



AT PUGLIA

**REPORT TERRITORIALE PUGLIA
MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025**

Esperto di Monitoraggio: Paolo Nico

Novembre 2025

INDICE

1 LE AZIONI FORMATIVE STRATEGICHE IN ESAME

Il Monitoraggio Valutativo

Le motivazioni della scelta

2 LE BUONE PRASSI

3 CONCLUSIONI

1 LE AZIONI FORMATIVE STRATEGICHE IN ESAME

1.1 Il Monitoraggio Valutativo

Il monitoraggio valutativo rappresenta una fase fondamentale per garantire l'efficacia, la qualità e la coerenza degli interventi formativi rispetto agli obiettivi prefissati. Non si tratta di un'attività meramente amministrativa, ma di un processo strutturato che consente di misurare gli effetti della formazione. Una sfida ma al tempo stesso una necessità sia per Fondimpresa, che per le stesse aziende, al fine di concentrarsi non solo quello che si è fatto ma anche sugli effetti prodotti.

Una valutazione quali-quantitativa che rappresenta una componente essenziale per Fondimpresa, poiché consente di verificare l'efficacia degli interventi formativi e di comprenderne gli impatti reali sulle persone, sulle organizzazioni e sul territorio. Senza un adeguato sistema di monitoraggio e valutazione, la formazione rischia di ridursi a un insieme di attività formali, prive di un reale collegamento con i bisogni delle imprese e dei lavoratori. Un'analisi delle ricadute degli interventi formativi sul sistema azienda in termini di crescita di competenze, di performance aziendali e, più in generale, di rafforzamento del sistema; ma anche per riprogrammare, indirizzare e mirare le strategie future di Fondimpresa.

Il sistema di Monitoraggio Valutativo, pertanto, 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

Non un mero controllo delle attività svolte ma una verifica puntuale dell'efficacia e degli effetti (diretti ed indiretti) degli interventi, in una prospettiva quantitativa e qualitativa. Nello specifico:

- 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.

Nell'ambito del programma operativo 2025 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 i 5 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
- Fondo Nuove Competenze
- Politiche attive del lavoro

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

- GREEN - Growth Redevelopment, Energy Efficiency and Network presentato dal soggetto attuatore Fondazione ITS per la Mobilità Sostenibile - Ge. In. Logistic al quale ha preso parte l'azienda NITEKO srl

- Forma.AP Base 3 presentato dal soggetto attuatore ASCLA al quale ha preso parte l'azienda TEXIL3 srl
- ECOLATTE: ECO.nomia circolare nella filiera del LATTE presentato dal soggetto attuatore CON.SVIP. al quale ha preso parte l'azienda MARTINUCCI 1950 srl
- C.A.R.T.A. - Competenze ed Abilità per il Rinnovo Tecnologico Aziendale presentato dal soggetto attuatore DRIVERS al quale ha preso parte l'azienda FINLOGIC srl
- M.E.A.L. "M.ake E.co-sustainability the A.ctual L.eading way" presentato dal soggetto attuatore ADECCO al quale ha preso parte CASILLO GROUP spa
- "L.I.N.K.S.: Learning Improvement of New Key Skills" è stato presentato dall'azienda LINK MANAGEMENT in collaborazione con Mylia Formazione

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 2023. 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.

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 entro il 2024. Da questa lista sono state eliminate le grandi aziende, per motivi essenzialmente di logistica e contatti.

Nella scelta si è cercato di bilanciare la rappresentatività territoriale delle province pugliesi, con i filoni tematici e la dimensione aziendale. In tal senso sono state preferite aziende tra i 10 ed i 100 lavoratori, che investono in innovazione tecnologica, Intelligenza Artificiale ed nella crescita sostenibile e che costantemente utilizzano Fondimpresa per sostenere questi investimenti con la formazione.

In questa prima selezione sono incluse 6 aziende "classificate" secondo un ordine di priorità di contatto. L'elenco poi prevede una short list di circa 40 aziende che saranno eventualmente coinvolte se le prime non dovessero dare la disponibilità all'intervista.

Il campione di studio selezionato vuol rappresentare soprattutto 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. Le aziende rappresentano il successo del Made in Puglia in Italia e nel mondo

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

- Links Management and Technology Spa (Links), con sede a Lecce, un'azienda che opera nel campo dei servizi professionali e della consulenza, affiancando imprese e organizzazioni nei loro percorsi di crescita, sviluppo e ottimizzazione dei processi.
- Casillo Group è una realtà industriale italiana con una lunga tradizione nel settore della trasformazione e commercializzazione del grano con sede a Corato (BA)
- Martinucci Srl con sede a Presicce-Acquarica, in provincia di Lecce leader nel settore della produzione di

gelati, dolci e prodotti di pasticceria artigianale e industriale

- Finlogic S.p.A, Holding del Gruppo Finlogic, con sede ad Acquaviva delle Fonti (BA), opera nel settore dell'Information Technology con soluzioni complete per la codifica, il labelling e l'identificazione automatica dei prodotti.
- TEXIL 3 opera nel settore della produzione tessile di alta gamma, specializzandosi nella realizzazione di camicie disegnate e confezionate a mano. Ha sede a Tuglie in provincia di Lecce
- Niteko srl, con sede a Montemesola (TA), progetta e costruisce soluzioni di illuminazione a LED

Il campione di studio selezionato vuol rappresentare anche un racconto del tessuto produttivo pugliese, un sistema imprenditoriale composto prevalentemente da realtà piccole e medie, una situazione demografica che, in prospettiva, indica una drastica riduzione della popolazione in età lavorativa, e siamo nel pieno di una radicale trasformazione degli scenari tecnologici e della cultura di impresa e della sua caratteristica dimensione. 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 che collaborano con grandi multinazionali. 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 management che stanno investendo sull'innovazione tecnologica e sulla green economy ed utilizzano la formazione continua come elemento propedeutico alla crescita nei mercati. Chi utilizza la formazione per assumere nuove unità lavorative senza perdere in qualità dei servizi offerti, chi digitalizza il processo produttivo per migliorare la produzione ottimizzando tempi e costi, chi vuole allargare i suoi mercati in risposta ai tempi che cambiano: tutte le aziende intervistate hanno mostrato consapevolezza di trovarsi un momento storico di trasformazione e ne vogliono essere protagonisti.

2 LE BUONE PRASSI

Le buone prassi della formazione continua nelle aziende pugliesi si fondano su programmazione, integrazione con il lavoro, attenzione alle competenze chiave e valorizzazione delle risorse disponibili. Investire nella formazione significa non solo migliorare le performance aziendali, ma anche contribuire allo sviluppo economico e sociale della regione.

La formazione continua rappresenta oggi uno degli strumenti più efficaci per sostenere la competitività delle imprese e valorizzare il capitale umano. Nelle aziende pugliesi, negli ultimi anni, si sono consolidate diverse buone prassi che rendono la formazione non un adempimento formale, ma una leva strategica per l'innovazione, la crescita e l'occupabilità dei lavoratori.

Una prima buona prassi riguarda **la centralità dell'analisi dei fabbisogni formativi**. Le aziende pugliesi, spesso in collaborazione con enti di formazione accreditati o associazioni di categoria, analizzano in modo sistematico le competenze già presenti e quelle necessarie per affrontare i cambiamenti del mercato. Questo approccio consente di progettare interventi mirati, evitando corsi generici e poco utili, e favorendo invece percorsi coerenti con i reali obiettivi aziendali, come la digitalizzazione dei processi, l'innovazione tecnologica o l'internazionalizzazione.

Un'altra buona prassi diffusa nelle imprese pugliesi è **l'integrazione tra formazione e lavoro**. La formazione continua viene sempre più spesso svolta in modalità "on the job", attraverso laboratori pratici, affiancamento tra colleghi esperti e momenti di apprendimento direttamente collegati alle attività quotidiane. Questo modello facilita il trasferimento immediato delle competenze e aumenta la motivazione dei lavoratori, che percepiscono la formazione come uno strumento utile e concreto.

Particolare attenzione viene data anche allo **sviluppo delle competenze digitali e trasversali**. Le aziende pugliesi investono in percorsi che combinano competenze tecniche (uso di software, automazione, tecnologie digitali) con competenze trasversali come il lavoro di squadra, la comunicazione, la gestione del cambiamento e la capacità di problem solving. Questa integrazione rappresenta una buona prassi perché prepara i lavoratori ad affrontare

contesti produttivi sempre più complessi e in continua evoluzione.

Un ulteriore elemento di qualità è l'**utilizzo di risorse esterne**, spesso pubbliche, come gli strumenti messi in campo da Fondimpresa, per sostenere la formazione continua. Sono in costante aumento le imprese pugliesi che partecipano agli avvisi del Fondo che permettono di ridurre i costi della formazione e di ampliare l'offerta formativa per i dipendenti. La capacità di progettare piani formativi coerenti con le linee strategiche aziendali costituisce una buona prassi che rafforza il legame tra politiche pubbliche e sviluppo del tessuto produttivo locale.

3 CONCLUSIONI

L'esperienza del monitoraggio valutativo 2025 permette di sancire la consapevolezza delle aziende pugliesi sull'importanza della formazione continua i cui vantaggi sono molteplici e profondi. Essa contribuisce alla crescita economica, allo sviluppo delle competenze, alla diffusione dell'innovazione e all'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi produttivi. In una prospettiva futura, la formazione continua rappresenta uno strumento chiave per accompagnare le imprese pugliesi verso modelli di sviluppo sostenibili, digitali e centrati sulle persone.

La formazione continua rappresenta oggi uno dei principali fattori di sviluppo per le aziende pugliesi, soprattutto in un contesto economico e produttivo segnato da rapidi cambiamenti tecnologici, digitali e organizzativi. Negli ultimi anni, le imprese della regione hanno compreso sempre più chiaramente che investire nelle competenze delle persone non significa solo aggiornare conoscenze tecniche, ma costruire un sistema aziendale capace di adattarsi, innovare e crescere nel lungo periodo. In questo scenario, la formazione continua produce impatti profondi e articolati, che interessano sia la dimensione economica sia quella sociale e culturale delle organizzazioni.

Un primo impatto rilevante della formazione continua nelle aziende pugliesi riguarda il rafforzamento della competitività e della produttività. Attraverso percorsi di aggiornamento professionale mirati, le imprese riescono a migliorare l'efficienza dei processi produttivi, a ridurre gli errori e a ottimizzare l'uso delle risorse. La formazione consente ai lavoratori di acquisire nuove competenze tecniche, di familiarizzare con strumenti innovativi e di adottare modalità di lavoro più efficaci. Questo si traduce in una maggiore capacità di rispondere alle richieste del mercato, di migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi e di affrontare la concorrenza, sia a livello nazionale che internazionale.

Accanto agli effetti economici, la formazione continua ha un impatto significativo sul capitale umano. Nelle aziende pugliesi, investire nella crescita professionale dei dipendenti favorisce l'aggiornamento costante delle competenze e aumenta il livello di professionalità complessivo. I lavoratori formati sono più autonomi, più consapevoli del proprio ruolo e maggiormente in grado di affrontare situazioni complesse o impreviste. Questo aspetto è particolarmente importante in una regione come la Puglia, dove la formazione continua può rappresentare uno strumento strategico per contrastare la disoccupazione, la precarietà e la fuga di competenze verso altri territori.

Un impatto sempre più centrale della formazione continua riguarda l'innovazione tecnologica, in particolare l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale nei contesti aziendali. Sempre più imprese pugliesi stanno adottando soluzioni basate sull'IA per l'automazione dei processi, l'analisi dei dati, il controllo di qualità, la gestione delle scorte, il marketing digitale e l'organizzazione del lavoro. In questo contesto, la formazione continua svolge un ruolo fondamentale nel rendere i lavoratori capaci di interagire con questi strumenti in modo consapevole ed efficace. Non si tratta solo di imparare a utilizzare nuovi software, ma di comprendere le logiche che stanno alla base dei sistemi di Intelligenza Artificiale, per poterli integrare nei processi decisionali e produttivi senza subirli passivamente.

In ottica di IA, la formazione continua contribuisce anche a ridurre il divario digitale e le resistenze al cambiamento. In molte realtà aziendali, l'introduzione di tecnologie avanzate può generare timori legati alla perdita del posto di lavoro o alla sostituzione delle competenze umane. Percorsi formativi adeguati permettono invece di valorizzare il ruolo delle persone, mostrando come l'Intelligenza Artificiale possa supportare il lavoro umano, migliorare le prestazioni e liberare tempo da attività ripetitive, consentendo ai lavoratori di concentrarsi su compiti a maggiore valore aggiunto.

Un altro impatto importante della formazione continua nelle aziende pugliesi riguarda la cultura organizzativa. Le imprese che investono stabilmente nella formazione favoriscono la diffusione di una mentalità orientata all'apprendimento permanente, alla sperimentazione e al miglioramento continuo. In questo contesto, la formazione non è più percepita come un evento occasionale, ma come un processo costante che accompagna l'evoluzione dell'azienda e delle persone. Questa cultura dell'apprendimento favorisce la collaborazione, il confronto tra competenze diverse e la condivisione delle conoscenze, elementi fondamentali per affrontare con successo le sfide della trasformazione digitale e dell'IA.

Dal punto di vista sociale, la formazione continua ha un impatto positivo anche sul benessere organizzativo e sulla motivazione dei lavoratori. Sentirsi coinvolti in percorsi di crescita professionale aumenta il senso di appartenenza all'azienda e rafforza la fiducia reciproca tra lavoratori e management. Nelle aziende pugliesi, questo si traduce spesso in un miglioramento del clima aziendale, in una maggiore partecipazione ai processi decisionali e in una riduzione del turnover. La formazione diventa così uno strumento di valorizzazione delle persone e di costruzione di relazioni di lavoro più solide e collaborative.

L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale, accompagnata da adeguati percorsi formativi, permette di coniugare innovazione tecnologica, responsabilità sociale ed etica del lavoro. Le imprese che investono nella formazione continua non solo migliorano le proprie performance, ma contribuiscono anche alla crescita economica e sociale del territorio, rafforzando il legame tra impresa, lavoratori e comunità locale.