



AT VENETO

RAPPORTO REGIONALE

Monitoraggio 2020

Componenti team di monitoraggio:

Stefania Forlani

Elisabetta Lamon

Giovanni Simioni

Gianluca Toschi

Sara Vinale

Rapporto regionale a cura di Gianluca Toschi

Sommario

INTRODUZIONE.....	3
1 AMBITI TEMATICI STRATEGICI	4
1.1 La selezione degli ambiti strategici.....	4
2 LE IMPRESE SELEZIONATE: CRITERI (SETTORI E DIMENSIONI)	7
2.1 I criteri di selezione delle imprese - settori	7
2.2 I criteri di selezione delle imprese - dimensioni	11
2.3 Le imprese selezionate: ambito strategico e caratteristiche	11
3 I CASI STUDIO - SINTESI	13
4 FATTORI CHE FAVORISCONO IL SUCCESSO DELLA FORMAZIONE E	19

INTRODUZIONE

È possibile individuare gli ingredienti che facilitano il successo di un percorso di formazione? Esistono buone prassi che possono essere imitate da altre imprese? Cosa si può imparare dai percorsi di un gruppo di imprese del Veneto che si sono avvalse di Fondimpresa?

Attraverso la realizzazione di dodici interviste semi-strutturate ad aziende del Veneto che hanno partecipato alle attività formative di Fondimpresa si è cercato di rispondere a tali domande. Nel presente rapporto di ricerca vengono, quindi, presentati gli elementi più interessanti che emergono dai 12 casi studio costruiti a partire dalle interviste realizzate.

Prima di presentare i risultati sembra opportuno segnalare che le difficoltà correlate alla situazione di crisi economica e sanitaria generate dalla diffusione della pandemia da Covid-19 hanno influito pesantemente sull'operatività della ricerca. Rispetto ad un percorso abituale che prevede visite in azienda e interviste dirette, quello realizzato quest'anno ha dovuto adattarsi alla particolare situazione e alle misure che sono state prese per limitare la diffusione del contagio. Un numero ristrettissimo di imprese ha accettato di fare interviste dirette accogliendo i ricercatori in azienda. Un fatto che ha, almeno in parte, ridotto l'efficacia delle interviste stesse dato che la compresenza di intervistato e intervistatore facilita la raccolta di informazioni come pure la visita in azienda. I mezzi alternativi utilizzati (interviste a distanza, scambio di informazioni via e-mail, telefonate) hanno permesso comunque di ricostruire i dodici casi aziendali. In termini generali si è riscontrata, anche in un momento così difficile, una buona disponibilità delle imprese a farsi coinvolgere nelle interviste.

Il rapporto di ricerca è strutturato come segue: nel paragrafo 1 si riportano le motivazioni a supporto della scelta degli ambiti strategici individuati per il monitoraggio 2020. Il paragrafo 2 è dedicato ai criteri che sono stati utilizzati per selezionare le 12 imprese che hanno alimentato con le loro storie i casi studio. Nel terzo paragrafo sono riportate delle schede sintetiche nelle quali si riportano le linee essenziali dei casi studio. Il quarto, e ultimo paragrafo conclude il lavoro attraverso l'individuazione degli elementi che impattano (positivamente e negativamente) sul successo dei processi formativi e delle buone pratiche.

Un sentito ringraziamento al team composto da Stefania Forlani, Elisabetta Lamon, Giovanni Simioni e Sara Vinale che ha condiviso con me il lavoro di monitoraggio nella fase di realizzazione delle interviste e a Marta Dal Pozzolo per il supporto operativo.

1 AMBITI TEMATICI STRATEGICI

1.1 La selezione degli ambiti strategici

Negli ultimi anni una serie di innovazioni tecnologiche hanno coinvolto i processi produttivi, generando profondi cambiamenti del paesaggio industriale. La progressiva convergenza tra processi industriali e tecnologie digitali – o, più in generale, l'intreccio tra dimensioni materiali e immateriali del lavoro – ha reso possibile la connessione di informazioni, oggetti e persone creando il cosiddetto *Cyber-Physical Systems*. La quarta rivoluzione industriale – dopo quelle basate sull'energia a vapore, l'elettricità e l'informatica – si fonda essenzialmente su tale sistema di interconnessione. Un cambiamento che produce impatti su molti aspetti che vanno oltre le questioni di carattere tecnologico. Maresova P. et al (2018)¹, rimanendo nell'ambito dei processi economici, individuano almeno cinque aree di impatto:

- le forme del lavoro e le **competenze richieste**,
- la crescita economica,
- la **sostenibilità**,
- la **produzione intelligente**
- il **cambiamento nei processi aziendali**.

A queste se ne possono aggiungere altre, fra cui l'impatto sulle **relazioni economiche internazionali** e sull'organizzazione e la configurazione geografica delle catene globali del valore.

L'analisi di come tale rivoluzione influisca sui business model delle imprese fa emergere che le tecnologie rappresentano solamente una delle dimensioni che abilitano un cambiamento che dev'essere accompagnato anche da importanti investimenti nell'ambito del capitale intangibile (training, capitale organizzativo, skills upgrading...). **La formazione rappresenta, quindi, uno strumento importante di accompagnamento delle imprese in un processo di cambiamento radicale.**

Ambiti tematici strategici selezionati dall'AT Veneto

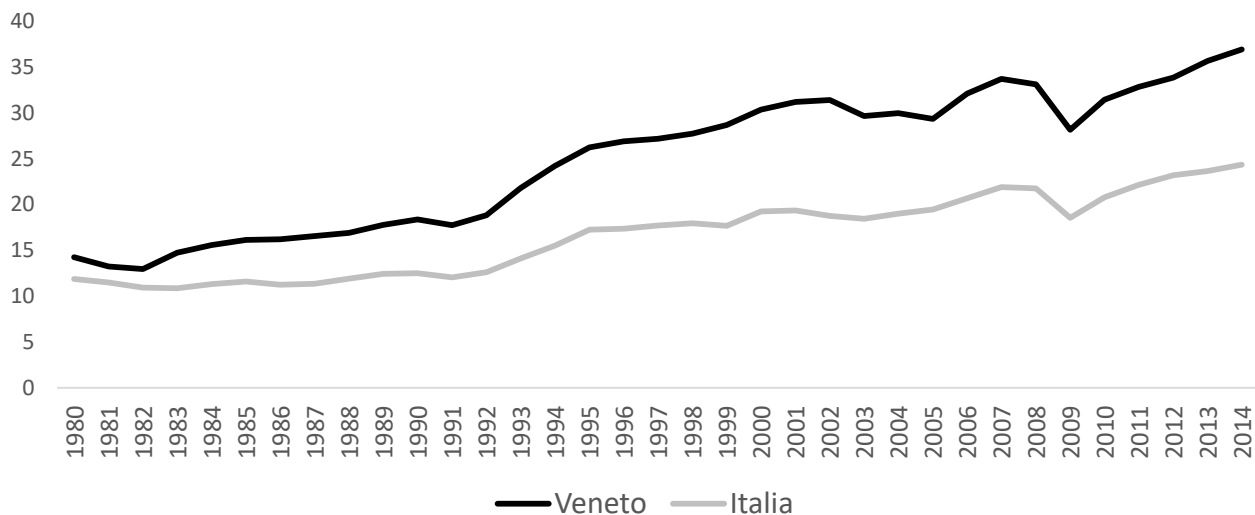
Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione	
• Innovazione di prodotto e di processo	3 casi
• Digitalizzazione	3 casi
• Innovazione per la sostenibilità	3 casi
Internazionalizzazione	3 casi
Totale	12 casi

Sulla base di queste considerazioni e rispetto agli ambiti strategici proposti da Fondimpresa per il 2020 (e anche alla possibilità di inserire ambiti strategici che erano già stati proposti nelle tornate precedenti) l'AT Veneto ha scelto di approfondire le questioni che riguardano l'innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione. All'interno di questa macro-

¹ Maresova, P., Soukal, I., Svobodova, L., Hedvicakova, M., Javanmardi, E., Selamat, A., & Krejcar, O. (2018). Consequences of industry 4.0 in business and economics. *Economies*, 6(3), 46.

categoria è sembrato interessante lanciare tre sotto-temi di indagine: l'innovazione di prodotto e di processo, la digitalizzazione e l'innovazione finalizzata alla sostenibilità. A questo macro tema viene affiancato quello dell'internazionalizzazione.

Graf. 1.1 – Propensione all'esportazione, Veneto, Italia (1980-2014)

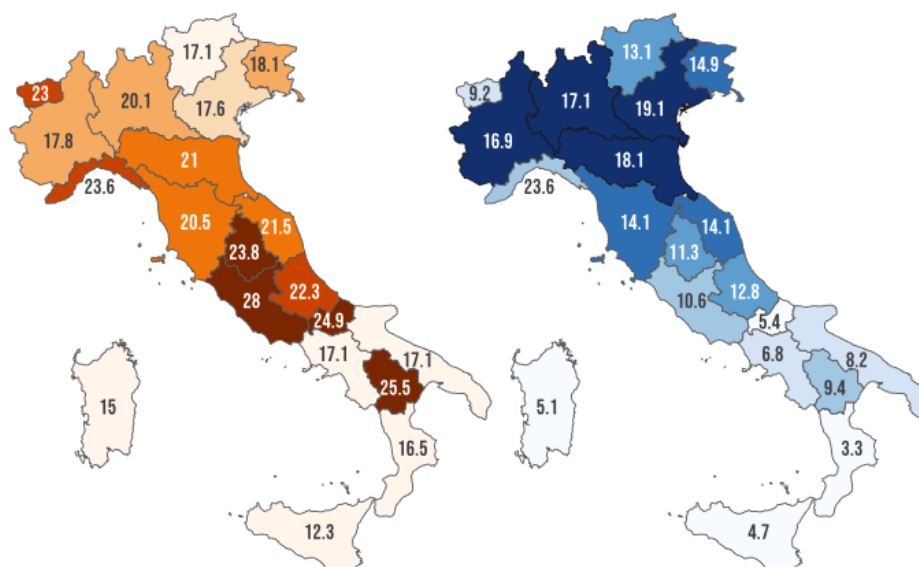


Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTA-Coeweb

La scelta del tema dell'internazionalizzazione risponde ad una duplice motivazione: come già sottolineato la digitalizzazione della società e dell'economia impatta pesantemente sulle relazioni economiche internazionali. Risulta quindi interessante provare a rilevare se e come le imprese stiano utilizzando la formazione per prepararsi alle nuove sfide. In seconda battuta va ricordato che il Veneto ha una **forte propensione all'apertura internazionale** che può essere rilevata in diversi modi.

Fig. 1.1 - Quota media di valore aggiunto...

a) ...stimolato dalla domanda generate dalle altre regioni **b) ...stimolato dalla domanda internazionale**



Fonte: Fondazione Nord Est 2018 su dati Bentivogli et al. (2019)

La propensione all'esportazione (misurata come rapporto tra esportazioni di beni e servizi e prodotto interno lordo, vedi Graf. 1.1) della regione è uno dei fattori che ha alimentato il processo di crescita dell'economia regionale. Dal 1980 tale indicatore evidenzia, per il Veneto, valori più elevati che per il resto d'Italia e il divario va progressivamente aumentando a favore del Veneto.

A questo si deve aggiungere che in Italia il Veneto è la regione in cui si riscontra il valore più elevato (19,1%) di valore aggiunto stimolato dalla domanda internazionale ed è l'unica regione in cui la domanda internazionale stimola più valore aggiunto di quella generata dai rapporti con le altre regioni italiane (sezione a della Figura 1.1). Anche questa prospettiva di analisi conferma, perciò, la rilevante apertura internazionale dell'economia del Veneto.

2 LE IMPRESE SELEZIONATE: CRITERI (SETTORI E DIMENSIONI)

2.1 I criteri di selezione delle imprese - settori

Una volta individuati gli ambi strategici sui quali lavorare si è proceduto a identificare i criteri con cui selezionare le imprese da coinvolgere per la costruzione dei casi studio.

Considerando le caratteristiche del lavoro (un'indagine **di tipo qualitativo che non si pone l'obiettivo di rappresentatività statistica**), e gli obiettivi (**rilevare buona prassi formative aziendali**), nella selezione dei casi studio si è cercato di tenere in considerazione le linee essenziali che caratterizzano la struttura produttiva della regione. Al fine di cogliere elementi di novità o segnali ancora deboli e forse anticipatori di andamenti futuri, si è deciso di inserire, nel lotto delle imprese da coinvolgere, realtà che appartengono a comparti che non rappresentano le specializzazioni classiche della regione o che hanno dimensioni diverse da quelle che più frequentemente si riscontrano nelle imprese venete.

Il punto di partenza è stata un'analisi che ha permesso di individuare i cambiamenti strutturali intervenuti nel sistema economico nazionale e in quello del Veneto negli ultimi decenni. L'obiettivo era di provare a cogliere eventuali differenze e specificità regionali nelle dinamiche del cambiamento economico e delle variazioni nella specializzazione.

In altre parole, l'obiettivo dell'analisi era quello di individuare settori e specializzazioni emergenti nella regione e settori e specializzazione declinanti per guidare, poi, la selezione dei casi.

Il tessuto economico è stato descritto utilizzando i dati relativi agli addetti e alle unità locali delle imprese.

Tab. 2.2 – Addetti nelle unità locali, 2001-2017, Italia Veneto.

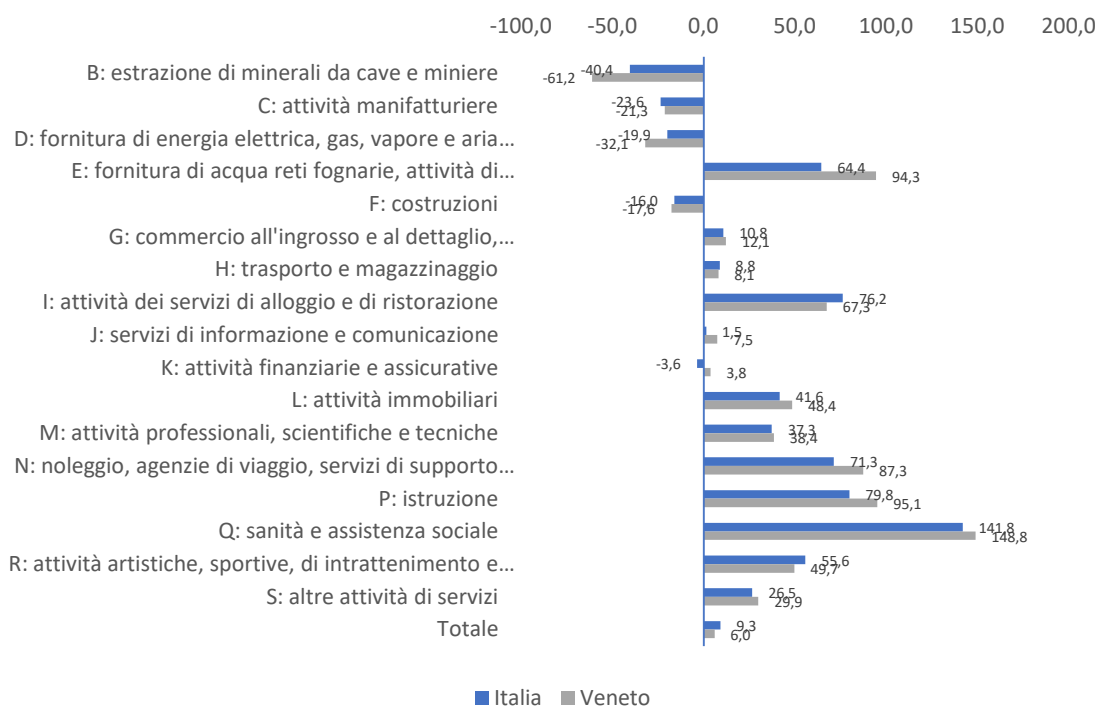
Ateco 2007	Italia		Veneto	
	2001	2017	2001	2017
B: estrazione di minerali da cave e miniere	36.782	21.907	2.365	918,55
C: attività manifatturiere	4.813.226	3.678.427	660.179	519.709
D: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	109.047	87.322	8.877	6.028
E: fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti...	118.196	194.340	8.405	16.334
F: costruzioni	1.551.395	1.303.536	153.631	126.618
G: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli...	3.093.719	3.428.534	288.316	323.344
H: trasporto e magazzinaggio	1.044.324	1.135.766	91.286	98.724
I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	853.122	1.503.207	89.116	149.087
J: servizi di informazione e comunicazione	556.996	565.161	39.988	42.990
K: attività finanziarie e assicurative	588.851	567.448	49.245	51.126
L: attività immobiliari	211.291	299.089	25.477	37.814
M: attività professionali, scientifiche e tecniche	946.181	1.299.194	79.744	110.352
N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	760.554	1.302.652	58.700	109.926
P: istruzione	62.042	111.547	4.213	8.219
Q: sanità e assistenza sociale	370.564	895.978	26.960	67.089
R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	120.746	187.931	11.455	17.146
S: altre attività di servizi	377.338	477.444	34.872	45.307
Totale	15.614.374	17.059.480	1.632.829	1.730.731

Fonte: ns. elaborazione su dati ISTAT

Si è preferito focalizzare l'analisi sugli stabilimenti produttivi (UL), invece che sulle sedi centrali delle imprese, così da evitare distorsioni di carattere territoriale (ovviamente tale differenza riguarda solo le imprese con più insediamenti produttivi, mentre per la maggioranza delle PMI sede e stabilimento corrispondono). La fonte dei dati è il "Registro Statistico delle Imprese Attive – ASIA ISTAT" per i dati del 2017 e il censimento industria e servizi di ISTAT per quelli relativi al 2001. La possibilità di estendere l'analisi ad un arco di tempo così vasto permette di cogliere i cambiamenti strutturali anche allontanandosi dalle turbolenze prodotte dalla doppia crisi degli anni 2008-2001.

L'analisi fa emergere alcune differenze interessanti. La crescita totale degli addetti in Italia è pari al 9,3%, mentre in Veneto si arresta al 6%. I settori che si caratterizzano per i tassi di crescita più elevati sono quelli della sanità e assistenza sociale (+141,8% in Italia e +148,8% in Veneto), dell'istruzione (rispettivamente 79,8% e +95,1%) e nei servizi di alloggio e ristorazione (+76,2% e 67,3%). **Si segnala, per il Veneto, la crescita degli addetti nel comparto delle utilities (+94,3%).** In terreno negativo i settori estrattivo (-40,4% e -61,2%), la manifattura (-23,6% il dato nazionale, -21,3% quello relativo al Veneto) e la fornitura di energia elettrica (-19,9% e -32,1%).

Graf. 1.2 - Addetti Italia e Veneto – Variazione 2001-2017



Fonte: ns. elaborazione su dati ISTAT

Le dinamiche evidenziate hanno determinato una variazione nella specializzazione regionale? Per rispondere a tale domanda è stato calcolato l'indice di specializzazione nel 2001 e confrontato con quello del 2017. La misura della specializzazione viene calcolata attraverso un indice di specializzazione normalizzato. In prima battuta viene calcolato l'indice di specializzazione IS:

$$\text{IS} = \frac{(\text{Addetti del comparto X in Veneto} / \text{Tot. Addetti Veneto})}{(\text{Addetti del comparto X in Italia} / \text{Tot. Addetti Italia})}$$

In seconda battuta l'indice viene normalizzato:

$$(IS-1/IS+1)$$

L'indice è una misura della dissomiglianza tra quota regionale e quota nazionale delle imprese di un settore economico x e descrive la specializzazione economica di una regione rispetto alla situazione media nazionale: al crescere dell'indice cresce la specializzazione della regione nel settore considerato. Il campo di variazione è sempre contenuto tra -1 e +1: il valore minimo (-1) si osserva nelle regioni in cui non è presente alcuna impresa del settore considerato; i valori prossimi allo zero (0) si osservano nelle regioni dove la quota di imprese del settore z risulta simile a quella rilevata a livello nazionale (assenza di specializzazione); il valore massimo (+1) si potrebbe osservare qualora tutte le imprese di una regione fossero concentrate nel settore considerato e, nello stesso tempo, tutte le imprese italiane del settore considerato fossero concentrate in quell'unica regione (massima specializzazione).

Nel 2017 il settore di maggior specializzazione in Veneto (rispetto al resto d'Italia) è quello manifatturiero come nel 2001.

Pur in presenza di una forte diminuzione degli addetti sia in senso assoluto (nel periodo considerato gli addetti si sono ridotti di più di 140 mila unità) che in termini di peso (rappresentavano il 40,4% degli addetti nel 2001, sono il 30% nel 2017) la specializzazione rispetto al resto d'Italia rimane, anzi, si rafforza lievemente. Un risultato che è dovuto al fatto che anche a livello nazionale si registrano dinamiche molto simili (-1.100 mila addetti, un peso che passa dal 30,8% al 21,6%).

Tab. 2.1 – Indice di specializzazione normalizzato, Veneto 2001-2017

Settori: Ateco 2007	ISN01	ISN17
B: estrazione di minerali da cave e miniere	-0,24	-0,42
C: attività manifatturiere	0,13	0,16
D: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	-0,12	-0,19
E: fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	-0,19	-0,09
F: costruzioni	-0,03	-0,02
G: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	-0,06	-0,04
H: trasporto e magazzinaggio	-0,09	-0,08
I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	0,00	-0,01
J: servizi di informazione e comunicazione	-0,19	-0,14
K: attività finanziarie e assicurative	-0,11	-0,06
L: attività immobiliari	0,07	0,11
M: attività professionali, scientifiche e tecniche	-0,11	-0,09
N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	-0,15	-0,09
P: istruzione	-0,21	-0,16
Q: sanità e assistenza sociale	-0,18	-0,15
R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	-0,05	-0,05
S: altre attività di servizi	-0,06	-0,03

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat

Nella scelta dei settori da considerare si è tenuto in considerazione un ulteriore fattore: la disponibilità di servizi ad alta intensità di conoscenza (Knowledge Intensive Business Service – KIBS) diventerà cruciale per sistemi economici che si trovano nel bel mezzo di un cambio

tecnologico. **La realizzazione di una serie di passaggi connaturati ad Industria 4.0** come la connessione tra i processi interni all'azienda e quelli dei clienti e, in maniera più spinta, l'adozione di una logica di "real time information", ma anche la realizzazione di prodotti smart **richiedono infrastrutture di comunicazione adeguate e competenze tecniche per attuarle**. Per questo motivo è sembrato importante mappare gli approcci alla formazione anche nelle aziende che operano nel settore dei servizi alle imprese.

Un ulteriore elemento che è stato preso in considerazione rispetto ai settori e alle tipologie di imprese da coinvolgere nella rilevazione riguarda **il ruolo che il mondo della cooperazione assume nel contesto economico (e sociale)**. In particolare, è apparso interessante mappare il fenomeno delle cooperative sociali per provare a tracciare i mutamenti in atto. Ricordiamo che le Cooperative Sociali si dividono in due tipi, quelle finalizzate alla realizzazione di servizi sociali, sociosanitari e educativi, d'istruzione e formazione professionale, formazione extrascolastica, inserimento lavorativo (cooperative sociali di tipo A) e quelle che si dedicano allo svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (cooperative sociali di tipo B). Possono esistere anche Cooperative miste di tipo A e B.

Tab. 2.2 – Cooperative in Italia - Quante sono²?

TABELLA 2. COOPERATIVE, VALORE AGGIUNTO (IN EURO), ADDETTI, ESTERNI E LAVORATORI IN SOMMINISTRAZIONE PER TIPOLOGIA COOPERATIVA. Anno 2015

TIPOLOGIA COOPERATIVA	COOPERATIVE	VALORE AGGIUNTO	ADDETTI	ESTERNI	LAVORATORI IN SOMMINISTRAZIONE
Cooperative di produttori del settore primario	1.791	2.636.313.496	52.329	1.057	312
Cooperative di lavoratori	29.414	12.918.236.878	486.241	9.547	6.117
Cooperative sociali	14.263	8.084.991.068	380.070	15.820	2.085
Cooperative di utenti	3.844	1.481.906.768	38.114	960	496
BCC	321	n.d.	29.080	1.211	143
Altro	5.265	1.935.112.453	50.410	2.964	507
Non classificate	4.129	1.556.620.468	115.104	1.446	995
Totale	59.027	28.613.181.131	1.151.349	33.005	10.656

Fonte: Istat - Registro statistico delle imprese attive (Asia), Istat - Frame SBS, MISE – Albo delle cooperative

Fonte: Istat 2019

Alla luce degli elementi sottolineati si è scelto di selezionare delle imprese operanti nei seguenti ambiti:

Ambito/settore	Motivazione
Manifatturiero	Nel 2017 il settore di maggior specializzazione in Veneto (rispetto al resto d'Italia) è quello manifatturiero come nel 2001
Utilities	In Veneto, nel periodo 2011-2017, gli addetti nel comparto delle utilities sono cresciuti del +94,3%
Servizi alle imprese	La disponibilità di servizi ad alta intensità di conoscenza (Knowledge Intensive Business Service – KIBS) diventerà cruciale per sistemi economici che si trovano nel bel mezzo di un cambio tecnologico come quello che stiamo vivendo
Cooperazione	Comparto in crescita che si trova ad affrontare la "sfida dell'efficienza"

² Istat (2019), Struttura e performance delle cooperative italiane, <https://www.istat.it/it/archivio/226383>

2.2 I criteri di selezione delle imprese - dimensioni

Una volta individuati i settori da coinvolgere ci si è posti il problema della dimensione. In regione il 61% degli addetti occupati nel manifatturiero lavora in imprese medio-piccole (con addetti compresi tra 10 e 249) che rappresentano circa il 25% del totale delle imprese.

Tab. 2.2 – PMI³ manifatturiere in Veneto, imprese e addetti, 2018

	a	b	c	d	e	(b+c)/e*100
Indicatore	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale	Peso PMI
Imprese	32.220	8.941	1.517	191	42.869	24,4
Addetti	94.219	175.069	142.859	109.066	521.215	61,0

Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT

Nella scelta delle imprese da coinvolgere nella rilevazione si è deciso di inserire una quota rilevante di PMI. Il criterio adottato risponde all'esigenza non solo di rappresentare in maniera più fedele le dinamiche di un territorio in cui le PMI sono un attore rilevante ma anche di andare ad analizzare un **mondo poco raccontato e rappresentato**. In molte PMI i processi aziendali, e in particolar modo quelli che riguardano la formazione non sono codificati; spesso manca una figura di riferimento interno dedicata esclusivamente alle risorse umane e la loro gestione viene incorporata in altre funzioni aziendali. In un tessuto come quello descritto la relazione con i professionisti esterni della formazione (soggetti attuatori, agenzie formative...) ai quali spesso viene attribuito in "outsourcing" una parte dei processi formativi diventa l'elemento centrale che determina la qualità della formazione erogata. Per tutti questi motivi pare importante verificare i cambiamenti nell'ambito anche delle PMI.

2.3 Le imprese selezionate: ambito strategico e caratteristiche

Al termine del processo di selezioni sono state individuate le 12 azienda da coinvolgere. Rispetto all'ambito tematico strategico (e ai sotto-ambiti di approfondimento) le imprese sono raggruppate secondo il seguente schema:

Tab. 2.3 – Imprese selezionate per ambito tematico strategico e sotto ambito di approfondimento

Ambito tematico strategico	Approfondimento	Imprese coinvolte
Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione	Innovazione di prodotto e di processo	Air Dolomiti Il Sentiero Parpas
	Digitalizzazione	Etra Eurosystem Vemer

³ Nella classificazione di PMI è stata considerata solamente il numero degli addetti, che deve essere compreso tra 10-250.

	Sostenibilità	Fila Plast Silikomart
Internazionalizzazione	Carrera Dental manufacturing Tegola Canadese	

Le principali caratteristiche delle imprese (dimensioni e settori) sono riportati nella tabella 2.4. La classificazione utilizzata nella tipologia fa riferimento al numero di dipendenti (Micro, imprese con un numero di addetti inferiore a 10, piccola: impresa con meno di 50 addetti, media: impresa che ha tra 50 e 250 addetti, grande, impresa con più di 250 addetti).

Tab. 2.4 – Principali caratteristiche delle imprese selezionate, dimensioni e settore

Impresa	Settore	Addetti	Ricavi 2019	Tipologia
Air Dolomiti	Servizi – Trasporto aereo di linea di passeggeri	> 500	270 mil.	Grande
Il Sentiero	Cooperazione sociale			
Parpas	Manifattura – Costruzione di macchine utensili	tra 50 e 250	39 mil.	Media
Etra	Utilities	> 500	147 mil.	Grande
Eurosystem SPA	Servizi alle imprese – Software	tra 50 e 250	12 mil.	Media
Vemer	Manifattura - soluzioni e strumentazioni per l'ambito civile ed industriale	tra 50 e 250	13 mil.	Media
Fila Industria Chimica SPA	Manifattura – Prodotti chimici prevalentemente per uso domestico	tra 50 e 250	16 mil.	Media
Plast	Manifattura – Articoli in materie plastiche	tra 50 e 250	19 mil.	Media
Silikomart	Manifattura – Articoli in materie plastiche	tra 50 e 250	21 mil.	Media
Carrera	Manifattura - Abbigliamento	tra 50 e 250	37 mil.	Media
Dental Manufacturing	Manifattura – Forniture mediche e dentistiche	tra 50 e 250	6 mil.	Media
Tegola Canadese	Manifattura – Fabbricazione materiali da costruzione	tra 50 e 250	22 mil.	Media

Otto delle dodici imprese selezionate operano nel settore manifatturiero con specializzazioni diverse; tutte hanno dimensione media. Le due imprese selezionate nel mondo dei servizi si differenziano sia per dimensione (una è una grande impresa, l'altra ha dimensioni medie) che per tipologia di servizio (trasporto di linea di passeggeri e software). Completano l'elenco una cooperativa sociale e un'azienda (grande) nel settore delle multiutilities.

La distribuzione delle aziende appare adeguata a raggiungere gli scopi della rilevazione: **fornire una rappresentazione il più fedele possibile del tessuto produttivo regionale** ma al tempo stesso **sondare settori poco studiati e interessanti** sia per le evoluzioni del contesto economico (servizi) e sociale (mondo della cooperazione) che per la grande crescita che hanno registrato negli ultimi anni (utilities).

3 I CASI STUDIO - SINTESI

Per facilitare una lettura trasversale dei casi sono state create delle schede sintetiche che riportano, per ogni azienda, le informazioni essenziali che riguardano il percorso formativo svolto. In particolare, vengono evidenziati gli elementi di interesse (ciò che fa di quel caso un caso interessante), gli elementi che hanno influenzato sul successo dei percorsi formativi (positivamente e negativamente) ed eventuali buone pratiche.

Impresa	Air Dolomiti
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione <ul style="list-style-type: none"> Innovazione di prodotto e di processo
Informazioni sul percorso formativo	Piano: "ONE WAY: percorso d'innovazione e crescita per le aziende venete" Codice Progetto: AVT/014D/17I Tipologia del piano: Conto di Sistema Soggetto Attuatore: ATI "FIMA 4/2017 ONE WAY" Titolo: Innovare i processi aziendali Codice Identificativo: 1797544 Durata 32 ore
Elementi di interesse	Impresa di grandi dimensioni Settore non usuale nelle specializzazioni produttive della regione Controllo da parte di un gruppo straniero
Elementi che favoriscono il successo della formazione	Processo formativo strutturato Fidelizzazione del rapporto con il soggetto attuatore Contenuti sia tecnici che di sviluppo delle soft skill Metodologia didattica (analisi di progetti precedenti) Formazione erogata totalmente in lingua inglese. Presenza di un sistema di monitoraggio interno dei risultati
Criticità	Tempi lunghi tra la manifestazione di un fabbisogno formativo e l'effettiva partenza dei corsi

Impresa	Il Sentiero
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione <ul style="list-style-type: none"> Innovazione di prodotto e di processo
Informazioni sul percorso formativo	Titolo: L'INNOVAZIONE E I PROCESSI Codice Identificativo: 184028 Tipologia del piano: Piano Aziendale con Contributo Aggiuntivo Durata 28 ore
Elementi di interesse	Tipologia di azienda (cooperativa sociale) poco analizzata.
Elementi che favoriscono il successo della formazione	Presenza in azienda di una forte cultura della formazione Collaborazione con soggetti attuatori Metodologie didattiche coinvolgenti (training-on-the-job...) Profilo del docente Accurata analisi dei fabbisogni e grande sensibilità verso i bisogni individuali dei dipendenti. L'azienda intende come attività normale e prassi consolidata quella di incentivare la manifestazione delle esigenze di crescita professionale da parte dei lavoratori, come naturale processo di sviluppo delle risorse umane percepito come parte imprescindibile dei processi di innovazione e sviluppo e dei processi tecnologici e di prodotto.
Criticità	Mancanza di un sistema strutturato di verifica degli apprendimenti

Impresa	Parpas Spa
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione <ul style="list-style-type: none"> Innovazione di prodotto e di processo
Informazioni sul percorso formativo	Titolo: FORMAZIONE IN PAPPAS 2019 Codice Identificativo: 233968 Tipologia del piano: Piano Aziendale Conto Formazione Processi e procedure aziendali: 12 ore Team Building: 16 ore La definizione di un piano d'azione: 8 ore Train the trainer: 48 ore Follow up: 8 ore Formazione interna: 12 ore
Elementi di interesse	Obiettivo del progetto: creare una base comune di conoscenze in un ambito di ricambio generazionale.
Elementi che favoriscono il successo della formazione	Contenuti sia tecnici che di sviluppo delle soft skill Utilizzo di modalità didattiche differenti (lezioni frontali, esercitazioni, training on the job, outdoor) Collaborazione con soggetti attuatori e rappresentanze sindacali Coinvolgimento di tutti i livelli aziendali nella definizione degli obiettivi della formazione Presenza di un sistema di mappatura delle competenze (ogni addetto ha un proprio portfolio delle competenze manageriali, comportamentali e tecniche).
Criticità	
Buone pratiche	Realizzazione del portale WIKIPEDIAPAPPAS Introduzione della figura del "docente interno anziano" (mentor)

Impresa	Etra Spa
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione <ul style="list-style-type: none"> Digitalizzazione
Informazioni sul percorso formativo	Avviso n. 5/2017 "Formazione a sostegno dell'innovazione Tecnologica di prodotto e di processo nelle imprese aderenti"
Elementi di interesse	Settore (utilities) Impresa vincitrice del premio Smau per l'innovazione digitale nella categoria "Mobile e app che semplificano la vita" nel 2015
Elementi che favoriscono il successo della formazione	Utilizzo di modalità didattiche differenti (lezioni frontali, learning by doing e action learning) Presenza di un software dedicato a tutta la gestione del percorso formativo Collaborazione costante in tutte le fasi della formazione (progettazione, pianificazione, monitoraggio, verifica) tra responsabili tecnici dei vari settori, HR, RLS, RSPP, RSU Utilizzo dei risultati della matrice di materialità (bilancio di sostenibilità) per rilevare nuovi ambiti strategici anche per la formazione Accurata (e formalizzata) analisi dei fabbisogni
Criticità	Il periodo a disposizione per l'erogazione della formazione non era abbastanza ampio per programmare degli interventi distesi nel tempo.

Impresa	Eurosystem
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione <ul style="list-style-type: none"> • Digitalizzazione
Informazioni sul percorso formativo	Il piano, codice identificativo 176566, si è composto di due azioni formative rilevanti per le performance aziendali, ciascuna di 112 ore: la prima azione con ID 1490132 “I sistemi ERP per l’innovazione di processo” e la seconda azione formativa ID 1490133 “ Project Management”.
Elementi di interesse	Settore in cui opera l’impresa (produzione di software e altri servizi per le imprese) e suo ruolo di “agente per la digitalizzazione” del sistema economico e produttivo. Impresa che fa della formazione una propria area di business (AcadIT)
Elementi che favoriscono il successo della formazione	Presenza di un accurato processo interno di monitoraggio dei risultati Chiarezza negli obiettivi formativi: uso della formazione per favorire i processi di onboarding. Presenza della figura del mentore Sistema di validazione delle competenze acquisite
Criticità	

Impresa	Vemer
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione <ul style="list-style-type: none"> • Digitalizzazione
Informazioni sul percorso formativo	“I-MEC: Imprese Metalmeccaniche e Competitività” Intervento formativo ID 1817898 Digitalizzazione dei processi aziendali (produttivi - logistici - di servizio) all’interno del piano AVS/073A/171
Elementi di interesse	Settore in cui opera l’impresa (strumentazioni per l’ambito civile ed industriale) che è fortemente coinvolto dalla rivoluzione digitale.
Elementi che favoriscono il successo della formazione	Chiara definizione delle strategie di sviluppo dell’azienda Forte ancoraggio tra i processi formativi e le necessità lavorative dei partecipanti Stretta collaborazione e legame di fiducia tra l’azienda e l’ente di formazione Attenzione dimostrata nella calendarizzazione delle attività Presenza di un sistema strutturato (software) per la gestione delle attività formative
Criticità	

Impresa	Fila Industria Chimica Spa
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione <ul style="list-style-type: none"> Innovazione per la sostenibilità
Informazioni sul percorso formativo	AZIONI FORMATIVE del Conto Sistema, AVVISO 5/2017 di totali 352 ore, piano ID 231872 -SINTESI DA FASE LIQUIDA DI MATERIALI INORGANICI E LORO CARATTERIZZAZIONE SPETTROSCOPICA (40 ore); -PROPRIETÀ ELETTRICHE E TERMICHE DI MATERIALI INORGANICI E LORO MODULAZIONE (10 ore); -ANALISI CHIMICA DEL PRODOTTO E CLASSIFICAZIONE DELLA SUA PERICOLOSITA' (36 ore); -LE CERTIFICAZIONI VOLONTARIE DI PRODOTTO PER IL MERCATO NAZIONALE (36 ore); -LE CERTIFICAZIONI VOLONTARIE DI PRODOTTO PER IL MERCATO NORDEUROPEO (28 ore) -I REQUISITI DI QUALITA' PER IL NUOVO PRODOTTO (36 ore); -IL QUADRO LEGISLATIVO RIFERITO AGLI IMPATTI AMBIENTALI DEI PRODOTTI (36 ore); -VALORIZZARE L'INNOVAZIONE AMBIENTALE IN AZIENDA: DALLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI ALLA COMUNICAZIONE DEI RISULTATI (28 ore)
Elementi di interesse	Collaborazione molto intensa dell'azienda con "Unismart", Spin-off dell'Università di Padova che si occupa di trasferimento tecnologico ma anche con il CNR e il Dipartimento di Chimica e Tecnologia dei Materiali e dell'Energia dell'Università di Padova
Elementi che favoriscono il successo della formazione	Formazione molto mirata: altamente tecnica e professionalizzante Presenza di un percorso formalizzato (a cadenza annuale) di rilevamento dei fabbisogni formativi + gap analysis e delle successiva programmazione dei percorsi di training che coinvolge direttamente i lavoratori (rilevamento dei loro desideri/aspettative) e la direzione. Coinvolgimento "trasversale" del personale (appartenenti a livelli e divisioni diverse) per rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione Valore dei docenti coinvolti (ricercatori CNR) che ha aumentato l'interesse verso i percorsi formativi e la responsabilizzazione dei partecipanti Formazione condotta esternamente rispetto all'azienda
Criticità	

Impresa	Plast
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione <ul style="list-style-type: none"> Innovazione per la sostenibilità
Informazioni sul percorso formativo	Azioni formative: -"GESTIRE PIANI DI INNOVAZIONE PER LA SOSTENIBILITA' DEI PRODOTTI E DEI PROCESSI" 20 ore del Conto Sistema, AVVISO 1/2018, piano ID 217154 -AZIONE FORMATIVA: "GREEN INNOVATION: GLI STRUMENTI LEAN PER INNOVARE LA GESTIONE AMBIENTALE" 20 ore del Conto Sistema, AVVISO 1/2018, piano ID 217154
Elementi di interesse	Forte tensione dell'azienda verso l'innovazione green e verso le metodologie della lean production
Elementi che favoriscono il successo della formazione	Coinvolgimento "trasversale" del personale (appartenenti a livelli e divisioni diverse) per facilitare il processo di problem solving (attraverso il confronto tra punti di vista diversi) Coinvolgimento dei dipendenti nelle scelte formative – cadenza annuale
Criticità	La progettazione della formazione dev'essere maggiormente customizzata, idea del "tutor-formatore"
Buone pratiche	

Impresa	Silikomart
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione <ul style="list-style-type: none"> Innovazione per la sostenibilità
Informazioni sul percorso formativo	Azioni formative: -“L’evoluzione lean per il miglioramento della sicurezza e la riduzione degli infortuni” 32 ore del Conto Sistema, AVVISO 4/2017, piano ID 214426 -“Riorganizzazione d'impresa tramite l'approccio lean” 20 ore del Conto Sistema, AVVISO 4/2017, piano ID 214426
Elementi di interesse	Utilizzo delle metodologie “lean” per migliorare i processi e ridurre gli sprechi Adozione dei principi “lean” ai processi di supporto
Elementi che favoriscono il successo della formazione	Coinvolgimento “trasversale” del personale per aumentare la diffusione della conoscenza dei principi della filosofia lean applicata, in particolare, alla riduzione degli sprechi e quindi all’aumento della sostenibilità ma anche per aumentare la condivisione delle informazioni a livello aziendale e il senso di appartenenza all’organizzazione. Approccio operativo dei formatori che hanno fornito spunti di miglioramento “area per area, mansione per mansione, compito per compito”
Criticità	Per alcuni partecipanti il taglio dato alla formazione è risultato troppo tecnico (si ricorda che i gruppi di partecipanti prevedevano la partecipazione di dipendenti di aree diverse)

Impresa	Carrera Spa
Ambito tematico strategico	Internazionalizzazione
Informazioni sul percorso formativo	Avviso 4/2017 - Competitività -2a Scadenza WEB MARKETING PER IL POSIZIONAMENTO SUI MERCATI EXTRAEUROPEI STRATEGIE DI COMMERCIO DIGITALE Id piano 219640
Elementi di interesse	Settore in cui opera (filiera della moda) Interessante modello di internazionalizzazione produttiva (integrazione verticale di tutta la filiera)
Elementi che favoriscono il successo della formazione	<ul style="list-style-type: none"> capacità di legare le macro-strategie aziendali agli obiettivi micro della formazione definizione chiara degli obiettivi del processo formativo buona relazione con il soggetto attuatore, e disponibilità a cucire percorsi formativi aderenti alle necessità dell’azienda (es. approccio pratico, esercitazioni, simulazioni...) capacità di generare spillover positivi che hanno portato alla revisione di alcuni processi aziendali
Criticità	<ul style="list-style-type: none"> manca di un processo formalizzato di rilevazione delle competenze acquisite manca strutturazione del processo di follow up che genera ricadute positive dai processi formativi

Impresa	Dental manufacturing
Ambito tematico strategico	Internazionalizzazione
Informazioni sul percorso formativo	Avviso 4/2017 - Competitività -1a Scadenza Conto Sistema 214423 Business English per lo sviluppo dell’attività di internazionalizzazione dell'impresa - corso avanzato 32 ore
Elementi di interesse	Azienda “tipica” della platea di PMI manifatturiere della regione Interessante approccio all’internazionalizzazione (internazionalizzazione commerciale ma anche produttiva) Settore in crescita

	Importante attività dell'azienda nel campo dell'educational
Elementi che favoriscono il successo della formazione	<ul style="list-style-type: none"> •Rapporto di collaborazione tra Soggetto Attuatore e imprese che ha favorito sia la parte di progettazione che di calendarizzazione •Capacità del formatore di coinvolgere i partecipanti attraverso un approccio didattico che ha privilegiato le esercitazioni, i casi concreti, spesso utilizzando come materiale didattico documenti aziendali (cataloghi, e-mail...) •Visione della formazione come di uno "strumento organizzativo a 360° - Coinvolgimento "trasversale" del personale per aumentare la conoscenza tra i dipendenti, favorire l'integrazione dei nuovi arrivati e aumentare il senso di appartenenza all'organizzazione •Chiarezza negli obiettivi della formazione.
Criticità	Mancanza di un processo interno di valutazione dei risultati delle attività di formazione

Impresa	Tegola Canadese
Ambito tematico strategico	Internazionalizzazione
Informazioni sul percorso formativo	Avviso 4/2017 - Competitività -1a Scadenza ID PIANO: 213932 AZIONE 1822492 – "Il piano di Marketing per lo sviluppo del mercato estero"
Elementi di interesse	PMI Manifatturiera con una articolata strategia di posizionamento sui mercati internazionali
Elementi che favoriscono il successo della formazione	<ul style="list-style-type: none"> •Visione molto chiara del ruolo della formazione nel processo di cambiamento che sta affrontando l'azienda •Obiettivi strategici chiari e condivisi •Idea molto precisa del tipo di percorso formativo da utilizzare •Conoscenza dei gap di competenze dei partecipanti al corso •Possibilità di generare degli spillover di conoscenza tra i partecipanti al corso e il resto del personale dell'azienda
Criticità	<ul style="list-style-type: none"> •Il processo di rilevamento dei gap formativi non è formalizzato. •Si rilevano i risultati della formazione ma in maniera informale

4 FATTORI CHE FAVORISCONO IL SUCCESSO DELLA FORMAZIONE E BUONE PRASSI

I dodici casi studio oggetto del presente rapporto di ricerca sono stati realizzati su un campione eterogeneo di imprese selezionate in maniera da:

- fornire una rappresentazione il più fedele possibile del tessuto produttivo regionale
- sondare settori poco studiati e interessanti sia per le evoluzioni del contesto economico (servizi) e sociale (mondo della cooperazione) che per la grande crescita che hanno registrato negli ultimi anni (utilities).

Rispetto alla dimensione delle imprese si è scelto di prediligere la fascia di PMI che caratterizza il tessuto economico regionale consci che questa scelta determina alcune difficoltà, ad esempio, nell'individuazione di prassi consolidate e soprattutto codificate. Su questo influisce il fatto che in molte PMI i processi aziendali, e in particolar modo quelli che riguardano la formazione non sono codificati; spesso manca una figura di riferimento interno dedicata esclusivamente alle risorse umane e la loro gestione viene incorporata in altre funzioni aziendali. A questo si aggiunge che in molti casi non sono previsti sistemi di monitoraggio interni delle ricadute della formazione.

Per tutti questi motivi ci sembra più interessante sottolineare come elementi di interesse che emergono dai casi realizzati quei fattori che producono un impatto sui processi formativi, sia positivo, aumentandone le possibilità di successo che negativo. Tornando alle domande che ci siamo posti all'inizio di questo percorso di ricerca quello che abbiamo provato a fare è di **individuare gli ingredienti che facilitano il successo di un percorso di formazione**. In alcuni casi questi ingredienti portano a codificare delle "ricette di successo" dando vita a buone prassi codificabili in altri rimangono indicazioni di carattere generale.

I fattori che favoriscono il successo sono raggruppabili nelle seguenti categorie:

1. Presenza in azienda di una forte cultura della formazione – Partecipazione del management

Il coinvolgimento diretto della direzione nei processi di definizione degli obiettivi strategici della formazione è uno degli elementi che sono stati riscontrati in alcune delle aziende che hanno partecipato alla rilevazione. Questo elemento sembra favorire la **connessione tra le strategie generali dell'impresa e gli obiettivi che vengono assegnati alla formazione**. Nelle aziende in cui questo avviene è facilitata la definizione chiara e condivisa degli obiettivi della formazione, elemento che porta dei benefici a livello di progettazione anche dei micro-interventi e/o di relazione con i partner esterni dell'impresa.

2. Analisi dei fabbisogni – coinvolgimento attivo dei lavoratori

Rispetto all'analisi dei fabbisogni quelle che emergono non è tanto l'importanza dell'esistenza di un processo formalizzato e codificato. Buoni risultati si riscontrano, infatti, anche nelle imprese in cui tali processi sono di tipo informale. L'elemento più rilevante appare, invece, il coinvolgimento dei lavoratori che andranno a beneficiare dei percorsi formativi attraverso la raccolta delle loro istanze e il confronto su queste. Tale elemento sembra favorire non solamente un forte

ancoraggio tra i processi formativi e le necessità lavorative dei partecipanti ma anche rispetto alle loro aspirazioni.

3. Rapporto stretto tra impresa e soggetto attuatore o ente di formazione

In un tessuto economico composto in prevalenza da PMI, in cui spesso manca una figura di riferimento interno dedicata esclusivamente alle risorse umane, il tipo di relazione che l'azienda instaura con i professionisti esterni della formazione (soggetti attuatori, agenzie formative...) diventa un fattore determinante per il successo dei percorsi formativi. A tali soggetti viene spesso attribuita in "outsourcing" la gestione di una parte dei processi formativi. Nei casi di successo rilevati spesso si assiste a relazioni stratificate nel tempo che beneficiano, quindi, di una profonda conoscenza tra i diversi attori.

4. Organizzazione "operativa" dei corsi – scelta dei partecipanti

È interessante notare come in molti casi la scelta di creare gruppi "trasversali" e cioè di lavoratori appartenenti a divisioni diverse o con livelli organizzativi diversi, sia stato individuato dalle imprese come un elemento di successo. I risultati ottenuti grazie a questa strategia sono diversi:

- rafforzamento del senso di appartenenza all'organizzazione,
- miglioramento dei processi di problem solving (attraverso la condivisione)
- diffusione nell'organizzazione di elementi importanti per la cultura aziendale (es. filosofia "lean"
- maggiore e più veloce integrazione dei "nuovi arrivati"

5. Contenuti della formazione e profilo del docente

Rispetto ai contenuti della formazione si riscontrano diversi approcci. In un paio di casi viene segnalato come elemento positivo la scelta di prevedere durante il percorso formativo un mix tra contenuti tecnici e altri maggiormente indirizzati verso il rafforzamento delle soft skills. In termini più generali la quasi totalità delle imprese riporta come fattore di successo l'adozione di uno stile e di un "approccio pratico" basato sull'analisi di case study, su modalità tipo "training on the job" e anche su formazione outdoor.

Altro elemento interessante che emerge in due dei casi analizzati riguarda il profilo del docente. Portare in aula docenti con profili molto elevati e soprattutto riconosciuti dai partecipanti genera, come ricaduta, un maggior interesse ma soprattutto una maggiore responsabilizzazione dei partecipanti.

Rispetto alle buone prassi si segnalano due casi.

a) La figura del docente interno

Il primo ha a che fare con un'impresa, Parpas, che si interroga su come gestire il ricambio generazionale. L'azienda ha istituito la figura del docente interno anziano (mentor aziendale) a cui tutti i lavoratori possono fare riferimento per avere un supporto nella soluzione di situazioni problematiche. Il docente interno senior, dopo aver partecipato ad un percorso formativo, diventa una sorta di key user sulle competenze che sono state oggetto della formazione. Sempre nella stessa direzione (aumentare le ricadute della formazione) va sottolineata l'abitudine ormai

consolidata di chiedere a coloro che hanno partecipato ad un'attività formativa di condividere i contenuti della formazione ricevuta con i propri colleghi. Secondo la direzione aziendale questo tipo di trasferimento è importante sotto un duplice punto di vista: le persone che vanno in formazione, sapendo che successivamente diventeranno a loro volta formatori, sono molto più attenti e concentrati, ed anche perché dopo una certa età si impara molto di più insegnando che studiando.

b) L'istituzione di un Knowledge repository

Sempre Parpas, per mantenere memoria della formazione effettuata, ha realizzato MEDIAWIKIPARPAS, una sorta di biblioteca digitale al cui interno sono consultabili tutti i materiali didattici e non, realizzati nei vari percorsi formativi.