Piano formativo *Smart Skill* siano state previste e realizzate azioni formative interaziendali, la formazione realizzata in De Matteis Agroalimentare è stata rivolta esclusivamente a personale dell'azienda.

La verifica degli apprendimenti è stata affidata ai docenti che in itinere e a fine corso hanno realizzato prove di tipo pratico e somministrato test a risposta multipla (ovvero "*Prova strutturata di tipo teorico*"). Di particolare rilievo è la prassi di redigere un documento di messa in trasparenza delle competenze che consente di confrontare le competenze in ingresso e quelle acquisite con la formazione. Questi documenti sono stati consegnati da Virvelle all'azienda.

I docenti sono stati scelti nell'ambito della Faculty di Virvelle di comune accordo con l'azienda. Come sottolinea la dottoressa Miriam Grimaldi di Virvelle sono stati individuati docenti che avessero maturato in altre aziende esperienze di coaching su quei nodi organizzativi per i quali erano stati individuati i gap formativi che hanno trovato risposta in quei tre corsi del catalogo. Nella scelta dei docenti, Virvelle ha tenuto conto delle specifiche esigenze aziendali in modo da curvare la formazione a catalogo sulle specifiche esigenze dell'azienda.
La verifica e valutazione delle competenze acquisite ha avuto luogo attraverso l'osservazione sul campo dei docenti stessi che hanno provveduto a predisporre esercizi e prove a questo scopo. I

risultati sono confluiti in Attestazione delle competenze acquisite e nella rilevazione delle competenze in ingresso e in uscita dei singoli partecipanti in modo da rilevarne il delta. Questi documenti sono stati consegnati ai responsabili aziendali.

2.3 Considerazione riepilogative

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

3.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La rilevazione sul campo ha fatto emergere che i principali cambiamenti nelle competenze e nel modo di lavorare dei partecipanti hanno riguardato la sfera relazionale, di pensiero e di approccio agli obiettivi.

La dottoressa Alessandra Bembo ha partecipato sia all'analisi del fabbisogno e dei gap di competenza che alla scelta delle azioni formative; inoltre ha partecipato alle attività formative come discente, poiché il suo ruolo di HRBP rientra nel target individuato per lo sviluppo e/o il rafforzamento delle competenze manageriali a supporto del processo di riorganizzazione intrapreso dall'azienda. Dalla sua testimonianza emerge che la formazione **sostanzialmente** ha portato ad adottare un "*nuovo modo di pensare*". Ha evidenziato che l'approfondimento maggiore ha riguardato **"***la capacità di ascolto e di interazione che molte volte viene sottovalutata. La capacità ascolto ti permette soprattutto di avere quell'asso nella manica in modo da poter aiutare l'interlocutore***"**.

Un'ulteriore testimonianza viene dall'Area HR con il dottor Andrea Fierro. Riguardo alla gestione per obiettivi, ha osservato che la formazione ha dato **"***quel pensiero, quella visione magari più dettagliata. Ad esempio, "pensare per obiettivi" significa che piuttosto che andare ad aggredire il macro-obiettivo si va a lavorare, step by step, in modo da raggiungere piano piano poi i risultati richiesti, le specifiche da volere ottenere***"**.

Il corso **Strategie di lavoro per obiettivi** dalle testimonianze risulta quello che ha avuto la maggiore efficacia a livello operazionale, avendo generato un impatto diretto sul cambiamento. Gli obiettivi di performance e i relativi KPI sono stati presentati con un'articolazione che rimanda alle tecniche e alle metodologie del Quadro Logico, con la costruzione di un percorso graduale che si scompone in obiettivi intermedi in direzione del risultato atteso in relazione al macro-obiettivo.

L'altro corso a cui si fa riferimento nelle testimonianze è quello che ha riguardato "**Stili decisionali e Critical Thinking**. Emerge come anche in questo caso la formazione si sia focalizzata sulla dimensione dell'ascolto e della relazione come base del processo decisionale. L'attenzione all'interlocutore e la comprensione della sua comunicazione in relazione alla sua situazione e alle sue ragioni è stato richiamato non solo dalla Dottoressa Bembo, ma anche in altri ambiti, indicando che lo stile manageriale e decisionale basato sull'ascolto è parte integrante del miglioramento organizzativo.

La dottoressa Emanuela Pino ha partecipato alla formazione in quanto RSPP e responsabile ambientale. Ha enfatizzato l'impatto di questo corso sul suo ruolo, affermando di aver colto *"soprattutto l'aspetto empatico, relazionale dell'ascolto... che è fondamentale per il mio lavoro"* specificando che nei lavori di gruppo questo apprendimento è risultato essenziale perché ha indotto a esercitare **un modus operandi in cui è necessario interagire** secondo "*caratteristiche che per il mio ruolo sono peculiari*".

Tali acquisizioni hanno avuto un risvolto pratico nelle dinamiche aziendali rese ancora più complesse dal programma di riorganizzazione. Così, nel confronto con i manutentori, ha menzionato l'utilità di questa formazione per superare la difficoltà nel confrontarsi con i lavoratori di lungo corso.

In questa esperienza formativa su **Stili decisionali e Critical Thinking**, l'approccio didattico al pensiero critico non è stato imperniato su esercizi logici e tecniche di analisi e comprensione del testo e del dialogo, bensì principalmente sulla relazione di ascolto, per indurre in modo più

consapevole l'analisi sia dei contenuti che delle fonti, ovvero delle persone che stabiliscono relazioni nell'ambito delle dinamiche organizzative. Nella didattica ha prevalso un approccio e una finalizzazione funzionale al ruolo organizzativo delle persone coinvolte dalla formazione. In tal modo a livello progettuale e didattico si è operata una **mediazione tra esigenze di competenza** in funzione del progetto aziendale di miglioramento organizzativo, da un lato, e, dall'altro lato, esigenze formative personali legate all'acquisizione o al miglioramento di competenze chiave che hanno anche un impatto su tutti gli aspetti della vita di un individuo, perché impattano sulle modalità di elaborazione e gestione del pensiero e della mente per affrontare relazioni e situazioni in evoluzione sempre più rapida, tecnologicamente complesse e interconnesse che richiedono risposte e azioni pertinenti, tempestive ed efficaci. La dimensione professionale è stata quella prevalente nella formazione, ma sono evidenti dalle testimonianze anche le implicazioni sul piano delle competenze personali da agire in ogni contesto della vita, come si richiede alle competenze chiave nella costruzione dell'identità europea dei cittadini e del tessuto sociale.

Nello sviluppo di queste competenze hanno influito le modalità didattiche messe in campo dai docenti che hanno portato esempi e fatto riferimento a buone prassi a cui hanno partecipato in altre aziende.

La dottoressa Bembo sottolinea che «*In tutte le attività formative, principalmente quelle in aula, ci sono dei momenti di confronto con i colleghi. In questa formazione siamo riusciti a vivere un'esperienza differente rispetto a quella della riunione nell'ambito lavorativo. Per me è stato un confronto anche con esperienze differenti da quella mia personale. Con i docenti ovviamente c'è stato anche uno scambio legato al fatto che loro erano conoscitori della materia».* I docenti hanno portato i partecipanti a confrontarsi con le esperienze di cambiamento organizzativo in altre realtà aziendali, interpretandole e posizionandosi rispetto ad esse. **La formazione ha, cioè, indotto una nuova consapevolezza organizzativa**.

La dottoressa Pino spiega cosa abbiano comportato le acquisizioni derivanti da questa esperienza formativa in relazione al suo specifico ambito di Responsabile di sicurezza del lavoro e ambiente: «*Ho un ruolo che prevede, di mettersi sempre in gioco e soprattutto di interfacciarsi con tutte le aree e i livelli dell'azienda, cioè non solo con i propri colleghi impiegati dell'area gestionale, ma soprattutto con i lavoratori della produzione; quindi, con l'operaio, il manutentore, ecc. Di questo percorso formativo, ho colto, quindi, l'opportunità, di migliorare l'aspetto empatico, relazionale di ascolto, come diceva anche il mio collega, perché è fondamentale per il mio lavoro.*

*Questa formazione mi ha lasciato a valle dei corsi delle **tecniche per lavorare in gruppo** in modo peculiare per il mio ruolo. Durante la formazione ci siamo applicati su casi reali nostri; tra noi colleghi siamo arrivati a individuare un caso che potesse funzionare da esempio, perché magari ci troviamo poi ad affrontarne di simili in attività che coinvolgono più i dipartimenti e reparti. Abbiamo "lavorato" simulando come gestire quell'attività, quella situazione, come definire gli obiettivi, un action plan*»[12]. La formazione ha dunque dotato i partecipanti di strumenti concettuali e operativi che hanno trovato in seguito applicazione nei diversi contesti aziendali.

Per il dottor Fierro vi è stato un analogo impatto: «*Come HR Operations Manager mi confronto anch'io con l'Area di produzione. Nella parte di manutenzione abbiamo dei lavoratori che oramai sono in azienda da 20 o 30 anni. Vi è quindi anche un gap generazionale tra noi: tra me e magari il*

[12] Dott.ssa Emanuela Pino, HSE Manager & RSPP di De Matteis Agroalimentare S.p.A.. Intervista del 30/10/2025

manutentore che conosce l'azienda da quando erano 80 dipendenti ad oggi che siamo 300. Il suo modo di pensare, di vedere, di agire è ancorato magari a quelli che sono stati gli inizi di De Matteis. Sono quindi all'ordine del giorno i contrasti con i manutentori quando c'è da affrontare qualche novità. Ed è lì che dobbiamo essere bravi noi in primis all'ascolto e cioè a capire quali sono le loro reali esigenze, invece di fare del cambiamento un oggetto di scontro»[13].

La formazione ha dato dunque anche gli strumenti per prevenire potenziali conflitti che ostacolano il benessere organizzativo chiedendo ai manager di imparare a mettersi "*nei panni e nelle mani dell'altro"* per trovare la soluzione pertinente al problema in una logica collaborativa, come è stata la stessa modalità didattica della formazione*.*

Tutte le persone interpellate convergono nel considerare che il maggior apporto della formazione è consistito nell'**acquisizione di una maggiore capacità di interazione, di ascolto dei problemi e anche di individuazione dei problemi nella relazione con gli altri**.

3.2 Considerazioni riepilogative

I principali cambiamenti indotti dei 3 corsi realizzati in De Matteis Agroalimentare nell'ambito della formazione a catalogo dell'Avviso 2/2023 hanno riguardato il modo di lavorare dei partecipanti, agendo sulla **sfera relazionale, di pensiero e di approccio agli obiettivi**. L'apporto maggiore della formazione è consistito nell'acquisizione di una **maggiore capacità di interazione, di ascolto dei problemi e anche di individuazione dei problemi nella relazione con gli altri**.

Riguardo alla pertinenza tra quanto emerso dalle testimonianze e gli argomenti dei corsi, si evidenzia che **Strategie di lavoro per obiettivi** è il corso maggiormente richiamato dai partecipanti e quello che risulta aver dato maggiore **efficacia a livello operazionale**. La formazione ha fornito una visione che induce ad approfondire problemi e obiettivi nel dettaglio, scomponendo il macro-obiettivo in obiettivi intermedi e lavorando *step by step* per raggiungere i risultati attesi.

Il corso su **Stili decisionali e Critical Thinking**, pur mirando a un approccio analitico e critico ai problemi, le testimonianze e l'analisi didattica, ha puntato su un approccio che è focalizzato sulla dimensione dell'**ascolto e della relazione** come base del processo decisionale. L'approccio didattico al pensiero critico non è stato imperniato su esercizi logici o tecniche di analisi del testo, ma principalmente sulla relazione di ascolto, rendendo l'analisi funzionale alle finalità organizzative della formazione stessa.

L'acquisizione della capacità di ascolto e di interazione è stata richiamata come "*nuovo modo di pensare*" che permette di "*aiutare l'interlocutore*". Questo, per i manager intermedi, si è rivelato fondamentale per interfacciarsi con tutti i livelli aziendali, inclusi i lavoratori di lunga data (manutentori), facilitando la gestione delle dinamiche organizzative e prevenendo potenziali conflitti, diventando parte di uno stile manageriale radicato e diffuso nell'azienda. In conclusione, **la formazione realizzata con il piano sulle competenze di base e trasversali ha supportato efficacemente il cambiamento organizzativo.**

[13] Dott. Andrea Fierro , HR Operation Manager di De Matteis Agroalimentare S.p.A.. Intervista del 30/10/2025

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi abilitanti della formazione

L'apporto maggiore della formazione è consistito nell'acquisizione da parte del management intermedio di una maggiore capacità di interazione, di ascolto dei problemi e anche di individuazione nodi concettuali ed emotivi derivanti dalle esigenze dell'altro, quale approccio che contraddistingue la relazione organizzativa che l'azienda chiede ai propri manager di adottare.

La scelta dell'azienda in direzione del benessere organizzativo come pilastro della produttività e della competitività costituisce il fattore abilitante di maggior rilievo per la formazione, in quanto essa è stata utilizzata come leva per accelerare l'armonizzazione del modus operandi del management intermedio con le scelte e gli indirizzi strategici degli azionisti.

Benché fosse parte di un catalogo preconfezionato, **la formazione realizzata, è stata curvata e finalizzata all'acquisizione di mirate soft skill** da parte del management a supporto dell'efficientamento produttivo attraverso l'evoluzione del modello organizzativo in coerenza con gli investimenti tecnologici che a tutti i livelli richiedono proattività e flessibilità nell'interpretazione del proprio ruolo da parte dei dipendenti.

Il processo che dall'analisi dei fabbisogni ha portato alla scelta delle tre azioni formative ha una **genesi top down supportata sa un sistema top down per il rilevamento delle esigenze di formazione**, perché deriva dall'esigenza dei vertici aziendali di allineare i manager al programma di riorganizzazione in funzione degli investimenti in nuovi macchinari e tecnologie digitali, ma poggia sulla consultazione dei responsabili ai diversi livelli.

In **coerenza con l'approccio imprenditoriale** degli azionisti, la formazione è stata finalizzata all'efficientamento produttivo attraverso un'evoluzione organizzativa a cui sono chiamati a contribuire tutti i dipendenti a partire dai manager. L'enfasi sulle *soft skills* avanzate è coerente con l'orientamento aziendale di De Matteis Agroalimentare, che è una Società Benefit e considera la **"crescita delle persone"** (attraverso l'*upskill* dei dipendenti) un **fattore strategico** e un valore principale inscritto nei documenti aziendali.

Il corso **"Strategie di lavoro per obiettivi"** è risultato avere la **maggiore efficacia a livello operazionale**, poiché ha indotto un impatto diretto sul cambiamento, fornendo strumenti ed euristiche per **scomporre la complessità di problemi e obiettivi** nei loro elementi costitutivi e nelle tappe intermedie secondo approcci logici coerenti e pertinenti. Questa è stata la chiave per insegnare ai manager intermedi come affrontare, con maggiore efficacia e tempestività, situazioni e imprevisti a livello produttivo e organizzativo, secondo metodi ed euristiche del pensiero critico e/o di quello laterale e creativo.

La scelta di quei tre corsi è stata apprezzata dai partecipanti alla formazione che ritengono di aver acquisito "**un pensiero, una visione magari più dettagliata"**. Risulta, cioè, efficace il modo con cui è stato reso ai discenti uno dei principali fondamenti del pensiero critico: entrare nel dettaglio, ovvero scomporre in elementi primari una comunicazione o un oggetto complesso.

Sul piano operazionale, i partecipanti hanno imparato che "pensare per obiettivi" significa affrontare il **"macro-obiettivo"** lavorando **"step by step"**.

In relazione al **Pensiero Strategico,** il corso ha effettivamente raggiunto lo scopo di rafforzare la capacità di **lavorare per obiettivi** attraverso una migliore gestione di attività e risultati, e per assumere un **pensiero strategico** in grado di organizzare il lavoro.

Il corso **"Stili decisionali e Critical Thinking"**, pur avendo come obiettivo progettuale un approccio analitico e critico ai problemi, è stato interpretato e attuato concentrandosi sulla **dimensione dell'ascolto e della relazione come base del processo decisionale**. Una delle testimonianze ha evidenziato che l'approfondimento maggiore ha riguardato la **"capacità di ascolto e di interazione che molte volte viene sottovalutata"**. Questa capacità è stata definita come un **"nuovo modo di pensare"** che "permette di avere quell'asso nella manica in modo da poter aiutare l'interlocutore".

Tutti questi elementi indicano che uno dei fattori abilitanti della formazione è stata la capacità di rendere **accessibili ed operabili concetti** che hanno profonde implicazioni sulla forma del pensiero a livello individuale e collettivo, inducendo lo sviluppo di **capacità analitiche e di ricerca di risposte pertinenti a livello personale, interpersonale e oganizzativo**;

A conclusione dei corsi, le **competenze manageriali sono risultate accresciute in modo coerente con l'approccio imprenditoriale**, basato sulla **reciprocità.** La capacità di gestire questo valore è una delle competenze distintive che caratterizza lo stile imprenditoriale di questa azienda, la cui massima espressione è il **Patto Armando,** uno strumento che stabilisce un rapporto di reciprocità e fiducia tra azienda e fornitori vincolando ad obiettivi ambiziosi di qualità e sostenibilità.

Ha contribuito al successo di questo intervento anche l'approccio didattico che non è stato incentrato su esercizi logici o tecniche di analisi del testo, ma principalmente sulla **relazione di ascolto** e sull'**analisi delle situazioni** (casi reali nell'azienda e di altre aziende) **in funzione del ruolo organizzativo** di ciascuno dei partecipanti. Si è privilegiata la dimensione della relazione di ascolto che è stata il **fil rouge che ha legato i tre corsi**.

La formazione è stata efficace perché la gestione dei contenuti e degli obiettivi didattici ha supportato la **gestione delle dinamiche organizzative, attraverso una leadership partecipativa diffusa.** La **motivazione all'apprendimento** dei partecipanti è stata spinta dalla progressiva acquisizione di quelle **competenze relazionali che si sono rivelate fondamentali, efficaci e peculiari rispetto al ruolo** di manager di seconda linea. La formazione è stata **pragmaticamente spogliata di gran parte della dimensione teorica** per trasferire strumenti concettuali e stili decisionali che di quegli impianti teorici sono la derivazione.

La sintonia tra azienda ed Ente formativo che ha proposto il suo catalogo ha consentito questa armonizzazione in funzione degli obiettivi e dei fabbisogni formativi specificamente rilevati in questo contesto aziendale. Anche la scelta dei docenti è stato oggetto di condivisione e sono stati coinvolti docenti che già avevano conoscenza del contesto aziendale.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

I fattori che hanno contribuito all'efficacia, al successo e alla qualità del percorso formativo realizzato in De Matteis Agroalimentare S.p.A. sono strettamente legati all'allineamento tra gli obiettivi strategici aziendali e la metodologia didattica adottata.

Si è fatto ricorso alla formazione sulle competenze trasversali e di base perché questa è stata considerata "chiaramente strategica" in quanto parte integrante della visione aziendale di **crescita delle persone** e di *upskill* dei dipendenti.

La decisone dei vertici aziendali di utilizzare le risorse accumulate sul proprio fabbisogno formativo è maturata sulla base di quanto emerso da una **survey interna aziendale** nel 2023 ed è stato funzionale al progetto di **riorganizzazione in atto**, focalizzandosi sullo sviluppo delle competenze della **"seconda linea manageriale"**.

La scelta di aderire al catalogo di Fondimpresa (Avviso 2/2023) ha seguito una **"traiettoria virtuosa"** in quanto l'esigenza aziendale "è combaciata" con l'offerta formativa disponibile, evitando i rischi di una formazione indotta artificialmente dall'offerta. Ma è stato particolarmente importante la **"personalizzazione" dei corsi attraverso una microprogettazione flessibile e contestualizzata.** Nonostante si trattasse di corsi a catalogo, la **microprogettazione** è stata adeguata e "curvata" sulle specifiche esigenze dell'azienda e sulle caratteristiche dei discenti.

La formazione è stata specificamente orientata allo sviluppo di **soft skills avanzate** in relazione al ruolo del personale coinvolto.

L'interazione costante tra l'Ente Formativo (Virvelle) e l'azienda, che gode di una **partnership strategica consolidata**, ha permesso di calare l'offerta sulle reali necessità organizzative.

Si è fatto ricorso a metodologie didattiche **attive e coinvolgente e partecipative** con i corsi articolati equamente in attività d'aula e attività **on the job**:

Sia la formazione d'aula che quella non d'aula sono state integrate con **Action Learning/Project Work** su base cognitiva, emotiva e sensoriale. I partecipanti si sono applicati su **"casi reali"**, individuando problemi aziendali, simulando la gestione delle attività, definendo obiettivi e *action plan*. Questo ha dotato i partecipanti di strumenti concettuali e operativi che hanno trovato successiva applicazione pratica nei diversi contesti aziendali. Questo metodo è facilmente replicabile in contesti B2B.

Dato che si tratta di corsi a catalogo, la **trasferibilità** è intrinseca alla loro stessa natura poiché derivano da un'analisi dei fabbisogni formativi sulla base dei feedback pervenuti all'Ente formativo nel corso degli anni

I docenti sono stati scelti di comune accordo tra l'azienda e Virvelle, privilegiando quelli che avevano maturato **esperienze di coaching e buone prassi in altre aziende** su modi organizzativi per i quali erano stati individuati *gap formativi*. Questo ha favorito l'introduzione di una **nuova consapevolezza organizzativa**.

È stata adottata la prassi di redigere un **attestato di messa in trasparenza delle competenze**, che ha consentito di **confrontare le competenze in ingresso e quelle acquisite** che tuttavia è stato consegnato dall'ente formativo alle aziende e non ai destinatari.

4.3 Considerazione riepilogative

La formazione realizzata attraverso i tre corsi è stata **strategica e abilitante**, in quanto finalizzata a sostenere la riorganizzazione aziendale e a sviluppare le competenze della **seconda linea manageriale**. I principali cambiamenti indotti hanno riguardato la sfera **relazionale, di pensiero e di approccio agli obiettivi**.

L'elemento abilitante di maggior rilievo è stata la scelta aziendale di considerare il **benessere organizzativo** e la **"crescita delle persone"** come pilastri della produttività, in linea con lo *status* di Società Benefit.

L'apporto principale della formazione è stata l'acquisizione di una maggiore **capacità di interazione, di ascolto dei problemi e di individuazione dei nodi concettuali ed emotivi** derivanti dalle esigenze dell'altro. Questa capacità relazionale è funzionale agli obiettivi di efficientamento e velocizzazione delle decisioni e caratterizza lo stile di **leadership partecipativa diffusa** nell'azienda.

Il corso **"Strategie di lavoro per obiettivi"** è risultato quello con maggiore efficacia a livello operazionale, poiché ha fornito strumenti ed euristiche per **scomporre la complessità** di problemi e obiettivi nei loro elementi costitutivi, insegnando un approccio *step by step* (Quadro Logico) per raggiungere i risultati attesi (KPI).

Il corso **"Stili decisionali e Critical Thinking"** è stato efficace perché è stato interpretato e attuato concentrandosi sulla dimensione dell'**ascolto e della relazione** come base del processo decisionale, rendendo l'analisi funzionale al ruolo organizzativo dei partecipanti e supportando la gestione delle dinamiche organizzative.

L'impianto didattico, la presentazione ai discenti e l'interpetazione delle competenze chiave attraverso contenuti e modalità didattiche che hanno reso accessibili e operabili concetti e teorie complesse che sono alla base delle competenze chiave costituisce uno dei fattori di qualità ed efficacia di questa formazione.

Nonostante fossero corsi a catalogo, l'efficacia è stata garantita dalla **microprogettazione flessibile**, che ha permesso di "curvare" l'offerta sulle specifiche esigenze dell'azienda. Inoltre, l'utilizzo di docenti/coach con esperienze esterne ha favorito l'introduzione di una **nuova consapevolezza organizzativa**.

La didattica attiva (*Action Learning/Project Work*) applicata a **"casi reali"** ha dotato i partecipanti di strumenti concettuali e operativi immediatamente applicabili nei diversi contesti aziendali.

Nella pagina seguente viene presentata una analisi SWOT di questa esperienza formativa.

Analisi SWOT dell'esperienza formativa con il Piano "SMART SKILLS: sviluppo di competenze base e trasversali" realizzato da Virvelle S.B. per De Matteis Agroalimentare S.p.A.

PUNTI DI FORZA (Strengths)	**PUNTI DI DEBOLEZZA (Weaknesses)**
La formazione ha consentito l'a**llineamento strategico** delle competenze del management intermedio, operando come fattore abilitante per sostenere la riorganizzazione aziendale e la crescita delle persone, coerentemente con lo status di **Società Benefit**. **È risultata adeguata alle esigenze aziendali la scelta di tre corsi** da un catalogo validato da Fondimpresa. In particolare, quello su **"Strategie di lavoro per obiettivi"** è risultato avere la maggiore efficacia a livello operazionale, fornendo strumenti e euristiche per gestire efficacemente le situazioni e gli obiettivi di performance e organizzativi. **La dimensione teorica della competenza relativa al pensiero critico** è stata semplificata attraverso euristiche che inducono a **scomporre problemi, obiettivi e flussi di comunicazione nei loro elementi costituenti primari:** il macro-obiettivo in obiettivi intermedi (approccio "step by step") e collegando i risultati attesi (KPI) alle tecniche del Quadro Logico. Vi è stato un **miglioramento delle soft skills grazie all'** acquisizione di una maggiore capacità di gestione dell'interazione interpersonale, attraverso l'ascolto dei problemi e individuazione dei nodi concettuali ed emotivi ("**nuovo modo di pensare**"). **Personalizzazione e Metodologia Attiva** Nonostante i corsi fossero a catalogo, l'efficacia è stata garantita dalla microprogettazione flessibile "curvata" attraverso la **microprogettazione ad hoc** sulle esigenze specifiche dell'azienda e dall'uso di didattica attiva (Action Learning/Project Work) applicata a "casi reali nostri". **Vi è stata una selezione funzionale dei docenti** I docenti scelti per aver maturato in altre aziende esperienze di coaching e buone prassi che potessero essere mutuati nel contesto aziendale. La scelta di aderire al catalogo è stata frutto di un **processo virtuoso di analisi dei fabbisogni** in quanto rispondente all'esigenza emersa da una survey interna del 2023, **non si tratta di una domanda di formazione indotta dall'offerta**. Vi è stata una f**ocalizzazione chiara del target**, poiché la formazione si è concentrata esclusivamente sulla "seconda linea manageriale". L'esperienza formativa ha concorso a creare **un clima aziendale collaborativo**. Alla scelta di avvalersi di questo Avviso ha concorso e **l'ottimo rapporto dell'azienda con le rappresentanze sindacali** che hanno appoggiato attraverso l'accordo di condivisione le scelte formative della dirigenza	L'approccio didattico al pensiero critico si è focalizzato principalmente sulla dimensione dell'ascolto e della relazione, ma **sono stati esclusi esercizi logici** o tecniche di analisi del testo e della comunicazione. Vi è stato uno **scarso impiego di materiali didattici**, tra gli intervistati, infatti, almeno uno dei partecipanti intervistati, considerato rappresentativo dell'esperienza dalla stessa azienda e dell'Ente formativo, ha dichiarato di non aver personalmente utilizzato o consultato il materiale didattico del corso per l'attività lavorativa. Il **Documento di messa in trasparenza delle competenze acquisite è stato consegnato dall'Ente formativa all'azienda ma non hai dipendenti.** Il documento di messa in trasparenza delle competenze, che confronta abilità in ingresso e acquisite, è stato consegnato all'azienda e non ai diretti destinatari (partecipanti). Dalle testimonianze risulta che, **anche se la formazione ha portato a un miglioramento, permane la difficoltà del management nel confrontarsi con i lavoratori di lunga data (manutentori) sui cambiamenti in atto**, perché hanno un modo di pensare ancorato agli inizi dell'azienda, rendendo il cambiamento un oggetto di potenziale scontro, sebbene la formazione abbia fornito strumenti relazionali per gestirlo.
OPPORTUNITÀ (Opportunities)	**MINACCE (Threats)**

La formazione supporta **l'espansione produttiva e nuove assunzioni**. L'azienda ha in corso un investimento importante per un nuovo *plant* produttivo che comporterà l'assunzione di nuove risorse, creando occasioni per nuova formazione (es. *onboarding* o tecnica). È stato istituito il **comitato interno sull'Intelligenza Artificiale (AI)** che nella costante ottimizzazione dei ruoli per l'adeguamento organizzativo offre indicazioni per una formazione avanzata a supporto dell'i**nnovazione di processo e organizzativa** **Sostenibilità, Filiera Armando** e Il **Patto Armando** dànno vita a una "Buona Prassi" unica nel settore e il focus sulla sostenibilità (es. *green bond*, Circular Economy, Agritech PNRR) apre la strada a percorsi formativi specialistici (Green Skills). La **forte esposizione internazionale**, in quanto uno dei primi tre produttori mondiali di Private Label, **offre opportunità di rafforzamento nei mercati esistenti e di penetrazione in nuovi sulla base delle scelte strategiche orientate alla sostenibilità e qualità dei prodotti e dei sistemi di produzione.** **Vi sono margini di espansione anche sul mercato nazionale**	L'azienda, con l'80% del fatturato destinato all'estero, è **fortemente esposta alle dinamiche negative dei cambiamenti nei mercati internazionali,** inclusi fattori esogeni come i dazi americani. Il settore è caratterizzato da una **marginalità esigua** che impone investimenti costanti in innovazione per mantenere la competitività e in parallelo l'investimento sull'evoluzione delle professionalità e delle competenze in azienda. Le aziende del settore che non sono tempestive ed efficaci in questi investimenti possono perdere competitività e mercati. Le politiche protezionistiche in mercati importanti minacciano i piani aziendali di sviluppo internazionale. Nonostante l'incontro "virtuoso" tra domanda e offerta, la dipendenza dalla pubblicazione di **Avvisi a catalogo come l'Avviso 2/2023, potrebbe non garantire la perfetta aderenza a fabbisogni emergenti molto specifici** in futuro.