



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE DEL VENETO
PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

RAPPORTO SETTORIALE

I risultati del monitoraggio valutativo di Fondimpresa con le aziende venete

Dicembre 2019

INDICE

Premessa

1. LA SCELTA DEI SETTORI OGGETTO DI MONITORAGGIO

2. I PIANI ANALIZZATI E LE AZIENDE OGGETTO DI MONITORAGGIO

3. ANALISI SETTORIALE: IL CONTESTO COMPETITIVO E IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

3.1 La formazione Fondimpresa nel settore agroindustria

3.1.1 Gli obiettivi strategici: sostenibilità, qualità e programmazione di medio periodo

3.1.2 Obiettivi strategici e formazione

3.1.3 I soggetti coinvolti nella formazione: analisi dei fabbisogni, formazione, monitoraggio e ricadute

3.1.4 Punti di forza (e punti di debolezza) della formazione erogata

3.2 La formazione Fondimpresa nel settore moda

3.2.1 Gli obiettivi strategici: qualità, controllo dei processi produttivi, internazionalizzazione, sostenibilità (e tecnologia)

3.2.2 Obiettivi strategici e formazione

3.2.3 I soggetti coinvolti nella formazione: analisi dei fabbisogni, formazione, monitoraggio e ricadute

3.2.4 Punti di forza della formazione erogata

3.3 La formazione Fondimpresa nel settore metalmeccanico

3.3.1 Gli obiettivi strategici: innovazione tecnologica e accreditamento come partner strategici, affidabili e innovativi nelle catene di fornitura

3.3.2 Obiettivi strategici e formazione

3.3.3 I soggetti coinvolti nella formazione: analisi dei fabbisogni, formazione, monitoraggio e ricadute

3.3.4 Punti di forza della formazione erogata

4. CONCLUSIONI

Premessa

Il presente documento è il report territoriale del Veneto realizzato in relazione al monitoraggio valutativo dei piani finanziati con il Conto Formazione e con il Conto di Sistema su esperienze di formazione concluse entro il 2018.

Il monitoraggio di Fondimpresa a livello nazionale ha l'obiettivo di facilitare, attraverso la costruzione di alcuni casi studio, la lettura dei percorsi formativi realizzati e la loro capacità di accompagnare gli obiettivi strategici aziendali anche individuando buone prassi formative e consentendo di mettere in luce il legame tra formazione e capacità di sviluppo della competitività dell'impresa e della professionalità dei singoli lavoratori.

Come da indicazioni del Fondo gli ambiti strategici di riferimento su cui focalizzare l'attenzione sono stati nella scelta dei piani e delle azioni da monitorare:

- a) Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
- b) Competitività (Innovazione organizzativa, Commercio elettronico, Internazionalizzazione, Reti d'impresa e filiere produttive)
- c) Prevenzione e riduzione impatto ambientale delle attività svolte

Come rilevato nelle diverse esperienze aziendali analizzate, i tre differenti ambiti strategici presentano tra loro una stretta correlazione e spesso la formazione avviata in uno di questi pone le basi per lo sviluppo e la necessità di altri percorsi formativi (si veda, ad esempio, il caso Marzotto nella stretta relazione tra sostenibilità e innovazione digitale, o ancora tra innovazione organizzativa e innovazione di processo in G.B. Srl o Natures).

Per dare peso e consistenza a tali azioni oltre ad individuare quelle correlate con uno dei tre ambiti strategici si è deciso a livello di AT Veneto di spingere la selezione anche a partire dal numero di ore di formazione previste che non doveva essere inferiore a 20. Già questa prima selezione ha fortemente ridotto le azioni disponibili per il monitoraggio.

Tuttavia, elemento principale che ha contraddistinto il lavoro del Veneto è stato la scelta di focalizzare l'analisi su tre specifici settori ritenuti rilevanti per il sistema produttivo locale, sia storicamente sia nell'attuale fase economica e di sviluppo, in termini di imprese, occupati, valore aggiunto e contributo alle esportazioni. I tre settori selezionati sono:

- a) il settore agroindustriale
- b) il settore moda (tessile-abbigliamento, accessori)
- c) il settore metalmeccanico

I tre settori hanno caratteristiche interessanti che qui vale la pena riprendere velocemente.

- a) Il settore agroindustriale si è sviluppato in modo anti-ciclico rispetto alla crisi e, come mostrano diversi studi, è stato attraversato già prima del 2008 da profondi processi di innovazione tecnologica, organizzativa e commerciale.

- b) Il settore moda - che a livello veneto presenta esperienze distrettuali importanti – ha conosciuto ben prima della crisi un processo di selezione e ristrutturazione con l’emergere da un lato di importanti imprese leader fortemente orientate ai mercati esteri e dall’altro dalla progressiva presenza a livello locale dei grandi marchi della moda internazionali. Il periodo della crisi, seguito all’ingresso di importanti competitor nei paesi emergenti, ha certamente accelerato tali processi con una forte riduzione di imprese e di occupati.
- c) Il settore meccanico, principalmente B2B, rappresenta una delle filiere più rilevanti del territorio veneto profondamente legato alle catene globali del valore e alla sua capacità di far valere qualità e capacità di personalizzazione rispetto ai clienti nazionali ed esteri.

In tutti e tre i casi, quindi, si tratta di settori sottoposti a una forte pressione competitiva e in cui è rilevante l’attenzione all’innovazione, alla sostenibilità e alla capacità di competere sui mercati internazionali.

L’applicazione dei tre criteri richiamati (ambito strategico, numero di ore di formazione e settore di appartenenza dell’azienda) ha portato alla selezione dei seguenti piani aziendali (6 del conto di sistema e 2 del conto formazione):

1. QUINDI VENETO – Qualificazione, Internazionalizzazione, Digitalizzazione per le imprese del VENETO
2. A.F.T.e R. – Apprendimento, Formazione, Tecnologie e Risultati
3. COFFEE COMPANI FORMAZIONE 2017
4. CITex – Competitività per le imprese tessili
5. Luxottica formazione 2017 – Il parte
6. FOR.ME. – Formazione per la competitività delle aziende Metalmeccaniche
7. M.e.T.O.Di. – Metodi e Tecnologie per Organizzazioni efficienti e processi Digitali
8. Ex.TRA. – Export & Training nel metalmeccanico

Le imprese coinvolte sono state invece dieci:

1. Naturis Spa
2. Rossetto Cereali Spa
3. Coffee Company Spa
4. Marzotto Wool Manufacturing Srl
5. G.B. Srl Fabbrica Occhiali e Minuterie
6. Luxottica Spa
7. Enersys Srl
8. Compagnia Siderurgia
9. Stil Stampi Spa
10. I.R.C.A. spa

Il gruppo di ricercatori che ha condotto il monitoraggio, egregiamente coordinato da Lara Scaramuzza di OBR Veneto, è stato composto da:

- Bruno Bernardi

- Alessandra Cappellari
- Angela Guglielmini
- Maria Letizia Massai
- Silvia Oliva
- Cristiana Pauletti

Il percorso del report settoriale darà conto da un lato dei risultati complessivi del monitoraggio, dall'altro presenterà un focus settoriale in cui si cercherà di mettere in luce le caratteristiche proprie emerse dall'analisi a livello di comparto produttivo, anche valorizzando la diversità di storia e di esperienza formativa aziendale.

Appare utile rilevare sin da subito un dato comune che ha contraddistinto molte delle aziende intervistate e che è ormai un tratto comune delle imprese non solo venete: il forte turn over del personale. Questo fenomeno, ampiamente sottolineato dalle imprese, caratterizza soprattutto i lavoratori più giovani e molto spesso coinvolge anche i lavoratori che hanno partecipato alla formazione erogata da Fondimpresa rendendo a volte difficile coinvolgere gli stessi nel monitoraggio, soprattutto quando lo stesso turn over riguarda le figure di riferimento: manager, responsabili HR o della formazione. Oggi le imprese sanno che la formazione, così come altri incentivi o attività di welfare aziendali, sono indispensabili a trattenere i talenti e a migliorare la motivazione dei singoli, in vista di un'organizzazione più efficiente. Allo stesso modo sanno come sia indispensabile trovare strumenti utili a formalizzare e diffondere a tutta l'organizzazione il know how aziendale per non rischiare di disperderlo con l'uscita dei soggetti che ne sono portatori.

Nonostante queste difficoltà, le imprese coinvolte - per quanto possibile e nel rispetto delle singole politiche aziendali - si sono rese disponibili all'attività di monitoraggio e a loro va sicuramente un grande ringraziamento nella consapevolezza che il loro contributo è fondamentale al continuo miglioramento delle attività di Fondimpresa.

1. LA SCELTA DEI SETTORI OGGETTO DI MONITORAGGIO

Come anticipato, la scelta di focalizzare il monitoraggio su tre settori in particolare – agroindustria, metalmeccanica e moda - nasce con l'obiettivo di proporre focus, rispetto all'analisi territoriale del 2018, proponendo un carotaggio su tre ambiti produttivi assolutamente rilevanti per il territorio.

I dati delle tabelle che seguono consentono di specificare il peso di tale affermazione, quantificando il valore assoluto e la quota dei tre settori oggetto di analisi sul complesso del manifatturiero in regione.

A livello di imprese attive, appartengono ai tre settori quasi il 60% delle aziende regionali con un valore complessivo di 30.564 attività.

Tabella 1 – VENETO. Numero di imprese attive (anno 2018)

	2018
Agroindustria	3.662
Moda	8.874
Meccanica	18.028
Totale settori focus	30.564
Manifatturiero Veneto	51.214
Quota settori focus su manifatturiero veneto	59,7%

Fonte: ns. elaborazione su dati Infocamere, Movimprese

La quota di dipendenti occupati all'interno dei comparti agroindustria, moda e meccanica è pari al 66,4% del totale regionale. In valore assoluto i dipendenti sono quasi 303mila.

Tabella 2 – VENETO. Numero di dipendenti delle imprese (anno 2017)

	2017
Agroindustria	41.030
Moda	61.204
Meccanica	200.525
Totale settori focus	302.759
Manifatturiero Veneto	455.626
Quota settori focus su manifatturiero Veneto	66,4%

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat

Le imprese dei tre settori generano un valore aggiunto di oltre 21 miliardi di euro, pari al 67% di quello generato dal complesso delle attività manifatturiere.

Tabella 3 – VENETO. Valore aggiunto al costo dei fattori (in migliaia di euro, anno 2017)

	2017
Agroindustria	3.232.304,00
Moda	3.474.579,00
Meccanica	14.617.759,00
Totale settori focus	21.324.642,00
Manifatturiero Veneto	31.804.107,00
Quota settori focus su manifatturiero Veneto	67,0%

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat

Infine, le imprese dei tre settori hanno un'importanza strategica a livello veneto nel generare oltre il 70% dell'export regionale (quasi 62 miliardi di euro).

Tabella 4 – VENETO. Valore di import-export (anno 2018)

	import	export
Agroindustria	4.387.533.152	6.040.655.876
Moda	7.375.896.349	10.624.610.865
Meccanica	20.542.288.259	27.832.019.289
Totale settori focus	32.305.717.760	44.497.286.030
Manifatturiero Veneto	43.577.126.019	61.859.031.394
Quota settori focus su manifatturiero veneto	74%	72%

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat, Coeweb

2. I PIANI ANALIZZATI E LE AZIENDE OGGETTO DI MONITORAGGIO

Nelle pagine seguenti si propone una scheda sintetica dei singoli piani oggetti di monitoraggio e delle aziende coinvolte suddivise nei tre settori focus, dai singoli report predisposti dal gruppo di lavoro del Veneto.

Nel complesso sono stati monitorati 8 piani, di cui 6 del conto di sistema e 2 del conto formazione. Nel complesso sono state intervistate e coinvolte 10 imprese così suddivise: 3 del settore agroindustria, 3 del settore moda e 4 del settore meccanico.

Le aziende coinvolte presentano storie e dimensioni molto diverse, ma questa disomogeneità consente di offrire una panoramica più ampia di com'è utilizzata la formazione in diverse fasi di sviluppo dell'impresa. Nell'ambito dei casi aziendali considerati, infatti, ci si è confrontati con un'impresa in fase di consolidamento, un'altra in fase di *downsizing*, un'altra impegnata a gestire la relazione con un numero ingente di dipendenti e sedi. Inoltre, anche le differenze in termini di dimensione aziendale restituiscono un quadro interessante sia sul fronte della diversità nell'approccio alla formazione, sia dall'altro lato alcuni elementi comuni come la scelta di far partecipare ai percorsi formativi solo le figure nodali così poi da riverberare quanto appreso, anche in termini di condivisione degli obiettivi e delle politiche strategiche, su tutta l'organizzazione o di dover gestire la formazione con una forte attenzione all'operatività quotidiana.

Titolo piano	Piano AVT/111E/16I: - QUINDI VENETO - Qualificazione, Internazionalizzazione, Digitalizzazione per le imprese del VENETO
Azienda	Naturis Spa. È un'azienda familiare di Rovigo nata nel 1988 che produce ingredienti per l'industria alimentare per medie e grandi società italiane e internazionali. L'azienda conta oggi trentaquattro dipendenti, con un turnover molto basso. Dal 2008 l'azienda ha ridefinito il proprio modello di business e ha iniziato a produrre altri cereali (come il farro, la quinoa, il miglio, il grano Kamut, ecc.) e legumi disidratati, sia biologici che convenzionali, attraverso processi d'innovazione che hanno permesso di ottenere ingredienti facili all'uso senza alterarne la naturalezza. Le produzioni di Naturis sono utilizzate dall'industria alimentare per numerosi segmenti di mercato ottenendo prodotti per la colazione, lo svezzamento, i diversi pasti della giornata, gli snack e infine, per la produzione di alimenti per cani e gatti. Il 75% dei prodotti sono venduti in Europa, America del Sud e del Nord, Australia, Nuova Zelanda e Israele. Naturis è quindi un'azienda che nell'ultimo decennio ha vissuto il cambio generazionale, un periodo di recessione e negli ultimi anni una forte crescita sia in termini di fatturato che di sviluppo di nuovi prodotti attraverso l'innovazione di processo e prodotto.
Formazione erogata	Aula e training on the job
Persone coinvolte	Sono stati coinvolti 9 collaboratori delle seguenti aree: - ricerca e sviluppo - amministrativa - commerciale - produttiva - controllo qualità
Risultati	Gli obiettivi attesi erano molteplici ma legati essenzialmente a tre fattori: migliorare la gestione dei processi attraverso l'utilizzo di strumenti di business intelligence e una nuova capacità di utilizzo dei dati; il rafforzamento in ambito export con una maggiore conoscenza delle regole doganali e un miglioramento della logistica; l'implementazione di una di una strategia web marketing per migliorare l'immagine aziendale. Gli obiettivi nel loro complesso sono stati raggiunti in modo soddisfacente, tuttavia, due collaboratori che avevano partecipato alla formazione e che ricoprivano un ruolo rilevante per l'implementazione delle conoscenze acquisite oggi non lavorano più presso l'azienda rendendo meno importante l'impatto complessivo del processo formativo. Interessante si è rilevato, l'aver individuato alcuni KPI per il monitoraggio dei processi e degli obiettivi da raggiungere.

Titolo piano	A.F.T.e R. – Apprendimento, Formazione, Tecnologie e Risultati
Azienda	Rossetto Cereali Spa Rossetto Cereali Spa nasce nel 1996 a Vescovana (PD) a seguito del rilevamento del fallimento di un'altra azienda, trasferendo successivamente, nel 1998, le attività nell'attuale sede di Arzergrande. L'azienda è specializzata nella produzione di cereali e soia semilavorati, a seguito di un'evoluzione che ha portato, negli anni, ad ampliare la gamma dei prodotti trattati, sia come materia che come tipologia di lavorazione. Dalla sua nascita l'azienda ha compiuto passi significativi passando dalla raccolta e essiccazione dei cereali, specializzandosi successivamente nella tostatura e nella fioccatatura dei cereali e del seme di soia. Questo ampliamento delle attività e delle lavorazioni rende più complesso l'intero ciclo di lavorazione ma allo stesso tempo garantisce un lavoro costante durante tutto l'anno, con evidenti ricadute sulla possibilità di consolidare il team di collaboratori. Oggi Rossetto Cereali SPA offre il ciclo completo di lavorazione di cereali, orzo e soia destinati all'alimentazione animale. Il mercato di riferimento dell'azienda è il mercato nazionale anche se il prodotto (cereali e soia) viene acquistato in ambito europeo (Paesi UE). Rossetto Cereali è presente prevalentemente nel mercato nazionale con pochi macro-clienti (Aia, Fileni, Molino Rossetto) e per il 20-30% con piccoli clienti.
Formazione erogata	Aula e formazione on the job
Persone coinvolte	Sono stati coinvolti 5 collaboratori nelle seguenti aree: - produttiva (2 operai) - amministrativa (3 tecnici)
Risultati	In sintesi, la formazione erogata ha avuto l'obiettivo di: • coinvolgere il personale • condurre l'azienda in un piano di sviluppo orientato all'evoluzione e ai risultati di business • valorizzare il know how aziendale e complessivamente raggiungere un maggior valore implementando le competenze e affinando i processi di lavoro. Nello specifico l'attività formativa proposta era la realizzazione di un corso di business application management utile alla digitalizzazione e qualificazione dei processi per rendere i lavoratori in grado di diventare più autonomi e contribuire allo sviluppo dell'azienda in coerenza con gli obiettivi strategici. Tra i risultati attesi c'era anche una maggiore motivazione dei lavoratori per evitare l'alienazione prodotta dall'automatizzazione dei processi. Nel complesso i risultati previsti sono stati raggiunti e sono verificabili nella quotidianità dell'azienda. A quelli formali previsti dal piano si sono aggiunti anche altri benefici, quali: scambio di informazioni, emersione del know how tacito, approccio proattivo alla soluzione dei problemi, migliore comunicazione tra i diversi team di lavoro.

Titolo piano	Conto Formazione 2017
Azienda	Coffee Company Spa Coffee Company SPA è l'azienda che produce e commercializza il marchio Caffè Vero e che fa parte di PULITALIA UNITED GROUP. Coffee Company è una piccola azienda che impiega complessivamente 23 addetti. L'azienda nasce a Vicenza 25 anni fa dall'acquisizione da parte della famiglia Franchetto di una piccola torrefazione artigianale a Vicenza. L'acquisizione della torrefazione artigianale ha dato vita ad un'azienda che lavora la materia prima – caffè crudo proveniente dai paesi di origine – in tostatura e miscelatura, lo confeziona e lo commercializza. La parte produttiva è prevalentemente automatizzata. L'azienda inizialmente ha un mercato locale, Vicenza e provincia, per poi passare progressivamente negli anni ad ampliare il mercato nazionale nelle province e regioni limitrofe e soprattutto aprire significativi mercati internazionali. La commercializzazione del prodotto avviene attraverso i canali HORECA, Distributori automatici e concessionari esteri. Per quanto riguarda il posizionamento nel mercato nazionale Coffee Company può essere considerata un'azienda media con diffusione oltre il confine provinciale e regionale. In Italia ci sono circa 700 torrefazioni però molte di queste sono veramente artigianali ed hanno un mercato molto locale. Vendere caffè italiano all'estero significa pertanto esportare non solo un prodotto ma un'esperienza complessiva di preparazione, servizio e degustazione. Di conseguenza molta attività verso i mercati esteri è anche di formazione alla preparazione corretta di un buon espresso.
Formazione erogata	Affiancamento individuale, due sessioni plenarie
Persone coinvolte	Sono state coinvolte 5 figure professionali dell'area commerciale: - responsabile delle vendite estero e vending machine - direttore rete commerciale - addetto amministrazione clienti Italia - addetto amministrazione clienti Estero - addetto amministratore Vending machine
Risultati	L'obiettivo del piano formativo era quello di mettere a punto alcuni miglioramenti organizzativi ed in particolare intervenire sulla raccolta, gestione e condivisione di informazioni relative ai clienti. Obiettivo secondario era quello di provare a modificare e mettere in discussione alcune prassi e modalità organizzative consolidate che rischiano di non consentire la crescita dell'azienda poiché mancano occasioni di riflessione e confronto. Per questo parallelamente alla formazione sono stati organizzati alcuni incontri e consulenze con il CED aziendale al fine di introdurre innovazioni nell'ambito dei processi organizzativi. Tutto questo ha portato effettivamente a una migliore gestione dei clienti da parte dei diversi agenti anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici e device che consentono una maggiore autonomia e conoscenza ai venditori, consentendo così una personalizzazione diretta e un maggior controllo delle diverse fasi.

Titolo piano	CITex – Competitività per le imprese tessili
Azienda	G.B. Srl Fabbrica Occhiali e minuterie L'azienda G.B. Srl è nata nel 1991. La sede aziendale occupa circa 1500 mq nella zona industria del comune di Auronzo di Cadore e impiega 29 addetti. L'azienda è nata come terzista, ma dagli inizi degli anni Duemila ha iniziato a soffrire la scelta di gran parte dei clienti di far realizzare il prodotto nel Far Est. L'azienda produce montature in metallo, ma con la caratteristica di utilizzare l'acciaio che, pur non essendo come il titanio è sempre una lega leggera apprezzata dai mercati. Questa caratteristica ci ha permesso di crescere e farsi conoscere negli anni. Nell'azienda viene realizzata ogni fase produttiva ad eccezione della coloritura galvanica che richiede altre competenze, altre attrezzature, altri spazi e investimenti. Per quanto riguarda il marchio proprio, l'azienda vende in Italia attraverso una rete di cinque agenti plurimandatari, mentre all'estero ci sono alcuni distributori nelle varie parti di Mondo: Corea, Medio Oriente, Europa, Stati Uniti. Invece per quanto riguarda il terzismo è necessaria una distinzione tra white label (prodotto della serie NIK prezzato e venduto con marchio di altri che ne apprezzano il design e la qualità) e il private label che realizziamo per le grandi aziende italiane che si affidano alla G.B. Srl per la realizzazione dell'occhiale a partire dal loro disegno. L'azienda è in fase di passaggio generazionale. Marzotto Wool Manufacturing La Marzotto Wool Manufacturing è una società del Gruppo Marzotto che genera un fatturato di 246 milioni di euro (praticamente la metà del fatturato dell'intero gruppo di Valdagno, pari a 478 milioni di euro di ricavi nel 2018, in crescita del 5%) che gestisce le attività di produzione e distribuzione di tessuti in lana per abbigliamento per i marchi Marzotto, Guabello, Marlane, Fratelli Tallia di Delfino ed Estethia-G.B.Conte. Oggi Marzotto occupa nel complesso 4mila dipendenti e, in particolare nel mercato laniero, è leader nazionale e mondiale perché copre la fascia medio-alta su tutti i segmenti con 5 brand. Per quanto riguarda il brand storico, quella dei tessuti Marzotto copre una fascia vasta di prodotti: dal fast fashion (H&M, Zara) fino ai clienti tipo Armani, Gucci, Prada e all'interno della collezione riusciamo a coprire anche il mondo donna, magari quella più classica (15% delle vendite). In termini di vocazione estera, un dato spiega bene l'apertura dei mercati internazionali: l'85% della produzione tessile viene esportata e anche la quota destinata all'Italia è rivolta a fasonisti che poi vendono all'estero. La Marzotto è presente in tutti i mercati internazionali ed è più forte in alcune aree, tipo gli Stati Uniti, Germania, Europa in generale. Poi ci sono aree in cui sta crescendo la presenza, e dove ci sono già dei presidi commerciali, come la Cina. Oggi le due sfide principali sono quelle della sostenibilità sia dei processi, ma ancor più dei prodotti così come richiesto dal mercato e quello della capacità di sviluppare un'industria 4.0 utile al raggiungimento degli obiettivi strategici
Formazione erogata	Aula e training on the job

Persone coinvolte	Per G.B. Srl sono stati coinvolti: - il responsabile dell'area commerciale; - un impiegato in ambito produttivo - la responsabile amministrativa - il capo di stabilimento Anche i due titolari hanno partecipato alla formazione. Per Marzotto Wool Manufacturing sono stati coinvolti tutti i responsabili delle diverse funzioni aziendali al fine di far ricadere gli effetti della formazione su tutta l'organizzazione. In particolare sono stati coinvolti: - responsabile area ricerca e sviluppo; - responsabile della produzione; - responsabile della qualità; - responsabile commerciale; - capo dello stabilimento.
Risultati	G.B. Srl aveva come obiettivo un miglior controllo di tutti i processi aziendali per facilitare il passaggio generazionale, per migliorare l'operatività in tutti gli ambiti aziendali e progettare le strategie future attraverso l'introduzione e l'apprendimento di un software gestionale per la business intelligence. Attraverso momenti di formazione sui processi concreti dell'azienda gli obiettivi sono stati raggiunti e sono riscontrabili nella quotidianità aziendale, nei rapporti con i fornitori, i clienti e nella gestione delle forniture e della produzione. Inoltre, il nuovo strumento ha permesso di programmare un aggiornamento e adeguamento dei macchinari. Per Marzotto la formazione aveva come obiettivo quello di affiancare il processo di certificazione in corso per far sì che tutta l'organizzazione, comprese le persone non addette alle stesse certificazioni, operasse nella logica della qualità, sostenibilità e controllo dei processi richiesto. I risultati sono stati raggiunti e oggi tutta l'organizzazione opera in modo coerente contribuendo a sviluppare progetti per la sostenibilità dei prodotti e dei processi. Il moltiplicarsi delle iniziative ha reso oggi necessario per l'azienda di datarsi di una figura di coordinamento che controlli tutte i progetti delle diverse unità aziendali e produttive della Marzotto anche al fine di migliorare la fase di comunicazione degli stessi all'esterno.

Titolo piano	Luxottica formazione 2017 – Il parte
Azienda	Luxottica Spa Luxottica viene fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio. Nata come piccolo laboratorio meccanico, la Società opera fino alla fine degli anni '60 come produttore terzista di stampi, minuterie metalliche e semilavorati per il settore dell'occhialeria. La prima collezione Luxottica viene presentata nel 1971, trasformando l'azienda da terzista a produttore indipendente. Uno dei principali vantaggi competitivi del Gruppo è il modello di business costruito negli anni, che integra verticalmente l'intera catena del valore: design, sviluppo prodotto, produzione, logistica e distribuzione. Il controllo della produzione consente al Gruppo di assicurare la massima qualità dei prodotti e dei processi, introducendo innovazioni, identificando sinergie e nuove modalità operative e, allo stesso tempo, ottimizzando il servizio, la qualità e i costi. Gli occhiali sono progettati e realizzati in sei stabilimenti produttivi in Italia, tre in Cina, uno in Brasile e uno negli Stati Uniti dedicato alla produzione di occhiali sportivi. In Giappone e in India, due stabilimenti di minori dimensioni servono i mercati locali. Al 31 dicembre 2018 il totale attivo è pari a Euro 10.464,2 milioni e registra un incremento pari a Euro 400,2 milioni rispetto a Euro 10.064,0 milioni al 31 dicembre 2017 attribuibile a un incremento dell'attivo non corrente pari a Euro 246,3 milioni e da un incremento dell'attivo corrente pari a Euro 153,9 milioni. La strategia di lungo periodo del Gruppo punta alla continua espansione dei mercati dell'eyewear e della cura della vista grazie alla crescita del suo business, sia organica sia per acquisizioni, e facendo leva sui seguenti pilastri di crescita: integrazione verticale, design e innovazione tecnologica, gestione del portafoglio marchi, espansione internazionale, disciplina finanziaria e sviluppo dei talenti.
Formazione erogata	Teoria e training on the job
Persone coinvolte	Due tecnici addetti all'utilizzo di un nuovo macchinario produttivo automatizzato
Risultati	Luxottica nelle sue attività di formazione ha come obiettivo generale quello di coinvolgere, motivare, far crescere la qualità dei suoi collaboratori nella convinzione che questo comporti un continuo miglioramento dell'azienda nel suo complesso e garantisca all'esterno la qualità e la reputazione che il marchio si è conquistate. Nello specifico la formazione riguardava l'utilizzo di un nuovo macchinario automatizzato. Anche in questo ambito è necessario che chi lo utilizza sia consapevole della sua utilità ai fine del processo di produzione complessiva e sappia valutarne le potenzialità per ridurre i costi complessive, migliorare le prestazioni e individuare le possibili soluzioni ad eventuali problemi emergenti. Gli obiettivi sono stati raggiunti.

Titolo piano	FOR.ME. – Formazione per la competitività delle aziende Metalmeccaniche
Azienda	Energys Srl L'azienda nasce a Montecchio come ramo d'azienda della storica FIAMM (batterie trazione) acquisito nel 2005 da un'azienda americana attraverso fusione per incorporazione. Al momento della fusione l'azienda contava circa 200 dipendenti che ora sono scesi a 64. La ristrutturazione ha portato alla chiusura dell'area produzione, tenendo in vita solo l'attività commerciale che si occupa della distribuzione di batterie trazione e di batterie stazionarie esclusivamente sul territorio nazionale. L'azienda ha una sede in Svizzera e a questa fanno capo i dirigenti. Esistono due altre sedi in Italia, una a Villanova di Castenaso (Bologna) con 10 persone che si occupa di batterie trazione, per le quali dispone di servizio vendite e magazzino, e una a Castelvetro Piacentino con circa 18 persone dedicate alla vendita delle batterie commerciali e stazionarie. La produzione è destinata a un mercato professionale, che ha bisogno di un prodotto di nicchia: le batterie trazione vanno ad esempio sui carrelli elevatori, come quelli del marchio STILL, ed è gestita dai venditori di ricambi. Le stazionarie vanno invece alle reti ferroviarie, alle imprese di telecomunicazioni e sui gruppi di continuità per gli impieghi più vari. Gli obiettivi strategici sono decisi dalla controllante europea, o addirittura dalla casa madre negli Stati Uniti. Questo vale anche per le acquisizioni di quota di mercato, sistematicamente monitorata dalla casa madre che individua le anche le possibili aziende target da acquisire. Prossimamente la logistica sarà data completamente in <i>outsourcing</i> diminuendo ulteriormente le incombenze interne.
Formazione erogata	Traning on the job, aula, incontri plenari
Persone coinvolte	Impiegati, tecnici e operai che dovevano acquisire nuove competenze per gestire il cambiamento derivante dalla riorganizzazione aziendale.
Risultati	L'obiettivo della formazione era quello di ristabilire i canali comunicativi e la collaborazione tra le diverse aree funzionali dell'impresa in una fase di intensa ristrutturazione che ha visto venir meno l'attività produttiva a favore di una forte focalizzazione sulla fase commerciale. Tenuto conto della forte riduzione del personale è stato necessario trasferire alle persone rimaste le competenze di cui erano carenti rendendole capaci di gestire il cambiamento in atto. Solo in parte i risultati sono stati raggiunti grazie alla capacità di coinvolgere quei soggetti più predisposti ad accettare e vivere il cambiamento in atto. Va sottolineato che la formazione in questo ambito è stata soprattutto il tassello di una strategia più ampia di riposizionamento dell'impresa che ha perso la propria autonomia e ora deve rispondere in modo differente a una nuova proprietà, senza perdere il legame positivo con la clientela.

Titolo piano	M.e.T.O.Di. – Metodi e Tecnologie per Organizzazioni efficienti e processi Digitali
Azienda	Stil Stampi Spa Stil Stampi è una piccola impresa che opera nell’ambito del calzaturiero, in particolare nella produzione di stampi in alluminio per la realizzazione di suole in materiali plastici per le calzature. Nata nel 1973, l’azienda si era specializzata nella produzione di una componente focalizzandosi, come molti altre imprese del settore, su una concorrenza di prezzo. Con l’arrivo dei grandi brand della moda, la calzatura ha assunto un ruolo rilevante nelle collezioni e la richiesta verso i produttori di componenti è radicalmente mutata. STILSTAMPI ha compreso per tempo la natura strutturale del cambiamento in corso e si è rivolta con determinazione al mondo della moda. Questa è stata una scelta profondamente trasformativa perché la necessità di mantenere nel tempo livelli elevati e crescenti di prestazione richiede l’acquisizione di un modello di business, di un modo di operare, di una agenda delle priorità, ritagliati su quelli della <i>griffe</i> aperta alla competizione internazionale. L’impresa riceve dal committente, un’azienda titolare di <i>brand</i> del lusso o un fornitore della stessa, un disegno della calzatura che viene passato all’ufficio tecnico, forte di dieci persone, sei delle quali disegnatori. Questi hanno il compito di curare tutte le fasi che portano dalla progettazione della scarpa all’ingegnerizzazione della suola per la sua produzione. La storia di STILSTAMPI, ora guidata dalla seconda generazione, si può cogliere nella costruzione e mantenimento di un profilo tecnologico avanzato, ottenuto attraverso investimenti sistematici volti all’aggiornamento e all’innovazione di impianti e attrezzature Compagnia Siderurgica La Compagnia Siderurgica SpA - già Siderurgica Simonato spa presente da oltre 25 anni nella commercializzazione e lavorazione della lamiera, con focus sul settore del taglio - offre tutte le tipologie di taglio, dall’ossitaglio, al plasma, al laser. Nell’azienda vengono effettuati tutti i tipi di taglio sulla lamiera “da treno”, cioè proveniente da processi di laminazione. Viene impiegato il laser per i piccoli spessori, 0,5 mm, l’ossitaglio per i medi fino a 100 mm e il plasma per i grossi, fino a 600 mm. Al core business sono stati affiancati, al fine di dare un servizio a 360° al cliente, la calandratura, le lavorazioni meccaniche, la carpenteria metallica, la piegatura, la sabbiatura e la smussatura. L’impresa fornisce anche, su richiesta, la verniciatura per la quale fa ricorso a terzisti esterni, specializzati e certificati. Il semilavorato, così prodotto viene impiegato dai clienti nei loro processi al fine di ottenere un prodotto finito dai più disparati usi: dalla cantieristica, all’edilizia, all’automotive, alla costruzione di grandi carrelli elevatori, o macchine agricole etc. In sostanza l’impiego del semilavorato di Compagnia Siderurgica si adatta a qualsiasi realtà che necessiti l’impiego di parti ferrose. L’azienda fornisce solo prodotti certificati dalla materia prima a processi di lavorazione. L’azienda esporta circa il 30% della produzione. Negli ultimi anni la società è passata da un assetto di <i>governance</i> prettamente familiare a uno di stampo manageriale.
Formazione erogata	Aula, team coaching, training on the job
Persone coinvolte	Stil Stampi

	Sono stati coinvolti i dipendenti che hanno il rapporto più stretto con il committente, ovvero: - gli impiegati dell'ufficio tecnico Compagnia Sideurgica Sono stati coinvolti: - impiegati; - operai; - responsabili di produzione
Risultati	Stil Stampi Dall'innovazione oggetto dell'intervento formativo STILSTAMPI si attende un supporto alla capacità di garantire ai clienti livelli elevati e crescenti di puntualità, rapidità di risposta, servizio, finitura e qualità. Tutto questo per sviluppare il mercato di riferimento attraverso competenze che permettano all'azienda di risalire nella rete di subfornitura, con maggiori possibilità di proiezione commerciale estera. I risultati della formazione sono stati molto diversificati in relazione alle caratteristiche individuali dei partecipanti. C'è stata una risposta pronta e un trasferimento di conoscenze che hanno influenzato il comportamento di alcuni partecipanti, mentre altri, legati a una visione più strumentale del lavoro, meno interessati a partecipare alle vicende aziendali a valere nel tempo, hanno avuto un atteggiamento meno attivo. Lo strumento proposto durante il corso non ha pienamente soddisfatto le esigenze dell'azienda. Compagnia Siderurgica Obiettivi dichiarati dell'intervento formativo erano: - agevolare il percorso del personale verso una maggiore consapevolezza del proprio contributo al risultato complessivo; - estendere l'area della responsabilizzazione attraverso strumenti di valutazione del posizionamento e, in definitiva, di controllo locale, spesso di autocontrollo nelle diverse posizioni; - integrare maggiormente, tra le diverse aree, le competenze relative all'estrazione di informazioni dai gestionali, rendendone più produttivo l'impiego. L'intervento formativo non può che avere un ruolo diverso da quello di supporto, tra gli altri, al cambiamento attivato secondo le priorità definite dal vertice aziendale. Il tema dei <i>Key Performance Indicators</i> testimonia di un livello di evoluzione organizzativa avanzato perché favorisce il bilanciamento tra approccio tradizionale al controllo e responsabilizzazione individuale e di gruppo sui risultati, impostazione che richiede un orientamento significativo e condiviso all'auto-controllo e quindi alla maggiore resilienza del sistema di governo dell'impresa.

Titolo piano	Ex.TRA. – Export & Training nel metalmeccanico
Azienda	I.R.C.A. Spa I.R.C.A nasce nel 1963 a San Vendemiano (TV) a seguito dell’internalizzazione della produzione di resistenze per elettrodomestici come fornitore di Zoppas. Negli anni’70 nel nuovo stabilimento di Vittorio Veneto (TV) la gamma produttiva viene ampliata per il presidio delle applicazioni industriali e del riscaldamento ambientale. Negli anni ’80 l’azienda avvia la riorganizzazione delle attività e il consolidamento della funzione di ingegnerizzazione a supporto dell’innovazione dei prodotti e successivamente, negli anni ’90, con lo sviluppo delle tecnologie del foglio flessibile e del tubo piatto, avvia il processo di internazionalizzazione. Gli anni ’90 segnano anche un punto di svolta decisivo sia sul fronte della diversificazione verso applicazioni più sollecitate dall’innovazione tecnologica come quelle dell’aerospazio e sia su quello dell’internazionalizzazione. Oggi I.R.C.A. si presenta come un gruppo industriale accreditato delle competenze di integrazione delle tecnologie necessarie per rispondere alle esigenze delle più diverse applicazioni, da quelle che richiedono i prodotti maggiormente standardizzati ed a minore valore aggiunto ai sistemi riscaldanti più innovativi destinati agli OEM più orientati allo sviluppo di prodotti/sistemi ad alto contenuto di innovazione. In seguito alla riorganizzazione societaria avvenuta nel 2018, I.R.C.A. è diventata la holding del Gruppo Zoppas Industries. I.R.C.A. ha stabilimenti produttivi in 9 Paesi e 12 strutture di presidio commerciale a copertura dei mercati più attrattivi (America centrale e settentrionale, Europa occidentale ed orientale, Cina e Sudest asiatico) e occupa complessivamente circa 8 mila lavoratori, di cui 3 mila in Romania e un migliaio in Cina. Gli addetti occupati nello stabilimento di Vittorio Veneto sono circa 900.
Formazione erogata	Aula, action learning
Persone coinvolte	5 tecnici ad alta specializzazione della Business Unit Development & Tecnology Integration. In particolare: - il platform manager, coinvolto nelle soluzioni IoT - i 4 digital innovation engineer
Risultati	L’obiettivo del piano era l’acquisizione di conoscenze e competenze professionali alquanto diverse da quelle dell’<i>engineering</i>: con l’obiettivo da un lato di acquisire conoscenze nell’ambito dei programmi e dei progetti europei sull’innovazione tecnologica ma anche, implicitamente, delle <i>soft skills</i> per affrontare i nuovi e inediti percorsi di crescita che l’azienda dovrà imboccare con la partecipazione attiva nello sviluppo di partnership con soggetti esterni con un approccio coerente col paradigma dell’<i>open innovation</i>. I risultati sono stati coerenti con gli obiettivi previsti così come dimostra anche il livello di gradimento espresso dai partecipanti. Inoltre L’esperienza formativa in esame ha anche generato degli effetti inaspettati consistenti nell’acquisizione di abilità trasversali e nell’innescare di un processo di empowerment che potranno non avere ripercussioni positive sulle performance dell’azienda.

3. ANALISI SETTORIALE: IL CONTESTO COMPETITIVO E IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Il settore industriale in Italia ha registrato una forte contrazione in termini di imprese e di occupazione a partire dal 2008. La crisi si è in realtà inserita in un percorso di progressiva trasformazione delle aziende che stavano già adeguandosi al mutato contesto competitivo internazionale, con l'emergere di nuovi competitor e di nuovi equilibri geo-economici in cui Cina, India e, in generale, il continente asiatico per dimensione della popolazione e del mercato e per le dinamiche di sviluppo rappresentano un soggetto e un contesto con cui confrontarsi per cogliere le opportunità e limitare i rischi.

Dagli anni della crisi il settore industriale italiano si è via via rafforzato, concludendo il 2019 con una maggiore solidità finanziaria e un recupero di redditività e liquidità. Questa solidità che coinvolge tutti i settori e tutte le dimensioni nasconde in realtà una divaricazione di risultati che continua ad ampliarsi¹.

Fondamentale per la tenuta del sistema produttivo italiano è stata la sua capacità di aprirsi e valorizzare i propri prodotti a livello internazionale. Questo è avvenuto sia per le imprese capaci di vendere direttamente i propri prodotti sui mercati esteri sia per quelle che hanno saputo conquistarsi un ruolo nelle catene globali del valore diventando partner indispensabili per le imprese leader, garantendo loro qualità, soluzioni innovative e presenza fisica nelle diverse piattaforme produttive in Europa, America e Asia.

Viceversa a livello di domanda interna le aziende hanno dovuto confrontarsi con una dinamica stagnante che sono recentemente ha conosciuto un leggero recupero. Ancora più problematica la dinamica degli investimenti sia pubblici che privati. Dal 2008, si è registrata nel complesso una riduzione di quasi il 20% degli investimenti con una ricaduta rilevante per tutto il sistema nel suo complesso. Solo con gli incentivi del Piano Industry 4.0, si è registrata una ripresa degli investimenti in beni strumentali di cui ha beneficiato il relativo settore ma che è venuta meno non appena gli incentivi sono stati chiusi. Tuttavia, la loro riproposizione nel 2020 pone le basi per una nuova fase di sviluppo.

Nel corso del 2019, il settore manifatturiero e l'economia nel suo complesso hanno dovuto confrontarsi con un generale rallentamento del commercio mondiale e un moltiplicarsi delle situazioni di incertezza determinate dalla guerra dei dazi, dalle tensioni geopolitiche, dalla mancanza di un accordo sulla Brexit. Questo ha determinato un rallentamento della dinamica delle esportazioni, incrementato per quanto riguarda le imprese italiane da una crescita più contenuta dell'economia tedesca con cui le nostre filiere produttive sono fortemente integrate.

Nel medio periodo, tuttavia le imprese dovranno confrontarsi anche con fenomeni e trend già oggi in atto, ma che richiederanno un forte investimento in termini di innovazione e trasformazione sia del sistema paese che del sistema produttivo. In particolare ci si riferisce alle dinamiche

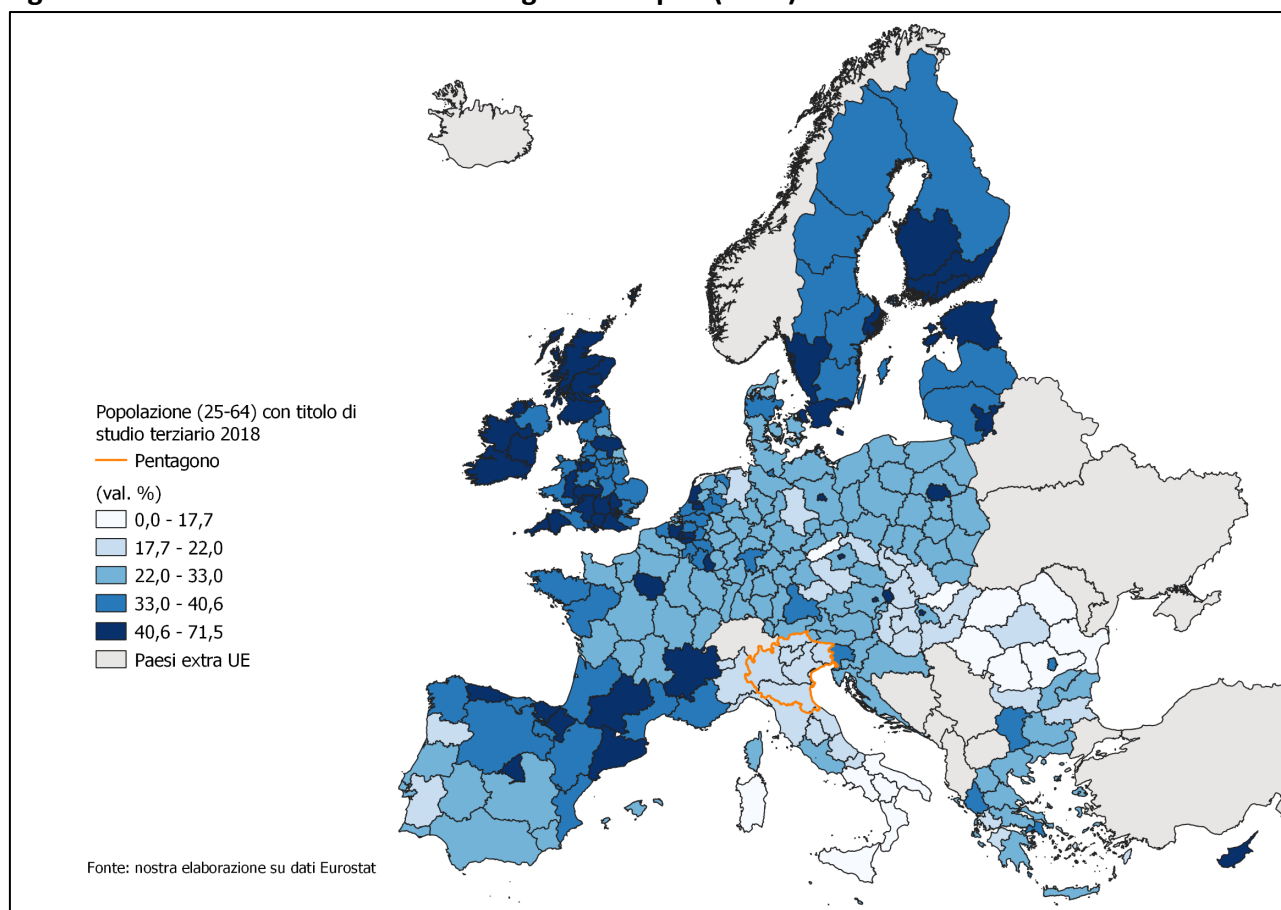
¹ <http://www.businesscommunity.it/m/20191211/cover/prometeia-intesa-manifatturiero-automotive-farmaceutica-industria-40-redditivita-fatturato.php>

demografiche (invecchiamento della popolazione, grandi flussi di emigrazione, crescita della popolazione nei paesi emergenti), al cambiamento climatico e alla rivoluzione digitale che già oggi stanno mostrando i loro effetti ma che nel prossimo futuro dovranno diventare centrali nelle scelte economiche e politiche dei diversi paesi.

Se ci si focalizza l'analisi sul territorio veneto, si osserva come negli anni quest'area, insieme alle regioni Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige, Lombardia ed Emilia Romagna, abbia dimostrato una forte resilienza riuscendo a recuperare rispetto al 2008 in termini di PIL, occupazione, export e a far parte delle regioni più performanti a livello europeo del Centro e Nord Europa. Tuttavia, se osserviamo il divario tra il Veneto e le regioni simili a livello europeo, rispetto alle quali la nostra regione nel 2008 presentava i medesimi valori e risultati, si registra una progressiva crescita del divario a danno del Veneto.

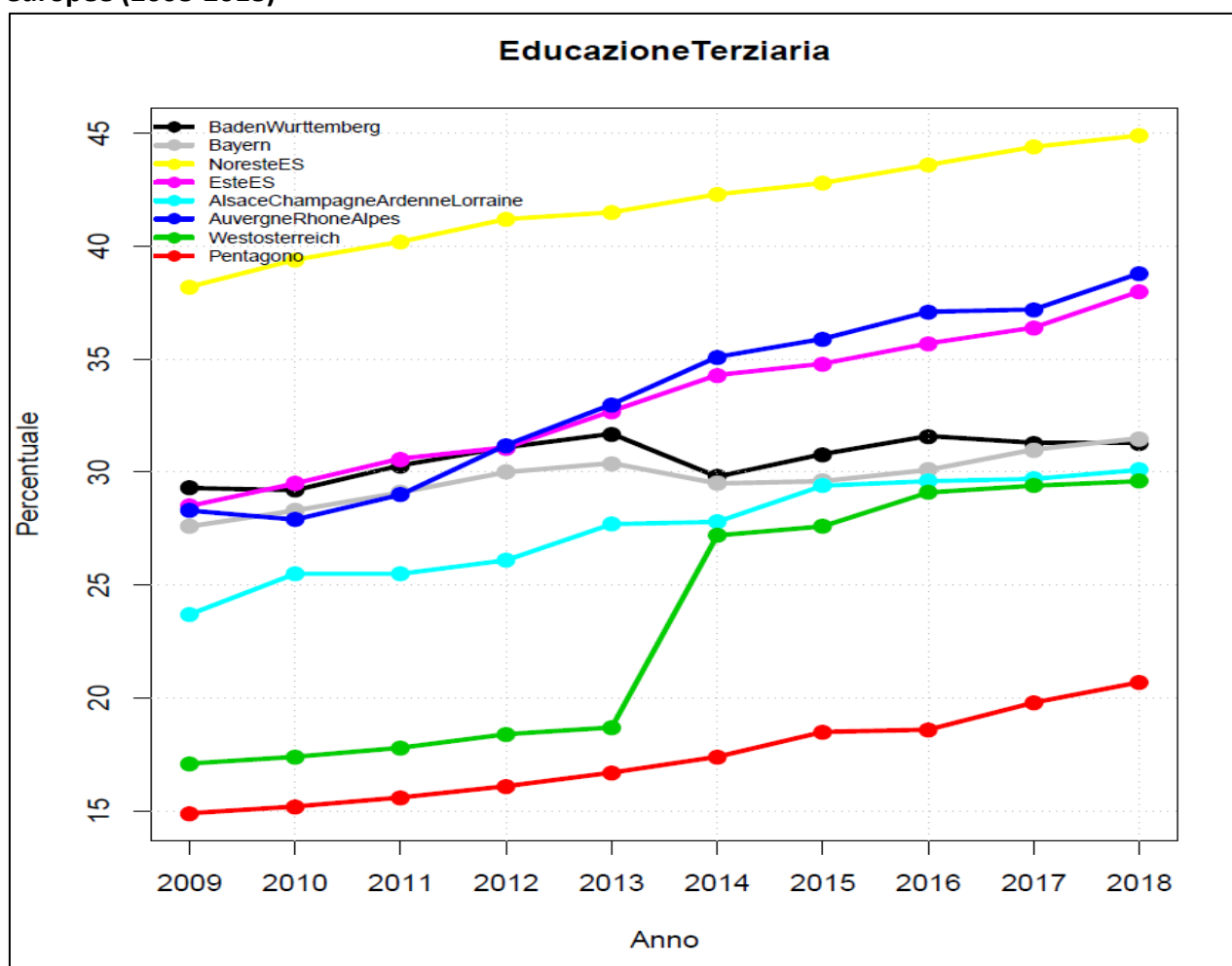
In che cosa differiscono le diverse esperienze? Si tratta certamente di un deficit di investimenti che hanno riguardato diversi ambiti tra cui la tecnologia e le infrastrutture, ma l'ambito più rilevante su cui il nostro Paese e il Veneto registrano un vero e proprio ritardo strutturale è quello dell'investimento in capitale umano e in formazione.

Figura 1 – Formazione terziaria nelle regioni europee (2018)



Fonte: Fondazione Nord Est

Figura 2 – Dinamica della quota di popolazione con formazione terziaria in alcune regioni europee (2008-2018)



* Il Pentagono è costituito da Lombardia, Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna
Fonte: Fondazione Nord Est

Per usare le parole usate dal professor Carlo Carraro nell'ultimo rapporto della Fondazione Nord Est²: *"E' come se nel Nord Est (in Veneto) si stesse costruendo un ponte di cui sono stati completati i primi piloni e le relative campate, ma al momento di posare le campate successive per completare il ponte ci si accorge di non aver costruiti i piloni necessari per sostenerle. E stiamo a guardare, dall'alto dell'ultima campata costruita, lo spazio vuota davanti a noi."*

In altre parole, il rischio del mancato investimento nella formazione rischia di privare il Veneto delle necessarie premesse per costruire lo sviluppo futuro e per affrontare le nuove sfide che si presenteranno alle imprese.

Ovviamente un'attenzione particolare deve essere rivolta alla formazione degli adulti e di coloro che sono già all'interno dei precorsi professionali. Infatti, le trasformazioni in atto sono tali che esiste un rischio di progressiva perdita di occupabilità e di difficoltà di continuare a riuscire a supportare e comprendere le innovazioni del lavoro e delle competenze richieste dalle imprese.

² Fondazione Nord Est, *Il Pentagono dello sviluppo. Rapporto 2019*, Venezia, 2019

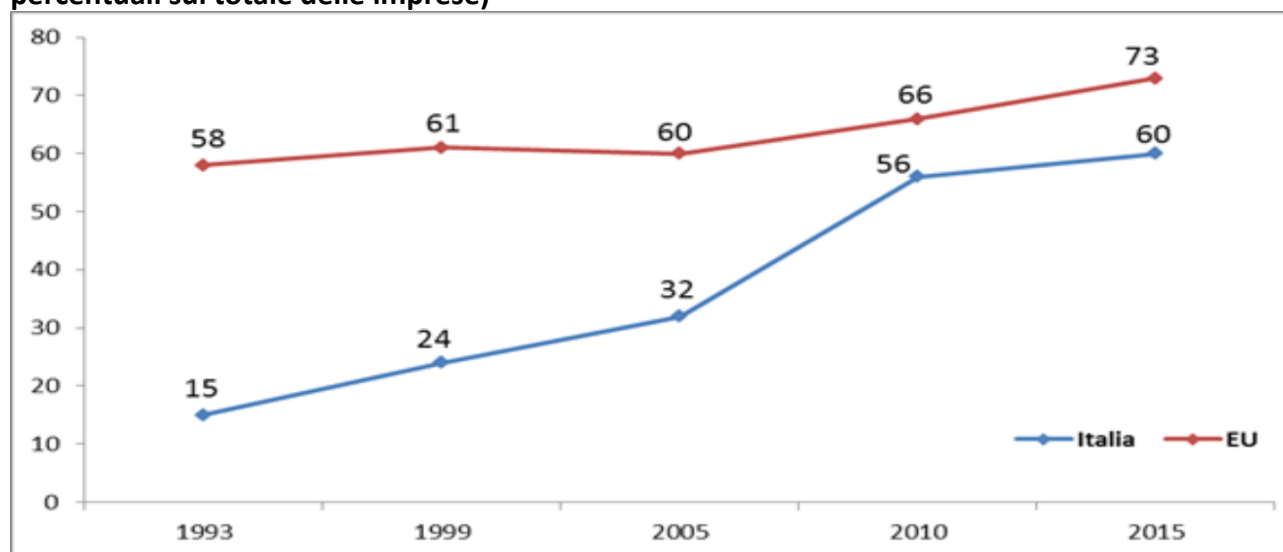
Sul fronte della formazione continua, sebbene si registri una dinamica crescente negli ultimi anni, la percentuale di popolazione tra i 25 e il 64 anni che ha partecipato a iniziative formative rimane comunque inferiore a quella della media dei paesi UE, attestandosi all'8,3%, ben lontano dai valori dei paesi del Nord Europa, ma anche della Francia e dei Paesi Bassi. I dati mostrano anche come siano i più giovani a partecipare alla formazione continua e le persone che un livello di formazione più alta.

Tabella 1 - Popolazione adulta 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle quattro settimane precedenti l'intervista. Alcuni Paesi europei e media UE28. Valori medi annui. Triennio 2014-2016 (val. %)

PAESE	ANNO		
	2014	2015	2016
DANIMARCA	31,9	31,3	27,7
SVEZIA	29,2	29,4	29,6
GERMANIA	8,0	8,1	8,5
PAESI BASSI	18,3	18,9	18,8
FRANCIA	18,4	18,6	18,8
ITALIA	8,1	7,3	8,3
SPAGNA	10,1	9,9	9,4
GRECIA	3,2	3,3	4,0
POLONIA	4,0	3,5	3,7
ROMANIA	1,5	1,3	1,2
GRAN BRETAGNA	16,3	15,7	14,4
UE 28	10,8	10,7	10,8

Fonte: elaborazioni Anpal su dati EUROSTAT

Figura 4 - Imprese con 10 addetti e oltre che hanno offerto formazione. Anni 1993-2015 (valori percentuali sul totale delle imprese)



Fonte: elaborazioni Anpal su dati Eurostat - Continuing Vocational Training Survey (CVTS) - ed Istat, Rilevazione sulla formazione del personale nelle imprese. Anni 1993-2015

Molto più dinamica risulta invece la presa di coscienza da parte delle imprese della necessità di dedicare tempo e risorse alla formazione, per mantenere aggiornate le competenze presenti in aziende e renderle coerenti con gli obiettivi strategici definiti dalla proprietà e dai manager. Tra il 2005 e il 2010, nel pieno della crisi, le imprese hanno rapidamente recuperato il gap rispetto alle loro concorrenti europee, arrivando al 56% dal 32% di imprese che hanno offerto formazione ai loro dipendenti. Nel 2015 la quota è salita ulteriormente al 60%.

Come si vedrà nei paragrafi seguenti, le imprese dei tre settori considerati hanno saputo cogliere le opportunità offerte dalla formazione rese disponibili da Fondimpresa nell'ambito del conto formazione e del conto di sistema, scegliendo percorsi adeguati alle loro strategie e per affrontare i cambiamenti. Molte scelte sono comuni ai tre ambiti produttivi, tuttavia, esistono delle specificità che accompagnano le diverse esperienze in base al settore. La sostenibilità, ad esempio, è oggi una scelta imposta dal mercato per quanto riguarda l'ambito della moda e dell'agroindustria, mentre nel metalmeccanico è centrale il tema della diffusione e dello sviluppo dell'Industria 4.0.

3.1 La formazione Fondimpresa nel settore agroindustria

Il settore agroindustriale rappresenta in termini di fatturato il 13% del manifatturiero nazionale, costituendo così il secondo comparto industriale per rilevanza dopo il metalmeccanico. A livello veneto risulta centrale la rilevanza del comparto vitivinicolo (non solo il prosecco di Conegliano-Valdobbiadene e del Veneto orientale, ma anche i vini del veronese), seguito dalla macellazione e dai prodotti da forno.

Il valore complessivo della filiera food è pari a 133 miliardi di euro (che significa il 9% del Pil), e le imprese sono nel complesso (agricoltura, alimentare e ristorazione) 1,3 milioni, ovvero il 25% di tutte le imprese iscritte alle Camere di commercio in Italia. Gli occupati nel settore sono 3,2 milioni, pari al 13% del totale delle persone che hanno un lavoro in Italia.

Negli anni l'agroindustria ha conosciuto un incremento rilevante delle esportazioni e del saldo commerciale che nel 2018 ha raggiunto i 5,2 miliardi di euro. I dieci principali clienti dell'alimentare italiano coprono due terzi dell'export totale, con in testa Germania e Stati Uniti che insieme importano il 30% del totale. Nonostante questo, l'Italia è ancora lontana dai paesi leader in termini di esportazioni di prodotti alimentari: la Germania è a 72,2 miliardi, la Francia a 60 e la Spagna a 47. I paesi emergenti stanno incrementando nettamente il loro peso nell'export italiano, ma coprono ancora quote troppo marginali (ad esempio, Cina 1,1%).

I fattori vincenti dell'agroalimentare italiano sono, tra gli altri, l'ampia offerta di prodotti di qualità, certificazioni riconosciute dai mercati internazionali, ma soprattutto la capacità di mantenere saldo il rapporto del prodotto con il territorio d'origine riconoscendolo come patrimonio nazionale. Infatti, i prodotti alimentari italiani rappresentano, sicuramente, uno dei punti di forza del nostro paese riconosciuti a livello internazionale e che genera un importante fenomeno di contraffazione.

Il settore agroindustriale ha conosciuto prima di altri l'esigenza di rispondere a un cliente in cerca di un prodotto unico, non standardizzato, in grado di offrire non un semplice prodotto ma una vera e propria esperienza di consumo. In questa fase, verso la fine degli anni '80, ritorna per il

settore food l'importanza del legame con un territorio, con la sua storia, con le sue origini e i suoi valori. E insieme a questo l'importanza e la capacità di raccontare e trasferire questo legame. All'importanza di tale relazione, cibo-territorio, si lega poi anche la richiesta di un prodotto sicuro, certificato, di provenienza certa e rintracciabile che garantisca la salute del consumatore e la sostenibilità dei processi e la sicurezza della materia prima. Emblematico è stato lo scandalo a metà degli anni '80 del vino all'etanolo che ha operato una selezione fortissima dei produttori, premiando le imprese che hanno puntato su qualità, sicurezza e tecnologia e vicinanza con il consumatore attraverso, ad esempio, l'esperienza delle cantine aperte.

Il fatto che le richieste di personalizzazione, sicurezza, legame con il territorio e la qualità si siano presentate nel settore agroindustriale ben prima della crisi del 2008 ha fatto sì che il comparto arrivasse a questa fase già trasformato e rinnovato anche nelle tecnologie e, quindi già competitivo sui mercati anche internazionali. Ora la sfida continua soprattutto sul tema sicurezza, sostenibilità, controllo dei cambiamenti climatici, capacità di aprire nuovi canali di vendita e mantenere alta la qualità e la cultura del Made in Italy.

3.1.1 Gli obiettivi strategici: sostenibilità, qualità e programmazione di medio periodo

Le tre aziende intervistate nell'ambito del settore agroalimentare presentano tratti comuni evidenti: si tratta di imprese di dimensione medio-piccola (tra i 10 e i 30 addetti), operanti soprattutto in ambito B2B, in fase di crescita e di apertura dei mercati a livello internazionale, già fortemente automatizzate per quanto riguarda i processi produttivi.

La Rossetto Cereali e la Naturis Spa operano entrambi nel settore dei cereali e nel corso degli anni hanno ampliato da un lato la tipologia di lavorazioni realizzate, dall'altro il numero e la varietà dei prodotti da offrire al mercato sia per garantirsi un mercato più ampio, rispondendo alle richieste emergenti del mercato (prodotti bio, prodotti con specifiche caratteristiche nutrizionali), sia per garantirsi un'operatività costante durante l'anno. È il caso specifico della Rossetto che dalla sola raccolta ed essiccazione di cereali si è specializzata negli anni nella tosatura e fioccatatura degli stessi e del seme di soia. La prima si rivolge soprattutto all'industria alimentare per la zootecnia, la seconda invece all'industria alimentare nel suo complesso.

Caratteristica invece la realtà di Coffee Company che opera nella lavorazione della lavorazione della materia prima, tosatura, miscelatura, confezionamento e commercializzazione attraverso numerosi canali (Horeca, distributori automatici, concessionari esteri), a esclusione della GdO.

Per quanto riguarda i mercati internazionali:

- Naturis esporta già il 75% della propria produzione, ma è intenzionata a rafforzare il suo brand e la sua strategia commerciale anche attraverso un migliore utilizzo del web;
- Rossetto Cereali ha un mercato prevalentemente domestico ed europeo e, quindi, ha spazio per un ulteriore ampliamento del mercato;
- infine, Coffee Company è consapevole che la clientela internazionale rappresenta certamente un ambito di interesse in cui la concorrenza è meno rilevante che a livello nazionale. Tuttavia, vendere all'estero il caffè italiano significa anche esportare una filosofia, un modo di vivere, una capacità di preparare e gustare il caffè che è tipica dell'Italia. Pertanto sta realizzando in

diversi paesi una Caffè Vero House, ovvero una location esclusiva per la degustazione, conoscenza e capacità di preparazione del caffè

Nessuna di queste storie di successo in ambito agroindustriale sarebbe possibile se non ci fosse alla base una precisa strategia legata alla qualità e sostenibilità di prodotto. Questo significa che le tre aziende hanno adottato tutta una serie di strategie di controllo, in primis, delle materie prime utilizzate e successivamente di tutti i processi al fine di garantire al mercato un prodotto sicuro, certificato, completamente tracciabile e con caratteristiche nutrizionali elevate. Negli anni questo ha reso necessario l'adozione di numerose certificazioni, l'inserimento di prodotti biologici – come sempre più spesso richiesto dal mercato – e il controllo della filiera. La logica della sostenibilità in ambito agroindustriale sembra essere richiesta soprattutto dal mercato ma è diventata per le imprese un valore etico ma anche economico che punta anche alla qualità dei processi produttivi con una riduzione dei consumi energetici e di acqua, il controllo delle emissioni, la riduzione degli sprechi e la realizzazione di processi di economia circolare. Su questo è interessante il caso della Coffee Company che ha sta lavorando su due progetti:

- a) collaborazione con una start up per l'utilizzo degli scarti della lavorazione per produrre beni e utensili;
- b) lo studio della possibilità di utilizzare gli scarti della lavorazione del caffè per produrre tazzine dove consumare la bevanda stessa.

Su fronte dei processi produttivi il controllo degli stessi risulta facilitato, come vedremo non ancora completamente e adeguatamente, dalla quasi completa automatizzazione degli stessi. Come anticipato in premessa, infatti, il settore agroindustriale ha avviato da tempo un importante processo di innovazione delle proprie tecnologie dando ampio spazio a quelle 4.0. Quello di cui sentono oggi la necessità le tre imprese intervistate è di passare alla fase 2 dell'industria 4.0 imparando a usare la stessa anche al fine di trasformare la grande mole di dati disponibili in informazioni utilizzabili per rendere più efficienti i processi, le relazioni con il mercato, per migliorare la visione strategica dell'impresa, per progettare investimenti, per operare un'ottica di medio periodo e cogliere le opportunità emergenti.

Si tratta di un obiettivo assolutamente ambizioso da un lato, ma indispensabile dall'altro per gestire il rischio e l'incertezza che ormai caratterizzano il contesto competitivo delle imprese sempre più complesso e caratterizzato da trasformazioni sempre più rapide e dirompenti.

“La gestione strategica è un corretto antidoto all'incertezza con l'obiettivo di alimentare un contesto organizzativo adeguato che porti a un miglioramento continuo e allo sviluppo aziendale.”³

³ G. Brunetti, *Governare l'incertezza*, in Fondazione Nord Est, *Il Pentagono dello sviluppo. Rapporto 2019*, Venezia, 2019, p. 167

3.1.2 Obiettivi strategici e formazione

Pur con diversi approcci e con dinamiche formative differenti l'obiettivo della formazione condiviso dalle tre imprese monitorate potrebbe essere così riassunto: dal dato all'informazione, dall'informazione al controllo, dal controllo all'operatività e progettazione.

La lettura complessiva dei tre casi, infatti, mette in luce la consapevolezza da parte delle aziende che l'industria 4.0 si compone di tre elementi tutti indispensabili e interconnessi di cui la tecnologia è solo il fattore abilitante. I tre elementi sono, infatti:

- tecnologia (già oggi in uso nelle tre aziende per quanto riguarda l'automazione).
- le persone (competenze da formare, sempre più di alto livello e meno operative);
- l'organizzazione (processi, business model da ripensare e riprogettare)

A oggi, la formazione realizzata con Fondimpresa da Naturis, Rossetto Cereali, Coffee Company si concentra proprio sullo sviluppo delle competenze con l'obiettivo di sfruttare a pieno le potenzialità del digitale nel rendere disponibili tutti gli strumenti utili al controllo delle performance e dei processi, all'utilizzo dei dati disponibili per migliorare la qualità dell'organizzazione (Naturis), allo sviluppo delle strategie commerciali anche attraverso una relazione più personalizzata con il singolo cliente (Coffee Company), all'autonomia decisionale dei singoli collaboratori (Rossetto Cereali). Il richiamo in parentesi alle diverse esperienze aziendali vuole essere significativo dell'obiettivo primario della formazione realizzata in impresa, tuttavia, le tre diverse finalità sono presenti in diverso grado nelle tre realtà analizzate.

Rimane sullo sfondo, forse perché richiederebbe un coinvolgimento maggiore del management e della proprietà, il tema della revisione dei business model che appare come orizzonte finale del percorso formativo e della completa realizzazione della rivoluzione delle imprese in chiave 4.0. Tuttavia, la formazione progettata con Fondimpresa appare adeguatamente focalizzata con gli obiettivi strategici delle aziende, in primis quello di dotarle di competenze necessarie a una gestione consapevole dei processi in un'ottica di continuo miglioramento e di sostenibilità ambientale ed economica.

Altro elemento importante, sottolineato soprattutto da Rossetto Cereali, è il ruolo della formazione come strumento per la motivazione dei propri collaboratori, soprattutto in un ambito in cui l'automazione li ha un po' allontanati dall'operatività e prossimità con la produzione. Motivazione che passa attraverso diversi elementi:

- condivisione degli obiettivi aziendali;
- renderli consapevoli e responsabili dei processi aziendali;
- fornire loro le competenze per essere più autonomi e proattivi nel prendere decisioni;
- fornire un'occasione di confronto con gli altri dipendenti;
- fissare nuovi obiettivi e traguardi personali e di team.

3.1.3 I soggetti coinvolti nella formazione: analisi dei fabbisogni, formazione, monitoraggio e ricadute

L'**analisi dei fabbisogni formativi** ha visto il forte coinvolgimento delle aziende coinvolte e in due casi su tre il diretto interessamento dell'amministratore delegato che ha evidenziato gli obiettivi strategici dell'impresa che sono stati messi a confronto con i possibili ambiti di intervento proposti dai piani di Fondimpresa. Nel caso di Naturis, la fase della definizione di fabbisogni ha previsto anche la realizzazione di alcune interviste individuali e di gruppo al fine di valutare le competenze presenti e i fabbisogni espressi non solo dal management ma anche dagli stessi collaboratori. Il coinvolgimento della proprietà da un lato e dei collaboratori dall'altro ha permesso sia l'adesione della formazione alle esigenze aziendali, sia la possibilità per i collaboratori di far emergere le necessità personali e le carenze di competenze.

La scelta delle **figure da coinvolgere** è stata coerente con gli obiettivi del piano: nello specifico dove la formazione era focalizzata sullo sviluppo dell'area commerciale sono state coinvolte le figure apicali e amministrative della stessa così da trasferire poi le nuove competenze a tutta la rete dei venditori, dove invece la formazione riguardava in modo più ampio il miglioramento dei processi in termini di controllo, qualità e sviluppo sono state coinvolte tutte le funzioni aziendali così da uniformare le competenze, i target e le scelte di tutta l'organizzazione.

L'aver portato in formazione figure professionali con esperienze e ruoli diversi ha fatto emergere inevitabilmente una forte diversità delle competenze in ingresso che ha necessariamente comportato la **definizione di obiettivi specifici** per i singoli e **un'attività di monitoraggio in itinere** utile a far emergere eventuali gap da colmare con azioni mirate. Interessante in questo ambito la skill matrix costruita dalla Cereali Rossetto.

Per quanto riguarda le **modalità didattiche**, la formazione ha previsto una parte più prettamente d'aula utile a definire un quadro teorico e conoscitivo comune e azioni più concrete di action learning e training on the job utili a strutturare la formazione coinvolgendo il gruppo intorno all'analisi e all'individuazione di problemi connessi a processi ed esperienze di lavoro concrete. Come buona pratica nel gruppo delle aziende dell'agroalimentare è possibile richiamare la modalità formativa realizzata da Coffee Company definita come affiancamento individuale e suggerita dall'amministratore delegato per sviluppare la metodologia di lavoro utilizzata dalla rete commerciale, ovvero il target della formazione, dove l'area manager affianca i propri venditori, li fa crescere e li supporta in un processo di continuo miglioramento. Nello stesso modo il docente ha operato con i diversi "alunni", mentre l'intero processo si è aperto e chiuso con una sessione plenaria di tutti i partecipanti al piano formativo.

Infine, il **monitoraggio** è stato realizzato in tutti e tre i piani con questionari di gradimento e verifiche sul grado di apprendimento somministrate ai singoli. Tuttavia, sono state le azioni implementate oltre il percorso formativo a dare una più precisa indicazione degli impatti formativi. In Coffee Company, ad esempio, la formazione ha reso evidente come fosse necessario dotare ogni agente di uno strumento personale, nello specifico un tablet, per il monitoraggio del singolo cliente così da permettere una migliore gestione e soddisfazione dello stesso e una maggiore autonomia del singolo venditore a partire dai dati (diventati informazione) disponibili da parte dell'azienda. In Naturis, invece, il percorso formativo ha facilitato la definizione e adozione di KPI

da raggiungere da parte del singolo e del team. In entrambi i casi, a distanza, le due soluzioni stanno già mostrando risultati evidenti sia sul fronte aziendale che di motivazioni dei singoli, raggiungendo così i due obiettivi strategici della formazione.

3.1.4 Punti di forza (e punti di debolezza) della formazione erogata

Senza dubbio tutti e tre i percorsi formativi oggetto di monitoraggio nell'ambito del settore agroindustria presentano prevalentemente punti di forza che possono essere facilmente richiamati per punti:

1. definizione di un percorso fortemente correlato con gli obiettivi strategici dell'azienda
2. coinvolgimento dell'azienda nella fase di analisi dei fabbisogni
3. coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli obiettivi specifici
4. metodologia didattica strutturata per coinvolgere adeguatamente i lavoratori con attività d'aula alternata a quella on the job
5. sviluppo di progetti utili ad amplificare i benefici della formazione erogata

Appare importante richiamare come fattore chiave della formazione del settore agroindustriale l'attenzione allo sviluppo delle competenze, non solo digitali anzi solo marginalmente tali, utili a realizzare la "rivoluzione" in chiave 4.0 dell'azienda, mettendo al centro della stessa le competenze aziendali e la necessità di rinnovarle e farle crescere anche in un'ottica di motivazione e di superamento dell'alienazione dei lavoratori conseguente al processo di automazione.

Tale adeguamento delle competenze è il tassello indispensabile per avviare anche il processo di revisione dell'organizzazione e dei modelli di business utile a gestire le complessità e le trasformazioni del contesto competitivo e affrontare l'incertezza del sistema.

3.2 La formazione Fondimpresa nel settore moda

Il Veneto, insieme a Lombardia, Toscana, Marche e Umbria, rappresenta una delle regioni specializzate per quanto riguarda il sistema moda. Le due province più rilevanti per il settore sono Venezia e Treviso – con i due distretti delle calzature e dello sport system - senza dimenticare l'area vicentina della Valle dell'Agno (tessile e settore della concia) e il bellunese (occhialeria). Il settore italiano della moda ha come principali mercati di destinazione Francia (10,4% di export), Germania (9,4%), USA (7,9%), Svizzera (7,7%) e Regno Unito (6,1%).

Nel corso degli ultimi 20 anni, il settore ha conosciuto un rilevante cambiamento del contesto competitivo anche in conseguenza all'ingresso della Cina nel WTO che ha costretto le imprese italiane a riposizionarsi su una fascia di mercato premium che potesse assicurare un adeguato valore aggiunto. Questo riposizionamento ha da un lato prodotto una forte selezione delle imprese nazionali, dall'altro una forte polarizzazione delle stesse tra leader di settore e le imprese di filiera sottoposte alla pressione delle grandi catene internazionali della moda che qui trovano un'eccellenza produttiva e qualitativa. Le imprese italiane scontano necessariamente la mancanza di grandi marchi locali e della mancanza di specifiche capacità commerciali.

Sia le imprese leader che le imprese terziste per mantenere il loro ruolo devono continuamente rinnovarsi e investire per assicurare al mercato qualità e oggi più che mai rispondere alle richieste sul fronte della sostenibilità delle materie prime, dei prodotti e dei cicli produttivi. La tecnologia, e in particolare quella 4.0, su cui le imprese hanno investito grazie alle normative e agli inventivi nazionali, possono essere un utile strumento per garantire l'efficienza dei processi, il controllo della qualità e il vantaggio competitivo delle imprese.

Tutti questi obiettivi strategici impongono un'elevata qualità del capitale umano e l'esigenza di una formazione continua per adeguare le imprese alle nuove richieste dei mercati. Se le tecnologie più innovative e le normative ambientali sono in qualche modo disponibili e obbligatorie, la differenza è rappresentata dalla capacità dell'organizzazione e delle sue persone di saper usare le stesse per trasformare e rinnovare concretamente le aziende in vista dell'acquisizione di nuovi vantaggi competitivi e nuove quote di mercato nei paesi emergenti e rispondere alle richieste dei propri clienti, sia consumatori finali che aziende.

Come riportato nelle schede precedenti, le tre aziende coinvolte per quanto riguarda il settore moda presentano storie di impresa molto diversificate, con alcuni tratti comuni, che si inseriscono perfettamente nelle dinamiche sopra richiamate.

3.2.1 Gli obiettivi strategici: qualità, controllo dei processi produttivi, internazionalizzazione, sostenibilità (e tecnologia)

Luxottica e G.B. Srl operano entrambi nel settore occhialeria, quindi degli accessori di moda. La prima, tuttavia, è una grande impresa che opera con sedi in ogni parte del mondo che ha integrato negli anni ogni fase dalla progettazione/design, alla produzione, alla commercializzazione con propri specifici canali distributivi e ad accordi con i principali marchi della moda: Armani, Valentino, eccetera. La seconda, viceversa, è rimasta ancora una realtà prevalentemente terzista che solo negli ultimi anni, grazie alla ripresa del mercato interno e all'opportunità nei mercati emergenti, ha scelto di realizzare una propria collezione di occhiali. Negli occhiali realizzati per altri, la G.B. è inserita in una nicchia di mercato, quella degli occhiali interamente in metallo, che richiede particolari lavorazioni, quasi di tipo artigianale, che consentono collaborazioni specifiche, ad esempio, con il settore dell'oreficeria vicentina per realizzare una collezione particolarmente adatta ai paesi asiatici. Luxottica sta consolidando la sua leadership nel settore investendo nell'innovazione e nella qualità dei suoi collaboratori, mentre G.B. sta progressivamente passando da realtà artigiana a vera e propria impresa industriale, iniziando un progetto di controllo dei processi produttivi utili anche a progettare in modo coerente gli investimenti in tecnologia.

Sia Luxottica che Marzotto costituiscono due grandi gruppi, certamente leader nei loro rispettivi ambiti produttivi. Marzotto ha mantenuto come core business la realizzazione di tessuti passando da quelli più classici prevalentemente dedicati alla sartoria, fino a realizzare tessuti più casual o tecnici per lo sport, assecondando le esigenze del mercato. Inoltre propone alcune sue linee di abbigliamento sia per l'uomo che per la donna. Entrambi i gruppi, pur realizzando prodotti di alta qualità, coprono diverse fasce di mercato dai grandi gruppi della moda, fino alle catene come Zara, H&M. Inoltre, entrambe le aziende operano nei mercati internazionali, rispondendo alle esigenze di una clientela molto diversificata e sempre più attenta a elementi quali la qualità, il rispetto

ambientale, il servizio post vendita. Tutto questo richiede investimenti e formazione in ambiti quali la qualità, la sostenibilità, il controllo e l'efficienza dei processi produttivi.

In tutti e tre i casi, la tecnologia – in particolare quella 4.0 su cui le imprese stanno investendo in modo molto diversificato – è interpretata correttamente e consapevolmente come uno strumento, un percorso per raggiungere i propri obiettivi strategici e non già come un fine proprio. Marzotto, ad esempio, ha impostato un percorso di Industria 4.0 che dalle macchine automatizzate e con tecnologia RFID sui tessuti che consentono il controllo dei processi e una riduzione dei tempi produttivi e degli errori, dovrà tendere alla realizzazione di un vero e proprio tessuto virtuale con cui confrontarsi, appunto solo virtualmente, con i propri clienti. Allo stesso modo, la tecnologia 4.0 è vista come un mezzo per ampliare il proprio percorso di sostenibilità. G.B. è, invece, giunta a questa consapevolezza della tecnologia come mezzo e non come fine, solo dopo aver acquisito alcuni nuovi macchinari, grazie agli incentivi di Industry 4.0. Sebbene, gli acquisti in alcuni casi fossero necessari per sopperire all'obsolescenza delle macchine presenti in azienda, in altri casi le nuove tecnologie sono rimaste, per così dire, in magazzino in quanto troppo avanzate per le capacità e per gli obiettivi oggi presenti. In G.B. la digitalizzazione dell'azienda è ancora alle fasi iniziali, sia per quanto riguarda gli investimenti in tecnologia, sia per quanto riguarda le competenze disponibili ed è indirizzata a migliorare la gestione complessiva dell'impresa.

3.2.2 Obiettivi strategici e formazione

Osservando gli ambiti in cui le tre imprese hanno avviato la formazione grazie a Fondimpresa si trova una stretta corrispondenza con i loro obiettivi strategici dichiarati e che ruotano attorno a due punti principali: 1) rendere i processi produttivi più efficienti al fine di garantire una riduzione di costi, un miglior controllo della qualità e una migliore programmazione dell'attività futura; 2) rendere l'impresa nel suo complesso più sostenibile sia nei processi che nei prodotti, rispondendo così alla richiesta crescente da parte dei clienti e garantendosi una situazione di vantaggio competitivo presente e futuro.

Sul primo punto hanno lavorato Luxottica e G.B. Srl, seguendo tuttavia traiettorie formative molto diverse, ma entrambe legate all'introduzione di strumenti digitali e informatici. Nel caso di Luxottica la formazione ha, infatti, riguardato l'utilizzo di un nuovo macchinario automatizzato utilizzato nello stabilimento produttivo veneto; mentre per G.B. il percorso formativo ha riguardato l'introduzione e l'utilizzo di un software gestionale necessario a garantire il controllo e la qualità dell'intero processo produttivo in vista anche del passaggio generazionale che porterà in azienda nuovi soggetti e nuove idee di sviluppo.

Sul secondo punto, quello della sostenibilità, ha invece lavorato la Marzotto che per il suo core business ha necessità di garantire standard ambientali dei propri processi e prodotti molto alti e molto diversificati tra cliente e cliente. La necessità dell'azienda, accanto a quella di dotarsi di tutte le certificazioni più stringenti al fine di essere anche in questo leader di settore, era quella di trasmettere a tutta l'organizzazione una conoscenza sul tema sostenibilità e una modalità operativa coerente con la stessa in ogni ambito aziendale: dall'acquisto delle materie prime, alla produzione, alla fase di commercializzazione e rapporto con i clienti. Trovandosi al centro della

filiera, Marzotto e i suoi collaboratori hanno anche un compito di controllo sui fornitori al fine di garantire ai clienti finali un prodotto sostenibile e in alcuni casi riciclabile e rispetto ai clienti finali hanno la necessità di vedersi riconosciuti gli investimenti fatti sul fronte della sostenibilità.

3.2.3 I soggetti coinvolti nella formazione: analisi dei fabbisogni, formazione, monitoraggio e ricadute

L'**analisi del fabbisogno formativo** nelle tre aziende considerate ha preso le mosse da una chiara visione degli obiettivi strategici da raggiungere: in tutti i casi, il fabbisogno non è stato individuato in un'eventuale carenza professionale dei collaboratori rispetto alle esigenze aziendali, quanto piuttosto con la finalità di ampliare il bagaglio di conoscenze e abilità degli stessi al fine di consentire loro di diventare soggetti attivi e consapevoli dei percorsi di sviluppo dell'impresa.

Anche nel caso di Luxottica, là dove la formazione ha riguardato nello specifico la conoscenza tecnica di un nuovo macchinario, l'obiettivo è stato quello di rendere gli operatori di tali tecnologie in grado di interagire con le stesse in modo da integrarle nei processi produttivi dell'impresa e di saperle progettare e immaginare in un percorso di crescita e sviluppo.

L'evidenza di quanto affermato è tuttavia molto più chiara nel caso della Marzotto e della G.B. Srl. dove l'idea che ha guidato l'impresa e l'agenzia formativa è stata quella di individuare tra i collaboratori da coinvolgere nella formazione quelli che per il loro specifico ruolo potevano ampliare gli effetti delle attività strategiche in corso trasferendo le conoscenze acquisite e i valori sottostanti a tutta l'organizzazione: da un lato l'ottenimento delle certificazioni ambientali, dall'altro l'adozione del primo software gestionale per l'azienda. In entrambi i casi, infatti, sono state individuate come portatrici di "fabbisogni formativi" quelle figure professionali che costituiscono gli snodi aziendali controllando e mettendo in relazioni le diverse funzioni e i diversi uffici.

Gli obiettivi dell'analisi del fabbisogno hanno reso necessario un percorso approfondito di conoscenza dell'impresa da parte dell'agenzia formativa, costruito grazie a un'interazione profonda e proficua con i vertici e con l'ufficio risorse umane dell'impresa. Tale confronto ha poi determinato le **modalità operative e didattiche** relative all'erogazione della formazione stessa che in tutti e tre i casi ha dovuto tenere conto delle esigenze produttive delle imprese coinvolte, spesso organizzate su turni di lavoro. Il calendario delle lezioni ha dunque dovuto tenere conto sia di questo, sia delle esigenze emergenti in corso approntando sistemi di controllo della partecipazione dei collaboratori (Luxottica), sia adeguamento delle lezioni alle esigenze emergenti (G.B. Srl).

Sul fronte delle **metodologie didattiche**, l'aver coinvolto soggetti non portatori di una carenza conoscitiva quanto piuttosto di ruolo di amplificatori delle nuove conoscenze e logiche gestionali e organizzative acquisite, ha reso necessario predisporre le attività formative in modo da consentire una relazione docente-discente fatta di scambio e confronto su esperienze dirette e concrete, applicazioni pratiche immediate di quanto trasferito dal docente, momenti di analisi e soluzioni di problematiche reali dell'azienda e verifica in itinere di quanto appreso. Ne consegue che lo spazio

riservato alle classiche lezioni frontali d'aula è stato molto limitato a favore di attività didattiche molto più operative, on the job.

Il **ruolo del docente**, soprattutto per la G.B. Srl, sembra essere stato molto più quello di un consulente in grado di strutturare e ritagliare l'attività formativa sulla specifica realtà aziendale, evitando per quanto possibile una formazione standardizzata e generalista. Da un lato, questo rende indispensabile un'elevata qualità dei formatori coinvolti, dall'altro richiede un forte coinvolgimento dei vertici aziendali nel definire a priori obiettivi e percorsi.

Per quanto riguarda la **fase di monitoraggio**, in tutti e tre i casi considerati non sono state evidenziate azioni specifiche attivate dall'azienda al di là del monitoraggio previsto dal piano di Fondimpresa. Nemmeno in relazione al monitoraggio delle ricadute operative sono state provviste azioni di tipo formale. Tuttavia, le tre imprese hanno monitorato gli effetti della formazione attraverso i miglioramenti avvenuti a livello generale sotto diversi punti di vista in coerenza con gli obiettivi individuati a monte:

- a) migliore qualità dei processi organizzativi e produttivi: maggiore efficienza, riduzione dei tempi, migliori relazioni con i fornitori e i clienti, maggiore fluidità nella comunicazione tra le diverse funzioni aziendali;
- b) nuove idee e progetti;
- c) migliore capacità di progettazione dell'attività e degli investimenti nel medio periodo.

3.2.4 Punti di forza (e punti di debolezza) della formazione erogata

Senza dubbio tutti e tre i percorsi formativi oggetto di monitoraggio nell'ambito del settore moda presentano prevalentemente punti di forza che possono essere facilmente richiamati per punti:

- 6. definizione di un percorso fortemente correlato con gli obiettivi strategici dell'azienda
- 7. coinvolgimento dell'azienda nella fase di analisi dei fabbisogni
- 8. coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli obiettivi specifici
- 9. coinvolgimento dei lavoratori nella definizione del calendario e della metodologia formativa
- 10. metodologia didattica strutturata per coinvolgere adeguatamente i lavoratori con attività d'aula alternata a quella on the job
- 11. lavoratori fortemente coinvolti anche in fase post formazione nella verifica concreta dei risultati

A monte dei questi sei elementi emergono alcuni presupposti fondamentali:

- a) la qualità della proposta formativa di Fondimpresa che ben conosce gli ambiti strategici su cui investire;
- b) la consapevolezza delle imprese (supportata anche dagli enti formativi e dalle organizzazioni di categoria territoriali) dell'importanza della formazione a supporto delle proprie strategie;
- c) la tendenza sempre più diffusa del management di interpretare la formazione come strumento necessario per il coinvolgimento e la motivazione dei collaboratori, oggi indispensabile per trattenere i talenti
- d) la presenza di docenti qualificati in grado di fornire consulenza e supporto.

Per quanto riguarda, i tre casi specifici sembrerebbe opportuno immaginare una più intensa fase di monitoraggio a posteriori dei percorsi realizzati, non tanto per verificare i risultati specifici della formazione, ma per verificare e accompagnare le novità e le occasioni che proprio la formazione ha fatto emergere. Nel caso della Marzotto, ad esempio, le attività di didattiche hanno stimolato la nascita di numerose iniziative a carattere ambientale che, tuttavia, rischiano spesso di non venire adeguatamente comunicate all'esterno e, quindi, di non generare adeguati benefici in termini di reputazione e di mercato per l'azienda. Si tratta, in questo caso di un problema molto diffuso tra le aziende venete (e italiane) che spesso riducono gli impatti e il ritorno dell'investimento realizzato⁴. Allo stesso modo la G.B. Srl grazie al nuovo gestionale ha intrapreso il rinnovamento dei propri macchinari anche in chiave 4.0, ma senza prima impostare un vera e propria strategia di digitalizzazione e automatizzazione che, invece, si sarebbe potuta impostare con un più stretto monitoraggio sulle ricadute della formazione.

3.3 La formazione Fondimpresa nel settore metalmeccanico

Il settore metalmeccanico rappresenta in Italia il primo comparto industriale in termini di fatturato. Il settore occupa circa 1.600.000 addetti risultando così il secondo in Europa dopo la sola Germania. Produce ricchezza (misurata con il valore aggiunto) per circa 100 miliardi di euro. Esporta beni per 200 miliardi che rappresentano quasi la metà del fatturato settoriale. L'attivo del suo interscambio (60 miliardi di euro) contribuisce al totale riequilibrio della bilancia commerciale italiana⁵.

La produzione metalmeccanica è costituita per il 60% da beni d'investimento, per il 36% da beni intermedi e per il restante 4% da beni di consumo, prevalentemente durevoli.

Si tratta di un comparto centrale per ogni paese in quanto produce la totalità dei beni d'investimento in macchine e attrezzature attraverso i quali trasmette l'innovazione tecnologica a tutti i settori dell'economia. Lo sviluppo del settore industriale, in particolare, dipende in larga misura dalla capacità del settore metalmeccanico di crescere e rinnovarsi perseguendo costantemente la politica dell'innovazione. Ciò vale ancor di più per quei Paesi, tra cui l'Italia, essenzialmente trasformatori, il cui livello di benessere è strettamente legato alla capacità di competere ed esportare.

Il settore metalmeccanico in Veneto presenta delle eccellenze e ha una diffusione rilevante nelle province di Padova, Vicenza e Treviso, dove sono collocate alcune aziende leader di settore sia per quanto riguarda i prodotti finiti che la componentistica. Anche le aziende regionali devono confrontarsi con la capacità di essere un punto di riferimento all'interno delle catene globali del valore e di saper essere presenti nelle piattaforme produttive dei diversi continenti.

Il settore metalmeccanico del Veneto è fortemente integrato con l'industria tedesca, per questo nel corso del 2019 ha in parte sofferto il rallentamento della Germania e, in particolare, della

⁴ M.G. Presico, F. Rossi, *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*, Franco Angeli, 2018

⁵ <https://www.federmeccanica.it/centro-studi/industria-metalmeccanica.html>

minore dinamica dell'automotive. Tuttavia, le previsioni per il nuovo anno individuano prospettive positive legate alla ripresa degli incentivi legati all'industria 4.0. Su questo punto il settore della metalmeccanica italiana ha individuato, attraverso una sua indagine, la necessità di focalizzare l'attenzione su tre assi fondamentali per lo sviluppo dell'Industria 4.0: tecnologie, competenze e organizzazione del lavoro, senza tralasciare di individuare e imparare a utilizzare tutte le risorse (bandi, incentivi) e gli strumenti anche finanziari disponibili a livello nazionale ed europeo su questo ambito⁶.

3.3.1 Gli obiettivi strategici: innovazione tecnologica e accreditamento come partner strategici, affidabili e innovativi nelle catene di fornitura

Le quattro realtà aziendali del settore metalmeccanico coinvolte nel monitoraggio operano tutte come subfornitori all'interno di catene globali del valore e sono sottoposte a una costante tensione dal punto di vista della loro capacità di adeguarsi rapidamente alle esigenze espresse e imposte dai propri committenti. Ne consegue che le diverse aziende sono investite delle medesime dinamiche e trasformazioni che vivono i settori con i quali collaborano prevalentemente come fornitori di tecnologie, componenti, eccetera. Stil Stampi, ad esempio, opera per il settore della moda e per i grandi marchi del lusso, deve quindi lavorare sui tempi delle collezioni, deve avere le competenze per trasformare un disegno dello stilista in progetto e poi in stampo, deve rispondere ai criteri di qualità, bellezza e sostenibilità dei prodotti e dei processi imposti dal cliente finale. Compagnia Siderurgica che opera nell'ambito della lavorazione delle lamiere si rapporta con diversi settori di riferimento, tra cui l'automotive, che sono continuamente alla ricerca di soluzioni per nuovi prodotti più performanti e adeguati alla propria innovazione di processo e di prodotto, pertanto l'azienda fornitrice deve essere sempre all'avanguardia e aggiornata sulle evoluzioni tecnologiche e lavorare con processi e prodotti personalizzati.

In sintesi sono diverse le pressioni cui sono sottoposte le imprese del settore metalmeccanico coinvolte e possono essere sinteticamente riassunte nelle seguenti richieste da parte dei clienti:

- rapidità;
- convenienza rispetto ai concorrenti;
- certificazione dei prodotti e dei processi
- capacità di proporre soluzioni innovative e personalizzate
- avanguardia nelle soluzioni tecnologiche proposte
- sostenibilità economico, finanziaria;
- qualità delle competenze

Questo tipo di richieste, in relazioni alla rapida evoluzione dei mercati e alla forte concorrenza internazionale impone alle imprese che vogliono affermarsi come **partner strategici**, e quindi non facilmente sostituibili, all'interno della reti di subfornitura richiedono da parte delle aziende della meccanica di adeguare continuamente la propria struttura organizzativa, il proprio business model e la propria capacità competitiva. Questo obiettivo richiede un duplice investimento: il primo in tecnologie, il secondo nel capitale umano sia a livello manageriale che operativo.

⁶ Federmeccanica, *Costruiamo insieme il futuro*, 2016.

<https://www.federmeccanica.it/images/eventi/Industria40-in-Italia-indagine-di-federmeccanica.pdf>

Sul fronte delle tecnologie appare evidente nei quattro casi aziendali considerati quanto nel settore metalmeccanico, soprattutto nel confronto con altri comparti produttivi, sia forte la presenza delle tecnologie 4.0, compresa l'intelligenza artificiale, l'additive manufacturing, l'utilizzo di robot, eccetera. Per tutte le imprese, tuttavia, tale **profilo tecnologico avanzato** è solo una condizione necessaria, ma non sufficiente, rispetto ai propri obiettivi strategici. Ovunque, infatti, vi è la consapevolezza che la tecnologia diventa fattore strategico solo se vi è integrazione delle competenze, non solo quelle tecniche ma anche quelle tacite, sviluppate dal personale nello sforzo quotidiano del problem solving, della risposta alle esigenze del singolo cliente, della capacità di usare le stesse con pensiero critico e trasversale.

Pur nella omogeneità di queste dinamiche ed esigenze, appare indispensabile sottolineare come le quattro esperienze aziendali siano in realtà molto diverse sotto il profilo della capacità di controllo dei processi e delle performance raggiunte sia per capacità di definire dei precisi KPI da raggiungere, sia per mancanza, in alcuni casi, di strumenti gestionali, sia - nel caso di Enersys - per la specifica fase di ridimensionamento vissuta.

3.3.2 Obiettivi strategici e formazione

La focalizzazione sul ruolo delle competenze, data per scontata l'innovazione e il posizionamento sulle frontiere tecnologiche, appare nelle quattro realtà fortemente caratterizzante l'esperienza del settore. Là dove sarebbe stato logico e atteso un forte investimento sulle competenze di tipo tecnico-formale, si percepisce invece un approccio alla formazione molto più spinto sulle abilità personali e sulle soft skill delle persone da costruire attraverso un percorso costante e continuo, i cui risultati sono verificabili prevalentemente nel medio periodo e spesso riscontrabili nel riconoscimento che l'azienda ottiene all'estero nelle sue relazioni con i clienti.

Sotto questo punto di vista, l'approccio appare perfettamente aderente con l'obiettivo strategico di costruire con gli stessi clienti non un semplice rapporto commerciale, ma una vera e propria partnership duratura e profittevole per entrambe le parti.

Altro elemento caratteristico da richiamare è la spinta a puntare su una formazione che influisca sul comportamento dei singoli, ma in una logica di gruppo e di condivisione coinvolgendo figure o team a cavallo tra diverse aree funzionali o soggetti in grado di trasmettere ai propri diretti collaboratori competenze, finalità e valori. L'idea è che il controllo delle performance e la qualità dei processi si avvantaggi di più di un confronto e condivisione di obiettivi tra team di pari, piuttosto che di una serie di prescrizioni formali e impersonali.

Nei quattro casi, quindi, la formazione ha assunto un carattere molto specifico e strettamente correlato agli obiettivi strategici. Vale la pena di richiamare il caso di Enersys dove la formazione è stata elemento di supporto alla fase di forte ristrutturazione che ha visto la riduzione di quasi due terzi dei collaboratori dove era necessario ricostruire una condivisione sulle nuove scelte della proprietà e cercare di valorizzare quelle figure in grado di accettare e supportare il cambiamento, anche accettando una minore specializzazione professionale e adattandosi al svolgere mansioni a cavallo tra amministrazione e commerciale. L'obiettivo era fondamentale tenuto conto che oggi l'azienda ha totalmente abbandonato la fase produttiva e si presenta solo come interfaccia con il

cliente al quale deve continuare a trasmettere un messaggio positivo del prodotto e dell'impresa e della sua capacità di essere e rimanere innovativa e competitiva.

Altro caso interessante è quello di I.R.C.A. azienda di grandi dimensioni e in fortissima crescita che gode di una grande reputazione in termini di innovazione tecnologica e affidabilità, ma che per mantenere gli stessi ha percepito la necessità di accreditarsi a livello internazionale come partner dell'innovazione verso soggetti pubblici e privati. Per far questo ha scelto di avviare un percorso di formazione rivolto alle figure già portatrici di un bagaglio professionale specialistico di alto livello in ambito tecnico per dotarle di competenze professionali, diverse dall'engineering, relative alla capacità di organizzare e gestire collaborazioni strutturate in progetti di innovazione tecnologica internazionali, a valere anche sulle risorse messe a disposizione dagli organismi sovranazionali.

3.2.3 I soggetti coinvolti nella formazione: analisi dei fabbisogni, formazione, monitoraggio e ricadute

L'**analisi dei fabbisogni** è stata realizzata prevalentemente coinvolgendo direttamente i vertici aziendali, i responsabili delle risorse umane attraverso un confronto con le agenzie formative del territorio che hanno proposto i piani di Fondimpresa. L'analisi ha cercato di individuare nelle diverse esperienze le figure professionali che meglio avrebbero potuto farsi interpreti e protagonisti del cambiamento atteso a fronte della formazione erogata e in coerenza con gli obiettivi strategici. Così come per il settore moda, il filo conduttore dell'analisi dei fabbisogni non sembra essere stato il gap di competenze rilevato, quanto piuttosto il ruolo e le potenzialità dei singoli lavoratori o di team di collaboratori rispetto alla proposta formativa. Questa modalità appare coerente con un'idea di formazione che non punta solo all'aggiornamento delle competenze – seppure indispensabile - ma ancor più alla sua capacità di essere strumento di evoluzione e innovazione dell'organizzazione.

La gestione del processo formativo ha cercato di venire in contro alle esigenze organizzative dell'azienda definendo per quanto possibile con gli stessi collaboratori i tempi di erogazione della formazione così da massimizzare la partecipazione e i risultati

Viste le finalità della formazione, le **modalità didattiche** sono state molteplici: aula, team coaching e training on the job. Aula e team coaching si sono rilevati utili e necessarie anche come momento di confronto tra i diversi partecipanti, soprattutto quando provenienti da aree funzionali differenti ma chiamati a collaborare quotidianamente, e per raccogliere e monitorare percezioni, attese e problematiche presenti anche nella prospettiva di un maggior coinvolgimento dei collaboratori nei processi e nella crescita aziendale. Le attività di training on the job hanno invece consentito di sviluppare tutta la parte relativa al problem solving e a rendere la formazione più direttamente operativa.

Le modalità didattiche hanno richiesto la presenza di **docenti** che sapessero assumere un ruolo non di semplici trasmettitori e divulgatori di conoscenze ma piuttosto di facilitatori in grado di orientare il processo di apprendimento e focalizzare di volta in volta il gruppo sui punti chiave del problema o della questione trattata al fine di ottimizzare l'apprendimento.

Per quanto riguarda il **monitoraggio**, in alcuni casi realizzato anche in itinere, le aziende hanno sviluppato questionari o incontri ad hoc per verificare il gradimento della formazione e quando

possibile verificare l'apprendimento. Tuttavia, queste azioni sono state valutate dalle aziende come poco utili a definire l'utilità della formazione erogata sia perché le persone rispondono ai questionari secondo logiche differenti, sia perché la formazione è interpretata come un processo continuo fatta di piccoli passi il cui risultato sarà verificabile solo nel medio periodo ma utile a seminare gli elementi necessari alla crescita futura.

3.2.4 Punti di forza della formazione erogata

La valutazione espressa dalle imprese rispetto alla formazione erogata è solo di parziale soddisfazione, tuttavia, questa affermazione appare coerente con l'importante ruolo che le stesse aziende attribuiscono alla formazione.

Le attese rispetto alla formazione appaiono, infatti, molto ambiziose e puntano alla capacità delle persone di contribuire concretamente al cambiamento e all'innovazione dell'impresa attraverso una maggiore consapevolezza, partecipazione, autonomia e condivisione degli obiettivi. Un percorso di questo tipo richiede un impegno importante e continuativo che difficilmente può risolversi nello svolgersi e realizzarsi di una singola azione formativa, benché di successo singolarmente presa.

Sullo sfondo della valutazione complessiva rimane quindi l'impressione di avere risposto alle aspettative iniziali semplicemente aggiungendo un tassello a un processo più ampio che vede un costante coinvolgimento delle persone ma che non può esaurirsi in pochi momenti di formazione.

Ciononostante appare interessante rilevare come ci sia stata piena corrispondenza tra formazione erogata e obiettivi strategici delle imprese grazie ad un'attenta fase preliminare di analisi e confronto.

4. CONCLUSIONI

I tre settori considerati presentano alcuni tratti caratteristici in termini di formazione, coerenti con gli obiettivi strategici comuni alle imprese del singolo comparto. Nello specifico:

- a) Il settore dell'agroindustria - già caratterizzato da una forte competenza di automatizzazione della produzione – punta, in particolare, ad aggiornare e migliorare le competenze dei propri collaboratori al fine di completare la trasformazione digitale e riuscire attraverso le tecnologie 4.0, adeguatamente utilizzate, a progettare una trasformazione del proprio business model e della propria organizzazione e di raggiungere gli standard di sicurezza del prodotto, qualità e sostenibilità dei processi così come richiesto dai mercati.
- b) Il settore fashion – fortemente influenzato dalle tendenze di consumo e dagli standard imposti dalle grandi griffe della moda – è impegnato nel migliorare attraverso la formazione la gestione dei propri processi produttivi al fine di renderli maggiormente sostenibili dal punto di vista economico, ambientale e sociale. In questo contesto la tecnologia 4.0 è uno strumento utile ai fini del raggiungimento di tali obiettivi, anche se ancora in fase di progressivo utilizzo e applicazione.
- c) Il settore metalmeccanico – per sua caratteristica obbligato a porsi sulla frontiera dell'innovazione dal punto di vista tecnologico – deve dotarsi di competenze aggiornate e di alto livello con l'obiettivo di diventare e mantenere il ruolo di partner strategico dei propri committenti. Solo tale capacità, infatti, consente alle aziende del settore meccanico inserite nelle filiere di subfornitura di vedersi riconosciuti gli investimenti in tecnologia e nella capacità continua di operare nella logica del problem solving con soluzioni personalizzate per ogni singolo cliente.

Il mix di competenze richieste per raggiungere questi specifici obiettivi è fatto da un lato di competenze tecniche e dall'altro di soft skill di carattere relazionale, organizzativo, gestionale, di autonomia, capacità di lavoro in team, pensiero critico e trasversale. Ne deriva che la formazione richiesta ed erogata deve rispondere a precisi requisiti che risultano comuni a tutte le imprese dei diversi settori. La formazione, infatti, deve essere:

- coerente con gli obiettivi strategici;
- fortemente personalizzata sulla singola realtà aziendale, configurandosi spesso quasi come consulenza;
- prevedere modalità didattiche che comprendano attività di aula per dare un quadro di riferimento e di conoscenze unitario e comune ai partecipanti e attività di training on the job che consentano l'applicazione di quanto appreso su problemi e casi reali dell'azienda e che facilitino l'apprendimento del problem solving e del lavoro in team anche disomogenei.

Tuttavia, il carattere innovativo della formazione può essere individuato nel suo essere interpretata da parte delle imprese come strumento utile a diventare la “cinghia di trasmissione” di valori, senso, motivazione ma, soprattutto obiettivi e modalità operative dell'impresa. Questa visione cambia completamente l'individuazione dei destinatari della stessa formazione. Infatti, nelle diverse esperienze analizzate prevale la scelta di offrire e coinvolgere nei percorsi formativi gruppi di collaboratori selezionati, non in base ad un gap di competenze, ma per il loro ruolo e la

loro capacità di agire da divulgatori e da promotori nei confronti del resto dell'organizzazione. In questo modo, la formazione rivolta a pochi riesce ad avere un impatto ampio su tutta l'impresa e a diffondere presso la stessa gli obiettivi strategici da raggiungere e le modalità operative per farlo. I soggetti coinvolti si sentono motivati, protagonisti e responsabili del proprio cambiamento e di quello generale dell'organizzazione.