



AT PUGLIA

**REPORT TERRITORIALE PUGLIA
MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023**

Esperto di Monitoraggio: Paolo Nico

Novembre 2023

INDICE

1 LE AZIONI FORMATIVE STRATEGICHE IN ESAME

Breve descrizione

Le motivazioni della scelta

2 LE BUONE PRASSI

3 CONCLUSIONI

1 LE AZIONI FORMATIVE STRATEGICHE IN ESAME

1.1 Breve descrizione

Nell'ambito del programma operativo 2023 per le attività di Monitoraggio Valutativo dei piani formativi finanziati con il Conto di Sistema ed il Conto Formazione, l'esperto di monitoraggio dell'Articolazione Territoriale dell'O.B.R. Puglia ha selezionato 5 azioni formative in linea con gli ambiti strategici previsti dal Fondo:

- Innovazione Digitale e Tecnologica, di prodotto e/o di processo
- Transizione verde ed Economia Circolare
- Competenze di Base e Digitali
- Politiche attive del lavoro
- Donne e over 50 delle PMI

L'attività di monitoraggio è stata focalizzata su aziende aderenti che hanno realizzato Piani Formativi finanziati tramite il CS e/o il CF e conclusi nel 2022. Le diverse fasi della ricerca hanno riguardato le seguenti attività:

- Lo studio e analisi della documentazione dei Piani Formativi resa disponibile dall'UMV
- La somministrazione di interviste, questionari e focus group al management aziendale ed ai referenti esterni della formazione intervenuti nelle varie fasi della gestione dei percorsi formativi aziendali
- Organizzazione, analisi ed interpretazione della documentazione raccolta durante l'attività sul campo.

Il sistema di Monitoraggio Valutativo intende promuovere, grazie al coinvolgimento dei protagonisti del "sistema di governance" della formazione continua, quelle azioni di cambiamento che valorizzano il contributo di conoscenze e competenze professionali dei lavoratori in considerazione delle attuali trasformazioni del sistema produttivo e del lavoro: la transizione ecologica e la transizione digitale (Industria 4.0).

Le finalità sopra riportate sono declinate nei seguenti obiettivi operativi:

- valorizzare l'efficacia della formazione finanziata tramite Fondimpresa, evidenziando i risultati/benefici e le implicazioni strategiche per gli investimenti delle Aziende e il consolidamento e lo sviluppo delle competenze professionali per i lavoratori;
- analizzare le fasi dell'intero processo di formazione (dall'analisi dei fabbisogni alla verifica dei risultati attesi) e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- evidenziare, valorizzare e far circolare le esperienze di buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono diventare, tramite le attività di comunicazione, riferimento per altri contesti.

Per meglio rispondere a queste esigenze di studio l'esperto di monitoraggio ha selezionato i seguenti progetti formativi:

- "Industria 4.0: una rivoluzione nella progettazione" presentato da De.Ni. Group
- "Le competenze diffuse per la gestione dei rifiuti delle fonderie De Riccardis" presentato da Fonderie De Riccardis
- "Formazione tecnico specialistica" presentato da Pastificio Attilio Mastromauro - Granoro
- "LEVANTE – Lavoro Efficiente e Valore Aggiunto delle Nuove tecnologie" presentato dal soggetto attuatore CosmoForm che ha coinvolto l'azienda Master Italy

- “LE.O.N.I.D.A. 4.0. - LEarning Organization Nelle Imprese D'Avanguardia” presentato dal soggetto attuatore un A.T.I. formata da Enfap Puglia, Formedil Bari, Smile Puglia e Drivers che ha coinvolto l'azienda R&G Distribution

1.2 Le motivazioni della scelta

Per la scelta del campione dei casi studio, si è partiti dagli elenchi forniti dall' UVM di Fondimpresa, di tutte le attività che si sono concluse nel 2022. Da questa lista sono state eliminate le grandi aziende nazionali, per motivi essenzialmente di logistica e contatti.

Dei numerosi casi potenziali sono stati verificati il contenuto delle azioni formative, a partire dal file excel fornito dall'UVM sulla base dei filoni tematici individuati sulle linee strategiche inserite nel P. O. 2023. Quindi si è considerato l'indice di preferibilità segnalato dall'UMV, un valido suggeritore che lega le attività formative agli ambiti strategici, dandogli un valore di interesse, utile alla scelta dei casi studio.

Dopo l'analisi dei criteri nazionali, si è passati alla selezione delle aziende sulla base di criteri regionali: territorialità, settore di attività, per strumento di finanziamento e tempistiche rispetto alla chiusura del piano. Si è proceduto alla selezione delle aziende per appartenenza territoriale, cercando di rappresentare tutte le province pugliesi. Quindi si è passati al canale di finanziamento, Riguardo a quest'ultimo criterio, in prima istanza si sono esclusi gli avvisi di conto di sistema focalizzati tutti sulle competenze di base, e gli avvisi di contributo aggiuntivo chiusi prima del 2022, per avere un quadro più attuale e qualificato della ricerca.

Il campo di scelta si è così ridotto di oltre il 70% dato che permangono, in Puglia, sacche di pensiero secondo le quali la formazione continua è uno strumento utile all'apprendimento delle competenze di base e trovano ancora lontana la digitalizzazione e la sostenibilità. A questo si aggiunge un tessuto imprenditoriale fatto per lo più di piccole e microimprese dove l'innovazione tecnologica trova più fatica ad entrare.

Dal restante 30% degli elenchi dei casi studio inviati dall'ufficio Monitoraggio Valutativo sono stati eliminati le grandi aziende italiane e le multinazionali, che risiedono in Puglia, per la complessità del rapportarsi con i soggetti da intervistare.

Dal campione rimanente è stato, infine, eliminato le aziende che hanno utilizzato gli strumenti messi a disposizione dal fondo per fare formazione obbligatoria e sulla sicurezza.

Dopo i primi sondaggi con alcune aziende circa la loro disponibilità, si è giunti al coinvolgimento delle seguenti aziende

- Master Italy, fa parte del gruppo Master che progetta e realizza accessori e componentistica ad alta tecnologia per serramenti. La sede legale è a Conversano (BA)
- De.Ni.Group, azienda di Modugno (BA) è specializzata nella costruzione, trasformazione, manutenzione e riparazione di apparecchiature e componenti per oleodinamica
- Il Pastificio Attilio Mastromauro – Granoro si trova a Corto (BA) ed è una tra le più importanti realtà produttive regionali e, soprattutto, italiane nel settore della pasta secca di semola di grano duro.
- Fonderie De Riccardis è una azienda metalmeccanica di Soleto (LE) specializzata nella lavorazione della ghisa
- La R&G Distribution è un'azienda che commercializza e distribuisce pavimentazioni in legno. Si trova a Torremaggiore (FG)

Il campione di studio selezionato vuol rappresentare anche un racconto del tessuto produttivo pugliese e della sua tipologia dimensionale. Un sistema produttivo fatto da grandi aziende, anche nei numeri, che si sono imposti nei mercati nazionali ed esteri, alle quali si affiancano la stragrande maggioranza di piccole e micro imprese, spesso a gestione familiare. Pertanto sono state scelte aziende di classi dimensionali che vanno da meno di 10 lavoratori, fino

al oltre i 500.

Tutte le aziende rappresentano esempi virtuosi di aziende che stanno investendo sull'innovazione tecnologica e sulla green economy ed utilizzano la formazione continua come elemento propedeutico alla crescita nei mercati. Chi digitalizza un processo, chi si diversifica in risposta ai tempi che cambiano, chi fa formazione per innovare i macchinari, chi crede nella sostenibilità aziendale come fattore di crescita della branding reputation, tutte le aziende intervistate hanno mostrato consapevolezza di trovarsi un momento storico di trasformazione dell'industria e ne vogliono essere protagonisti.

2 LE BUONE PRASSI

Tutti i progetti formativi monitorati hanno messo in luce delle modalità formative che hanno permesso alle aziende di raggiungere pienamente gli obiettivi prefissati nella fase di progettazione. Dei cinque progetti, quattro prevedevano un mix di modalità formative tra aula e non aula. Nello specifico training on the job ed aula. Uno soltanto, prevalentemente, attività formative in aula.

Dalle interviste effettuate sul campo, tutti i referenti aziendali hanno ammesso che la risposta dei lavoratori coinvolti è stata entusiasta in quanto si sentivano protagonisti di questo cambiamento. L'averli coinvolti in una formazione così specialistica ha aumentato il loro senso di appartenenza all'azienda. Le attività formative che comportassero anche una parte pratica, hanno avuto maggior gradimento in quanto il lavoratore era messo in condizioni di applicare, sin dai primi momenti, le nuove competenze acquisite in aula e trasferirle nell'ambiente di lavoro.

La formazione sul campo è stata sicuramente uno degli elementi di successo dei progetti formativi, una scelta metodologia dettata dalla natura molto specialistica dell'attività formativa.

Dall'analisi dei casi studio è emerso in maniera quanto più evidente come i management aziendali tendano a organizzare una formazione basata su un'analisi dei fabbisogni in cui loro sono sempre più presenti al fine di dare indicazioni sempre più aderenti al reale contesto aziendale. Che si voglia immettere sul mercato un nuovo prodotto, piuttosto che creare una responsabilità sociale d'impresa in ambito ambientale, le attività formative sono strutturate nei minimi dettagli nel fornire le competenze e le conoscenze necessarie a raggiungere gli obiettivi strategici aziendali.

Dal lato aziendale, i benefici sono immediati e tangibili, come quelli che abbiamo potuto valutare nelle aziende Master Italy e Granoro, dove due processi innovativi, introdotti in azienda, sono andati a pieno regime entro la fine del percorso formativo. Questo ha permesso alle aziende di ottimizzare i tempi dei processi produttivi e mantenere stabili o aumentare i profitti, ottenere nuovi risultati strutturali, sin dai primi periodi di applicazione dell'innovazione, attutendo in gran parte i costi di investimento.

3 CONCLUSIONI

Quello che emerge dall'analisi dei casi studio è chiaramente una spinta delle aziende pugliesi verso le innovazioni tecnologiche e nuovi modelli comportamentali. Che si tratti innovazione digitale, così come di green economy, il management pugliese ha iniziato un percorso virtuoso che porterà l'industria pugliese a confermarsi, o addirittura, aumentare la loro presenza nei mercati. In questo senso emerge una doppia consapevolezza: la prima è proprio quella degli imprenditori sull'importanza della formazione continua per consentire ai lavoratori di immagazzinare competenze e conoscenze fondamentali per far funzionare nuove strumentazioni digitalizzate che ottimizzano i tempi di lavorazione, aumentano la produzione, facilitano i processi; dall'altro lato i lavoratori si sentono i protagonisti di questo cambiamento, consapevoli della responsabilità di cui l'investe l'imprenditore che gli affida il futuro dell'azienda.

Dagli incontri con i rappresentanti delle aziende, soprattutto con gli apicali, è emerso un confronto/scontro all'interno delle aziende tra le diverse generazioni di lavoratori. I più grandi, avanti con le età, di basso livello

scolastico, che hanno ancora difficoltà ad utilizzare lo smartphone, restii alle innovazioni, contrari alla differenziazione nei loro domicili, ma sicuramente custodi di un'esperienza difficile trovare nel mercato del lavoro e che non insegnano nei luoghi formativi istituzionali. Dall'altro lato i nuovi assunti, più avvezzi alle tecnologie, con un grado di istruzione più alto, attenti alle tematiche ambientali, che ignorano l'utilità di una manopola ma che sono a loro agio con gli schermi di comando più agili ed intuitivi. Da questo dualismo, inaspettatamente, le aziende stanno traendo dei vantaggi produttivi non indifferenti, i luoghi di lavoro, così come le aule di formazione, diventano il momento in cui avviene lo scambio di conoscenze tra le due generazioni, in cui entrambi stanno aumentando le loro competenze.

La sfida di innovazione intrapresa dalle aziende negli ultimi anni è accompagnata da una nuova cultura aziendale basata non più, soltanto, sul saper fare, ma anche sul conoscere il proprio lavoro. Questo nuovo paradigma si sta traducendo anche in investimenti sulla formazione del personale non più unicamente sulle competenze legate all'attività produttiva, ma anche sulle nuove competenze della sostenibilità ambientale.

La sostenibilità ambientale per rappresentare un reale fattore competitivo e diventare quindi anche sostenibilità economica, impatta in modo sostanziale sul modello di business, sui processi e sui prodotti dell'azienda. È un percorso verosimilmente lungo che richiede investimenti e predisposizione all'innovazione e al cambiamento. I benefici immateriali che le aziende stanno traendo sono innumerevoli e vanno ben oltre i costi finanziari di investimento: una migliore branding reputation, ambienti di lavoro dinamici, nuove relazioni tra i settori aziendali.

In quest'ottica appaiono sempre più preminenti le metodologie formative che prevedono l'azione, l'immedesimarsi con la competenza o la capacità da acquisire. Per questo, sia le aziende, sia i soggetti attuatori, stanno provvedendo a progettare ed erogare una formazione dinamica, una formazione in cui il lavoratore viene messo di fronte al nuovo software, alla nuova innovazione tecnologica aziendale. Una formazione fuori dall'aula ma che entra in azienda e nelle sue dinamiche.

Un segno dell'attenzione sempre maggiore, che i management danno alla formazione, è dato anche dalla scelta dei docenti. Nelle interviste effettuate è stato rilevato che quasi tutte le aziende intervistate, per svolgere la loro formazione, hanno preteso un docente con competenze specifiche, conosciuto nel settore, con esperienze curriculari in contesti aziendali multinazionali. Dalle esperienze aziendali analizzate, è emerso che i docenti sono scelti dal management per apportare il loro now-how all'interno dell'azienda. Questo è segno che i dirigenti, che investono in formazione, vogliono essere più presenti, partecipare nella fase di progettazione ed essere sicuri di raggiungere gli obiettivi prefissati, con risultati tangibili e, soprattutto, in tempi brevi.