



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

Rete  Fondimpresa

LEVER TOUCH SpA

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025
STORIE DI FORMAZIONE

A cura di **Es** **COGIT@** srls

Sommario

PREFAZIONE.....	5
INTRODUZIONE.....	6
1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	12
1.4 Considerazioni riepilogative.....	17
2. IL PIANO FORMATIVO.....	19
2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	20
2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	22
2.3 Considerazione riepilogative.....	24
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	25
3.1 I cambiamenti generati dalla formazione	25
3.2 Considerazioni riepilogative.....	27
4. CONCLUSIONI	28
4.1 Gli elementi abilitanti della formazione.....	28
4.2. Le buone prassi formative aziendali attuativo è dimostrato da:	29
4.3 Considerazione riepilogative.....	31

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. **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

Il campione comprende di 3.064 unità produttive afferenti a 2.671 aziende che danno luogo a 13.590 partecipazioni, riferite a 11.121 azioni formative¹ 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 di 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	Ore Corso	Lavoratori formati	N° Azioni Formative
Classificazione MDLPS Monitoraggio Fondi Interprofessionali			
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

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.

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%

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.

8

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 predominanza 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

e classe dimensionale	AZIENDE (campione) per Provincia						% per Classe Dimensionale
	AV	BN	CE	NA	SA	Totale complessivo	
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 coerenza con il quadro metodologico sopra delineato, l'esperienza formativa di **LEVER TOUCH**, è diventata un caso di studio perché è presente nel database di Fondimpresa che costituisce il campione statistico esteso che funge da riferimento per il Monitoraggio della Campania. La ricerca semantica ha messo in luce che essa si distingue come azienda la cui descrizione della propria attività contiene con due "parole rare" (di seguito evidenziate in giallo): "**Carrozzeria: Levabolli in Forma Itinerante**". Questa definizione, che l'azienda si è data, contiene enunciati contrastanti: da un lato, l'attività di "carrozzeria" cioè di riparazione delle auto che è un'attività artigianale "matura", ampiamente diffusa nei territori grazie a tante officine generalmente di piccole dimensioni; dall'altro lato "**Levabolli in forma Itinerante**" è un enunciato che indica un'attività certamente innovativa e rara. Inoltre, l'attività che si riferisce a pratiche e dimensioni aziendali di tipo "artigianale" è associata a dati che indicano una dimensione industriale di Media Impresa. A queste peculiarità è associata una presenza multipla nel *campione esteso* con 7 azioni formative riconducibili a due Piani rientranti nell'ambito delle **competenze trasversali e di base** che ruotano attorno alle competenze multilinguistiche, nonché a quelle digitali e organizzative. L'incrocio di questi dati è interessante e ha collocato l'azienda tra quelle di potenziale interesse per la realizzazione dello studio di caso. Ma l'azienda con la sua esperienza formativa è entrata a far parte del panel di aziende oggetto di studio perché ha fornito ulteriori elementi per supporre che ci si trovasse in presenza di una buona prassi formativa: nella ricognizione per verificare la disponibilità a partecipare al monitoraggio valutativo, nell'ambito dei Piani formativi centrati sulle competenze di base e trasversali, a differenza di altre aziende interpellate ha manifestato, attraverso la HR Manager, un chiaro gradimento verso la proposta di approfondire l'analisi della sua esperienza formativa. La disponibilità a condividere la propria esperienza è il primo indicatore di una buona prassi. La rilevazione sul campo ha consentito di raccogliere informazione e testimonianze per verificare questa ipotesi.

-

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia di **Lever Touch** rappresenta l'evoluzione di un'intuizione artigianale in un modello di business industriale di portata globale. Fondata circa 25 anni fa a Napoli, l'azienda nasce dalle geniali intuizioni di **Giovanni Liccardo** che ha fatto sintesi di creatività e tecnica, diventando protagonista di una formidabile storia imprenditoriale. È un abile tecnico formatosi sul campo, lavorando per marchi prestigiosi come Ferrari e Maserati, finché non mette a frutto la sua esperienza, sviluppando la tecnica **PDR (*Paintless Dent Repair*)** con cui è nato come imprenditore: ha investito in prima persona su di essa, facendone il pilastro della Lever Touch. Questa azienda realizza lavorazioni a freddo delle lamiere per il ripristino delle carrozzerie delle auto danneggiate senza l'uso di vernici. Il processo e il contesto produttivo che ha generato sono molto avanti rispetto al tradizionale modello di officina e si è affermato su una concorrenza diffusa e agguerrita, ma chiusa in orizzonti locali.

Oggi Lever Touch è un leader internazionale nel settore del *car repair*, con oltre **800.000 veicoli riparati** e una presenza consolidata in **24 Paesi** di Europa, America del Sud e America del Nord. È un **sistema di pronto intervento globale** che opera con sedi e team di intervento esterni che costituiscono una rete di prossimità. I principali clienti di Lever Touch sono le maggiori case automobilistiche, compagnie di assicurazione, grandi aziende con flotte di automobili, società di noleggio di auto.

L'**Headquarters** è situato a **Napoli**, dove l'azienda è nata circa 25 anni fa. In Italia è presente anche un importante centro di riparazione diretta nella limitrofa provincia di **Caserta**. Il Gruppo dispone di sedi in Spagna e Francia: i **due branch a Barcellona** si avvalgono di un centro di riparazione presso il porto: il *BCN Express Repair Center*; la sede operativa di **Lione**, dove sono situati gli uffici, può contare su un centro di riparazione situato a **Saint Bonnet de Mure**. L'azienda dispone di branch e sedi operative in **Germania, Stati Uniti, Brasile e Argentina**. Il Gruppo Lever Touch è una realtà internazionale composta da diverse *legal entity* che, pur essendo formalmente separate per ragioni legislative e geografiche, operano secondo una logica di gestione unitaria e centralizzata facendo capo a una holding di controllo.

La sintesi tra dimensione tecnico-professionale e fattore umano, nella storia di questa azienda, è stata e resta centrale anche nell'attuale fase perché essa è nel DNA dell'azienda e del marchio, fa parte della leadership del fondatore e determina il prestigio del Gruppo. Giovanni Liccardo, infatti, in occasione del conferimento del Premio Leone d'Oro per quanto ha realizzato con la sua azienda, ne ha la genesi ed essenza della sua azienda come risultato del ***sogno di realizzare un'azienda moderna green e inclusiva***; questo ha fatto sì che ***oggi il Gruppo Lever Touch sia presente in tutto il mondo con i suoi valori etici, umani e professionali***.

I personali meriti dell'imprenditore sono ampiamente riconosciuti, come dimostra il conferimento di questo premio alla carriera professionale, avvenuto il 24 novembre del 2024 presso il Senato della Repubblica per essere stato un pioniere della tecnica PDR (*Paintless Dent Repair*) e oggi a capo di una eccellenza mondiale. La forza della sua leadership deriva dall'essere stato lui stesso un tecnico prima ancora che un industriale illuminato. Negli studi di casi aziendali ricorre frequente la circostanza in cui la storia aziendale si intreccia con le vicende di persone e/o di famiglie; tuttavia, sono più rari i casi in cui, come in questo, una persona con la sua creazione tecnica imprime un'impronta così vivida, persistente e dinamica alla storia e agli sviluppi dell'azienda.

Ciò che distingue **Lever Touch** e ne ha consentito l'affermazione a scala globale è la capacità unica di coniugare una **tecnica artigianale d'eccellenza** con una **capacità operativa su scala industriale e globale**. L'imprenditore, per dare forza a questa peculiarità, ha lanciato una *tag line* che è stata fatta propria dai manager e dal personale del suo Gruppo: *"Siamo specializzati in **Intelligenza Artigianale**"*². Questa parafrasi dell'Intelligenza Artificiale descrive la centralità delle persone e delle loro abilità nel processo produttivo primario, per quanto egli sia fautore e proprietario della tecnologia che consente di agire quelle abilità personali. L'Intelligenza Artificiale, tuttavia non è estranea all'azienda poiché è entrata in modo rilevante nei processi di supporto per contribuire a perfezionare queste stesse abilità umane.

I fattori tecnici e tecnologici che hanno decretato il successo di Lever Touch sono molteplici: in primo luogo, il processo produttivo proprietario dell'azienda che garantisce **precisione** e si avvale di **strumentazione esclusiva**. La tecnica PDR richiede, infatti, un'**altissima manualità** e l'uso di **leve specializzate, adesivi termo-fusibili o sistemi a induzione elettromagnetica**. Questo approccio non intacca le protezioni originali di fabbrica e mantiene inalterato il valore del veicolo, un vantaggio cruciale per i produttori di auto nuove.

La dottoressa D'Angelo, HR Manager del Gruppo Lever Touch, dal suo punto di vista, sottolinea la pertinenza di questo parallelismo, individuando numerosi fattori di innovazione soprattutto a livello di competenza e di sostenibilità *«[...] in un contesto dove tutto si muove in modo meccanico e automatico, noi continuiamo a lavorare sulle auto con metodo artigianale»*³.

Il modello organizzativo e operativo di Lever Touch funziona a **livello qualitativo, quantitativo e territoriale** come **moltiplicatore di artigianalità**. Mentre molti concorrenti si limitano a operare su scala locale, Lever Touch ripara veicoli con tecniche artigianali su larga scala, cioè su **quantitativi di tipo industriale**, operando come una **piattaforma logistica** in grado di raggiungere ovunque i clienti per realizzare **interventi in situ**. L'azienda garantisce **l'operatività in tutto il mondo mettendo a disposizione non solo manodopera, ma intere infrastrutture e tecnologie dedicate**. La **logistica di prossimità** consente di allestire **unità operative mobili** per raggiungere *"il luogo del sinistro"* in un **tempo record** compreso tra le **24 e le 48 ore**.

La dottoressa D'Angelo paragona questa rete a quelle del settore retail da cui proviene: *«Le nostre unità operative mobili sono come dei negozi che devono nascere, crescere e consolidarsi con estrema rapidità»*⁴. La HR Manager spiega che la **competenza del personale** è considerata in azienda il principale fattore di competitività. I **tecnici** su cui conta l'azienda sono, infatti, dei **«top performer»** con **competenze rare**. L'azienda investe in modo strategico e molto mirato sulla professionalità e la selezione delle proprie risorse umane sviluppando know-how a livello individuale e organizzativo con percorsi formativi d'eccellenza.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Le testimonianze e i dati indicano che due sono i driver dell'innovazione che caratterizzano in modo marcato e sequenziale l'attuale strategia aziendale: a) il **cambiamento organizzativo** con una articolata strutturazione manageriale; b) la **standardizzazione** delle procedure tecniche.

² Frase riportata dagli intervistati nel corso della rilevazione sul campo del 22/12/2025

³ Daniela D'Angelo, HR Manager di Lever Touch Group. Intervista del 22/12/2025.

⁴ Ibidem/

L'orientamento strategico di Lever Touch è oggi guidato dalla **diversificazione delle linee di business** e dalla **strutturazione manageriale**. Originariamente focalizzata quasi esclusivamente sulla riparazione dei danni da grandine sulle auto stoccate nei piazzali all'aperto presso le case automobilistiche, l'azienda ha successivamente ampliato il proprio raggio d'azione includendo: partnership con compagnie assicurative; grandi aziende per la gestione di flotte a lungo termine; il restauro di auto d'epoca.

Un passaggio chiave di questa crescita qualitativa e quantitativa il potenziamento delle competenze direzionali. Tra il 2022 e il 2023, il Gruppo ha integrato figure di alto profilo come il Direttore Generale, il CFO, l'IT Manager e la stessa Responsabile HR, sostituendo le precedenti consulenze esterne con un management interno strutturato. Daniela D'Angelo, che è parte di questo cambiamento, come HR manager, spiega che: «*Precedentemente, era presente un'espansione di mercato, ma meno strutturata. Oggi, invece, abbiamo **internalizzato tutte le competenze e le figure chiave**, permettendo a ogni divisione di strutturarsi e accompagnare lo sviluppo dell'azienda dall'interno*»⁵.

L'innovazione organizzativa più consistente ha avuto luogo nel corso dell'ultimo triennio e ha portato alla creazione dell'attuale gruppo manageriale. L'azienda ha dato centralità a persone in grado di supportare efficacemente l'imprenditore, sposando la sua visione e interpretando il know-how distintivo dell'azienda. Riunire funzionalmente queste persone attorno al fondatore dell'azienda è stato un potente propulsore della crescita aziendale e riflette l'idea imprenditoriale della centralità del fattore umano nel successo e nell'innovazione aziendale. Anche nella holding di controllo del Gruppo Industriale sono state inserite, nello stesso periodo, figure direzionali di elevato profilo e dinamicità.

L'azienda, così come avviene a livello operativo, anche a livello manageriale ha accolto persone che hanno dovuto interpretare e sintonizzare sulla lunghezza d'onda dell'azienda la propria esperienza e professionalità per rispondere in modo efficace alle peculiarità e per sviluppare le potenzialità di questa azienda con la sua tecnologia proprietaria. Sono manager provenienti da settori diversi, d'altra parte non esiste un'azienda uguale.

La narrazione della dottoressa D'Angelo è emblematica di questo adattamento all'approccio aziendale, richiesto nel reclutamento dei manager e traspare anche da altre testimonianze; può essere considerato parte di un'innovazione organizzativa che ha messo **lo sviluppo dell'azienda nelle mani di persone nuove**. Le persone nuove hanno innovato l'azienda e l'azienda ha innovato il loro approccio professionale perché hanno **sposato il peculiare modello di servizio e produzione industriale che caratterizza questa realtà**. Entrando a farne parte hanno trovato fiducia e spazio di manovra: «*La mia è un'esperienza consolidata, maturata, per la maggior parte, nel settore retail; sono stata infatti per quasi **dodici anni in una grande e nota catena della moda** in qualità di responsabile delle risorse umane di area. Successivamente, ho continuato a operare nel retail per diverse aziende campane, prima di essere contattata da Lever Touch nel 2023. Quando la Lever Touch mi ha contattata, mi sono chiesta inizialmente perché un profilo come il mio, che aveva lavorato sempre nel commercio, potesse interessare a un'azienda metalmeccanica. In realtà, la mia esperienza nella **gestione di strutture capillari sul territorio** (come i negozi) è stata fondamentale: le nostre **unità operative mobili** sono paragonabili a dei punti vendita che devono nascere, crescere e consolidarsi rapidamente. Lever Touch mi ha scelta proprio per la mia estrema mobilità e flessibilità*»⁶.

⁵ Daniela D'Angelo, HR Manager di Lever Touch Group. Intervista del 22/12/2025.

⁶ Ibidem.

Gli obiettivi sfidanti dell'azienda hanno attratto manager esperti e dinamici. Ciò che ha spinto la dottoressa D'Angelo a raccogliere la "sfida" di Lever Touch risiede, infatti, nella forte motivazione a partecipare al governo della crescita impetuosa di un'azienda che stava mutando pelle: **da azienda a conduzione personale ad azienda a conduzione manageriale**. *«Ho deciso di accettare la sfida di **strutturare integralmente il dipartimento Risorse Umane**, poiché l'azienda stava crescendo con estrema rapidità — **passando dai circa 20 dipendenti di soli sei anni fa agli attuali 250 di Gruppo**⁷ — ma non possedeva ancora figure interne dedicate ad accompagnare questo sviluppo. Precedentemente, le competenze manageriali erano presenti ma affidate a consulenti esterni; il mio compito, insieme ai nuovi direttori inseriti tra il 2022 e il 2023, è stato quello di **internalizzare queste funzioni** affinché ogni divisione potesse strutturarsi e crescere stabilmente dall'interno»⁸.*

Da questa narrazione si evince, in primo luogo, che l'azienda ha investito sulla persona, scommettendo sulle sue capacità di compiere il "salto" trasferendo da un settore all'altro il suo know-how. Dal lato della manager, emerge come lei abbia percepito, come fattore di interesse e attrazione professionale, la possibilità di dare forma (organizzativa nel suo caso) a una sostanza aziendale fatta di **innovatività, peculiarità e potenzialità**. Una dinamica simile è rintracciabile anche nelle altre testimonianze raccolte che sono entrati subito in sintonia con l'azienda e il fondatore facendone propria la mission.

Lo sviluppo delle funzioni apicali e la creazione di una solida struttura manageriale hanno impattato sulle attività determinando una rapida crescita del business, grazie a una maggiore articolazione e all'evoluzione su diversi piani e ambiti della strategia aziendale. Questo ha consentito di diversificare gli sbocchi di mercato e trainare l'innovazione tecnologica e digitale dei processi di supporto. È risultata vincente la scelta imprenditoriale di fare del cambiamento organizzativo il propellente del business e dell'innovazione aziendale. Emerge anche l'efficacia di un **criterio di scelta basato sulla centralità delle persone** e dei solidi legami funzionali e organizzativi che ha generato, producendo delle **eccellenti performance** in un tempo relativamente breve e **in uno scenario globale estremamente difficile e instabile**.

Il Gruppo **Lever Touch** è cresciuto, infatti, strutturando la propria offerta commerciale attraverso una diversificazione che ha saputo guardare a mercati diversi non solo su base geografica, ma anche cogliendo tempestivamente i cambiamenti dello scenario nel settore automotive, evolvendo da una specializzazione verticale - con interventi sulle vetture ferme nei piazzali delle grandi case automobilistiche per riparare i danni da grandine e altri eventi meteorologici - a un **modello di business multidimensionale**.

L'azienda ha integrato, soprattutto negli ultimi anni, la propria offerta con una gamma di servizi che hanno aperto nuovi sbocchi di mercato superando i limiti e le problematiche di una dipendenza esclusiva dalle forniture alle grandi case automobilistiche. Questa prospettiva strategica ha portato a superare i limiti della stagionalità dei picchi di produzione legati alla frequenza degli eventi atmosferici avversi, ma ha anche consentito all'azienda di reagire alla crisi del settore automotive, aprendo sbocchi verso altre tipologie di clienti, con l'offerta di valide alternative, sia per il recupero delle autovetture e l'allungamento del loro *Life Cycle*, sia con il contenimento dei costi determinato dal forte rialzo dei prezzi dei pezzi di ricambio della carrozzeria. I nuovi servizi di Lever Touch hanno, dunque, risposto alle esigenze di *car repair* di nuovi grandi player.

⁷ Lever Touch SpA, oggetto con la sua esperienza formativa del presente studio di caso, è la società italiana madre e oggi conta circa 90 addetti.

⁸ Daniela D'Angelo, HR Manager di Lever Touch Group. Intervista del 22/12/2025.

L'azienda mantiene un orientamento rigorosamente professionale con un **focus sul B2B e sui centri di riparazione diretta**: «Abbiamo dei centri in cui ci occupiamo anche di riparazione diretta a compagnie di noleggio a lungo termine o per flotte aziendali. [...] Quello su cui non siamo ancora specializzati è il B2C, cioè il servizio per il cliente finale che viene a farsi riparare l'auto da noi»⁹.

È in atto una diversificazione con l'ampliamento dell'offerta e delle competenze tecniche: Oltre alla tecnica PDR (a freddo), l'azienda ha inserito competenze di carrozzeria tradizionale. «Nei nostri centri di riparazione diretta abbiamo anche le cabine di verniciatura, quindi non offriamo soltanto la tecnica a freddo; ci stiamo specializzando anche per quanto riguarda la meccanica»¹⁰.

La strategia aziendale, in questa fase, mira a governare e, quindi, rendere controllabile questa diversificazione. Per tale motivo, il suo principale focus, riguardo ai processi, è sulla **standardizzazione delle procedure**, con l'obiettivo di rendere le diverse linee di business coerenti e monitorabili a livello globale. L'obiettivo non è creare delle figure tecniche specialistiche diversificate per linee di produzione, come spiega l'HR manager, ma **diffondere una cultura del dato per omogeneizzare gli indicatori di performance** nei diversi tipi di intervento, in modo che una stessa figura di tecnico sia in grado di operare perseguendo standard di eccellenza e obiettivi di miglioramento continuo.

Altro pilastro della strategia aziendale è la **Sostenibilità Ambientale**. La tecnica PDR è intrinsecamente ecologica poiché evita l'uso di prodotti chimici e allunga la vita delle autovetture. Questo impegno è certificato dalla **medaglia di bronzo Ecovadis** e dal **Sistema di Gestione ISO 14001** che posizionano l'azienda come leader della riparazione a "impatto zero". L'azienda è concretamente impegnata nel ridurre l'impatto ambientale, applicando un **monitoraggio costante per ridurre le emissioni di gas serra**. Viene privilegiato l'uso di **fonti energetiche rinnovabili** nei Centri di riparazione e sono state istituite procedure per la razionalizzazione dei consumi idrici. La produzione di rifiuti è minimizzata promuovendo attivamente i principi dell'**economia circolare**. Si adottano processi per la **gestione ecocompatibile di sostanze chimiche** e scarti industriali. Lever Touch è impegnata nella protezione della **biodiversità**, evitando di arrecare danni agli ecosistemi durante le attività. La filiera è resa sostenibile preferendo **fornitori certificati** e l'acquisto dai mercati locali. Ogni lavoratore riceve **formazione e sensibilizzazione** per agire responsabilmente verso l'ambiente. Sul piano della **Sostenibilità sociale** grande è l'attenzione alla parità di genere.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

In questo quadro di cambiamenti e di crescita, la formazione del personale e dei manager è un crogiuolo di innovazione per il miglioramento continuo, il consolidamento organizzativo e lo sviluppo di mercato; non riguarda quindi la tecnica PDR, in sé stessa, ma tutto il lavoro di back office e di marketing necessario a valorizzarla e ha richiesto di abbracciare la **Digital Transition**. L'adozione del sistema ERP e lo sviluppo di software proprietari per la raccolta e l'analisi dei dati di gestione e produzione (*Data Analysis*) sono fondamentali per gestire la complessità delle operative mobili a scala internazionale. A differenza di altre realtà del settore, Lever Touch dispone ora di un dipartimento **IT Solutions** e di **software proprietari** per la raccolta e l'analisi dei dati. La dottoressa D'Angelo spiega che l'obiettivo non è solo tecnico, ma strategico perché mira a capitalizzare l'enorme mole di informazioni che l'azienda gestisce a livello globale.

⁹ Daniela D'Angelo, HR Manager di Lever Touch Group. Intervista del 22/12/2025.

¹⁰ Ibidem.

Sul piano organizzativo e relazionale, per questa azienda si può rinverdire la definizione di **multinazionale tascabile**, coniata da Aldo Bonomi proprio nella seconda metà degli anni Novanta quando Giovanni Liccardo cominciava a nascere l'idea di questa azienda, ma questa definizione non è sufficiente a descrivere **l'elevata mobilità internazionale dei professionisti dell'azienda**, sia a livello di tecnici che di manager. Lo sviluppo delle **competenze multilinguistiche** assume pertanto una valenza strategica di assoluta importanza.

In Lever Touch, la formazione è lo strumento principale per garantire l'eccellenza operativa e la coesione di un Gruppo geograficamente distribuito a livello globale. Un ruolo strategico centrale è la **Lever Touch Academy**, che costituisce una ulteriore novità frutto dell'approccio manageriale; sono già state realizzate due edizioni del corso che consente la creazione interna di nuovi tecnici specializzati, data la scarsità di tali profili sul mercato. Daniela D'Angelo definisce questi professionisti con un'efficace metafora che richiama la sua provenienza dal settore Moda: *«Questi profili sul mercato del lavoro non si trovano, perciò mi piace dire che i tecnici PDR sono rari come dei "top model" . Cerchiamo, quindi, di formarli internamente con un'Academy dedicata: un percorso rigoroso di circa sei mesi che richiede grande manualità e precisione»*¹¹. La vocazione e l'abilità tecnica *“naturale”* delle persone hanno un ruolo importante. In questo corso, in qualche caso, trovano successo anche dei semplici appassionati con scarsa esperienza tecnica; all'opposto, vi sono stati dei tecnici con una certa esperienza che in certi casi hanno finito per rinunciare.

La formazione assume, infine, un ruolo cruciale nella **costruzione dell'identità aziendale**. Poiché i tecnici operano spesso in cantieri mobili distanti dalla sede, la formazione (anche da remoto) diventa un momento di unione. La dottoressa D'Angelo osserva: *«Per noi la formazione è stata un elemento di coesione. Vedere i responsabili delle unità operative e i tecnici collegarsi dai cantieri, con la divisa e i rumori del lavoro in sottofondo, è stato il segnale che l'azienda tiene a loro anche quando sono fuori, non limitando l'attenzione alla sola competenza tecnica ma investendo sulla loro crescita professionale complessiva»*¹².

1.4 Considerazioni riepilogative

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.

¹¹ Daniela D'Angelo, HR Manager di Lever Touch Group. Intervista del 22/12/2025.

¹² Ibidem.

- **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 con 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

Questo studio riguarda la partecipazione di **Lever Touch S.p.A.** al Piano Formativo: "**SKILL-BASED DEVELOPMENT PLUS**" realizzato nell'ambito dell'**Avviso 2/2023** nell'ambito del Catalogo di offerta formativa di **Form Retail S.r.l.** approvato da Fondimpresa.

Il Piano nel suo insieme è dunque finalizzato allo **sviluppo delle competenze di base e trasversali** dei lavoratori coinvolti, rispondendo ai fabbisogni specifici rilevati all'interno delle imprese beneficiarie: complessivamente **60 aziende della Campania di diversi settori produttivi, tra cui Lever Touch**. La formazione con questo Piano ha complessivamente coinvolto 541 lavoratori, per un totale di 2.908 ore di formazione svolte sia con metodologie tradizionali di aula che non tradizionali, come l'Action learning o la Formazione a Distanza. Il Piano formativo ha previsto esclusivamente corsi partecipati da singole aziende, non vi sono state cioè azioni formative interaziendali.

Il piano formativo è consistito nella realizzazione di **105 azioni formative** distribuite tra **21 diversi titoli** di azioni formative. Sebbene il piano copra una vasta gamma di competenze di base e trasversale, alcune tematiche ricorrono con maggiore frequenza all'interno dei dati di attuazione del piano:

- **Comunicazione efficace:** è il titolo più frequente, con circa **13 occorrenze** come risulta dai dati di monitoraggio finale; esso assume ancora maggiore rilevanza se si considerano i fabbisogni di competenze trasversali e di base complessivamente espressi nell'area dei linguaggi con altri due gruppi di titoli: "English Language" e "Comunicazione efficace e Persuasiva". Nell'ambito di questo Piano formativo, i titoli direttamente riferibili all'area delle competenze comunicative rappresentano il 27% delle azioni formative.
- **Introduzione all'elaborazione e realizzazione di progetti:** Segue con circa **10 occorrenze**.

A seguire, in questa "graduatoria", si posizionano a pari merito, con **8 occorrenze** ciascuna, le seguenti competenze di base e trasversali di cui è rilevante il fabbisogno nelle aziende:

- **Sicurezza informatica:** indica l'emergere di questa competenza come base di ogni ruolo professionale in ogni contesto lavorativo. verso l'internazionalizzazione delle imprese coinvolte; **questo è uno dei corsi a cui ha partecipato Lever Touch**.
- **English Language** (con vari titoli in relazione al livello e al campo di applicazione): la frequenza di questo tipo di corsi testimonia la spinta verso l'internazionalizzazione e dell'impatto dei movimenti turistici nelle imprese coinvolte. **Anche questo è uno dei corsi seguiti dal Lever Touch**.
- **Comunicazione assertiva e persuasiva:** risponde a esigenze di sviluppo di capacità che sono legate alla percezione del ruolo e di sé nella relazione con gli altri, ma anche all'esigenza di superamento dei limiti di elaborazione verbale scritta dei contenuti che talvolta affondano le radici oltre che nei costrutti psicologici nelle carenze del sistema di istruzione. In materia di Literacy come insieme di competenze per comprendere e utilizzare le informazioni in vari contesti, che sono a fondamento di una comunicazione efficace.

Il piano ha previsto un sistema di monitoraggio dell'apprendimento basato su questionari di gradimento, test finali, nonché il rilascio di attestazioni di messa in trasparenza delle competenze acquisite e verificate per arricchire il "portfolio" professionale del lavoratore.

2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo in **Lever Touch** è frutto di un processo strutturato che ha segnato il passaggio da una gestione della formazione puramente tecnica a una visione manageriale e trasversale: **strategica**. L'analisi è stata avviata in concomitanza con l'ingresso della nuova Responsabile Risorse Umane, la dottoressa Daniela D'Angelo, nel 2023, avvalendosi di diversi strumenti metodologici:

- **Questionari e Interviste;**
- **Mappatura delle Competenze e Gap Analysis;**
- **Coinvolgimento proattivo per la collaborazione Strategica.**

È stata condotta una rilevazione iniziale tramite questionari somministrati alla popolazione aziendale per intercettare le necessità percepite dai lavoratori. Il dipartimento HR ha proceduto, quindi, a una mappatura delle competenze chiave, confrontando le abilità presenti al momento della rilevazione con quelle attese per il futuro (*skill gap analysis*) per allineare il personale agli obiettivi strategici.

L'analisi è stata perfezionata insieme al partner **Form Retail**, definendo gli obiettivi didattici sulla base dei profili dei destinatari e delle loro mansioni al fine di identificare nel vasto Catalogo di questo Ente formativo, l'offerta formativa maggiormente rispondente al fabbisogno formativo e valutarne le eventuali esigenze di adattabilità allo specifico contesto aziendale.

Il Catalogo dei corsi di Form Retail, ritenuti idonei da Fondimpresa, comprende 144 corsi formativi; individuare quei corsi, che meglio avrebbero soddisfatto lo specifico fabbisogno di competenza rilevato, **ha richiesto che l'Ente Formativo fornisse adeguato supporto** alla Responsabile aziendale e **ne raccogliesse gli input** in via preliminare ai fini della elaborazione del progetto di Piano formativo collocando il fabbisogno di Lever Touch tra quello delle altre aziende che hanno aderito al Piano formativo, ma questo ha anche **posto le basi per una microprogettazione didattica condivisa**, in fase di realizzazione dei corsi, curvandoli sulle specifiche esigenze di questa azienda.

Come sottolinea la dottoressa Daniela D'Angelo, nella sua veste di Responsabile delle Risorse Umane e della Formazione del personale: «*Ho sempre presentato ai docenti l'analisi del fabbisogno, in modo che potessero capire che dall'altra parte c'erano persone impegnate operativamente nei rispettivi ruoli; stavano lavorando, era quindi necessario che come esperti esterni venissero incontro alle esigenze dell'azienda*»¹³. Dall'analisi sono emerse tre macroaree di intervento prioritario:

A. Competenze Linguistiche legate all'Internazionalizzazione dell'azienda. Nonostante i livelli di efficacia storicamente espressi dall'azienda a livello internazionale, la dimensione globale ha fatto emergere la necessità di rendere la comunicazione più fluida tra le diverse sedi estere. La dottoressa D'Angelo dichiara in merito: «*Dal questionario è emersa subito, in maniera evidente, la necessità di sviluppare le competenze linguistiche anche sia per le figure tecniche che per quelle manageriali. La competenza linguistica è stata forse l'elemento centrale; non perché mancasse la conoscenza di base, ma perché serviva maggiore fluidità nella capacità di interfacciarsi in meeting, riunioni e call con le branch estere*»¹⁴.

¹³ Daniela D'Angelo, HR Manager di Lever Touch Group. Intervista del 22/12/2025.

¹⁴ Ibidem.

B. Cultura del Dato e Standardizzazione. L'azienda ha rilevato un'eccessiva dispersione di informazioni e la necessità di uniformare i processi operativi. I risultati dell'analisi a questo livello hanno recepito le scelte di vertice dell'azienda evidenziando la necessità di allineare le competenze perché: *«L'obiettivo strategico che oggi accompagna l'azienda è la standardizzazione dei processi. La formazione deve servire a diffondere una cultura del dato e l'uniformità dei processi, affinché le informazioni siano fruibili da tutti. Abbiamo tantissimi dati e informazioni, ma c'è una dispersione importante; si tratta quindi di imparare a leggere quei dati affinché siano di supporto al business».*

C. Innovazione Digitale e Sicurezza. L'analisi ha fatto recepito le indicazioni dei tecnici informatici di potenziare la gestione dei dati tecnici provenienti dai cantieri e di proteggere l'infrastruttura informatica. Questo ha portato alla focalizzazione su:

- **Data collection e data analysis**, per monitorare le attività svolte presso i clienti.
- **Cybersecurity**, per mitigare i rischi derivanti dal dialogo tra software differenti e player internazionali.

L'analisi dei fabbisogni ha agito come una **bussola strategica** e ha consentito di seguire su una precisa rotta di navigazione per lo sviluppo delle competenze che è partita dalla partecipazione a due piani formativi nell'ambito dell'Avviso 2/2023 sulle competenze di base e trasversale questo piano formativo per poi passare alla realizzazione di un piano a supporto dell'innovazione tecnologica e digitale, nonché del cambiamento organizzativa che è stato realizzato nei primi mesi del 2025.

La stessa analisi dei fabbisogni ha indirizzato a una prima adesione a un Piano sempre sulle Competenze di base e trasversale (prima "finestra dello stesso Avviso) e sempre con Form Retail, realizzando dei corsi nei primi mesi del 2024 per rispondere al fabbisogno più pressante di:

- Elaborazione e gestione dei progetti
- Introduzione all'informatica e competenze digitali (in FAD)
- Lingua francese: produire, comprendre et interagir
- Sicurezza informatica

Questa prima partecipazione ha riguardato soprattutto i livelli tecnico-operativi e l'interazione organizzativa con uno dei Paesi in cui l'azienda più strutturata e vanta una rilevante presenza logistica: la Francia. Questa esperienza ha dato eccellenti risultati, tanto da portare a elevare il livello organizzativo da coinvolgere con il secondo piano per rispondere al fabbisogno di competenze di base e trasversale.

Per quanto riguarda il piano oggetto di questo studio di caso, i titoli dei corsi realizzati qualche mese dopo rispondono a fabbisogni analoghi, ma specifici, rilevati con la medesima analisi. Essi si riferiscono a figure di management e di backoffice presenti nell'Headquarters. Questi corsi sono stati scelti nell'ambito del Catalogo perché, rispetto alla precedente esperienza formativa, riguardano competenze che impattano su aree più ampie e diversificate, sia a livello organizzativo che di mercato. Questo tipo di fabbisogno si riscontra, particolarmente, nel corso per migliorare la padronanza della lingua veicolare più diffusa, l'*English*. Si evidenzia anche la presenza di un corso che apre allo sviluppo delle competenze per la leadership e la conduzione dei team. Di particolare rilievo è la conferma anche al livello manageriale di un gap di competenze, riguardante la sicurezza informatica che permane come pressante bisogno.

L'elenco dei Corsi scelti nel Catalogo Form-Retail dall'azienda Lever Touch, nell'ambito del Piano formativo "**SKILL-BASED DEVELOPMENT PLUS**", indica che ha puntato a un'ulteriore mèta nella sua navigazione professionale:

- English Language: understanding and production
- Leadership e team leading
- Sicurezza informatica

Questa scelta è coerente con la rilevazione aziendale e l'analisi del fabbisogno di formazione per colmare i gap di competenze di base e trasversali può avere una importante valenza strategica.

2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione della formazione a Catalogo, come è necessario che sia, è preconfezionata dall'Ente formativo che la offre alle aziende affinché trovino risposta alle proprie esigenze formative.

In questo paragrafo, analizziamo le caratteristiche progettuali di due corsi a cui ha partecipato l'azienda nell'ambito del piano formativo oggetto di questo studio: "*English Language: understanding and production*" e "*Sicurezza informatica*" di cui la Responsabile della formazione sottolinea un elevatissimo e immediato livello di efficacia, superiore anche quello espresso dal corso sulla leadership che pure ha dato ottimi risultati, per il manifestarsi dei quali occorre, tuttavia, una maggiore latenza.

Il corso "**Sicurezza Informatica**" ha mirato a consolidare le competenze sulla protezione dei dati e dei dispositivi, con una articolazione degli obiettivi e dei contenuti in linea con il framework Europeo DigComp 2.2 in materia di competenze digitali. Il corso è stato progettato per una durata di **24 ore**, attraverso un modello didattico ibrido con **8 ore di aula** (per la parte teorica e metodologica) e **16 ore di Action learning** (per esercitazioni pratiche e confronto attivo). Nell'ambito della partecipazione a questo corso sulle competenze di base e trasversali per la **Sicurezza Informatica**, l'azienda ha coinvolto **5 lavoratori**

Il corso "**English Language: understanding and production**" è strutturato nel Catalogo formativo per migliorare le performance comunicative negli scambi internazionali, sui livelli QCER A1/A2. Ha una durata di **40 ore** totali. La struttura didattica prevede **12 ore di aula** dedicate alla grammatica e alle strutture linguistiche e **28 ore di Action learning**, focalizzate su conversazione, vocabolario professionale e produzione di documenti (e-mail, memo). In Lever Touch è stata composto un gruppo di apprendimento di **5 lavoratori** dell'azienda. Nell'ambito del Catalogo formativo è stato scelto un corso che si colloca nel livello di destinazione della competenza in lingua inglese al livello "elementare" superiore cioè a livello A2 del QCER il Quadro di riferimento europeo per la formazione linguistica,

La formazione ha avuto un **taglio estremamente pratico**, con test iniziali per misurare le competenze in ingresso e prove finali per certificare le competenze acquisite.

La testimonianza del CFO, il dott. Antonio Gennarelli, che ha partecipato ai due corsi su cui si focalizza questo studio di caso, mette in luce l'efficacia, sia della scelta di queste attività formative come risposta al fabbisogno di competenza, sia delle modalità didattiche nel corso della realizzazione che hanno consentito di raggiungere gli obiettivi di apprendimento.

In merito alle metodologie didattiche e alla qualità dei docenti, il dott. Gennarelli ha espresso un forte apprezzamento per l'approccio personalizzato e pratico adottato nel piano formativo, sottolineando l'importanza di una formazione non standardizzata, ma adattata alle reali necessità dei dipendenti.

«I corsi sono stati strutturati molto bene, poiché hanno previsto un test iniziale per comprendere le capacità e il livello di ogni singola risorsa. Non è stato un corso standard, ma è stato "cucito su misura" in base alle competenze di ogni dipartimento.

Questo approccio ha comportato la creazione di più classi con livelli omogenei di preparazione; è stato, quindi, un percorso ben strutturato che ha favorito il coinvolgimento e il lavoro di squadra, aiutando a rompere il ghiaccio iniziale»¹⁵.

La formazione che maggiormente ha apprezzato e che, a suo avviso, costituisce un'esperienza tanto positiva ed efficace da dover essere considerata una **buona pratica** dell'azienda, da replicare periodicamente, è **la formazione linguistica** per l'utilizzo dell'Inglese nell'attività professionale sua e dei suoi colleghi che occupano posizioni di responsabilità manageriale, in particolare ha apprezzato le metodologie didattiche: *«Le lezioni prevedevano una prima parte dedicata al ripasso delle regole grammaticali, seguita da sessioni di conversazione in cui ognuno descriveva la propria attività lavorativa, permettendo così di confrontarsi e crescere professionalmente.*

Personalmente prediligo l'approccio in presenza che è stato adottato in questa occasione, rispetto alla modalità online. Con il docente a distanza, si rischia di perdere la concentrazione a causa delle distrazioni del contesto, come ad esempio le e-mail che arrivano sul proprio dispositivo, mentre con il docente in presenza le ore di formazione sono totalmente focalizzate sull'attività formativa»¹⁶.

Il giudizio sulla qualità dell'insegnamento è estremamente positivo, con una menzione particolare per la docente di Inglese: *«La docente di Inglese è stata bravissima. Purtroppo, non è stata poi disponibile per il successivo ciclo di formazione linguistica, ma in generale la qualità dei docenti è stata ottima sotto ogni punto di vista»¹⁷.*

Questa testimonianza evidenzia come sulla qualità della formazione abbiano inciso due fattori: da un lato, gli standard di progettazione e di gestione dell'Ente Formativo attuatore, cioè di Form Retail, e, dall'altro lato, gli input che la dottoressa D'Angelo ha dato ai docenti come elementi di microprogettazione didattica che hanno consentito di curare e finalizzare la formazione agli obiettivi di apprendimento pertinenti alla finalizzazione strategica dell'azienda e alle caratteristiche e ai gap formativi dei partecipanti.

Significativa da un punto di vista metodologico è anche la programmazione delle giornate didattiche che per scelta della Responsabile aziendale non ha mai superato le 4 ore, per rispetto delle soglie di attenzione dei discenti e per motivi di sostenibilità organizzativa.

¹⁵ Antonio Gennarelli, CFP di Lever Touch SpA e Group. Intervista del 22/12/2025.

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Ibidem.

2.3 Considerazione riepilogative

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

3. I cambiamenti generati dalla formazione

I cambiamenti e gli impatti generati dalla formazione in ambito linguistico e informatico sono descritti dai protagonisti come una transizione verso una maggiore fluidità internazionale e una consapevolezza digitale diffusa. Per il dottor Antonio Gennarelli, CFO del Gruppo Lever Touch, la formazione linguistica ha risposto a una necessità operativa immediata, migliorando il clima interno e l'efficacia delle relazioni internazionali. Dichiarò, infatti: *«L'inglese è diventato un must per i nostri uffici amministrativi, perché ognuno di noi può interagire in maniera più semplice e diretta con i colleghi degli altri Paesi».*

La formazione linguistica ha avuto anche un impatto indiretto a livello organizzativo diventando occasione per fare team building grazie all'approccio didattico aperto e basato sui contenuti: *«Altra cosa che ho potuto apprezzare e che come me penso abbiamo apprezzato tutti, è l'aver avuto un coinvolgimento nel lavoro di team».*

Antonio Gennarelli si sofferma sull'importanza della consapevolezza di una crescita professionale trasversale che cioè consente di esprimere e recepire, con cognizione delle parole da usare in Inglese, concetti e riferimenti che attengono a strumenti e campi che pur non essendo quelli specifici del proprio ruolo entrano nel lavoro quotidiano: *«Il punto di forza di questo corso, dal mio punto di vista, è stato secondo me aver acquisito maggiori competenze linguistiche non solo sulla parte "finance", ma anche sulla terminologia e il linguaggio l'IT. Inoltre, alcuni termini ed espressioni per la logistica mi erano sconosciuti. Le lezioni sono state, quindi, un confrontarsi e crescere insieme ai colleghi sotto i diversi punti di vista».*

A testimonianza della efficacia dell'insegnamento linguistico basato sui contenuti, riferiti in questo caso al contesto lavorativo, il Dott. Gennarelli porta un esempio. Mentre in Italia sono stati realizzati anche grazie a Fondimpresa questi corsi in inglese, ma anche in francese e spagnolo, Negli altri Paesi si è fatto all'inverso formazione in italiano e quando il CFO è andato recentemente in Spagna, i colleghi gli hanno potuto interagire in modo diretto e fluido.

Questa testimonianza che richiama fortemente l'attività di confronto e dialogo che vi è stata durante le lezioni, evidenzia come il livello di autonomia nella comunicazione in inglese a cui il corso ha portato gli allievi si è posizionato a un livello superiore a QCER¹⁸ A1 che comporta lo scambio su informazioni basilari e frammentarie relative alla persona o al lavoro. Sembra posizionarsi, piuttosto, anche se solo parzialmente sul livello B1 anche se non coronato da una certificazione. Dalle dichiarazioni del dott. Gennarelli si evince che la formazione lo ha effettivamente aiutato a comunicare in inglese a un livello per cui *"È in grado di comprendere i punti essenziali di messaggi chiari in lingua standard su argomenti familiari che affronta normalmente al*

¹⁸ Il QUADRO COMUNE EUROPEO DI RIFERIMENTO PER LE LINGUE (QCER) fornisce le seguenti definizioni sintetiche: **B1 (Intermedio)**: È in grado di comprendere i punti essenziali di messaggi chiari in lingua standard su argomenti familiari che affronta normalmente al lavoro, a scuola, nel tempo libero, ecc. Se la cava in molte situazioni che si possono presentare viaggiando in una regione dove si parla la lingua in questione. Sa produrre testi semplici e coerenti su argomenti che gli siano familiari o siano di suo interesse. È in grado di descrivere esperienze e avvenimenti, sogni, speranze, ambizioni, di esporre brevemente ragioni e dare spiegazioni su opinioni e progetti. Livello Elementare **A2 (Elementare)**: Riesce a comprendere frasi isolate ed espressioni di uso frequente relative ad ambiti di immediata rilevanza (ad es. informazioni di base sulla persona e sulla famiglia, acquisti, geografia locale, lavoro). Riesce a comunicare in attività semplici e di routine che richiedono solo uno scambio di informazioni semplice e diretto su argomenti familiari e abituali. Riesce a descrivere in termini semplici aspetti del proprio vissuto e del proprio ambiente ed elementi che si riferiscono a bisogni immediati.

lavoro, a scuola, nel tempo libero, ecc. Se la cava in molte situazioni che si possono presentare viaggiando in una regione dove si parla la lingua in questione».

Sul versante degli impatti che ha avuto il corso sulla Sicurezza Informatica, il dottor **Giuliano Santorelli** è un testimone indiretto e si potrebbe dire che la sua è una valutazione, quasi di parte terza degli impatti e dei cambiamenti indotti dalla formazione realizzata in questo campo, poiché ha assunto a successivamente (maggio 2025) il ruolo di **IT Manager**. Egli focalizza l'importanza della sicurezza informatica e sulla gestione dei dati, sottolineando come la formazione abbia trasformato il dipendente **da potenziale vittima a sentinella attiva**. Questo cambiamento è iniziato con il corso **nell'ambito delle competenze trasversali e di base nel 2024**, rivolto principalmente a personale con responsabilità manageriali o comunque nell'Headquarters ed è proseguito per approfondire ed estendere competenze e comportamenti per la sicurezza informatica a tutti i livelli dell'organizzazione **e in tutte le sedi**.

Sull'obiettivo della cyber security, l'IT manager spiega la finalizzazione della formazione: **«Non vogliamo mettere le persone a recuperare i buchi di sicurezza, Il nostro obiettivo è totalmente diverso, vogliamo renderle le persone attente a quello che succede quando circolano dati nella rete.**

Il gruppo IT lavora costantemente sulla sicurezza attraverso degli strumenti specifici. L'informazione di base della sicurezza informatica invece è un altro argomento».

La formazione realizzata ha prodotto cambiamenti nel diffondere la capacità di riconoscimento delle minacce e, in particolare, i tentativi di **Phishing**: *«Mi è già capitato in azienda, in questi pochi mesi, che diverse persone riconoscessero o, meglio, pensassero che delle mails non provenissero veramente dall'Amministratore Delegato. Se l'utente è formato, è il primo a notare che sta succedendo qualcosa di anomalo, e sa che la prima cosa da fare è chiamare l'Ufficio IT per chiedere una mano».*

La formazione del personale ha inciso anche sull'efficacia dei flussi di lavoro con il Sistema ERP: *«C'è molta più attenzione nell'immettere i dati, perché i colleghi vedono in modo diretto il risultato, cioè come il sistema li trasforma in un'informazione. L'informazione serve per gestire l'azienda, quindi l'applicazione un po' più stringente di un flusso di lavoro permette poi all'azienda di valutare un dato finale che serve per scegliere, per decidere delle strategie».*

La formazione informatica di base ha aiutato nell'implementazione e personalizzazione del nuovo sistema ERP, ma la formazione è proseguita con l'analisi dei flussi di dati legati a procedure e processi produttivi: *«La conoscenza dei flussi di lavoro da parte di un'azienda è un grosso vantaggio, anzi immenso».* La formazione informatica in questa azienda è diretta in questa fase proprio allo sviluppo di competenze per l'analisi delle procedure e dei flussi di informazione.

Dal suo osservatorio del personale, la dottoressa Daniela D'Angelo può fare una valutazione dei cambiamenti che complessivamente è possibile osservare: *«Nel corso di quest'anno, grazie alla formazione si è consolidata, da parte di tutti, una maggiore consapevolezza sia della direzione in cui sta andando l'azienda e sia verso un approccio operativo diverso. Tutti hanno avuto modo di capire che l'azienda deve innovarsi, anche le persone storiche da questo punto di vista sono più restie».*

3.2 Considerazioni riepilogative

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'innescò 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 l'area IT è stata allertata da alcuni dipendenti che hanno segnalato e-mail sospette a firma dell'Amministratore Delegato dell'azienda è degna 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

4.1 Gli elementi abilitanti della formazione

I fattori critici che hanno conferito **qualità ed efficacia** alle attività formative di Lever Touch nell'ambito del **Piano formativo per le competenze trasversali e \ base**, oggetto di questo studio di caso, sono da ricercare principalmente negli standard di qualità dell'offerta formativa del soggetto attuatore del Piano, Form Retail, attraverso il suo Catalogo formativo.

Questa tipologia di intervento formativo è assunta al rango di formazione strategica, perché le competenze trasversali e di base per le quali è stato individuato un fabbisogno di formazione sono state inserite in un percorso di "navigazione professionale" (come la chiamerebbe Guy Le Boterf) che le ha collocate in una programmazione e costruzione di professionalità ad hoc che si basa sulla **progettazione della formazione integrata con la strategia aziendale**.

Altro aspetto di rilievo sul piano della Qualità Formativa è la decisione di procedere alla scelta di alcune azioni formative nell'ambito di un Catalogo di corsi formativi sulla base di un processo rigoroso di analisi del fabbisogno che ha segnato il passaggio da una visione puramente tecnica a una **manageriale e sistemica nella gestione delle competenze e delle Risorse Umane che le agiscono nel contesto aziendale**.

L'analisi dei *deficit di competenza* a livello individuale delle persone e dei diversi team, come strutture collettive (**Skill Gap Analysis**) è stata realizzata con il ricorso a **strumenti di rilevazione**, quali: l'utilizzo di questionari, interviste. L'ampiezza e la profondità della rilevazione e dell'analisi hanno permesso di identificare e programmare gli interventi necessari per allineare le competenze dei lavoratori agli obiettivi di crescita del Gruppo Industriale.

La scelta dei corsi di formazione nel catalogo di Form Retail è risultata funzionale a tre pilastri strategici, pertinenti alla struttura organizzativa e logistica dell'azienda e agli obiettivi strategici che concernono: l'internazionalizzazione; la sicurezza digitale; la standardizzazione dei processi, come espressione operativa di una cultura del dato per la capitalizzazione del know-how e degli input che vengono dall'esperienza.

La **Micro-progettazione** e la **"Sartorialità" della progettazione e micro-progettazione** hanno consentito la **Personalizzazione** della formazione. Un fattore determinante per il successo di questa esperienza formativa è stato il superamento del modello di **"corso standard"** a favore di un approccio **cucito su misura**. La micro-progettazione è stata alimentata dagli input che la Responsabile HR ha fornito ai docenti, interagendo con loro per spiegare le peculiarità operative di Lever Touch, assicurando che gli esperti esterni comprendessero le esigenze reali dei dipendenti.

A questo scopo, è stato somministrato un **test per la rilevazione delle competenze in ingresso in possesso degli allievi**. Ciò ha permesso di creare **classi omogenee per livello di preparazione**, garantendo che nessuno restasse indietro e che i contenuti fossero sfidanti per tutti.

La qualità dell'apprendimento è stata potenziata dall'integrazione di una metodologia didattica classica, come la lezione frontale, bilanciata da un massiccio a **metodologie proattive come quelle dell'Action Learning**.

Sia nella formazione multilinguistica (Inglese) che in quella per la Sicurezza informatica, hanno assunto un ruolo rilevante le attività pratiche e di verifica degli apprendimenti acquisiti. Sono state infatti privilegiate attività come la conversazione e la simulazione di casi lavorativi reali (es. scrittura di e-mail, meeting internazionali). Analogamente per la sicurezza informatica, la didattica ha tratto efficacia focalizzandosi sul riconoscimento proattivo di minacce reali come, ad esempio, le diverse forme di phishing.

Alla qualità didattica ha contribuito una programmazione delle attività e delle giornate formative che non hanno mai superato le **4 ore**, per evitare il calo di concentrazione e permettere ai dipendenti di conciliare lo studio con l'operatività aziendale. Per i partecipanti, la presenza nel corso delle attività di decenti di elevata competenza ha costituito un fattore motivante che indicherebbe la superiorità della formazione in presenza rispetto a quella a distanza sincrona.

L'azienda, in collaborazione con Form Retail, ha selezionato docenti definiti "**smart**" e **proattivi**, capaci di adattarsi a un contesto dinamico e internazionale. Il giudizio dei partecipanti sulla qualità dell'insegnamento e sul clima d'aula è stato estremamente positivo, sfiorando l'87% di valutazioni "ottime".

Il Piano ha previsto al termine dei percorsi formativi il rilascio di attestazioni di messa in trasparenza delle competenze acquisite per arricchire il **portfolio professionale** del lavoratore, rendendo l'apprendimento tracciabile e capitalizzabile. In effetti l'Ente formativo ha prodotto tali attestati che sono a disposizione per il rilascio su esplicita richiesta dei partecipanti. In mancanza di richieste di questo tipo non vi è stata alcuna effettiva consegna di attestati. Questa procedura di "attestazione delle competenze" trova riscontro nella quasi totalità dei Piani formativi finanziati da Fondimpresa in Campania. È un aspetto da migliorare a livello sistemico anche perché non risulta verificato né percepito come utile il rilascio di tanti attestati cartacei quanti sono i corsi formativi che auspicabilmente segue un lavoratore nel corso della sua carriera.

4.2. Le buone prassi formative aziendali attuativo è dimostrato da:

- **Risultati superiori agli obiettivi indicati nel Catalogo** per il Corso di inglese; inizialmente e formalmente mirato a un livello A2, l'approccio pratico ha permesso ai lavoratori di raggiungere un'autonomia di livello B1, senza costi aggiuntivi per l'organizzazione.
- **Soddisfazione totale:** Il fatto che il 100% dei partecipanti abbia giudicato positivamente l'attinenza dei temi trattati dimostra una perfetta corrispondenza tra quanto insegnato e le necessità quotidiane in officina o in ufficio.
- **Efficienza e Sostenibilità:** La scelta di limitare le sessioni a 4 ore ha garantito il mantenimento della soglia di attenzione, bilanciando perfettamente le esigenze didattiche con l'operatività aziendale.

La **Riproducibilità** di questa esperienza formativa è data da un **Modello Metodologico** che può essere replicato all'interno dell'azienda e in contesti simili. Tale modello consiste nel collocare la formazione per le competenze di base e trasversale in una programmazione pluriennale che lega sinergicamente competenze chiave e competenze specialistiche in funzione e a supporto degli obiettivi e degli input strategici.

La partecipazione a questo Piano formativo e a **corsi a Catalogo** per la formazione multilinguistica e per la Cybersecurity, **è un'esperienza strutturata replicabile** sia all'interno dell'azienda che in contesti analoghi, **non è un evento isolato**. La forza del metodo risiede nella sua architettura che si caratterizza per:

L'approccio "sartoriale": L'azienda ha dimostrato che un catalogo standard (come quello di Form Retail) se **l'Ente Formativo è orientato** al cliente può essere **"curvato"** e **"cucito su misura"** attraverso test d'ingresso ai partecipanti e **micro-progettazione condivisa tra azienda ed ente formativo**,

Supporto alla standardizzazione dei processi: La formazione realizzata ha sviluppato un processo di trasferimento a cascata e trasferimento delle competenze che contribuisce a rendere costanti ed omogenee, per ruoli e livelli, le procedure poiché facilita il flusso e il controllo delle informazioni.

La pratica realizzata si distingue, infine, per la sua **elevata trasferibilità**. Le metodologie adottate non sono confinate al settore del *car repair*. La dimensione qualitativa della trasferibilità è implicita nella formazione a Catalogo, ma l'aspetto peculiare e trasferibile di questa esperienza è dato dalla accuratezza e dalla profondità con cui l'Ente formativo interno all'azienda, cioè in concreto, la Responsabilità della formazione e delle Risorse Umane, ha condotto l'analisi dei fabbisogni formativi, individuando con precisione il fabbisogno formativo e rilevando la presenza di gap relativi a competenze chiave di tipo multilinguistico e digitale anche in relazione a figure con elevate competenze tecnico-manageriali. Questo dato non sorprende ed anzi è frequente per effetto delle carenze del sistema di Istruzione. La buona pratica messa in atto consiste nella interpretazione di questo gap e negli input che la HR manager ha dato ai docenti per finalizzare e massimizzare l'efficacia della formazione.

In particolare, nel caso specifico della formazione per l'Inglese, la dottoressa D'Angelo ha rilevato una criticità nelle competenze multilinguistiche dei manager (mediamente di livello universitario) Risultava carente *"non la conoscenza di base"* ma la **capacità di agire con efficacia anche a un livello basico** la conoscenza della lingua inglese. La HR Manager ha chiesto quindi ai docenti di mirare a colmare carenze determinate dalle modalità di insegnamento e di apprendimento delle lingue straniere che i destinatari manifestavano quale -retaggio di conoscenze che avevano ricevuto dal sistema dell'Istruzione Superiore e Universitaria. Ciò si evince incrociando il profilo dei destinatari con quanto evidenziato dalla HR Manager nell'affermare che *«La competenza linguistica è stata forse l'elemento centrale; non perché mancasse la conoscenza di base, ma perché serviva maggiore fluidità nella capacità di interfacciarsi in meeting, riunioni e call con le branch estere»*.

In termini di Gap Skill Analysis si possono fare le seguenti considerazioni:

- a) L'enunciato: *"non perché mancasse la conoscenza di base"* può essere espresso come segue: ***"Le competenze in ingresso dei partecipanti comprendono la conoscenza di elementi della lingua inglese. Tali conoscenze non consentono alle persone una fluida comunicazione in lingua veicolare nei diversi contesti e situazioni lavorative"***.
- b) L'enunciato: *"serviva maggiore fluidità nella capacità di interfacciarsi in meeting, riunioni e call con le branch estere"* può essere espresso anche come segue: ***"Le competenze in uscita [dal corso formativo] consentono una comunicazione più fluida in lingua inglese, per cui la persona può usare la lingua in modo autonomo per gestire la maggior parte delle situazioni quotidiane, di lavoro, studio e svago, comprendendo i punti chiave e producendo testi e discorsi semplici ma coerenti su argomenti familiari, descrivendo esperienze, sogni e motivazioni"***.

L'analisi dei fabbisogni ha quindi costituito la matrice delle puntuali indicazioni che l'azienda ha dato alla/al docente prescelta/o per la formazione del team dei manager. La chiarezza del fabbisogno formativo e l'articolazione delle indicazioni riguardo ai contenuti e agli obiettivi di apprendimento che l'azienda ha fornito al docente costituiscono dei punti di forza di questa esperienza e sostanziano la buona pratica formativa

4.3 Considerazione riepilogative

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 perfettamente 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 auspiccate 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 mobilitare **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 <i>Strengths - Fattori Interni</i>	PUNTI DI DEBOLEZZA <i>Weaknesses - Fattori Interni</i>
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 <i>Opportunities - Fattori Esterni</i>	MINACCE <i>Threats - Fattori Esterni</i>
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.

