



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

Rete  Fondimpresa

SANNIO PLASTIC

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025
STORIE DI FORMAZIONE

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

SOMMARIO

PREFAZIONE.....	5
INTRODUZIONE.....	6
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	12
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	14
1.4 Considerazioni riepilogative.....	15
2. IL PIANO FORMATIVO	18
2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	18
2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	19
2.3 Considerazione riepilogative	22
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	24
3.1 I cambiamenti generati dalla formazione.....	24
3.2 Considerazioni riepilogative	25
4. CONCLUSIONI.....	27
4.1 Gli elementi abilitanti della formazione	27
4.2. Le buone prassi formative aziendali	28
4.3 Considerazione riepilogative	30

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
5. 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.
6. **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, Sannio Plastic è stata prescelta come caso di studio, in quanto è presente nel campione allargato come industria di trasformazione della plastica che ha realizzato un Piano formativo nell'ambito dell'**Avviso n. 5/2023** di Fondimpresa per la realizzazione di **Interventi sperimentali** a sostegno delle imprese aderenti attraverso **Piani formativi rivolti a lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale**. L'analisi preliminare per l'ammissione di questa esperienza formativa nella ristretta rosa delle Storie di Formazione 2025 ha evidenziato che la situazione di crisi che ha portato l'azienda a ricorrere agli ammortizzatori sociali è legata alla sua collocazione nella filiera dell'*automotive*. Vi sono dunque molteplici elementi che convergono sulla opportunità della scelta di questa azienda con la sua esperienza formativa:

- l'industria della trasformazione della plastica ha attraversato una trasformazione che riguarda le tecnologie e i profili professionali già emersa in precedenti casi di studio realizzati in Campania;
- la produzione di particolari in plastica per le case automobilistiche in Campania riveste grande importanza e un ruolo di leadership internazionale;
- la competitività nella trasformazione della plastica è data da investimenti in tecnologie di automazione 4.0 e riduzione dei costi energetici con ricorso a fonti alternative di energia;
- il settore ha visto una progressiva contrazione della forza lavoro nelle industrie di trasformazione della plastica qualunque sia il mercato di sbocco della plastica trasformata, con una ridefinizione del ruolo degli *operatori di produzione* di cui le industrie manifatturiere di questo settore continuano ad avere bisogno: da una manodopera bassamente qualificata che gli standard regionali collocano ai livelli EQF più bassi, il settore è passato a occupare figure che sanno interagire con tecnologie di automazione e sistemi digitalizzati 4.0.

Questo studio di caso verte dunque su un contesto che presenta molteplici elementi di interesse per la formazione continua dei lavoratori nelle situazioni di crisi e negli ambiti strategici.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

La **Sannio Plastic srl** è un'azienda situata in provincia di Benevento che si presenta come: *"[...] una realtà industriale dinamica ed innovativa ad alta competenza nel settore della produzione di manufatti in plastica mediante la tecnologia dello stampaggio a iniezione. La nostra azienda ha evoluto rapidamente la propria attività con l'ausilio di tecnologie avanzate ed elevate competenze, servizi personalizzati e sempre corrispondenti alle richieste e alla filosofia del cliente. dinamica e innovativa specializzata nello stampaggio a iniezione di manufatti in plastica"*².

La sua storia, nel racconto di Antonietta Palma, Responsabile dell'amministrazione, inizia dall'impresa di suo nonno, Roberto Palma, che circa **40 anni fa**, proveniente da una famiglia di agricoltori, ebbe l'idea *«innovativa e anche un pochino pazza per i suoi tempi»* di avviare un'industria. Partì con una singola pressa e da uno stampo per produrre per uno **scolapiatti**: un suo progetto personale. Gli anni in cui nasce l'azienda sono quelli della ricostruzione post-sismica che ha visto svilupparsi un fermento imprenditoriale con lo sviluppo di nuovi settori produttivi nelle Aree Interne che furono quelle maggiormente colpite dal terremoto del 1980 con epicentro in Irpinia. Successivamente, l'azienda si è orientata verso il settore **automotive** in seguito alla conoscenza con un amico, specializzandosi sempre più in questo campo

Attualmente, l'azienda è gestita dai soci che rappresentano la **seconda generazione imprenditoriale** della famiglia, con Filippo Palma, amministratore unico e rappresentante legale e uno zio di Antonietta Palma che rappresenta la **terza generazione** e riveste responsabilità manageriali.

L'attività principale è lo **stampaggio a iniezione**, per il quale l'azienda acquista la materia prima (polimeri in granulo) e utilizza stampi forniti in gran parte dal cliente finale.

Sannio Plastic opera prevalentemente nel mercato **business to business**. Storicamente, l'azienda è concentrata principalmente su un settore: *«Dopo più di 30 anni, il nostro fatturato è per l'80% esclusivamente nell'automotive»* con due "grossi clienti **Tier 1**³" del settore automotive. Sannio Plastic produce il prodotto finito, effettua il controllo qualità e lo consegna ai propri committenti che sono interlocutori di primo livello nella supply chain delle case automobilistiche (Tier 1,) alcuni di essi sono localizzati nel beneventano o in Campania. Il restante fatturato copre settori come casalinghi, packaging, agricoltura, elettronica, chimica industriale, design e biomedicale.

Per rispondere alle esigenze del settore automotive, l'azienda ha ottenuto la certificazione **IATS**, un investimento che ha permesso di elevare la qualità della produzione ed evitare *"note di non conformità"* dei committenti.

Il settore automotive sta attraversando una crisi epocale. Antonietta Palma descrive così il crollo degli ordini iniziato nel 2023 e accentuatosi nel 2024: *«fino alla primavera dell'anno scorso, quindi diciamo che non ancora si percepiva... poi dopo all'improvviso da un mese all'altro che stavamo così*

² Presentazione di Sannio Plastic come società consorziata di *Sistema Campania*, in: <https://www.sistemacampania.com/elenco-consorziati/sannio-plastic-srl/>

³ Nel settore automotive, **Tier 1** si riferisce ai fornitori di primo livello, ovvero le aziende che producono e forniscono direttamente parti, sistemi o componenti assemblati alle case automobilistiche (OEM - Original Equipment Manufacturers) per l'integrazione nel prodotto finale, come motori, elettronica o sistemi di frenata, o anche parti in plastica della carrozzeria o del motore; collaborano a stretto contatto con le case automobilistiche fin dalle fasi di sviluppo.

giù giù all'improvviso da un mese all'altro e poi il calo sempre di più sempre di più sempre di più, quindi dal 2024 sempre di più è stato proprio cadere in un baratro».

L'impatto sul personale è stato severo: l'organico, che in passato contava circa 60 dipendenti, è stato dimezzato e conta attualmente circa 30 unità. L'azienda ha fatto ricorso alla cassa integrazione e, successivamente, alla solidarietà, con i dipendenti che oggi lavorano "due o tre giorni su cinque" a causa del calo degli ordini.

Nonostante il momento difficile, l'azienda si sta muovendo per la diversificazione: *«Stiamo cercando di trovare nuovi clienti in altri settori»*. L'AD, Filippo Palma, ritiene che questa crisi della filiera automobilistica debba essere attribuita al "Green Deal europeo" in quanto è circoscritta a questo specifico comparto che ha assistito impotente alla chiusura di stabilimenti da parte di alcuni dei clienti **Tier 1** più rilevanti. La sua visione dello scenario, qualora non intervenga una inversione di rotta per l'automotive si sintetizza nell'idea che di *"[...] di futuro oggi qua ce n'è poco"*.

Da questo settore strategico l'azienda ha comunque tratto know-how che consente di aprirsi ad altri target di mercato. L'Amministratore sottolinea, a tal proposito, che la certificazione **IATS**, sebbene orientata all'automotive è importante per garantire la qualità ai nuovi clienti in altri settori.

Questo indirizzo si combina e non è, comunque, un abbandono di questo fondamentale sbocco di mercato. Recentemente, la Sannio Plastic ha stretto una *partnership* con **Omigroup** per produrre "particolari" per **Ferrari**; questo significa che l'azienda si dedica a una produzione di elevatissima qualità anche se i volumi sono molto ridotti rispetto ai precedenti. Antonietta Palma, nella sua posizione di manager dell'amministrazione e del personale, conferma che *«l'azienda, sta facendo di tutto per andare avanti»* e segnala piccolissimi e incerti segnali di incremento delle commesse anche nel settore automotive.

Il mantenimento di un clima di coesione all'interno dell'azienda, nonostante la crisi di mercato che si sta attraversando, è favorito dalla natura di *family company*. Antonietta Palma evidenzia la trasparenza con i dipendenti: *«Spesso facciamo riunioni, li chiamiamo e diciamo: Ragazzi, guardate, questo è un periodo particolare, vi anticipiamo già che ci stiamo avviando in un qualcosa di nuovo; spesso li incontriamo per metterli al corrente di qualunque novità»*. Il rapporto di fiducia si estende anche ai clienti: *«[...] il rapporto che abbiamo con i nostri clienti è stato sempre bello, nel senso che anche per loro lavorare con noi è come essere di famiglia»*.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nel corso degli anni, l'azienda ha investito nell'innovazione, concentrandosi soprattutto sui processi di qualità. Antonietta Palma ha affermato che "col passar degli anni è diventato sempre più stringente questo controllo qualità". Dal 2017, la Sannio Plastic ha investito in tecnologie digitali **4.0** e attualmente tutte le presse sono completamente 4.0, permettendo il monitoraggio in tempo reale di produzione, fermi e allarmi.

La Sannio Plastic è pienamente inserita nella filiera automotive, sia a livello regionale che internazionale. Di particolare rilievo è la partecipazione attiva al Consorzio di imprese **Sistema**

Campania⁴, teso allo sviluppo competitivo del settore automotive in Campania, e contribuisce alla piattaforma **Borgo 4.0** per la *smart mobility*.

Nel quadro della sua strategia per l'innovazione, Sannio Plastic sta conducendo un progetto di ricerca con **SAPA**, importante Tier-1 il cui principale sito di produzione è nello stesso territorio sannita. per diminuire i difetti sui particolari estetici attraverso la prova di nuove materie prime.

Antonietta Palma ha fornito una descrizione dettagliata del progetto, chiarendo che è nato nell'ambito di una collaborazione più ampia: *"Stiamo portando avanti questo progetto con **Sapa e altre aziende della filiera Automotive**, finanziato da **Invitalia**. È un progetto che si divide in due strade: da un lato va verso l'investimento produttivo con l'acquisto di beni, che nel nostro caso sono nuove presse; poi l'altra strada è quella della **ricerca e sviluppo**. Sapa ci sta proponendo quindi **degli stampi su cui eseguiamo delle prove di stampaggio**, ma anche delle nuove **materie prime**. All'interno della partnership di progetto, con noi ci sono altre aziende, con compiti diversi; alcune, ad esempio, che sviluppano nuovi software, magari. Noi come Sannio Plastic sono già due anni stiamo provando varie materie prime su stampi di Sapa per **diminuire i difetti**. Il progetto è stato creato perché dobbiamo essere sempre più stringenti dal punto di vista della **qualità che assicuriamo al cliente finale**. Dobbiamo dare sempre ogni "particolare" al massimo della qualità. Nella maggior parte dei casi, oggi, noi produciamo **particolari estetici** che devono quindi su essere **perfetti al 100%**. Quindi noi stiamo provando varie materie prime e presse per capire quali polimeri e procedure utilizzare per una produzione di particolari totalmente senza difetti».*

L'AD, Filippo Palma, sottolinea che a fronte dei finanziamenti attesi *"Questi progetti di ricerca e sviluppo vanno avanti nonostante le difficoltà ad accedere a linee di finanziamento che dovrebbero essere già nella fase di erogazione. Vi sono problemi imputabili a **ritardi burocratici che pesano sulle aziende che partecipano a questo progetto, ancora più gravemente per un settore in crisi**».* L'azienda è infatti in attesa di recuperare importanti risorse già investite per questo progetto.

La ricerca e sviluppo riguarda anche altri settori di mercato e nuovi prodotti ed è affidata al **tecnico di produzione** che cura la messa a punto di nuovi polimeri, mentre per il design, il marketing e i test di laboratorio, l'azienda si rivolge a partner specializzati. Dalla ricerca di Sannio Plastic è nato il **Barattolo Bio-degradabile in plastica 100% vegetale** che ha trovato sbocchi nel mercato delle industrie agro-alimentari.

In quanto azienda consorziata a **Sistema Campania**, Sannio Plastic ha sviluppato un know-how per cui è **in grado di lavorare bioplastiche completamente biodegradabili, oltre alle materie prime sintetiche** con possibili applicazioni in diversi settori.

In termini di mercato, l'azienda continua a operare nel B2B soprattutto sulla scia di rapporti "storici" e delle dinamiche della filiera automotive. L'apertura a nuovi settori, ad avviso di Antonietta Palma, potrebbe portare a un'innovazione organizzativa, creando delle figure dedicate e sviluppando competenze interne di marketing, sia per possibili aperture al B2C che per l'apertura a nuovi sbocchi nel B2B.

⁴ <https://www.sistemacampania.com/>

Un versante strategico per l'Amministratore, Filippo Palma, è quello della **Sostenibilità**; per quanto esprima un punto di vista critico sul Green Deal, enfatizza le scelte aziendali in questa direzione che si sono rivelate vantaggiose in termini economici e ambientali. La sua critica riguarda la posizione isolata dell'Europa in questa scelta. Il suo punto di vista è che la sostenibilità non dovrebbe comportare degli obblighi, ma essere gestita liberamente. Ritiene che la scelta di puntare sull'elettrificazione dei motori della auto abbia favorito la Cina abbattendosi sull'industria automobilistica europea. Sottolinea inoltre che la partecipazione di Sannio Plastic al Consorzio Sistema Campania include **tecnologie per l'elettrificazione e la transizione ecologica del settore**.

L'imprenditore ritiene utile l'attenzione all'ambiente; gli investimenti in sostenibilità, basati sulla convenienza, sono stati positivi per l'azienda che ha potuto beneficiare di incentivi per la sostenibilità.

La produzione di **Sannio Plastic è energivora** e l'Amministratore sottolinea che vi è stato un effettivo ritorno dell'investimento che fu realizzato nel 2010 con risorse proprie per ricoprire i capannoni dell'azienda di **pannelli fotovoltaici**. Questo investimento consentì all'azienda di avvalersi degli incentivi previsti dal Secondo Conto Energia. L'imprenditore esprime un giudizio positivo perché dopo 15 anni l'investimento è rientrato e l'azienda continua a trarne vantaggi.

La Sannio Plastic srl ha compiuto anche altre scelte strategiche e operative per **migliorare l'efficienza e la sostenibilità**, come spiega l'o stesso AD, Filippo Palma:

- L'azienda ha sostituito o cambiato le presse con quelle di **"ultima generazione"** per garantire un **"efficientamento energetico"**. Le nuove presse sono dotate di **"motori a pompa variabile"** che si attivano solo quando necessario.
- La Sannio Plastic adotta soluzioni di **economia circolare**, recuperando i propri scarti (polimeri da materiale vergine) per riutilizzarli in un ciclo chiuso. L'azienda dispone di un **reparto di macinatura** con un macchinario 4.0 che trita il materiale di scarto e lo trasforma nuovamente in granulo. Questi granuli di recupero vengono mescolati al 2/3 %.

L'Amministratore Unico nella strategia aziendale per la **Sostenibilità** colloca i **Progetti di Ricerca e Sviluppo**, tra cui quello per la produzione di **bio-plastiche completamente degradabili**.

La **sostenibilità ambientale** è alla base anche dei **Progetti Futuri di Diversificazione**. L'azienda ha valutato, infatti, la possibilità di destinare un capannone che attualmente è in *standby* per implementare un sistema di smaltimento di **pannelli solari, batterie eccetera**

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione del personale si configura in Sannio Plastic come un importante fattore di coesione e resilienza in questo periodo di crisi, fungendo da catalizzatore per il raggiungimento degli obiettivi aziendali in termini di qualità della produzione e innovazione tecnologica e di prodotto.

L'obiettivo primario dell'azienda è mantenere una competitività elevata nel settore *automotive*, che storicamente rappresenta l'80% del fatturato. Sannio Plastic, per servire i clienti **Tier 1**, deve rispettare standard di qualità divenuti "sempre più stringente". Come spiega Antonietta Palma, la formazione è intervenuta direttamente per fortificare e adeguare agli standard richiesti **"azioni e**

principi" che i dipendenti *"fondamentalmente già applicavano"* ma rispetto ai quali erano rimasti *"un pochino indietro"*.

L'Amministratore, Filippo Palma, ha evidenziato come l'investimento, pur non obbligatorio, nella certificazione **IATS** (specifica per l'automotive) abbia comportato la formazione di tutti i responsabili di settore. Questa competenza è vitale, specialmente nella gestione dei **"particolari che hanno una funzione estetica"**, che *"devono essere perfetti al 100%"*. Successivamente la formazione ha esteso a tutto il personale competenze che sono necessarie per gli standard richiesti da quel tipo di certificazione.

La Sannio Plastic ha investito massicciamente nell'innovazione, rendendo tutte le sue presse completamente **4.0** sin dal 2017. Questo aggiornamento tecnologico ha imposto un cambio radicale nel ruolo del personale come condizione essenziale per mantenere la competitività.

Nel 2024, l'azienda ha subito pesantemente la crisi del settore *automotive*. In questo scenario, la formazione ha svolto un ruolo essenziale nella strategia di sopravvivenza e diversificazione. L'Amministratore ha espresso un convinto riconoscimento dell'importanza della formazione del personale ritenendo che, se non fossero stati realizzati quei corsi, l'impatto della crisi *"poteva essere anche peggiore peggiore"*.

La formazione non solo ha attutito la crisi, ma ha anche aperto **"uno spiraglio di riflessione"** a livello dirigenziale circa gli sviluppi futuri e la necessità di **diversificarsi**, come evidenzia Antonietta Palma che ha evidenziato come la formazione supporti questo obiettivo in modo concreto: anche se la certificazione IATS è specifica per l'automotive, i principi di qualità appresi con la formazione sono *"applicabili e aumentano anche la qualità dei prodotti per i casalinghi"*, facilitando l'ingresso in altri mercati. Un precedente percorso formativo focalizzato sulla **"sostenibilità ambientale"** ha anche fornito la base di competenze che hanno consentito di implementare progetti R&S come la realizzazione nel 2019 del **barattolo biodegradabile con polimeri diversi da quelli normalmente utilizzato**, perché al 100% vegetale .

Il ruolo della formazione va oltre il mero adempimento degli obblighi per la sicurezza e la salute sul lavoro che pure hanno una rilevanza strategica. La formazione del personale rappresenta un investimento in proattività dell'azienda che consente di affrontare le crisi e adeguarsi all'evoluzione dei mercati, elevando le competenze del personale (sia tecniche che trasversali) e dotando l'azienda degli strumenti necessari per la massima qualità, l'innovazione tecnologica e la necessaria agilità strategica in un panorama industriale incerto.

1.4 Considerazioni riepilogative

La Sannio Plastic srl è una realtà industriale dinamica e innovativa, specializzata nella produzione di manufatti in plastica tramite la tecnologia dello stampaggio a iniezione. L'azienda è stata fondata circa 40 anni fa e, sebbene sia partita con la produzione di un progetto personale (uno scolapiatti), si è poi specializzata nel settore automobilistico.

Attualmente, l'azienda è gestita dalla seconda e dalla terza generazione imprenditoriale della famiglia Palma. Storicamente, l'azienda opera prevalentemente nel mercato *business to business*

(B2B) con l'80% del fatturato concentrato esclusivamente nel settore *automotive* per due importanti clienti "Tier 1" della filiera automotive.

Tutto il comparto della produzione automobilistica sta attraversando una crisi epocale, con un drastico crollo degli ordini iniziato nel 2023 e accentuatosi nel 2024, percepito come un "cadere in un baratro". Questa situazione ha avuto un impatto severo sul personale, che è stato dimezzato a circa 30 unità, con il ricorso alla Cassa Integrazione e ai contratti di Solidarietà attualmente in vigore, per cui i dipendenti che sono rimasti in forza all'azienda continuano a lavorare per solo per alcuni giorni a settimana, in base alle commesse. Questa situazione è meno drammatica rispetto ai numerosi casi di chiusura totale degli impianti e liquidazione di aziende che lavorano per le case automobilistiche e degli stessi stabilimenti di queste ultime. L'Amministratore Unico attribuisce questa crisi, circoscritta al comparto, al "Green Deal europeo" e manifesta pessimismo riguardo al futuro senza un'inversione di rotta.

Nonostante la crisi, l'azienda si sta muovendo attivamente per la **diversificazione**, cercando nuovi clienti in altri settori. Il know-how e gli standard di qualità ottenuti (come la certificazione IATS, specifica per l'automotive) sono considerati importanti per garantire la qualità ai nuovi clienti nella strategia di differenziazione.

Gli orientamenti strategici principali includono:

- **L'Innovazione Tecnologica e di Processo**, con investimenti che hanno riguardato l'automazione dei macchinari e i processi di qualità. Tutte le presse sono dotate di tecnologia 4.0 a partire dal 2017 e consentono il monitoraggio in tempo reale della produzione. L'azienda partecipa attivamente a piattaforme come il Consorzio Sistema Campania e il programma Borgo 4.0 per la *smart mobility*.
- La **Ricerca e Sviluppo** in Sannio Plastic si concretizzano nella partecipazione a progetti di ricerca con le aziende di riferimento del settore e con altre aziende del settore. Uno dei progetti riguarda sia la ricerca di nuovi materiali e procedure di lavorazione per l'azzeramento dei difetti al fine di assicurare una qualità massima, soprattutto per i "particolari" che hanno funzionalità estetica. Tuttavia, l'azienda è costretta ad affrontare ritardi burocratici nell'accesso ai finanziamenti attesi, un problema particolarmente grave per un settore in crisi.

La **Sostenibilità Ambientale** è un altro aspetto strategico su cui si focalizza lo sviluppo di nuovi prodotti e di partnership strategiche. I progetti realizzati si sono rivelati vantaggiosi in termini economici e ambientali. La Sannio Plastic ha investito nel 2010 per ricoprire i capannoni con pannelli fotovoltaici, con un investimento che in 15 anni è ampiamente rientrato. Adotta soluzioni di **economia circolare**, recuperando i propri scarti di polimeri (materiale vergine) per riutilizzarli in un ciclo chiuso. L'azienda ha inoltre sviluppato know-how per lavorare bioplastiche completamente biodegradabili, come dimostrato dalla realizzazione di un barattolo in plastica 100% vegetale, sebbene non sia in produzione.

La formazione del personale in Sannio Plastic si configura come un **fattore importante di coesione e resilienza** durante il periodo di crisi. L'investimento formativo ha permesso di adeguare le azioni e i principi dei dipendenti agli standard stringenti richiesti da questo settore in cui si muovono. L'aggiornamento delle presse alla tecnologia 4.0, inoltre, ha imposto un cambio radicale nel ruolo del personale.

L'Amministratore Unico ritiene che, senza i corsi di formazione svolti, l'impatto della crisi sarebbe stato peggiore. La formazione ha fornito principi di qualità applicabili anche ai prodotti destinati ai mercati non automobilistici (come i casalinghi), facilitando l'ingresso in nuovi segmenti.

In sintesi, la formazione è vista come un **investimento in proattività per superare questa dura crisi di mercato**. Per la dirigenza aziendale, la formazione del personale è la strada per restare competitiva e trovare nuovi sbocchi, perché supporta l'innovazione tecnologica di prodotto e di processo e conferisce all'azienda la necessaria agilità strategica in un panorama industriale incerto.

2. IL PIANO FORMATIVO

Oggetto di questo studio di caso è il Piano formativo “UPskill in Plast” (UPP) realizzato nell’ambito dell’**Avviso n. 5/2023** di Fondimpresa per la realizzazione di **Interventi sperimentali** a sostegno delle imprese aderenti attraverso **Piani formativi rivolti a lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale**.

2.1 L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L’analisi dei fabbisogni formativi per il piano **UPP** della Sannio Plastic srl è stata un processo articolato che ha combinato metodologie formali, come risulta da quanto descritto nel *Formulario di Presentazione* della richiesta di finanziamento. È stata caratterizzata da una contestualizzazione dettata dall’emergenza della crisi del settore *automotive*, come emerso dalle interviste. Viene descritta un’analisi della domanda di formazione molto strutturata, realizzata attraverso una sequenza logica di fasi: rilevazione del fabbisogno, definizione del *gap* di competenze, contestualizzazione, come base della progettazione didattica.

L’analisi del fabbisogno è stata curata da Formanet, un ente formativo qualificato da Fondimpresa che in quest’area supporta Sannio Plastic e altre aziende del settore.

Le attività preparatorie previste includevano sia l’analisi del contesto territoriale (*Analisi desk*) sia l’analisi del fabbisogno aziendale (*Analisi on field*), con l’uso di “*colloqui, interviste conoscitive e focus group*”. Cruciale è stata l’attività di *Diagnosi e rilevazione dei fabbisogni* che si è avvalsa di “**Interviste, colloqui, focus group, questionari di Skill Gap Analysis**” al fine di “*Individuare dei saperi/competenze necessari/e al governo dei fattori chiave di competitività*”.

Questo processo formale ha permesso di identificare chiaramente il *target* e il *gap* da colmare, focalizzandosi su 27 dipendenti inquadrati come operai generici e/o qualificati, corrispondenti alla quasi totalità della manodopera rimasta in forze alla Sannio Plastic. Questi dipendenti per scolarizzazione prevalentemente bassa, o per minor esperienza lavorativa in azienda e nel settore risultavano esposti a un fortissimo rischio di espulsione dal mercato del lavoro. La dottoressa Miriam Sodano, che per l’Ente Formativo segue l’azienda, sottolinea che il Piano formativo ha risposto a un bisogno di “**maggior upskilling di competenze critiche ed emergenti**”.

È stato creato, in pratica, un tavolo di consultazione tra gli esperti dell’Ente e i componenti della Famiglia Palma che hanno ruoli di prima linea in azienda: i due soci e la responsabile amministrativa.

I fabbisogni individuati formalmente riportati nel Formulario hanno riguardato due aree chiave:

La **Produzione con 22 addetti** per “*Produrre in modo innovativo gli articoli in materie plastiche*” ed “*Eseguire operazioni sul processo di produzione di articoli in plastica attrezzando, conducendo e sorvegliando il funzionamento dei macchinari ed eseguendo test di verifica su semi lavorati e prodotti finiti*”.

La **Logistica con 5 addetti**, con lo scopo di “*Pianificare, implementare e controllare la movimentazione, lo stoccaggio e le lavorazioni di magazzino... gestendone i relativi flussi informativi anche con strumenti digitali*”.

Mentre il *Formulario* presenta un'analisi razionale legata agli investimenti aziendali (Ricerca e Sviluppo, Tecnologie 4.0, Automazione), le interviste rivelano la dinamica strategica e la necessità operativa che ha dato priorità a questi fabbisogni in un momento di crisi.

La dottoressa Miriam Sodano evidenzia come l'Ete formativo abbia colto una significativa variazione delle priorità formative: un precedente piano realizzato con il Fondo Nuove Competenze, quando la crisi si intravedeva ma non nelle dimensioni e nell'imminenza con cui ha avuto luogo, si era concentrato su **"sostenibilità e impatto ambientale"**. Successivamente, di fronte alla percezione del "cadere in un baratro", l'azienda ha espresso la necessità di **"rafforzare da un punto di vista tecnico e operativo le mansioni dell'operatori generici e specializzati sia nell'ambito di reparto della produzione che nella logistica"**.

I vertici aziendali hanno sottolineato che la formazione era indispensabile per rispondere alle crescenti richieste dei clienti *Tier 1* in termini di qualità e per gestire il salto tecnologico.

Antonietta Palma ha spiegato che la formazione è stata essenziale per l'introduzione della tecnologia 4.0: *«siamo passati da una figura che era molto eh operativa, molto manuale, una che sa fare anche la programmazione»*. L'obiettivo era fortificare i principi operativi esistenti in base ai nuovi standard, come richiesto dalla certificazione IATS specifica per l'*automotive*.

La formazione è stata individuata in termini di fabbisogni come **fattore in grado di far accrescere la resilienza e la flessibilità del personale**, a supporto di una più spinta specializzazione e diversificazione produttiva.

2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Gli obiettivi del Piano formativo **UPskill in Plast** sono stati definiti in stretta correlazione con la strategia aziendale di reazione alla crisi che ha coinvolto il settore che rappresenta il suo principale sbocco di mercato. Lo scopo del Piano è stato quello di tenere unito il personale in Cassa integrazione e di allineare e rinvigorire le competenze in sintonia con gli investimenti dell'azienda in Ricerca e Sviluppo, tecnologie 4.0, automazione e sostenibilità, mirando al contempo al **mantenimento dei livelli occupazionali**.

L'obiettivo generale si è sostanziato nel coinvolgimento dei 27 lavoratori individuato nel corso dell'analisi del fabbisogno formativo, quali beneficiari di trattamenti di integrazione salariale nel corso del 2024. Il risultato atteso, a livello macro, era consentire ai partecipanti di **aggiornare le conoscenze e le competenze tecnico-operative**.

Per l'**Area di Produzione** che coinvolgeva gran parte dei destinatari, la progettazione didattica ha previsto un percorso articolato in tre azioni formative per complessive **200 ore**. Sono stati previsti e organizzati 4 gruppi di apprendimento di cui due composti da 5 persone e altri due da 6 persone, tra cui sono stati ripartiti Operatori e operatrici di produzione. Un quinto gruppo, costituito dagli addetti alla logistica, ha seguito un altro percorso della stessa durata ma composto da 2 azioni formative di 100 ore. La consistenza dei percorsi formativi è da ricercarsi nella natura dell'Avviso che prevedeva azioni formative di durata fino a 320 ore in considerazione della tipologia di destinatari e dei loro eventuali fabbisogni.

Il **percorso per gli operatori di produzione** è stato articolato sui contenuti relativi ai seguenti titoli di azioni formative replicate in 4 edizioni:

- **La lavorazione industriale delle materie plastiche (70 ore);**
- **La preparazione delle materie prime e dei macchinari nella lavorazione delle materie plastiche (70 ore);**
- **Le verifiche del Prodotto finale (60 ore).**

La formazione riguardante la lavorazione delle materie plastiche, è stata focalizzata sull'Obiettivo di sviluppare **competenze pratiche nell'uso, configurazione e manutenzione** dei macchinari e nella **risoluzione dei problemi**.

L'obiettivo dell'altra azione formativa incentrata sul processo "core" ha avuto principalmente una valenza di **aggiornamento e proiezione** su elementi di innovazione introdotti o di possibile introduzione negli **input di processo**, trasferendo e/o aggiornando competenze **sulle materie prime, sui processi di lavorazione industriale e sulle tecnologie emergenti**.

Gli obiettivi di qualità in coerenza con la certificazione IATS sono stati condensati nell'azione formativa sulle verifiche di prodotto che ha puntato a sviluppare competenze per dare agli operatori la possibilità di allinearsi e collaborare agli obiettivi nel **pianificare e condurre metodi d'ispezione e testing per identificare difetti e anomalie dei prodotti stessi**; integrando controllo umano e controllo automatico.

Per i cinque addetti alla logistica la formazione ha puntato, sia a **Pianificare e coordinare le attività di magazzino** (ricezione, stoccaggio, movimentazione) e **gestione degli inventari**, che a **Gestire efficacemente i sistemi informativi di magazzino**, cioè il *tracking* e l'integrazione dei flussi informativi aziendali con i software aziendali.

Queste **Azioni Formative** sono state correttamente referenziate a specifiche unità dei profili di **"Addetto alla produzione di articoli in materie plastiche e gomma"** e **"Tecnico della logistica industriale"**, competenza del Repertorio Regionale della Campania. L'Ente formativo che ha curato questa correlazione, nel rispetto di quanto previsto dall'Avviso e dalla normativa in materia di riconoscimento e riconducibilità agli standard del sistema di certificazione nazionale, non aveva alternative lineari né territorialmente pertinenti a disposizione.

Trattandosi di un settore alquanto maturo lo standard professionale dell'*Addetto alla produzione* risente di descrittori alquanto distanti dalle tecnologie 4.0. Sono posizionati su EQF 2 che indica che è sufficiente la licenza elementare per agire le competenze richieste in questo ruolo, benché gli obiettivi e l'interazione richiesta dall'introduzione di presse di nuova generazione e di livelli di qualità molto elevati richiedano senz'altro abilità superiori all'accensione e spegnimento delle macchine invocato dallo standard regionale come competenza sufficiente per fare questo lavoro.

La necessità di andare ben oltre lo standard regionale si evidenzia dall'articolazione dei contenuti che è stata sviluppata per colmare il *gap* di competenze, integrando nozioni di base (disegno tecnico, chimica, meccanica) con conoscenze avanzate difficilmente riferibili a un livello di istruzione e di apprendimento che viene collocato al di sotto dell'obbligo scolastico. La formazione per gli operatori ha infatti riguardato:

- Tecnologie dei macchinari avanzati e sistemi robotizzati,
- Normative e requisiti di conformità del settore automobilistico (es. IATS, di cui l'azienda aveva acquisito la certificazione).
- Tecniche di *testing* e validazione dei prototipi e gestione del cambiamento,

Si può ben dire che in questo caso la formazione aziendale ha coperto un ruolo suppletivo rispetto all'educazione e all'emancipazione dei livelli culturali degli adulti. Per trattare questi temi con operatori con livelli di istruzione in alcuni casi bassi, la didattica è stata progettata per assolvere anche a un ruolo di abbattimento di barriere di linguaggio e di astrazione dei concetti e delle procedure, trasducendo i contenuti nella dimensione pratica e dimostrativa.

La formazione aziendale è intervenuta, dunque, laddove è mancato la rete di sistemi dell'educazione degli adulti e dell'apprendimento continuo nei contesti sociali e territoriali. La formazione continua dei lavoratori a rischio di espulsione dal mercato del lavoro si è concretizzata nell'azienda come leva per il contrasto all'impoverimento e alla marginalizzazione professionale, ma anche culturale.

Maggiore pertinenza si rileva tra i fabbisogni e gli obiettivi del percorso per gli addetti alla logistica dell'azienda, rispetto al profilo del Quadro Nazionale delle Qualificazioni Regionali di *Tecnico della logistica* il cui standard professionale è su EQF4.

Complessivamente la formazione ha puntato a "fortificare" la competenza relativa a principi e abilità i lavoratori già agivano, ma adeguandoli rispetto all'introduzione di nuove procedure di qualità e al miglior impiego della **tecnologia 4.0**.

Il piano UPP, da progetto iniziale ha previsto un totale di **1.000 ore formative** rivolte ai **27 partecipanti**, tutti inquadrati come operai (22 addetti alla produzione, 5 addetti alla logistica).

Come docenti sono stati prescelti profili molto elevati, tra cui consulenti e ingegneri specializzati sui processi. Il piano ha previsto la presenza **di docenti qualificati con oltre 5 anni di esperienza** nelle materie oggetto di insegnamento.

Una parte significativa della docenza è stata inizialmente affidata a **specialisti interni, dipendenti dell'azienda proponente stessa per poi essere contenuta ricorrendo anche a esperti esterni come docenti**. La scelta iniziale era stata ritenuta indispensabile perché le competenze da trasferire erano relative a **specifici processi produttivi interni aziendali, soluzioni tecnologiche e processi produttivi soggetti a diritti di esclusiva**. Rispetto a quanto previsto inizialmente vi sono state, tuttavia, delle modifiche che hanno comportato il ricorso a consulenti esterni: delle 1000 ore di formazione, 400 sono state erogate da docenti esterni e **600** da docenti interni.

La metodologia didattica prevalente è stata l'**Action Learning**, definita nel progetto come *"Sessioni di apprendimento programmate centrate sui processi di lavoro"*. In linea con questo approccio operativo, la formazione è stata erogata **presso i locali della sede aziendale**. La Responsabile dell'Amministrazione, Antonietta Palma, ha evidenziato che non portare gli operai in un'aula esterna è stato un fattore positivo, in quanto "loro stavano nel loro ambiente" e questo ha contribuito a superare le resistenze, rendendo l'esperienza meno simile alla percezione di *"andare a scuola"*.

Il Piano ha previsto la verifica degli apprendimenti per tutte le attività di formazione. La verifica finale è stata curata dal docente e consisteva in una prova orale (test, simulazione di procedure o colloquio). L'adempimento della prova, da quanto emerge dal progetto, era stato affidato a un test per superare il quale è stata indicata la soglia di **almeno il 60% di risposte esatte**. I lavoratori intervistati hanno tuttavia descritto **"delle prove per valutare"** alla fine del corso il loro apprendimento che, opportunamente, **si sono concentrate sull'utilità pratica della formazione**, come la possibilità di *"rendere meglio conto di quello che facciamo"* rappresentata da Giovan Battista Teti; così come le verifiche riguardo alla conoscenza sull'uso e manutenzione dei macchinari

richiamate da Assunta Ceramella. Le **Attestazioni di Messa in trasparenza** sono state rilasciate dall'Ente Formativo all'azienda.

Il Piano formativo UPP è stato condiviso mediante un **Accordo di livello aziendale** siglato in azienda tra i proprietari RSU Aziendale, Lo stesso Accordo ha anche nominato i componenti del **Comitato Paritetico di Pilotaggio**, che ha validato le attività realizzate per il Piano, dalle progettazioni di periodo, alle rimodulazioni, alle attestazioni stesse.

Tutte le attività formative sono state regolarmente avviate il 29/04/2024 e concluse entro il 11/10/2024 come conferma la Relazione finale; per tutte le azioni formative sono state realizzate le verifiche degli apprendimenti acquisiti. Non emergono, dunque, differenze sostanziali tra il numero di ore e di azioni formative progettate e quelle effettivamente realizzate.

Una variazione di rilievo, non riguardante l'erogazione *finale* del piano UPP ma la sua gestione e tempistica, è stata evidenziata dalla dottoressa Sodano, la quale ha sottolineato la ristrettezza del tempo a disposizione (6 mesi) per erogare le 200 ore, Sia l'azienda che l'ente formativo, infatti, avrebbero meritoriamente preferito giornate formative di 2 ore piuttosto che le 4 ore utilizzate, al fine di garantire una migliore attenzione e *focus* dell'allievo.

2.3 Considerazione riepilogative

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

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

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

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

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

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

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

Il Piano è stato condiviso tramite un Accordo aziendale. Tutte le attività formative sono state concluse regolarmente tra il 29/04/2024 e l'11/10/2024. Un elemento di gestione critico è stato il **tempo ristretto (6 mesi)** per erogare le 200 ore, che ha costretto l'uso di sessioni di 4 ore anziché le preferite 2 ore, influenzando potenzialmente l'attenzione degli allievi

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La formazione realizzata attraverso il piano UPP nel contesto della cassa integrazione e dell'implementazione di Industria 4.0 si è rivelata **un'esperienza cruciale** per l'azienda e per i lavoratori perché **ha contribuito ad attraversare e affrontare un momento di grave crisi del settore automotive**, producendo impatti tangibili sulla competenza del personale, sulla qualità dei processi produttivi e, soprattutto, sulla **resilienza aziendale**.

La formazione abbia svolto una funzione essenziale di **mitigazione dell'impatto della crisi**. Secondo Antonietta Palma, che di questo percorso formativo è stata protagonista, sia come manager che l'ha promosso, sia come docente, la formazione ha determinato maggiore coesione, favorito la riorganizzazione e assicurato efficacia produttiva in una situazione in cui l'organico era stato dimezzato; ha quindi attutito l'impatto di una crisi che, altrimenti, avrebbe potuto portare a conseguenze ben peggiori, incluso il rischio di chiusura. Nella sua testimonianza viene evidenziato come l'intervento formativo abbia rafforzato la coesione interna e il morale, poiché *"i ragazzi si sono visti più coinvolti"* e hanno compreso che l'azienda stava compiendo uno sforzo per *"non demoralizzarsi totalmente"*. Il **clima aziendale è migliorato pur nel perdurare delle difficoltà**; dal suo punto di vista, la responsabile dell'Amministrazione e del personale ha notato che *"gli operatori sono ora più collaborativi tra di loro, più sicuri sul lavoro"*. Questa percezione positiva ha trasformato un periodo di difficoltà (cassa integrazione/solidarietà) in un'opportunità di investimento sulle risorse umane.

La formazione ha, inoltre, promosso una **trasformazione qualitativa delle competenze**, indispensabile per rispondere alle richieste di mercato e all'introduzione delle nuove tecnologie. Antonietta Palma sottolinea come questa formazione abbia supportato e consolidato il passaggio *"da una figura che era molto eh operativa, molto manuale, a una che sa fare anche la programmazione"* pur restando in un ruolo di base e fortemente esecutivo.

Questo *upskilling* ha ampliato la consapevolezza della necessità di una attenzione "critica" al processo e al prodotto, estendendo le responsabilità connesse a un ruolo storicamente considerato di mera esecuzione di operazioni ripetitive alla rilevazione di anomalie sia nel funzionamento delle macchine che nel prodotto. Tale **cambiamento è confermato dagli operatori di produzione che hanno partecipato alla formazione**: Assunta Ceramella ritiene utile aver avuto modo di apprendere l'intero ciclo produttivo, dalle basi dello stampo fino al posizionamento sulla pressa; Giovan Battista Teti, dal suo canto, afferma che questa formazione *"ha ampliato... le nostre conoscenze"* e ritiene che il beneficio di questa formazione consista nel fatto che *"ora ci rendiamo conto meglio di quello che facciamo nella pratica"*.

Grazie ai corsi, gli operatori di produzione hanno preso piena consapevolezza di monitorare nel loro ruolo i sistemi e i prodotti. Antonietta Palma sottolinea che se non possono intervenire direttamente sul guasto, sono in grado di comunicare con maggiore efficacia alla persona addetta il tipo e l'importanza del problema che hanno riscontrato. Lei, divenuta responsabile Amministrativa, dopo una intensa esperienza operativa in azienda, ha curato personalmente in questo Piano UPP la formazione sulla gestione della logistica, introducendo l'uso del software per gli approvvigionamenti e di **cartellini con QR code** per il controllo delle scorte in magazzino.

I responsabili aziendali dichiarano che grazie alla formazione hanno riscontrato un **marcato miglioramento degli standard di qualità e dei processi operativi**, in linea con le certificazioni più stringenti (come la IATS per l'*automotive*) e l'introduzione di Industria 4.0. La formazione ha permesso di fortificare i principi operativi già esistenti, rendendoli *"conformi ai fondamenti della qualità"* elevata dei prodotti necessaria per mantenere le commesse su cui l'azienda continua a lavorare e richiesti dalle innovazioni 4.0. Esempi pratici di questo miglioramento, sono evidenziati da **Palma Antonietta** e includono la corretta gestione dell'imballaggio per i *"particolari estetici"* che ora vengono protetti con un foglio per evitare graffi durante il trasporto, Inoltre gli operatori grazie alla formazione con il piano UPP hanno migliorato le capacità di gestire le anomalie *"come riscontrare la presenza di una bolla d'aria in un pezzo, senza andare subito in panico"* ma segnalando il problema al caposquadra per attivare controlli aggiuntivi ed eventuali interventi tecnici, migliorando così la qualità di produzione.

A livello di controllo, la formazione ha portato gli operatori di produzione ad approfondire l'uso del **software 4.0** per il monitoraggio in tempo reale dei fermi macchina e del tempo ciclo. Dal punto di vista dei dipendenti, **Assunta Ceramella** conferma di aver approfondito la conoscenza sulla qualità del pezzo, imparando a riconoscere difetti che possono derivare dalla "mancanza di materiale" o da una insufficiente fluidità *"i succhi"* rafforzando così l'attenzione all'andamento del processo e alla qualità del prodotto che non può essere lasciata esclusivamente ai controlli effettuati dalle macchine. L'esperienza formativa focalizzandosi sulla catena di segnalazioni di eventuali anomalie ha migliorato le comunicazioni interne, aiutando i dipendenti in produzione a *"renderci conto noi direttamente"* di come rapportarsi agli addetti alla manutenzione.

Infine, la formazione ha contribuito a dare un **sostegno strategico alla diversificazione aziendale**. Sebbene i principi appresi nascano per il settore *automotive*, Antonietta Palma spiega che sono pienamente applicabili per aumentare la qualità anche nel settore dei casalinghi. La trasferibilità della competenza acquisita dalla forza lavoro che l'azienda ha preservato ad altri settori è cruciale, per Filippo Palma che ha espresso la necessità di *"trovare altri clienti di altri settori"*. Lo stesso Amministratore Unico conferma che "garantire la qualità" di elevato livello a qualunque tipologia di cliente è un importante fattore di competitività. A livello dirigenziale, il piano formativo ha attivato quindi un processo di riflessione a livello dirigenziale strategico sugli sviluppi e sulla diversificazione che l'azienda può intraprendere.

L'investimento nella formazione ha rappresentato dunque un pilastro nella gestione della crisi, trasformando la manodopera in personale più consapevole e competente nell'uso delle tecnologie 4.0 e degli standard di qualità, elementi che si rivelano fondamentali non solo per la sopravvivenza nel settore *automotive* ma anche per l'espansione strategica verso nuovi mercati.

3.2 Considerazioni riepilogative

La formazione realizzata con il piano UPP è stata realizzata nel contesto della Cassa Integrazione, mentre Sannio Plastic reagiva alla crisi del settore puntando nuovamente su Industria 4.0, ricerca e sviluppo e alta qualità di processo e prodotto, ampliando le prospettive di diversificazione della produzione e degli sbocchi di mercato. Questo piano formativo ha contribuito ad **attraversare e**

affrontare la grave crisi del settore *automotive* e a mitigarne gli impatti evitando la chiusura che si è abbattuta su altre aziende della filiera.

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

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

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

-

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi abilitanti della formazione

I fattori e le circostanze che hanno reso efficace il processo formativo e impattante l'apprendimento dei lavoratori nel piano UPP sono riconducibili a una combinazione di scelte strategiche aziendali, un'analisi mirata dei fabbisogni e l'adozione di metodologie didattiche altamente contestualizzate.

Il primo elemento da considerare è l'importanza che ha avuto la formazione sul piano psicologico e della motivazione delle lavoratrici e dei lavoratori. Coloro, che hanno potuto continuare il rapporto di lavoro con l'azienda, grazie alla formazione sono stati indotti a fronteggiare in modo costruttivo per il proprio percorso di vita e di lavoro sia la Cassa Integrazione che il successivo periodo di lavoro con il contratto di solidarietà. La formazione ha dato motivazioni e ragioni per non abbassare la guardia ed anzi ad accrescere l'attenzione alla qualità del prodotto.

Il progetto formativo è stato concepito e realizzato per arricchire le competenze al fine di far evolvere il ruolo degli operatori di produzione in un settore tecnologicamente maturo che impiega tecnologie di automazione 4.0. Gli operatori di produzione, da meri esecutori di operazioni semplici a bordo macchina hanno acquisito competenze per individuare e comunicare eventuali difetti di prodotto, riconoscere e segnalare in modo corretto anomalie nel funzionamento delle macchine e altri aspetti che incidono sulla qualità del processo e del prodotto.

Questa formazione è stata necessaria anche per promuovere il massimo impegno nella produzione di altissimo livello qualitativo di particolari in plastica destinati ad auto sportive di gran lusso. La formazione si è configurata come un **pilastro nella gestione della crisi**, con l'obiettivo primario di mantenere unito il personale in Cassa Integrazione, mitigando l'impatto della crisi del settore che l'Amministratore Unico riteneva potesse essere "anche peggiore" senza i corsi.

Nella gestione della crisi, inoltre, la formazione ha favorito la trasparenza e l'apertura comunicativa scelta dalla *family company* per mantenere saldo il rapporto con gli operatori di produzione, grazie a riunioni frequenti per informare i dipendenti sulle novità e sulla gravità del periodo, ha contribuito a mantenere un clima di coesione e fiducia, facendo sentire i lavoratori "*più coinvolti*".

L'efficacia del processo formativo ha fatto leva sull'**analisi dei fabbisogni** curata dall'ente formativo, che ha fortemente interagito con la dirigenza aziendale, producendo un'analisi del contesto (Analisi on desk) che ha incrociato con la rilevazione sul campo che ha coinvolto le i responsabili aziendali a vari livelli attraverso interviste e questionari di *Skill Gap Analysis*. Questa diagnosi ha consentito di focalizzare il piano sull'**upskilling di competenze critiche ed emergenti** per 27 dipendenti a forte rischio di espulsione dal mercato del lavoro, in linea con gli investimenti aziendali in tecnologie 4.0 e automazione. Nonostante il profilo professionale di base fosse posizionato su un basso standard regionale (EQF 2), l'articolazione dei contenuti è andata ben **oltre lo standard**, integrando nozioni di base con conoscenze avanzate su normative specifiche come la certificazione IATS, macchinari avanzati e tecniche di *testing* e validazione, necessarie per i nuovi livelli di qualità richiesti. Questo ha permesso di colmare il **gap di competenze** imposto dal salto tecnologico e dagli standard di qualità stringenti.

Il successo formativo è stato favorito anche dalle scelte metodologiche e logistiche che hanno tenuto conto della tipologia di destinatari: persone adulte colpite da una situazione di crisi lavorativa che devono trovare motivazioni e apprendere per difendere e far evolvere il proprio ruolo a supporto delle scelte strategiche aziendali.

In considerazione di questa circostanza, è stato particolarmente utile che la metodologia su cui è stata basata la progettazione didattica sia stata prevalente l'**Action Learning**, basata su "*Sessioni di*

apprendimento programmate centrate sui processi di lavoro", un approccio operativo adeguato all'acquisizione di nuove competenze non solo pratiche per un ruolo operativo, attraverso un percorso di apprendimento esperienziale.

A questa scelta didattica, ha fatto da complemento quella di erogare la formazione **presso gli locali della sede aziendale** che è stata ritenuta dagli operai un fattore positivo in quanto "stavano nel loro ambiente". Questo ha contribuito a superare le resistenze del personale, rendendo l'esperienza meno simile alla percezione di *"andare a scuola"* che avrebbe offuscato le intenzioni di apprendimento.

Significativa è stata anche la capacità di variare nel corso della realizzazione la composizione del gruppo dei docenti. Mentre nella progettazione iniziale la docenza era affidata quasi esclusivamente a **responsabili e specialisti interni**, nel corso della realizzazione la loro presenza è stata mantenuta in modo di assicurare che la formazione fosse per i lavoratori, la proprietà e la dirigenza aziendale anche un momento di confronto e reciproco sostegno per affrontare la grave situazione del settore *automotive*; al tempo stesso l'ente formativo ha recepito la necessità di coinvolgere tecnici esterni come docenti anche per evitare i rischi dell'autoreferenzialità e di riproporre nella formazione dinamiche e criticità organizzative pre-esistenti. Questa decisione è stata fondamentale poiché le competenze da trasferire erano strettamente legate a specifici processi produttivi interni e a soluzioni tecnologiche aziendali soggette a diritti di esclusiva, ma contemplavano anche obiettivi di metodo e di processo che prescindono da questa stringente specificità essendo legate a dinamiche produttive che ricorrono nei sistemi di automazione 4.0.

Questi elementi combinati – l'urgenza strategica, la progettazione mirata che supera gli standard minimi e l'uso combinato di docenti/esperti sia interni che esterni, per realizzare una didattica basata sull'Action Learning *in situ* – hanno conferito al processo formativo la **necessaria agilità strategica** e l'impatto pratico per affrontare l'incerto panorama industriale e trasformare la manodopera in personale più consapevole e competente nell'uso delle tecnologie 4.0 e degli standard di qualità.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Dal piano UPP emergono elementi riconducibili ai fattori che definiscono una buona prassi formativa: in relazione a: l'efficacia dell'apprendimento, la coesione del personale e il supporto diretto alle strategie di resilienza e diversificazione dell'azienda.

La qualità della formazione è derivata dalle scelte metodologiche e di *governance* didattica. Nonostante il vincolo di tempo ristretto (solo 6 mesi) per erogare le 200 ore di formazione, il processo è stato gestito per massimizzare l'attenzione, sebbene l'azienda e l'ente formativo avrebbero preferito giornate formative di 2 ore anziché delle 4 ore utilizzate.

Cruciale per il coinvolgimento proattivo è stata la metodologia prevalente adottata: l'**Action Learning** sui processi di lavoro e **sull'evoluzione del ruolo** degli operatori di produzione. L'erogazione dei corsi **presso i locali della sede aziendale** ha rappresentato un fattore positivo, in quanto gli operai hanno potuto riconoscere il posto di lavoro come un contesto di apprendimento e non hanno sollevato resistenze derivanti dal considerare la formazione come una *"regressione"* del proprio status di *"lavoratori adulti"* poiché è diffusa la tendenza a confondere l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita con l'idea di *"andare a scuola"*. Escludendo con la formazione in azienda il setting classico della formazione d'aula, la progettazione didattica ha consentito che si manifestassero le *"intenzioni*

di apprendimento" di ogni destinatario della formazione legate all'obiettivo di migliorare il proprio ruolo per difendere la continuità lavorativa.

Il coinvolgimento è stato elevato grazie alla scelta di utilizzare un **mix di esperti interni ed esterni** come docenti. La capacità di modificare un'impostazione definita al tavolo di consultazione tra Ente formativo e azienda in fase di elaborazione del progetto iniziale dimostra la capacità e la disponibilità di recepire i feedback che vengono nel corso della implementazione del progetto formativo. Questa adattabilità è anche consentita dall'impianto degli Avvisi di Fondimpresa e si delinea come una buona prassi di micro-progettazione e gestione della formazione in funzione della ricerca della massima efficacia didattica. Una buona prassi formativa riguardo ai criteri di scelta dei docenti per la formazione aziendale è individuabile solo in relazione al contesto organizzativo e produttivo e agli obiettivi della formazione. In generale, tuttavia il mix tra expertise interne ed esterne ricorre nella maggior parte delle buone prassi formative, sia per la progettazione della formazione che per la scelta dei docenti.

L'efficacia del piano è stata ampiamente confermata sia dalla dirigenza che dai lavoratori. I responsabili aziendali hanno percepito la formazione come un **pilastro nella gestione della crisi**, un fattore che ha *"sicuramente"* attutito l'impatto di una crisi che, altrimenti, poteva avere ripercussioni più gravi sulla continuità produttiva e dei rapporti con i maggiori committenti. La formazione ha garantito *"maggiore coesione"* ed *"efficacia produttiva"* anche con l'organico dimezzato, e ha promosso un **marcato miglioramento degli standard di qualità** e dei processi operativi, in linea con le certificazioni acquisite e l'introduzione di tecnologie di automazione abilitanti per Industria 4.0.

Dal lato dei partecipanti, l'efficacia è stata misurata da loro stessi in relazione al conseguimento di una maggiore consapevolezza dell'evoluzione del loro ruolo nel processo produttivo. La formazione trasformando il personale *"da una figura che era molto operativa, molto manuale, a una che sa fare anche la programmazione"*. La buona prassi consiste nell'aver fatto formale riferimento (come richiesto dalla normativa) a standard di qualificazione professionale pertinenti, ma di averli scavalcato in coerenza con l'evoluzione di un sistema industriale che, includendo tecnologie 4.0, nel ruolo di operatori di produzione abbisogna di figure professionali che non possono essere a un livello EQF2.

La formazione realizzata si dimostra una prassi replicabile all'interno dell'azienda nell'auspicabile prospettiva di ripresa a pieno ritmo della produzione, in quanto le competenze acquisite non sono limitate al periodo di integrazione salariale, ma sono **strategiche per il futuro dell'azienda** sia nel settore dell'automotive che in altri settori. **La formazione ha fornito competenze per applicare principi e metodi di lavoro che contribuiscono a una produzione di qualità elevata.**

Il modello formativo del Piano UPP della Sannio Plastic è trasferibile ad altri contesti aziendali in Cassa Integrazione che si trovino ad affrontare crisi settoriali e la necessità di *upskilling*. Questo piano ha risposto a un bisogno di competenze *"critiche ed emergenti"* che si manifestano anche in un periodo di crisi; il mancato intervento in questa direzione accresce per i lavoratori il rischio di espulsione. **Andare oltre lo standard professionale regionale EQF 2** è un modo per proteggere l'occupabilità e l'occupazione dei lavoratori in un contesto industriale in cui le tecnologie di Industria 4.0 hanno un ruolo rilevante. L'utilizzo della formazione come "fattore importante di coesione e resilienza", e la sua capacità di trasformare la manodopera in personale più consapevole e competente nell'uso delle tecnologie 4.0 e degli standard di qualità, rappresentano un modello replicabile per contrastare l'impoverimento e la marginalizzazione professionale, e persino culturale, dei lavoratori a rischio in periodi di crisi.

4.3 Considerazione riepilogative

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

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

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

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

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

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

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

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