



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE DEL VENETO
PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

Crescita e sviluppo dopo la pandemia. Storie di formazione continua dalle aziende venete

I risultati del monitoraggio valutativo di Fondimpresa

Settembre 2021

INDICE

Capitolo	Paragrafo	Pagina
Presentazione OBR Veneto		4 – 5
1. Abstract		6 - 7
2. Introduzione metodologica		8 - 10
3. I Piani visitati per il monitoraggio e le aziende coinvolte nei casi di studio		11 - 32
4. Il Ruolo della formazione e il suo rapporto con le strategie aziendali		33 - 36
	4.1 Le tendenze strategiche che emergono dai casi studio	33 - 34
	4.2 Coerenza e pertinenza fra formazione e obiettivi strategici aziendali	34 – 36
5. Aspetti formativi e ruolo attori		37 - 44
	5.1 Rilevanza e prassi dell'analisi dei fabbisogni	37 - 38
	5.2 La progettazione formativa	38 - 39
	5.3 Approcci metodologici	39
	5.4 La formazione al tempo del Covid - 19	39 - 41
	5.5 Il rapporto con i docenti	41 - 42
	5.6 Monitoraggio e valutazione dell'apprendimento	42
	5.7 Impatti percepiti e misurati	42 - 44
6. L'opinione di imprenditori, dirigenti, referenti aziendali per la formazione		45 - 47
7. L'opinione dei partecipanti alla formazione e dei rappresentanti dei lavoratori.		47 - 48
8. Aspetti innovativi e anticipatori		49 - 55
	8.1 Principali innovazioni emerse	49 - 54
	8.2 Industria 4.0: ancora qualche considerazione	54 - 55
9. Buone pratiche		56 - 61
	9.1 Elementi distintivi delle	56 - 58

	buone pratiche	
	9.2 Elementi di eccellenza riscontrati	58 - 61
	9.2.1 Attività preparatorie e di accompagnamento	58 - 59
	9.2.2 Attività non formative	59 - 60
	9.2.3 Attività formative	60 - 61
10. Conclusioni		62

Presentazione di OBR Veneto

È difficile immaginare un anno più complesso, complicato e travagliato come è stato il 2020 in tutto il mondo. Gli effetti dell'emergenza sanitaria legati alla diffusione pandemica del Covid – 19 hanno sconvolto tutti gli ambiti dell'esistenza: società, economia, lavoro. Il modo di vita abituale è stato fortemente condizionato. La libertà di cittadini e lavoratori è stata limitata nel tentativo di arginare e poi eliminare le possibilità di contagio. Ma la disponibilità dei vaccini e l'adozione di stili di comportamento prudenti hanno prodotto risultati positivi e, anche se a tutt'oggi la pandemia non può dirsi completamente finita, il peggio sembra finalmente alle spalle.

In questa crisi, il sistema economico e sociale del Veneto ha dato prova ancora una volta di saper trovare le energie e la forza per costruire nuove occasioni di crescita e sviluppo. Il sistema delle imprese venete ha compreso da subito, fin dalla chiusura del lockdown, che per mantenere e migliorare le condizioni di vita e di lavoro della sua popolazione era necessario rimboccarsi le maniche e rinnovarsi. Questa consapevolezza ha fatto sì che la ripresa – prima lenta, poi impetuosa – fosse una realtà tangibile già alla fine del 2020 ed oggi il Veneto è di nuovo una delle economie europee più avanzate, che si segnala per la capacità produttiva, per la forza delle esportazioni, per la propensione all'internazionalizzazione. Anche il quadro occupazionale è positivo e, come dimostrano alcuni dei Piani formativi monitorati in questo lavoro, in alcuni settori le imprese stentano a trovare addetti.

La tradizionale capacità delle imprese venete di mettersi in gioco continuamente le ha aiutate molto a ripartire rapidamente così come la loro consapevolezza che la formazione delle proprie conoscenze e competenze è un elemento fondamentale del proprio sviluppo.

In tutto ciò il ruolo di Fondimpresa si conferma centrale. In Veneto, nel 2021 oltre 29 mila imprese aderiscono a Fondimpresa, aziende che danno lavoro a quasi 580 mila lavoratori. Ad esse si rivolge l'Organismo Bilaterale Regionale, Articolazione territoriale di Fondimpresa, con la sua offerta di assistenza, informazione, supporto alla costruzione e candidatura dei Piani di Conto di sistema e di Conto formazione. Ciò ha portato alla realizzazione di una mole rilevante di interventi di formazione continua, con il finanziamento - nell'ultimo decennio - di 248 milioni di Euro per il Conto Formazione e di 188 milioni di Euro di Conto di Sistema.

Questo report territoriale considera i risultati di 12 di questi Piani, realizzati fra il 2018 e il 2020 a valere sia sul Conto Formazione, sia sul Conto di Sistema ed aventi come focus principale il sostegno all'introduzione in azienda dell'innovazione tecnologica di processo e di prodotto, l'internazionalizzazione ed eCommerce, l'economia circolare e la sostenibilità ambientale. Il report è il frutto dell'attività di monitoraggio valutativo condotto da OBR Veneto nel 2021 e finalizzato ad analizzare le ricadute delle attività formative realizzate.

In relazione ai Piani, il report mette in luce alcune informazioni di particolare significato. Esso sottolinea il ruolo strategico della formazione per le imprese monitorate, considerandone la rilevanza per il supporto ai processi aziendali, sia dal punto di vista delle imprese, sia da quello dei lavoratori. Inoltre, il report analizza gli aspetti dei percorsi formativi e il ruolo degli attori che intervengono nelle varie attività. Di particolare interesse è l'analisi del rapporto fra imprese e mondo universitario, rapporto che è centrale quando si affronta il tema dell'innovazione tecnologica.

Inoltre, il report propone alcune soluzioni di tipo metodologico per le aziende che vogliono sviluppare il loro capitale umano, individuando alcune buone prassi nella gestione dei percorsi formativi e nell'uso della formazione come supporto al cambiamento. Vengono date anche indicazioni su come alcune modalità organizzative nel modo di lavorare o di fare formazione sono cambiate in conseguenza delle limitazioni alla mobilità dovute alla lotta alla pandemia.

È con soddisfazione che si presentano i risultati del monitoraggio valutativo 2021, in quanto il quadro che ne emerge testimonia la grande qualità della formazione finanziata da Fondimpresa in Veneto, l'originalità di alcune pratiche gestionali e realizzative, la grande convinzione con la quale le imprese venete sviluppano le proprie conoscenze e competenze.

OBR Veneto.

1 Abstract

Questo report territoriale presenta i risultati dell'attività di monitoraggio valutativo realizzato dall'OBR Veneto - Articolazione territoriale di Fondimpresa - su un panel di Piani di Conto Formazione e di Conto di Sistema finanziati in base agli Avvisi 5/17, 1/2018 e 4/2018.

Nel complesso, le aziende interessate sono 12, operanti in 9 settori produttivi. Le persone intervistate appartengono sia ai livelli dell'alta dirigenza, sia ai profili manageriali, sia ai livelli tecnici, impiegatizi e operai. La metodologia di interazione con le aziende ha seguito l'approccio proposto da Fondimpresa che, in collaborazione con INAPP, ha costruito gli strumenti di intervista e fornito alcune indicazioni operative. Nei casi di Piani pluri aziendali, sono state considerate solo le azioni che hanno interessato le aziende selezionate. Per realizzare il monitoraggio in Veneto, OBR si è avvalso di un team di 5 ricercatori indipendenti.

Il quadro che emerge dalle interviste è molto ricco, sia per gli elementi strutturali dei Piani, sia per i risultati raggiunti, sia per la capacità della formazione di supportare le imprese nei loro progetti di innovazione. Per gli elementi strutturali, le evidenze empiriche testimoniano come la formazione sia ormai diventata una componente fondamentale a disposizione delle imprese che vogliono introdurre innovazione nei loro processi produttivi e come i Piani analizzati abbiano saputo legare con abilità gli obiettivi formativi agli obiettivi strategici aziendali.

Per i risultati raggiunti, il tasso di realizzazione degli interventi (in termini di attività formative completate e di persone formate) è molto significativo. Inoltre, gli ambiti tematici strategici su cui era focalizzato il monitoraggio (Innovazione tecnologica di processo e di prodotto, Internazionalizzazione / e-commerce, Economia circolare e sostenibilità) sono stati affrontati dai Piani in modo coerente e pertinente, legando le attività del Piano al progetto di cambiamento intrapreso dalle aziende. Ma accanto a ciò, i risultati conseguiti hanno prodotto trasformazioni stabili nel modo di lavorare e nell'organizzazione delle imprese.

Il report analizza anche alcune modifiche alle modalità organizzative del lavoro e dell'erogazione della formazione che si sono rese necessarie per effetto delle restrizioni alla mobilità nella campagna di fronteggiamento della pandemia di Covid - 19. Come si vedrà, la portata dei cambiamenti non ha inficiato la riuscita dei Piani ed anzi, in alcuni casi, tale portata è stata resa più incisiva dall'essere inserita in processi di lavoro agile e di formazione on – line già avviati prima della pandemia.

Seguendo la logica del trasferimento a sistema delle migliori esperienze realizzate, si analizzano i meccanismi gestionali dei Piani e le modalità realizzative, in relazione alle quali il report propone alcune pratiche particolarmente interessanti e potenzialmente in grado di essere riprodotte con successo in altri contesti.

Si investigano poi le tendenze emergenti in termini di cambiamenti che è possibile anticipare per il prossimo futuro. Ciò viene fatto analizzando sia l'opinione delle imprese, sia l'opinione dei lavoratori.

2 Introduzione metodologica

Questo documento è il report territoriale per il Veneto dell'attività di monitoraggio valutativo condotta nel 2021 su un campione di piani aziendali finanziati sul Conto formazione e sul Conto di Sistema relativi agli Avvisi di Fondimpresa n. 5/2017, 1/2018 e 4/2018 e comprendenti azioni formative realizzate fra il 2019 e il 2020. Tali Avvisi e le attività realizzate con il Conto Formazione hanno avuto la finalità di finanziare piani di formazione collegati a tre principali aree tematiche presenti negli Avvisi ora ricordati o di grande attrattività per le aziende venete: Innovazione digitale di prodotto e di processo, economia circolare e sostenibilità, internazionalizzazione ed e-Commerce.

Il monitoraggio valutativo organizzato da Fondimpresa su base nazionale ha avuto la finalità di sostenere le imprese ad anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale e valorizzare il contributo dei lavoratori come capitale professionale su cui investire. In Veneto, ciò è stato fatto attraverso un'azione di monitoraggio su un panel di 12 Piani finanziati con il Conto di Sistema e il Conto Formazione, per capire gli esiti delle azioni realizzate e i benefici prodotti. Ed è stato fatto con un'azione di valutazione tesa a giudicare se i risultati ottenuti abbiano raggiunto gli obiettivi degli Avvisi ed abbiano valorizzato gli indirizzi strategici del Fondo.

Per raggiungere questa finalità, l'Articolazione territoriale del Veneto ha costituito un team di cinque ricercatori e rilevatori con lo scopo di contattare ed eventualmente visitare per le interviste, le aziende selezionate dall'AT e di interagire col personale aziendale coinvolto nella realizzazione dei Piani.

Il team di ricercatori è stato composto da:

Patrizia Daneluzzo

Antonio Mocci (che ha redatto anche il report territoriale)

Igor Peruzzetto

Agnese Pietrobon

Natascia Porcellato

I casi che si presentano in questo report sono 12, riguardanti 12 aziende. I Piani formativi trattati sono:

1. BUSINESS INNOVATION MANAGER.
2. MO.SA – Modelli di sostenibilità ambientale.
3. IRIDE - Innovation and research for integration between development and environment.
4. EASYCO: La nuova tecnologia di processo al servizio della produzione del marmo.
5. Formazione sulla sicurezza alimentare in IDB.
6. Piano formativo interaziendale ORMET / JEKKO.
7. Sviluppo dell'internazionalizzazione.
8. Formazione professionale.

9. MES – La gestione integrata 4.0 della supply chain.
10. SOAVE: Sostenibilità Ambientale in Veneto.
11. Inspire the change.
12. L'azienda sostenibile: la variabile "impatto ambiente" nell'innovazione dei processi e dei prodotti.

Le aziende coinvolte nell'attività di monitoraggio sono¹:

1. BIM GSP SpA.
2. Bruno Zampa S.r.L.
3. CELENIT
4. Favorita SpA
5. IDB Group – Industria Dolciaria Borsari.
6. Ormet / Jekko
7. Fr.Ili Rossetto Srl
8. TEXA SpA
9. Antolini SpA
10. Rigo Costruzioni Srl
11. SAFILO SpA
12. TMP Srl

Come detto, si tratta di aziende che hanno realizzato sia Piani a valere sul Conto Formazione (5 casi), sia sul Conto di Sistema (7 casi). Le visite e le interviste sono avvenute tra il luglio e l'agosto 2021. Si deve precisare che in otto casi le interviste sono state realizzate in presenza, mentre in quattro casi, permanendo alcune restrizioni alla mobilità dovute al contrasto alla pandemia da Covid – 19, le imprese hanno preferito realizzarle a distanza. Inoltre, si deve dire che in quattro casi le aziende, che inizialmente avevano dato disponibilità all'intervista, hanno poi tolto tale disponibilità, rendendo necessaria una sostituzione.

Nel rispetto della finalità del monitoraggio valutativo, questo report intende presentare i risultati delle indagini e analisi condotte relativamente a tutte le dimensioni investigate nelle aziende in Veneto. Ciò significa che si presenteranno in forma aggregata gli esiti delle interviste realizzate relativamente ad aspetti cruciali della formazione finanziata, quali: il ruolo strategico della formazione, le fasi del ciclo formativo e il ruolo dei diversi attori, gli aspetti innovativi e anticipatori, le buone pratiche e le eventuali criticità riscontrate. Una sezione del report è dedicata a presentare alcune considerazioni su come la pandemia e le restrizioni alla mobilità ad essa collegate hanno influenzato il modo di fare formazione in azienda o alcune modalità organizzative del lavoro. Infatti, anche se in molti casi le attività finanziate dai Piani formativi in questione si sono concluse prima del lockdown del marzo 2020, comunque conseguenze sulle modalità di

¹ Per una descrizione sintetica delle aziende e dei Piani formativi vedi pp. 11 – 32.

erogazione della formazione o sull'attività lavorativa si sono registrate anche dopo. È utile, quindi, presentare alcune linee di tendenza, anche in ottica di redazione dei prossimi Avvisi.

Le informazioni presentate sono state poi analizzate secondo tre elementi: primo, l'incidenza degli interventi sugli ambiti tematici strategici individuati da Fondimpresa; gli ambiti di miglioramento e i benefici riscontrati dalle imprese; l'opinione e l'atteggiamento dei lavoratori.

Questa nota introduttiva sarebbe incompleta senza il ringraziamento caloroso e grato alle aziende intervistate e al personale coinvolto. La disponibilità delle imprese e del loro personale è stata ampia e aperta a soddisfare ogni richiesta, in termini di tempo, di documentazione, di volontà di rispondere ad ogni domanda. Questa disponibilità è stata tanto più gradita in quanto le interviste sono avvenute in un momento in cui le aziende erano e sono impegnate nella fase di ripresa post – pandemia ed avevano quindi poco tempo disponibile. La riuscita dell'attività di monitoraggio – e, quindi, la comprensione dei cambiamenti intervenuti con la realizzazione dei Piani – non sarebbe stata possibile senza questa grande disponibilità. Un sentito ringraziamento va anche a Marta Dal Pozzolo di OBR Veneto per il costante, risolutivo e paziente impegno.

3 I Piani visitati per il monitoraggio e le aziende coinvolte nei casi di studio

Di seguito si forniscono brevemente le informazioni principali sui Piani formativi che sono stati visitati e sulle aziende incontrate nell'attività di monitoraggio. Dettagli ulteriori possono essere reperiti nei report dedicati ai singoli casi disponibili presso Fondimpresa.

Titolo Piano	BUSINESS INNOVATION MANAGER – LA REINGEGNERIZZAZIONE DIGITALE PER I SERVIZI INTEGRATI (Conto di sistema - Id Piano AVI/5/17 231878)
Azienda coinvolta	BIM GSP SpA di Belluno. BIM GSP Spa è una utility pubblica partecipata al 100% da 62 dei 64 Comuni della Provincia di Belluno, fondata nel 2002 a seguito della trasformazione e scissione dall'allora Consorzio Azienda BIM Piave di Belluno, in attuazione delle norme speciali sul riassetto societario e la segmentazione dei compiti nelle attività del settore dei servizi pubblici. Oltre alla sede centrale nella città di Belluno, BIM ha altre 7 unità locali, di cui tre sportelli decentrati sul territorio (Agordo, Feltre e Pieve di Cadore) e quattro magazzini. Da tempo impegnata nel processo di costante crescita e miglioramento del servizio erogato all'utenza e dell'attenzione rivolta ai propri lavoratori, l'azienda ha due certificazioni: a fine 2014 ha conseguito la certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2008, mentre dal 2016 è certificata OHSAS 18001:2007 (convertita nel luglio 2019 in ISO 45001:2018). BIM GSP conta su un organico di 164 dipendenti, di cui 118 (72%) uomini e 46 (28%) donne, così distribuiti nelle diverse aree aziendali: ● 56% Tecnici-Operativi ● 39% Amministrativi ● 5% Quadri
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica
Formazione erogata	Il Piano ha erogato 536 ore complessive per fornire ai partecipanti competenze relative a: ● Innovazione tecnologica e self-empowerment: governare il cambiamento in BIM Gsp SpA ● Integrazione dei sistemi per la gestione innovativa delle risorse aziendali ● Integrazione dei data base per la gestione digitale dei dati e delle informazioni ● CRM 4.0: gestione strategica del cliente con il nuovo portale

	collaborativo • CRM 4.0: sviluppo dei contenuti e dei servizi avanzati per la qualità totale • CRM 4.0: utilizzo avanzato del nuovo sistema informatico
Persone coinvolte	Nelle attività del Piano formativo sono stati inseriti 29 dipendenti, tra impiegati e quadri delle aree Amministrazione, Commerciale/Marketing, Supporto tecnico/Manutenzione, Produzione, ciascuno dei quali è stato impegnato per 16 ore di corso, i cui obiettivi trasversali erano quelli di: • Contribuire al successo del Piano di reingegnerizzazione e riorganizzazione in chiave digitale dei processi produttivi; • Fornire ai partecipanti conoscenze e competenze avanzate relative al piano di innovazione tecnologica in corso di realizzazione; • Massimizzare il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei dipendenti con funzioni di coordinamento dei gruppi di lavoro. I partecipanti effettivi sono stati 25.
Risultati ottenuti	Le metodologie formative utilizzate sono state diverse: • 60% lezioni frontali in aula con utilizzo di slide; • 40% <i>action learning</i> e <i>training on the job</i> con utilizzo di demo per gli esercizi concreti. Il corso è servito a far comprendere le interazioni e i flussi tra sistemi informatici in azienda e come questi sistemi dialogano tra loro per avere una base dati comune su cui fare rilevazioni e rappresentazioni, che servano a prendere decisioni più consapevoli a tutti i livelli. L'impatto del corso si è fatto sentire in tutte le aree aziendali, ognuna per quanto di sua competenza: ha aumentato la capacità di gestire il cambiamento da parte delle aree amministrative, ha migliorato la gestione del cliente da parte delle aree commerciale e marketing, nonché l'utilizzo degli applicativi Industria 4.0 nell'area informatica. Ciò che più conta: tutti i partecipanti hanno compreso la portata globale del piano di innovazione tecnologica avviato e sono entrati a farne parte in modo attivo e partecipe.

Titolo Piano	MO.S.A. Modelli di Sostenibilità Ambientale (Conto di Sistema AVI 1/18 ID 229378)
Azienda coinvolta	Bruno Zampa Srl, di Cerea (Vr). Bruno Zampa nasce nel 1960 Provincia di Verona come bottega artigiana e a gestione familiare per la produzione di mobili. Fino dalla fondazione l'azienda opera nel settore dell'arredamento e, pur operando all'inizio nel solo mercato interno, si è evoluta verso il mercato estero, posizionandosi nel segmento del mobile di lusso. L'azienda conta 30 dipendenti ed è strutturata in quattro unità produttive: sartoria, tappezzeria, falegnameria e lucidatura.
Ambito tematico strategico	Economia circolare e sostenibilità
Formazione erogata	Il Piano MO.S.A. ha avuto carattere pluri-aziendale ed ha riguardato competenze e conoscenze tecniche e normative in materia di sostenibilità ambientale per trasferire nelle pratiche aziendali modelli produttivi eco-compatibili nel rispetto dell'ambiente e del territorio. La formazione è stata comunque erogata per singola azienda. Da un punto di vista metodologico, l'erogazione è avvenuta parte in aula, parte in training-on-the-job e parte con action learning.
Persone coinvolte	Per l'azienda in questione hanno partecipato al Piano 6 addetti (tre responsabili della produzione e tre responsabili della progettazione), per due azioni formative: Progettare e produrre l'arredamento eco-sostenibile e La certificazione ambientale ed etica nella produzione del mobile di qualità.
Risultati ottenuti	I risultati ottenuti attraverso la partecipazione al Piano sono i seguenti: mantenimento del posizionamento internazionale grazie alla creazione di prodotti la cui qualità è chiaramente percepita dal cliente finale; riorganizzazione aziendale verso la green economy; coinvolgimento dei responsabili di area che hanno portato le competenze apprese ai loro collaboratori; incremento del senso di responsabilità e appartenenza; incremento della capacità di progettazione e realizzazione di prodotto; riduzione delle inefficienze e degli sprechi; acquisizione di conoscenze in materia di sostenibilità ambientale.

Titolo Piano	IRIDE – Innovation and research for integration between Development and Environment (Conto di Sistema ID Piano AVI 1/18 235280)
Azienda coinvolta	Celenit di Tombolo (PD). L'azienda oggetto del monitoraggio opera nel settore dell'edilizia e in particolare degli isolanti termici e acustici. Celenit nasce nel 1963 quando il fondatore acquisisce parte di una piccola realtà produttrice di pannelli isolanti. In quella fase, l'intero processo era svolto da una forza lavoro interamente femminile: la miscela di legno, acqua e cemento veniva composta e inserita manualmente all'interno degli stampi. In seguito, alla linea di produzione dei pannelli standard, pensati soprattutto per il mondo dell'edilizia, viene affiancata anche quella di lavorazioni dedicate a rispondere alle esigenze del mercato della decorazione d'interni. Con la crisi del 2007, l'azienda si proietta sempre più verso il mercato estero arrivando oggi ad esportare il 60% della produzione. In particolare, è la richiesta di pannelli per la decorazione d'interni ad essere apprezzata oltreconfine e su questo l'azienda inizia a investire in maniera sempre più massiccia. Il mercato in cui Celenit è più presente è quello europeo (Francia, Spagna e Inghilterra in testa), ma sono oltre 60 i paesi esteri verso cui l'azienda esporta.
Ambito tematico strategico	Economia circolare e sostenibilità
Formazione erogata	Per la formazione, il punto di partenza è stato il problema della gestione degli scarti e a partire da qui sono state individuate come necessità formative: la consapevolezza dei lavoratori del loro ruolo nel processo produttivo e quella del ruolo degli scarti di produzione; la necessità di integrare la formazione dei lavoratori con nozioni di base di statistica, economica, contabilità, insieme a quella di integrare maggiormente la loro conoscenza tecnica della materia prima legno. Nel dettaglio, l'erogazione è stata così articolata: • <i>Analisi del ciclo di vita dei prodotti industriali e riciclaggio dei materiali</i>, ha fornito competenze tecniche per la riduzione dei consumi energetici nelle costruzioni degli edifici e per la misurazione e la valutazione del fabbisogno energetico; si è composto per 20 ore di aula e 16 di Training on the Job; 5 partecipanti; • <i>Soluzioni innovative per il risparmio energetico in produzione</i>, oltre a fornire le basi per la comprensione della normativa ambientale, ha dato strumenti per analisi di tipo energetico-ambientali per il miglioramento dell'eco-efficienza produttiva in

	ottica di ciclo di vita; si è composto di 16 ore di aula e 8 di Training on the Job; 5 partecipanti.
Persone coinvolte	Il Piano formativo ha coinvolto complessivamente 10 lavoratori, sia provenienti dall'ufficio tecnico che lavoratori impegnati in produzione e pianificazione, in modo da favorire il dialogo, lo scambio, la comprensione e l'integrazione reciproca tra i diversi comparti dell'azienda.
Risultati ottenuti	I percorsi formativi hanno favorito il confronto tra le diverse parti dell'azienda, che hanno iniziato a dialogare maggiormente e a condividere i dati in modo da lavorare in maniera armonica ai cambiamenti. Si segnala che, a seguito della formazione, sia in base alle conoscenze apprese che dell'atteggiamento positivo e propositivo mostrato verso le innovazioni da introdurre, è stato individuato il nuovo responsabile della linea pannelli, il cuore dell'azienda. Inoltre, è stata trasmessa la vocazione ecosostenibile del processo produttivo e la necessità di lavorare sulla riduzione degli scarti; sono cresciute le competenze necessarie alla gestione del nuovo impianto che sarà realizzato alla fine di quest'anno; è aumentata la propensione al confronto interno tra uffici e produzione, con lo scambio di informazioni e dati utili a migliorare la produzione sia in termini quantitativi che qualitativi.

Titolo Piano	EASYCO: LA NUOVA TECNOLOGIA DI PROCESSO AL SERVIZIO DELLA PRODUZIONE DEL MARMO (Piano di Conto di Sistema ID Piano AVI/214/17 231881).
Azienda coinvolta	Favorita SpA di Lonigo (Vi). Nata oltre 50 anni fa, l'azienda è una delle principali realtà del settore marmo e lapideo con un fatturato che ha saputo resistere anche alla crisi della pandemia. Favorita si è rivolta inizialmente al mercato interno dal quale nei primi anni si rifornisce di tutto il marmo necessario (da cave in Veneto, Toscana e Sardegna). Nel tempo, l'aprirsi dei mercati esteri porta al reperimento del marmo anche fuori d'Italia e all'apertura di nuove sedi in Brasile. Oggi Favorita dà lavoro a 55 dipendenti e più del 70 % del fatturato proviene dall'estero (America, Canada e paesi dell'UE). L'azienda è stata in grado di rinnovare la propria produzione a livello di materiali, procedimenti e tecniche di lavorazione, ponendo particolare attenzione all'approvvigionamento di materia prima di grande qualità e varietà. Come altre realtà produttive del settore, anche Favorita ha iniziato dal 2016 il rinnovo graduale delle proprie

	apparecchiature e il processo di trasformazione digitale.
Ambito tematico strategico	Innovazione tecnologica di prodotto e di processo
Formazione erogata	Il rinnovo delle apparecchiature aziendali ha reso necessario il rinnovo dei sistemi informatici connessi al loro utilizzo e l'aggiornamento delle competenze del personale. In riferimento al Piano EASYCo, l'attività è stata articolata in cinque azioni formative specifiche: Il riassetto tecnologico ed organizzativo del sistema di produzione del marmo con EASYCo (80 ore); Monitoraggio e controllo automatizzato ed integrato della produzione (64 ore); L'integrazione dei dati tra produzione, commerciale ed amministrazione (40 ore); La misurazione delle performance produttive attraverso l'analisi dei dati in tempo reale (48 ore); La revisione dell'asset commerciale con l'introduzione del sistema integrato EASYCo (40 ore).
Persone coinvolte	Nel complesso, sono state formate 18 persone con il Piano di Conto di sistema. Si è trattato di lavoratori provenienti dai vari reparti aziendali e scelti fra le persone che maggiormente si interfacciavano con la mansione della gestione delle commesse: amministrativi, produzione, responsabili di magazzino.
Risultati ottenuti	I risultati più evidenti si sono manifestati in un cambio di mentalità di Favorita, che ha supportato il processo di trasformazione in atto. Si è verificato il miglioramento della collaborazione aziendale fra i dipendenti, con impatto positivo sulla relazione lavorativa fra gli operatori del reparto commerciale e gli amministrativi. La formazione svolta ha permesso ai partecipanti di avere una maggiore consapevolezza dei processi svolti in prima persona e di come questi si intersecano con l'operatività dei colleghi. Ad esempio, prima del Piano il sistema per il salvataggio dati non era integrato fra amministrazione e commerciale. A seguito della maggiore conoscenza di EASYCo seguita alla formazione è stato possibile creare un sistema univoco, fatto di informazioni corrette e in cui ogni processo si accosta agli altri per comporre un sistema integrato che ha come focus il beneficio massimo per l'azienda.

Titolo Piano	Formazione sulla sicurezza alimentare in IDB (Conto Formazione ID Piano 220198)
Azienda coinvolta	IDB Group – Industria Dolciaria Borsari di Badia Polesine (Ro). L'Industria Dolciaria Borsari nasce nel corso degli anni '30 come piccola pasticceria artigianale a gestione familiare. Dopo la guerra e con il boom economico l'azienda si trasforma in IDB e conosce un periodo di grande sviluppo nella produzione di prodotti dolciari di ricorrenza (pandori e panettoni). Con gli anni 2000 l'azienda viene sotto il controllo della famiglia Muzzi attiva in Umbria nel settore dolciario. Questo ha significato una continua escalation in termini di crescita, acquisizione marchi, incremento occupazionale, fatturato. Oggi il gruppo opera in quattro siti produttivi in Italia, ha quasi 500 dipendenti e un fatturato di 50 milioni di Euro, di cui il 50 % derivante dall'export. L'azienda è collocata nel settore alimentare ed è specializzata in prodotti di fascia premium, caratterizzati da artigianalità, scelta accurata di materie prime, spinta verso la ricerca e sviluppo e forte attenzione al packaging, attraverso l'incartamento a mano dei prodotti.
Ambito tematico strategico	Internazionalizzazione / e-Commerce.
Formazione erogata	La formazione erogata si inserisce nel consolidamento della presenza di IDB nel mercato estero e in particolare in quello statunitense. A partire dalla revisione del sistema sanitario statunitense attuata nel 2011, infatti, è stato anche introdotto il <i>Food Safety Modernization Act</i> che delega la Food and Drug Administration (FDA) all'istituzione e alla regolamentazione degli standard di sicurezza alimentare per coltivazione, lavorazione, imballaggio, stoccaggio e distribuzione di prodotti alimentari nazionali e importati. Entrato in vigore nel 2011, il FSMA ha dato il via a una serie di regole che definiscono i requisiti minimi che le attività alimentari devono implementare nelle fasi di produzione, gestione e/o distribuzione di alimenti per la vendita e il consumo negli Stati Uniti. Garantire il mantenimento dei clienti oltreoceano attraverso l'adeguamento alle novità legislative che andavano profilandosi è stata la molla che ha fatto scattare il bisogno formativo. La metodologia attuativa è quella dell'insegnamento in aula. Dopo una prima fase di natura frontale, centrata sull'analisi delle novità normative statunitensi, si è passati a una più composita, in cui le giornate di aula si dividevano in lezione frontale ed esercitazioni pratiche orientate a rendere familiari e utilizzabili piattaforme, database e altre fonti per lavorare con gli Stati Uniti. La formazione ha avuto una durata di 44 ore.

Persone coinvolte	Nella formazione sono stati coinvolti direttamente la responsabile della qualità e quella della produzione, ricerca e sviluppo. In qualità di auditori, hanno preso parte anche la responsabile ambiente e sicurezza (che gestisce la parte di gestione rifiuti, igiene e pulizia degli stabilimenti, abbigliamento del personale), degli impiegati dell'ufficio etichettatura, alcuni dell'ufficio commerciale e di quello tecnico.
Risultati ottenuti	L'impatto della formazione è visibile in tutta l'azienda dato che ora la normativa statunitense è la base su cui viene impostato il lavoro. Il cambiamento era stato annunciato a tutta l'azienda in un incontro formativo interno precedente il periodo di formazione e quindi ogni lavoratore era stato informato del cambiamento a cui si stava lavorando. È stata modificata la modulistica introducendo la doppia lingua: ora i documenti che accompagnano ogni processo produttivo e prodotto in entrata e in uscita vengono redatti in inglese e italiano, e viene richiesta la stessa cosa ai fornitori. È stato introdotto un metal detector per il controllo del materiale in entrata e in uscita. Sono stati modificati i tempi e le modalità dei controlli interni: oltre ai normali controlli standard sono possibili verifiche ulteriori entro sette giorni, rispondendo in questo modo alle prescrizioni provenienti da oltreoceano. La stessa logica viene richiesta anche ai fornitori di materie prime e di prodotti finiti. È necessario, infatti, che anche loro siano in regola con la normativa statunitense per poter essere commercializzati da IDB.

Titolo Piano	PIANO FORMATIVO INTERAZIENDALE ORMET / JEKKO (Conto Formazione ID Piano 243870)
Azienda coinvolta	ORMET / JEKKO di Colle Umberto (TV). L'azienda ORMET S.r.L. nasce nel 1972 ed opera nel settore delle officine meccaniche e, in particolare nella fabbricazione di macchine e apparecchi di sollevamento e movimentazione. Nel 2006 viene creato il brand JEKKO con il quale vengono prodotte minigru e minipicker. Questa attività ha avuto uno sviluppo tumultuoso, per cui nel 2016 la divisione JEKKO è stata scorporata da ORMET e le due aziende sono ora distinte, differenziandosi anche come prodotti. In particolare JEKKO ha prodotto negli ultimi tre anni minigru con tecnologia 4.0, dotate di geotracking e telemetria del macchinario e fornendo un ritorno immediato in post vendita in caso di problematiche che vengono gestite con controllo da remoto.

Ambito tematico strategico	Internazionalizzazione / e-Commerce.
Formazione erogata	Si tratta di quattro azioni formative: Area Operations (due edizioni); Digital marketing (due edizioni). Per quanto riguarda il corso di <i>Area Operations</i>, l'ente formatore attuatore è stato Umanaforma e di concerto con il management del gruppo ha provveduto a sviluppare un corso di 12 ore ripetuto per due edizioni incentrato sulle Competenze Relazionali all'interno del luogo di lavoro ai fini di far aumentare nei partecipanti la conoscenza della struttura aziendale e la consapevolezza del proprio ruolo nel processo di crescita e sviluppo. Per quanto riguarda Digital marketing si è trattato delle seguenti 7 macro aree di intervento: 1. Introduzione e panoramica sul Digital Marketing e la Digital Strategy; 2. La visibilità organica sui motori di ricerca: SEO; 3. La visibilità sponsorizzata sui motori di ricerca: SEA (Adwords); 4. Google Analytics; 5. Email marketing e landing page; 6. I social media: panoramica, gestione editoriale e campagne; 7. L'attività editoriale, l'ufficio stampa e le digital PR.
Persone coinvolte	Alle attività formative hanno preso parte 15 persone di entrambe le aziende. Si tratta di: • Figure tecniche (periti, responsabili approvvigionamento, responsabili di magazzino) per quanto riguarda le due edizioni del corso <i>Area Operations</i>; • Impiegati esecutivi (addetti alla vendita, addetti ufficio marketing) per quanto riguarda il corso <i>Digital Marketing</i>
Risultati ottenuti	In termini di risultati, ciò che è cambiato e migliorato è il clima lavorativo nel senso che si lavora in modo più sereno e comprensivo tra le persone. Inoltre si può notare che le persone che sono state formate hanno capito che erano lì per un motivo ben preciso, ovvero rafforzare il loro ruolo all'interno dell'azienda aumentando il concetto di responsabilizzazione su ciò che facevano; il risultato è stato un grado di propositività maggiore nello svolgimento dei loro compiti, avendo ben presente anche il ruolo dei colleghi e le loro competenze. È migliorata anche la comunicazione tra i reparti produzione e commerciale anche per un motivo contingente: il referente aziendale stesso ha avuto parte attiva in questo specifico piano, essendo partecipante del modulo <i>Area Operations</i> e docente del modulo <i>Digital Marketing</i>.

	L'attività formativa proposta da ORMET/JEKKO attraverso il Piano si è dimostrata pienamente adeguata e rispondente alle necessità aziendali, riuscendo ad essere immediatamente applicabile nel contesto lavorativo presente e futuro.
--	--

Titolo Piano	Sviluppo dell'internazionalizzazione. (Conto Formazione ID Piano 214146)
Azienda coinvolta	Fratelli Rossetto Srl di Trebaseleghe (Pd). L'azienda Fratelli Rossetto viene fondata nel 1957 a Trebaseleghe per la produzione di fusti in legno grezzi per tappezzeri. Già negli anni Sessanta la produzione si sposta sempre più verso lo stampaggio dei poliuretani flessibili, integrati e rigidi. Negli anni l'azienda introduce macchinari e processi produttivi tecnologicamente all'avanguardia e amplia strutture personale e attività, con un'attenzione crescente per i mercati esteri. Nell'anno in corso, l'azienda ha vissuto un profondo ricambio generazionale che si è tradotto nella ricerca di nuovi processi lavorativi, nel miglioramento della cultura della sicurezza e della tutela dell'ambiente con la creazione di un sistema circolare virtuoso in grado di coinvolgere tutte le figure che collaborano con l'azienda. L'azienda impiega 210 persone, vendendo in 32 paesi e offrendo i propri prodotti a produttori di sedie, poltrone, divani e complementi del settore arredamento.
Ambito tematico strategico	Internazionalizzazione / e-Commerce.
Formazione erogata	Per l'azienda l'internazionalizzazione coincide con un processo di riorganizzazione interna che ha coinvolto tutti i dipendenti, con la parziale innovazione dei processi e delle tecniche usate così da poter far fronte alle richieste dell'estero e aprirsi alla collaborazione con aziende e strutture localizzate in altri paesi. Il percorso formativo è stato di 32 ore e ha coinvolto 6 persone. L'obiettivo è consistito nell'aiutare i partecipanti ad essere operativamente autonomi nelle diverse fasi di sviluppo commerciale in nuovi mercati internazionali. Ciò ha riguardato: la definizione delle principali caratteristiche in termini di fattori chiave di sviluppo, di posizione competitiva, di strategie di marketing, di opportunità e minacce per l'azienda / cliente, di analisi dei canali distributivi. Inoltre, l'azione formativa ha riguardato la capacità di analizzare il mercato estero e i singoli prodotti in esso venduti.
Persone coinvolte	6 persone provenienti dai settori più direttamente correlati alle

	tematiche tecniche di import export.
Risultati ottenuti	Le attività del Piano si sono rivelate efficaci nel definire e consolidare il posizionamento su mercati internazionali dell'azienda e anche nel cambiare l'azienda dall'interno, in modo da contribuire a centrare l'obiettivo dell'internazionalizzazione. Ciò è tanto più rilevante in quanto ormai il 60 % della produzione va all'estero. L'efficacia è anche aumentata dall'evidente connessione fra argomenti affrontati nella formazione e l'effettiva operatività aziendale.

Titolo Piano	FORMAZIONE PROFESSIONALE (Conto Formazione ID Piano 197984)
Azienda coinvolta	TEXA SpA di Monastier (Tv). TEXA Spa, situata a Monastier di Treviso, viene fondata nel 1992 ed è oggi tra i leader mondiali nella progettazione, industrializzazione e costruzione di strumenti diagnostici multimarca, analizzatori per gas di scarico, stazioni per la manutenzione dell'aria condizionata e dispositivi per la tele diagnosi, destinati ad autovetture, moto, camion, imbarcazioni e mezzi agricoli. È presente in tutto il mondo e vanta 9 sedi estere. L'azienda ha inoltre una divisione interna interamente dedicata alla formazione tecnica automotive che offre un programma didattico per meccatronici specialisti riconosciuto dal MIUR. Nel complesso (sedi nazionali ed estere) TEXA conta 730 dipendenti dall'età media di 33 anni, di cui il 45% laureata, tra cui spiccano i 150 ingegneri e specialisti impegnati nel settore Ricerca e Sviluppo. Il nuovo stabilimento TEXA, inaugurato nel 2012 a Monastier di Treviso, si sviluppa su 30.000 mq coperti, in un'area di oltre 100.000 mq. L'azienda, inoltre, dispone di una Academy interna, TEXAEDU. Nata nel 2004, questa divisione dell'azienda è interamente dedicata alla formazione professionale e offre corsi di aggiornamento a meccanici o studenti che si affacciano al mondo del lavoro.
Ambito tematico strategico	Internazionalizzazione / e-Commerce.
Formazione erogata	Il piano formativo oggetto del monitoraggio tendeva a rafforzare le competenze per il mantenimento di certificazioni che consentono di operare in ambito internazionale. I settori direttamente coinvolti dalla formazione oggetto di questo monitoraggio sono stati: l'ufficio acquisti (Corso formazione responsabile delle questioni doganali), l'ufficio amministrazione, finanza e controllo (Minimaster IVA internazionale) e l'Ufficio qualità e ambiente (Master di Specializzazione per responsabili della protezione dei dati personali).

Persone coinvolte	La scelta dei lavoratori individuati per la formazione ha seguito logiche diverse. Il lavoratore che ha seguito il Master di Specializzazione per responsabili della protezione dei dati personali era già Responsabile QHSE (Qualità Sicurezza Energia Ambiente). A seguito del corso, ora è anche DPO (Data Protection Officer). I lavoratori che invece hanno seguito i percorsi di Minimaster IVA internazionale (due lavoratori) e il Corso formazione responsabile delle questioni doganali (due lavoratori) sono stati individuati tra gli impiegati delle due divisioni, facendo attenzione sia al profilo professionale pregresso sia alla capacità di diffondere le conoscenze e relazionarsi con i colleghi.
Risultati ottenuti	I risultati sono differenziati a seconda dell'azione formativa. <u>Master di Specializzazione per responsabili della protezione dei dati personali</u>. Una introduzione normativa come quella del Regolamento 2016/679 sulla privacy non poteva non incidere in maniera significativa e infatti le conseguenze sono state importanti e hanno riguardato ogni aspetto dell'azienda: coinvolge i dipendenti, il trattamento dei loro dati, ma anche le modalità di gestione e protezione dei dati tecnici, per esempio. Nello specifico, una prima conseguenza è la nascita della figura del DPO, individuata nel lavoratore che ha frequentato il Master. <u>Corso Formazione Responsabile delle Questioni Doganali</u>. Per questo corso, viene segnalata una maggiore attenzione e consapevolezza rispetto al lavoro quotidiano e a pratiche particolarmente complesse. Inoltre, questo corso è stato propedeutico per comprendere quali sono le modalità necessarie per implementare in azienda un nuovo meccanismo e delle nuove procedure per arrivare all'ottenimento della certificazione AEO. <u>Minimaster IVA internazionale</u>. L'importante risultato raggiunto con questo corso fa riferimento soprattutto a un'accresciuta consapevolezza nell'operatività: che sia una fattura attiva da fare o una fattura passiva da registrare, c'è la maggiore cognizione del perché un'operazione vada trattata in un modo o un altro.

Titolo Piano	MES – LA GESTIONE INTEGRATA DELLA SUPPLY CHAIN (Conto di Sistema – ID Piano AVI 4/18 247857)
Azienda coinvolta	Antolini SpA di Sega di Cavaion (Vr).

	L'Azienda Antolini spa è leader mondiale nella produzione e distribuzione di prodotti in pietra naturale. L'azienda nasce nel 1956 per volontà di Margherita e Luigi Antolini, nel settore del marmo e della produzione lapidea. Negli anni, la presenza dell'azienda si estende dal mercato domestico a quello estero. Nel contempo, vengono acquisite cave di granito e marmo in Sardegna, Francia e Piemonte, anche a fronte del progressivo esaurimento delle cave nel Veronese e vengono fondate sedi in altri paesi, come il Brasile. L'azienda persegue l'innovazione anche attraverso lo sviluppo di processi lavorativi di cui detiene il brevetto. Ad esempio, attraverso il sistema AVP (Antolini Vacuum Process), tutto lo spessore della lastra viene consolidato con speciali resine di altissima qualità, consentendo una facile lavorazione anche dei materiali più rari e unici. Nel 2018 Antolini inaugura WOW Factory, la prima industria 4.0 nel settore della pietra naturale, una fabbrica interamente automatizzata in cui le attività vengono effettuate da robot e le macchine dialogano costantemente tra loro durante le varie fasi di lavorazione.
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica di prodotto e di processo.
Formazione erogata	L'innovazione al centro del piano formativo è innovazione di processo, in quanto l'obiettivo è l'implementazione del MES (Manufacturing Execution System), un sistema in grado di agire come ponte di connessione fra la crescente complessità delle soluzioni tecnologiche integrate e la maggior dinamicità e precisione che è sempre più richiesta a chi opera all'interno dei reparti operativi aziendali. Partendo dalla definizione dell'architettura del MES, il sistema consente di ottenere puntuali informazioni e di analizzarle in tempi rapidi, per ipotizzare scenari di mercato che permettono ai manager aziendali di tracciare successive linee strategiche. L'intervento formativo è stato organizzato in 2 percorsi, fra avanzati e specialistici, erogati in 10 edizioni, con il coinvolgimento di 34 addetti per un monte ore complessivo di 500 ore. Gli obiettivi formativi sono stati quattro: il primo riguarda l'acquisizione di competenze specifiche per prelevare i dati di produzione, centralizzarli, elaborarli e produrre informazioni in tempo reale, sostituendo fogli Excel e rilevazioni cartacee e diventando elemento di connessione con l'ERP aziendale. Il secondo è relativo a favorire lo sviluppo di un sistema integrato di gestione finalizzato a ottimizzare i flussi informativi funzionali a determinare l'andamento in tempo reale dei processi produttivi per intervenire in tempi rapidi laddove i risultati si scostano dagli obiettivi di business previsti. Il terzo

	riguarda l'incremento delle capacità di controllare, gestire e supervisionare le differenti attività coinvolte nel processo produttivo, acquisendo le informazioni necessarie per ottimizzare la produzione, ad iniziare dall'ingresso della materia prima fino alla spedizione dei beni finiti. L'ultimo obiettivo formativo si riferisce all'acquisizione di competenze per poter gestire il sistema MES nei suoi ambiti applicativi: dispatching dei piani di produzione, raccolta dati, controllo e avanzamento, gestione della manodopera, gestione delle risorse di produzione, controllo qualità, tracciabilità di prodotto e processo, warehouse management, analisi delle performance in produzione.
Persone coinvolte	I 34 addetti coinvolti nella formazione fanno capo ai seguenti processi aziendali: responsabili di produzione (per competenze legate alle modalità operative del nuovo processo di produzione con l'ausilio di sistemi di gestione integrata MES - ERP e per competenze tecniche sulle nuove modalità di controllo del processo produttivo complessivo); addetti alla logistica e al magazzino (per competenze sulla gestione della logistica di magazzino e sulla supply chain esterna, nonché sul caricamento e la spedizione dei prodotti); addetti commerciali (per competenze tecniche per la gestione del catalogo prodotti automatizzato e del tablet per la scelta di prodotti e materiali); addetti amministrativi (per competenze legate al controllo economico della produzione e per la gestione dei vari centri di costo).
Risultati ottenuti	Attraverso l'attività formativa, l'azienda ha ottenuto i seguenti risultati concreti. Automatizzazione dei dati del piano di produzione, al fine di ottimizzare il flusso informativo proveniente da ogni singolo nodo della catena produttiva. Integrazione e centralizzazione delle informazioni inerenti al piano di produzione: dall'ingresso delle materie prime al prodotto finito. Realizzazione di un cruscotto di indicatori di monitoraggio che forniscono dati di consuntivo per attività, quantità, scarti e non conformità. Creazione di un'interfaccia comunicativa tra MES ed ERP per l'acquisizione degli ordini e dei dati relativi a tutto il flusso informativo di fabbrica: dalla produzione alla logistica, al commerciale e all'area amministrativa.

Titolo Piano	INSPIRE THE CHANGE (Conto Formazione – ID Piano 241074)
Azienda coinvolta	SAFILO SpA di Padova (Pd)

	La storia di Safilo è iniziata in Veneto nel 1878 con la fondazione del primo stabilimento di produzione di occhiali e montature da vista. Le origini delle attività del Gruppo risalgono al 1934 quando Guglielmo Tabacchi acquista il primo complesso industriale italiano produttore di lenti e montature, attivo dal 1878 a Calalzo di Cadore, e fonda la “Società Azionaria Fabbrica Italiana Lavorazioni Occhiali”, la più antica azienda produttrice di occhiali nell’industria dell’eyewear. L’azienda è oggi tra i più importanti player del mercato dell’occhialeria per design, produzione e distribuzione di occhiali da sole, montature da vista, caschi e maschere per lo sport e occhiali sportivi. Attraverso la creazione di brevetti, l’acquisizione di brand e marchi e di brand in licenza, il Gruppo ha sviluppato un patrimonio aziendale di competenze e di esperienze che ne hanno fatto uno dei primissimi protagonisti del settore dell’occhialeria, al livello nazionale e mondiale. Nel complesso, Safilo conta oggi 5.215 dipendenti che lavorano in 6 stabilimenti di proprietà e 3 principali centri distributivi. Il Gruppo è presente con filiali di proprietà in 40 paesi, mentre in 70 paesi è rappresentata da oltre 50 partner distributivi. Sono 100 mila i punti vendita raggiunti in tutto il mondo.
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica di prodotto e di processo.
Formazione erogata	Con il Piano si è inteso attivare un percorso di ispirazione e di change management a supporto della trasformazione digitale dell’azienda, atto a far emergere il digital mindset e diffondere la cultura della sperimentazione. Inoltre, a fronte della riorganizzazione interna e della riconfigurazione della value proposition di Safilo, anche a seguito dei profondi cambiamenti che la trasformazione digitale sta apportando nei canali commerciali, si è ritenuto fondamentale un percorso formativo volto a sostenere questo sviluppo e una cultura aziendale diffusa dell’innovazione, aperta al cambiamento. L’intervento è stato articolato in due fasi: • FASE1/ AWARENESS: garantire consapevolezza diffusa degli elementi di trasformazione e relativo impatto sul business model di Safilo, ispirando al cambiamento implicato dalle sfide strategiche in atto. Il percorso è iniziato con l’identificazione delle “must win battle” di Safilo e conseguente definizione della vision derivante dalla condivisione di nuovi modi di lavorare (anche attraverso testimonianze esterne molto interessanti). • FASE2/DEVELOPMENT: a partire dalle “must win battle” sono stati identificati team di champions per trainare l’organizzazione nel processo di innovazione, sviluppando

	soluzioni concrete a problemi complessi grazie all'approccio del design thinking. Scopo di questa fase è stato quello di affrontare le sfide acquisendo competenze e metodo e allenando il profilo attitudinale individuale per favorire l'innovazione.
Persone coinvolte	L'intervento è stato destinato complessivamente a 50 lavoratori dipendenti, di cui 15 quadri e 35 impiegati. Le funzioni chiave coinvolte e relativi processi sono state: Marketing, Customer Service, Trade Marketing, PR & Communication, Product Design, Product Innovation, Finance & Accounting, ICT. Le figure professionali scelte per il progetto sono state individuate in funzione del loro ruolo in azienda e dei progetti di business che in quel periodo stavano seguendo. In particolare, per il percorso formativo ACTING DIGITAL i target group erano così ripartiti: • 13 Quadri • 14 Impiegati.
Risultati ottenuti	Dal punto di vista dell'azienda, il percorso formativo ha favorito la creazione di team inter-funzionali, ha migliorato la collaborazione tra persone di reparti diversi e favorito le sinergie per affrontare meglio le diverse sfide, ha rafforzato il senso di appartenenza all'azienda e la cooperazione tra diverse funzioni. Inoltre, è stata riscontrata l'accelerazione dei tempi di reazione nella risoluzione dei problemi, la creazione di reportistica istantanea, la storicizzazione delle criticità di modelli prodotti, la disponibilità di reportistiche istantanee di produzione e la mappatura delle competenze del personale. L'impatto sui beneficiari è stato molto positivo, per la percezione di utilità del metodo agile, per il cambiamento di prospettiva nell'affrontare vecchi e nuovi problemi, per l'importanza dei leader come abilitatori del low-management.

Titolo Piano	SOAVE – SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE IN VENETO (Conto di Sistema ID AVI 1/18, codice azione 229401).
Azienda coinvolta	RIGO COSTRUZIONI Srl di Castelnuovo sul Garda (Vr). La Rigo Costruzioni Srl nasce nel 2003 dall'Immobiliare F.lli Rigo e come continuazione naturale della ditta Rigo Costruzioni attiva dal 1962. Il fondatore, pur pensionato, è tuttora attivo nelle operazioni di cantiere. L'azienda gestisce e realizza lavori civili e industriali in conto proprio, prestando una particolare attenzione alla selezione delle aree su cui procedere alla realizzazione dei complessi immobiliari, analizzando scrupolosamente la localizzazione delle stesse, la qualità delle opere, privilegiando le costruzioni certificate CasaClima classe A. In effetti, l'azienda è stata fra le primissime realtà

	produttive venete (la prima in Provincia di Verona) a offrire la certificazione Casaclima – A. Strutturata sia nell’organico che nell’attrezzatura per la realizzazione di opere di elevata qualificazione in zone di espansione residenziale, oltre ad interventi commerciali, artigianali ed industriali di ampio respiro, la Rigo costruzioni segue ogni fase del processo produttivo, dalla selezione delle opportunità immobiliari, all’attenta verifica degli standard produttivi con particolare attenzione alla progettazione e commercializzazione dell’immobile presso una clientela sempre più fidelizzata e consolidata. L’azienda è attiva nelle seguenti aree: analisi delle aree edificabili, realizzazione di complessi immobiliari, realizzazione degli interventi commerciali, industriali e industriali, commercializzazione degli immobili. Il mercato è prevalentemente locale. L’azienda, di piccole dimensioni, conta 5 addetti.
Ambito tematico strategico	Economia circolare e sostenibilità.
Formazione erogata	Con il Piano, l’azienda ha inteso implementare un nuovo modello organizzativo, che fonda i presupposti su principi Lean e sulla sostenibilità ambientale e che determina una incisiva innovazione di processo nei sistemi operativi interni. L’innovazione consiste nell’implementare tecniche di pianificazione per scomporre il processo produttivo in singole fasi e gestire, per ciascuna di esse, tempi, costi, ma soprattutto metodologie Lean per la riduzione degli sprechi ed effettuare scelte operative e strategiche per garantire la sostenibilità ambientale della singola fase e, alla fine del processo, dell’opera realizzata. Attraverso questa innovazione di processo, l’azienda può realizzare ad un tempo diversi obiettivi strategici: • migliorare gli impatti ambientali nelle seguenti fasi: scelta dei fornitori, materie prime, produzione dell’opera secondo criteri di efficientamento energetico, gestione dei rifiuti da cantiere; • ridurre gli sprechi attraverso la razionalizzazione delle materie prime utilizzate, riduzione dei tempi, razionalizzazione impiego di risorse umane; • avere una visione completa dei centri di costo; • rispettare le normative vigenti in materia di sostenibilità ambientale. Gli obiettivi formativi specifici per Rigo Costruzioni sono stati così formulati: • Implementare processi organizzativi per il corretto smaltimento dei rifiuti

	• Razionalizzare l'impiego di materie prime e semilavorati Sono stati nel complesso formati 5 addetti. L'azione formativa AF-5 LEAN E GREEN CONSTRUCTION: la sostenibilità ambientale del processo edilizio, è direttamente connessa all'esigenza espressa dall'impresa di: 1 - migliorare gli impatti ambientali nelle seguenti fasi: scelta dei fornitori, materie prime, produzione dell'opera secondo criteri di efficientamento energetico, gestione dei rifiuti da cantiere; ridurre gli sprechi attraverso la razionalizzazione delle materie prime utilizzate, riduzione dei tempi, razionalizzazione impiego di risorse umane; avere una visione completa dei centri di costo; rispettare le normative vigenti in materia di sostenibilità ambientale. 2- acquisire capacità analitiche per effettuare una valutazione dei processi organizzativi ed operativi per verificare la possibilità di migliorare la sostenibilità di tutte le attività che generano un impatto ambientale: dalle operazioni di trasporto, alle operazioni di scavo e taglio dei materiali e di tutte le attività che comportano la produzione di scarti di lavorazione, sfridi, attività di gestione dei rifiuti e dei rifiuti pericolosi, gestione dei residui. Relativamente alle metodologie didattiche, l'erogazione delle ore formative ha previsto il 80% di TOJ e il 20% di aula. A rendicontazione, la percentuale è stata 70 % TOJ e 30 % aula. La durata complessiva, fra aula e TOJ, è stata di 120 ore. Una delle specificità positive del piano è stata la scelta – per l'attività formativa nel cantiere – di un docente interno all'azienda. Tale docente (fino a poco tempo fa contitolare dell'impresa), ha avuto la capacità di calare la formazione nella vita stessa del cantiere e di far percepire ai beneficiari l'utilità di quanto apprendevano per il proprio lavoro quotidiano. Il gradimento anche per gli altri docenti è stato comunque elevato.
Persone coinvolte	Addetti agli acquisti (quantità si occupano di gestione degli acquisti di materie prime e semilavorati in funzione dell'esperienza acquisita nel tempo e in relazione alle indicazioni fornite dai capo-cantieri); Addetti alla progettazione (quantità elaborano progettazioni tecniche di opere edili in funzione delle specificità di ciascuna commessa e delle possibilità costruttive e ambientali derivanti dall'attività di analisi dei territori, suoli, aree geografiche, vincoli, ecc.); Addetti alla produzione (quantità gestiscono l'operatività in cantiere per la realizzazione dell'opera, i materiali, e lo smaltimento dei rifiuti ordinari e speciali).
Risultati ottenuti	Un primo impatto è rilevabile sull'organizzazione del lavoro. Gli addetti sono divenuti molto più attenti e responsabili relativamente

	alla compilazione delle certificazioni ambientali necessarie, al punto da sollecitarne la produzione al termine delle lavorazioni. Un secondo impatto è l'accresciuta attenzione alla riduzione degli sprechi. Ciò è diretta conseguenza della formazione che verteva sul trasferimento della metodologia organizzativa lean. Fra gli impatti di ordine generale si è notata una maggiore responsabilità nel modo di lavorare e anche nel comprendere il meccanismo delle certificazioni. È stato molto apprezzato il docente interno, perché è persona che conosce bene le dinamiche del cantiere e ha saputo contestualizzare al meglio i contenuti della formazione. Infine, poiché la situazione occupazionale in Veneto nel settore edile viaggia ormai verso la piena occupazione e le aziende faticano a trovare personale, l'aver sviluppato competenze di pregio è considerato un fattore di stabilità lavorativa.
--	--

Titolo Piano	L'AZIENDA SOSTENIBILE: LA VARIABILE IMPATTO AMBIENTALE NELL'INNOVAZIONE DEI PROCESSI E DEI PRODOTTI. (Conto di Sistema ID AVI 1/18 228747)
Azienda coinvolta	TMP SrL di Gorgo al Monticano (Tv). TMP SrL è un'azienda veneta con un'unica sede a Gorgo al Monticano (TV), che si occupa di stampaggio di materie plastiche di grandi dimensioni, a mezzo di macchine a iniezione. Fondata nel 1980 da 3 soci su 3 sedi adiacenti, oggi è completamente di proprietà della famiglia Buoro, che nel tempo ha rilevato le altre due unità. TMP SrL nel 2019 contava su un fatturato di 19 milioni di Euro – in costante aumento – e su una forza lavoro di 50 persone, di cui 30 turnisti che si alternano per 5 giorni a settimana su turni da 8 ore – assicurando il funzionamento dell'azienda h 24 – e 20 lavoratori giornalieri. Oltre a questi dipendenti assunti, l'azienda si avvale di lavoratori interinali per gestire i picchi di lavoro. Questo personale è distribuito su tre aree aziendali: la produzione, il magazzino, gli uffici tecnico e amministrativo. Per quanto riguarda il processo di produzione – <i>core business</i> dell'azienda – si svolge nel modo seguente: la materia prima da cui partono le lavorazioni aziendali è il granulo di plastica, che viene fuso in pressa, quindi iniettato in uno stampo personalizzato che viene fornito dal cliente. La post-lavorazione comprende poi le fasi di raffreddamento, finitura, packaging e stoccaggio in magazzino, dove si prepara la spedizione.

	Le applicazioni dei prodotti TMP sul mercato sono diverse, ma riguardano soprattutto i casalinghi (70%), le sedie e gli articoli da giardinaggio (che coprono un altro 10%), che l'azienda produce in larga parte per IKEA. Essendo il principale cliente dell'azienda, sia in termini di fatturato che di impatto, le commesse di IKEA coprono il 65% del fatturato aziendale, impegnando la metà del loro parco macchine (dieci su 20). Le altre aziende per cui lavora TMP sono Stiga e De Longhi a livello italiano, e qualche cliente del settore automotive a livello europeo.
Ambito tematico strategico	Economia circolare e sostenibilità.
Formazione erogata	Dal lato dell'azienda intervistata, i principali obiettivi che si intendevano raggiungere con la partecipazione al Piano Formativo oggetto del monitoraggio erano in particolare migliorare i processi relativi al rischio chimico e alla gestione dei rifiuti. Il cliente IKEA, in particolare, pone a TMP una serie di sfide: • un'alta concorrenza sul prezzo, rispetto alle altre aziende dotate di presse e macchine per lo stampaggio plastico ad iniezione; • un'alta attenzione agli aspetti di sostenibilità ambientale, che entra a tutti gli effetti nella valutazione del fornitore: oltre al rispetto delle normative ambientali e alla riduzione dell'impatto richiesto all'azienda, IKEA segue e impone ai fornitori un suo standard ambientale (IWAY) e richiede prodotti fatti in plastica riciclata; • un alto grado di automazione dei processi produttivi: per tenere assieme basso costo e alta qualità, IKEA spinge i fornitori ad automatizzare al massimo i processi più semplici e a investire solo su personale altamente qualificato, da formare e aggiornare costantemente. Le competenze che si intendevano introdurre o potenziare con il Piano formativo oggetto di valutazione riguardavano le performance ambientali dell'azienda e, in particolare, l'acquisizione di consapevolezza sul processo dei flussi di materie e prodotti in entrata e in uscita, e le interazioni dei processi aziendali con l'ambiente lungo l'intero ciclo di vita del prodotto. Il percorso formativo attivato in TMP srl prende il titolo di <i>"Life cycle perspective"</i>, ed era volto ad introdurre in azienda una prospettiva che tenesse conto del ciclo di vita del prodotto e che aiutasse a individuare, valutare e gestire al meglio gli impatti ambientali dell'azienda. Anche questo percorso, come quelli attivati nelle altre aziende partner, aveva una durata di 32 ore totali, di cui 8 d'aula e

	24 di <i>training on the job</i> (TOJ).
Persone coinvolte	Al corso hanno partecipato 4 persone: • due dell'amministrazione: il responsabile qualità e il tecnico addetto agli aspetti ICT, perché segue anche le conformità legislative e fa da "backup" del sistema qualità in assenza del responsabile; • due della produzione: la responsabile del controllo qualità in linea, che si occupa anche della gestione dei rifiuti; e il responsabile di produzione, che è a capo di tutti gli operai. Queste persone non sono state scelte solo in base al loro ruolo in azienda, ma anche in virtù dell'esperienza e del credito che godono presso gli altri dipendenti: sono infatti le persone che vengono più seguite dagli altri e spesso vengono formate per poi formare a loro volta i colleghi, come è successo anche in questo caso.
Risultati ottenuti	A livello cognitivo, è stato acquisito il concetto che gli scarti di produzione non sono rifiuti, ma risorse da riciclare. Ma soprattutto si sono ottenuti ottimi risultati a livello concreto, che sono diventati nuove prassi per l'azienda, grazie alla formazione interna che i partecipanti al corso hanno divulgato ai propri colleghi. In particolare, a seguito del corso sono stati introdotti in TMP i seguenti cambiamenti: 1) Sono state posate delle griglie per filtrare l'olio e i prodotti chimici utilizzati nelle lavorazioni aziendali, in modo che non scolino nei tombini inquinando le acque sotterranee; 2) È stato acquistato un armadio volto a contenere i prodotti chimici utilizzati, che resta chiuso a chiave e che può essere aperto solo dalle persone deputate; 3) È stato insegnato ai lavoratori a leggere le schede tecniche dei prodotti chimici e sono state spiegate loro le procedure di gestione del rischio chimico per evitare intossicazioni; 4) È stata introdotta la raccolta differenziata dei rifiuti prodotti, grazie all'acquisto di contenitori e sacchi differenziati per tipologia. Grazie a tutti questi cambiamenti, la modalità di lavoro è cambiata per tutti: i dipendenti hanno iniziato a differenziare i rifiuti e a raccogliere gli olii in un sito apposito munito di griglie. I meccanici inoltre sono stati istruiti sui prodotti chimici, le relative schede tecniche e rischi, e hanno le chiavi dell'armadio dei prodotti.

Nel complesso, 5 aziende monitorate su 12 hanno utilizzato il loro Conto Formazione per finanziare le attività formative, mentre le altre 7 sono state coinvolte in attività di Conto di Sistema. Quanto ai settori produttivi, 2 aziende operano nel settore della lavorazione del marmo, 1 nel settore dell'occhialeria, 1 nel settore edile delle costruzioni, 1 nel settore dei servizi per la gestione dell'acqua, 1 nel settore alimentare, 1 nella costruzione di stampi, 1 nel settore dell'arredamento, 1 nel settore delle apparecchiature meccaniche e 1 in quello dell'officina meccanica². Come si noterà, i casi monitorati spaziano molto fra i vari settori. Ciò non consente di fare eccessive generalizzazioni, ma permette di avere una panoramica molto ricca delle tendenze in atto. Poiché il monitoraggio riguarda un numero basso di Piani sul totale realizzato nel periodo di riferimento, non ha molto senso quantificare il numero dei partecipanti. In ogni caso i 12 Piani hanno coinvolto 157 persone, fra dirigenti, quadri, personale tecnico e amministrativo.

² Per i codici ATECO delle singole imprese si vedano i report relativi ai casi di studio.

4 Il Ruolo della formazione e il suo rapporto con la strategia aziendale

4.1 Le tendenze strategiche che emergono dai casi di studio

La variabilità ricordata per i settori produttivi è anche riscontrabile ponendo l'attenzione alle tendenze strategiche per le quali le aziende visitate attivano la leva formativa (parlando in generale relativamente agli obiettivi strategici, ma anche in particolare per i gli obiettivi formativi legati ai Piani monitorati). La tendenza che appare citata più frequentemente nelle interviste è senza dubbio **l'innovazione tecnologica introdotta nel ciclo produttivo**, che rende necessario l'adeguamento delle competenze degli addetti. Tale tendenza assume molte forme: ad esempio, viene collegata all'introduzione di soluzioni legate alle tecnologie abilitanti di Industria 4.0; questa scelta è stata in alcuni casi motivata dalla necessità di seguire l'evoluzione dei mercati e per gestire la catena della sub fornitura. In altri casi, l'azienda ha avuto in un recente passato la possibilità di rinnovare i macchinari e di scegliere soluzioni più avanzate e meno inquinanti, ma ciò non è stato accompagnato da un adeguato processo di aggiornamento delle competenze dei lavoratori e la partecipazione ai Piani formativi ha fornito una risposta efficace in tal senso. Gli interventi sul processo produttivo sono stati fortemente influenzati da processi di trasformazione digitale che hanno portato alcune aziende a configurare in senso industriale anche quelle attività del processo produttivo che avevano ancora un carattere artigianale (ma ciò si è verificato solo nel caso in cui il carattere artigianale non dava più un valore aggiunto). Più in generale, dunque, in relazione a questa tendenza strategica l'evoluzione dei mercati e l'adeguamento tecnologico e organizzativo a tale evoluzione si è rivelata la molla principale per il cambiamento.

Altre tendenze strategiche ritenute rilevanti dalle aziende riguardano le **trasformazioni organizzative legate a scelte di tipo commerciale e marketing**. Modifiche a segmenti della clientela o trasformazioni nella rete di vendita, o ancora il tentativo di acquisire nuovi segmenti di clientela vengono citati come trend importanti per lo sviluppo aziendale e, conseguentemente, per l'attivazione della formazione. Non si può non ricordare qui come la pandemia di Covid – 19 abbia fortemente perturbato i mercati internazionali, causando – a seconda dei diversi settori economici – perdite di clientela e di fatturato spesso ingenti. L'emergenza è stata affrontata anche intervenendo sui canali attraverso i quali si raggiunge la clientela, digitalizzando i rapporti con i fornitori e la rete di vendita, informatizzando alcuni strumenti per l'approccio al mercato (come i cataloghi on-line e la gestione automatizzata degli ordini).

Una tendenza citata spesso e collegata alle strategie di tipo commerciale e marketing è **l'internazionalizzazione come approccio ai mercati di riferimento**; come riportato nelle schede sui Piani analizzati, numerose fra le aziende intervistate producono una quota significativa del proprio fatturato con le esportazioni e ciò può originare frequenti modifiche alle politiche commerciali, anche in dipendenza delle congiunture economiche o per eventi eccezionali come la

pandemia. Analogamente, varie aziende sono inserite in gruppi più ampi o hanno una struttura produttiva articolata in più paesi: la formazione si intreccia in questo caso con aspetti logistici, comunicativi e, ancora una volta, commerciali. A titolo di esempio, si può ricordare il caso di quella azienda dolciaria in provincia di Rovigo che ha concentrato la propria attività formativa sull'adeguamento alla normativa statunitense in materia di sicurezza alimentare e di importazione di prodotti alimentari, risultando integrata con le ultime prescrizioni di tale normativa e riuscendo così a difendere la propria posizione in tale mercato. Ciò ha comportato significative modifiche di tipo organizzativo e produttivo. L'attivazione della formazione per supportare l'adeguamento a nuove normative che consentono di operare in contesti internazionali è stata riscontrata anche in altri Piani che hanno affrontato la tematica della privacy dopo l'entrata in vigore del Regolamento UE 2016 /679. Ciò ha portato alla modifica delle procedure di gestione e trattamento dei dati sensibili e alla creazione di nuove figure come il Data manager.

Anche **l'innovazione di prodotto** si è rivelata una tendenza strategica molto presente nelle aziende visitate: tale innovazione può prendere varie forme: per fare alcuni esempi, l'uso massiccio di tecnologie 4.0 per la costruzione di macchinari per il sollevamento e la movimentazione; un altro esempio riguarda l'utilizzo di una gru automontante in una piccola impresa del settore edile, che ha significativamente ridotto tempi e costi delle lavorazioni.

Il passaggio dalla realtà produttiva con alcune lavorazioni ancora di tipo artigianale a quella industriale è stato alla base della scelta della formazione (e, ovviamente, della scelta dei contenuti formativi) per alcune delle aziende visitate, anche grazie all'adozione di strumenti digitali che hanno modificato il modo di gestire dati e ordini.

In ultimo – ma non per importanza – si può ricordare la tendenza sempre più diffusa ad adottare **lavorazioni che siano maggiormente sostenibili ed eco-compatibili**. Ciò sta prendendo varie forme e modalità: adeguamento a normative, cambiamento di macchinari con utilizzo di tecniche meno inquinanti e meno causa di sprechi, diffusione dell'economia del riciclo, diffusione della responsabilità ambientale. Questo cambio di mentalità si sta affermando rapidamente e le visite alle aziende hanno indicato che esso avviene in tutta la vita delle imprese e non solo nelle azioni formative legate ai Piani.

4.2 Coerenza e pertinenza fra formazione e obiettivi strategici aziendali

Nel complesso, la coerenza e la pertinenza fra la formazione erogata nei Piani considerati e gli obiettivi strategici aziendali così come individuati dalle tendenze strategiche delle imprese e come delineati durante le interviste, sono elevate.

Vi sono alcuni aspetti che motivano questa affermazione: in primo luogo, i Piani monitorati hanno mostrato una notevole coerenza interna e un bilanciamento equilibrato fra le varie componenti degli interventi, come l'analisi dei fabbisogni, la macro e micro progettazione, le scelte metodologiche, l'erogazione e la valutazione. Ciò è riconducibile a varie cause: innanzi tutto, la collaborazione fra le aziende interessate, gli enti che hanno presentato o attuato i Piani, i componenti i Comitati Tecnici Scientifici (laddove presenti) è stata sempre stretta e proficua. In

secondo luogo, nella totalità dei casi oggetto del monitoraggio la struttura del progetto è stata costruita sulla base di un reale fabbisogno espresso dall'azienda o delle aziende coinvolte. È questo un dato che testimonia un notevole livello di maturità nelle dinamiche che regolano il rapporto fra domanda e offerta di formazione nella Regione di riferimento. I fabbisogni aziendali sono stati il punto di partenza di tutte le attività formative, in collegamento con le dinamiche evolutive dei settori e dei mercati di riferimento.

In questo gioca una parte non secondaria il ruolo delle agenzie formative, dei fornitori di servizi di formazione, degli operatori che a vario titolo sono stati coinvolti nei Piani. L'importanza data alla coerenza fra obiettivi strategici delle aziende e obiettivi formativi dei Piani testimonia il contributo significativo che tali enti di supporto hanno dato per costruire interventi effettivamente in grado di rispondere veramente alle esigenze delle imprese e non a un'offerta di tipo standardizzato.

Ciò è testimoniato anche dalla ricchezza delle metodologie attraverso le quali i fabbisogni di competenze sono stati fatti emergere (vedi oltre il capitolo 5). A tale riguardo, le interviste hanno sottolineato che le rilevazioni sui fabbisogni di conoscenze e di competenze vengono realizzate sempre meno come fatto episodico e sempre più come monitoraggio continuo, segno di un rapporto maturo e consolidato fra le agenzie formative e le aziende presenti sul territorio.

Inoltre, la qualità dell'interazione fra i proponenti i Piani e le figure apicali delle imprese è risultata davvero elevata. Le figure apicali hanno avuto mediamente una partecipazione fortemente attiva nella definizione dei fabbisogni e nella traduzione di questi in contenuti formativi e ciò a prescindere dalle dimensioni aziendali. In questo è stata di grande aiuto la previsione - per i Piani di Conto di Sistema - della costituzione di un Comitato tecnico scientifico, che nella grande maggioranza dei casi è stato indicato come motore per la formulazione corretta dei Piani e di gestione efficace degli stessi.

In secondo luogo, la coerenza fra formazione e obiettivi strategici aziendali è stata testimoniata dalla collocazione dell'intervento formativo all'interno di un progetto più ampio di sviluppo a medio e lungo termine, tendenza emersa in molti casi nel corso delle interviste. Si è trattato di unire lo sviluppo delle competenze all'interno dell'azienda alla vision dell'impresa e all'evoluzione dei mercati e della risposta che l'impresa dà a questa evoluzione.

Inoltre, la partecipazione ai Piani è stata motivata anche dalla consapevolezza della necessità di training specifico, in grado di raggiungere impatto su più aree aziendali. In vari casi monitorati, la formazione è stata in grado di coinvolgere gli addetti al punto da accrescere la fiducia nell'azienda e migliorare conseguentemente la produttività.

In terzo luogo, la formazione è divenuta in alcune realtà monitorate un elemento fondamentale della cultura aziendale, un elemento da condividere con tutti gli addetti, anche quelli appena entrati nell'organizzazione. Questo elemento è di grande importanza, in quanto testimonia come la formazione sia considerata un asset aziendale da condividere con tutti i membri dell'organizzazione.

In quarto luogo, l'attività formativa viene stabilmente collegata alle linee di sviluppo aziendale (di prodotto, di processo, organizzativo). In questo senso, essa viene utilizzata per l'integrazione dei sistemi gestionali ed organizzativi.

Per fare tutto ciò, l'attività formativa assume sempre più spesso carattere continuativo, che interessa potenzialmente un'ampia platea di addetti, anche al di là del numero - a volte limitato - di lavoratori coinvolti nei Piani considerati. E' l'approccio multifondo che porta le aziende a soddisfare i fabbisogni di competenze individuati con il monitoraggio continuo attraverso risorse proprie che si aggiungono a risorse differenziate, come quelle disponibili presso Fondimpresa, i Fondi Strutturali gestiti dalle Regioni, risorse dedicate a Industria 4.0,... In questo modo – e avendo sempre come faro il fabbisogno legato agli obiettivi strategici – si ampliano le occasioni di formazione e si allarga la platea dei beneficiari.

5. Aspetti formativi e ruolo attori.

5.1 Rilevanza e prassi delle analisi dei fabbisogni

Come già esplicitato nei paragrafi precedenti, la fase di analisi dei fabbisogni è stata realizzata con grande cura per la preparazione dei Piani oggetto del monitoraggio. Questa è una caratteristica comune ai Piani di Conto di Sistema e di Conto Formazione, anche se i primi - per le richieste in termini di articolazione e strutturazione presenti negli Avvisi - hanno costituito un Comitato tecnico scientifico che si è occupato anche di analisi dei fabbisogni.

Si può, quindi, sottolineare l'acutezza e completezza delle analisi di scenario realizzate nella predisposizione delle proposte di Piano. Le analisi di scenario hanno fornito informazioni complete sulle dimensioni economiche, produttive, tecnologiche, di comunicazione, di marketing, di sviluppo vendite e naturalmente di formazione e sui gap formativi. Sia i Piani di Conto di sistema (articolati con un notevole livello di complessità) sia quelli di Conto formazione (più semplici, evidentemente, ma non meno esaustivi) hanno fornito un quadro ricco e variegato delle condizioni in cui le aziende agivano e dei fenomeni evolutivi in atto.

Le metodologie e gli strumenti impiegati per l'analisi di scenario e per l'analisi dei fabbisogni ad essa collegata sono stati caratterizzati da specificità e approcci differenziati. Una delle più frequenti è stata l'intervista fatta a figure dirigenziali dell'azienda o al responsabile aziendale per la gestione delle risorse umane. Al secondo posto si collocano le esigenze aziendali e l'analisi dei gap di competenze, effettuata sia in relazione agli obiettivi strategici dell'impresa, sia in relazione al settore produttivo di riferimento. In alcuni casi il gap di competenze è stato realizzato anche in relazione alla concorrenza e agli scenari competitivi.

Seguono poi le griglie strutturate e il bilancio delle competenze, la realizzazione di indagini ad hoc (prevalentemente di settore), la consultazione di documenti aziendali legati allo sviluppo e la consultazione dell'offerta formativa dell'ente di supporto. Si deve notare, peraltro, che l'uso del catalogo formativo standardizzato come modalità di presentazione dell'offerta formativa e del negoziato con l'azienda ha svolto un ruolo molto marginale, a vantaggio di forme di interazione e analisi più focalizzate sulle effettive esigenze dell'impresa. In alcuni casi, la collaborazione fra dirigenza aziendale e enti di supporto e formazione per la realizzazione di analisi dei fabbisogni è molto consolidata e proceduralizzata. Proprio in relazione a questi casi si deve notare la tendenza già esplicitata di rendere il monitoraggio dei fabbisogni formativi un'attività stabile e non episodica. Infine, in alcuni casi l'analisi dei fabbisogni ha visto la collaborazione strettissima fra il Comitato Tecnico Scientifico e un team di figure apicali costituito presso le aziende. Questa forma strutturata di collaborazione ha poi accompagnato la realizzazione del Piano in tutte le sue fasi.

Per ciò che riguarda il coinvolgimento degli stakeholder, anche in questo caso esistono delle differenze strutturali fra ciò che viene richiesto a un Piano di Conto di Sistema e a uno di Conto Formazione. Tuttavia, alcuni tratti comuni sono individuabili. Innanzi tutto, il legame fra aziende e mondo universitario si è rivelato molto forte, in quanto vari Piani coinvolgono il mondo

accademico vuoi per l'analisi dei fabbisogni, vuoi per la costruzione dei contenuti formativi, vuoi per la docenza. Si deve anche precisare che le opinioni dei dirigenti aziendali e dei referenti della formazione esplicitate nel corso delle interviste sono sicuramente molto lusinghiere nei confronti dei rappresentanti dell'università. Più nel dettaglio, c'è stato un vasto apprezzamento per il fatto che nell'università è stato possibile trovare personale di grande cultura e esperienza, unite alla capacità di individuare e soddisfare le esigenze delle aziende e - nel caso della docenza - di entrare in sintonia con i partecipanti alla formazione e di avere uno stile didattico non solo più applicativo che teorico, ma anche adattabile al contesto.

Altri stakeholder frequentemente citati in termini positivi sono gli enti di formazione che hanno erogato servizi di supporto, gli Istituti Tecnici Superiori, altri enti con professionalità specifiche. Per ciò che riguarda le Parti sociali (e, soprattutto le RSU, laddove presenti) il coinvolgimento ha avuto intensità molto variabile, spaziando dalla collaborazione all'analisi dei fabbisogni, alla formale presa d'atto dell'esistenza del Piano.

5.2 La progettazione formativa

Successivamente all'analisi dei fabbisogni è avvenuta la progettazione formativa, che è stata realizzata nella totalità dei casi esaminati con il coinvolgimento dell'azienda (sia pure con intensità di coinvolgimento differenziate) e con un gradimento significativo da parte dello staff aziendale. Il punto di partenza è stato generalmente costituito dalle esigenze aziendali, così come emerse dall'analisi dei fabbisogni. Attraverso la progettazione formativa, le informazioni di scenario e di analisi dei fabbisogni sono state collegate alle condizioni dell'azienda o delle aziende coinvolte nei Piani. Tale operazione di collegamento è avvenuta in modo molto efficiente, inserendo la singola realtà imprenditoriale in una situazione di sviluppo coerente e plausibile. Possono essere ricordati tre aspetti. In primo luogo, l'interazione fra proponenti, le università, gli operatori che hanno realizzato le analisi dei fabbisogni e le imprese è stata feconda e realizzata sempre con grande acume. Secondo: l'inserimento di chi ha realizzato l'analisi dei fabbisogni dall'esterno dell'impresa nei Comitati tecnico scientifici o nei Comitati di pilotaggio (ovvero nella direzione didattica o nel coordinamento) ha dato continuità alla gestione dei Piani e ha dato spazio alla verifica delle ipotesi di lavoro alla base delle proposte avanzate in sede di candidatura. Infine, le imprese visitate si comportano come imprese formatrici, ossia organizzazioni convinte che la formazione delle competenze dei propri addetti sia una condizione irrinunciabile per il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.

Per la progettazione formativa sono state anche citate in maniera specifica le competenze dell'ente di formazione incaricato dell'attuazione; tuttavia, l'aspetto preponderante è stato sempre il cammino intrapreso dall'azienda i suoi obiettivi strategici, le sue esigenze di cambiamento. Molto frequenti nella progettazione formativa anche le interviste ai dirigenti dell'azienda e ai responsabili dello sviluppo delle risorse umane. Più in particolare, in alcuni casi il coinvolgimento dell'azienda è stato realizzato cercando di delimitare con precisione i ruoli aziendali strategici rispetto al progetto di innovazione, sulla base della configurazione attuale e futura dell'organizzazione aziendale. In base a tale modalità operativa è stato possibile definire e determinare le aree tematiche da inserire nel Piano, le specifiche azioni formative per le aziende, il

target dei partecipanti. Infine, di grande interesse è il coinvolgimento di personale aziendale precedentemente formato, in grado di dare opinioni migliorative sulla formazione erogata in passato. Nel caso dei Piani di Conto di Sistema si è rivelata molto utile la procedura di scomporre gli obiettivi generali degli interventi in obiettivi specifici, associando a questi ultimi gli obiettivi formativi. In tal modo è stato possibile tracciare un collegamento logico coerente fra finalità strategiche dell'azienda e obiettivi delle attività formative.

5.3 Approcci metodologici

Per ciò che si riferisce agli approcci metodologici in ambito di scelte didattiche, l'opzione più seguita è senza alcun dubbio la formazione mista, affiancando alla formazione in aula quella esperienziale, fatta dai docenti attraverso sperimentazioni e applicazioni pratiche di quanto esposto teoricamente. Ciò si lega, da un lato a scelte didattiche precise da parte o del CTS o dei responsabili dei Piani. Ma si lega anche al fatto che le lavorazioni proprie di molte delle aziende selezionate mal si adattano a una formazione esclusivamente di tipo teorico. Anche la scelta degli approcci metodologici ha visto la sinergia stretta fra le aziende, gli enti proponenti, gli enti di supporto e i docenti, con interazione forte per incrociare contenuti, target, metodologie e risultati attesi. Formazione ha quindi significato action learning, training on the job, coaching oltre, ovviamente, all'aula.

In vari casi con più attività formative diversificate, le scelte metodologiche sono state a loro volta differenziate, con attenzione alla tematica affrontata e alla tipologia dei partecipanti.

L'interazione fra le aziende e i proponenti (o il CTS) è stata particolarmente intensa e fruttuosa per ciò che si riferisce alla durata della formazione e alle modalità di calendarizzazione. Com'è noto, distogliere dall'attività lavorativa una parte degli addetti dell'azienda è storicamente una delle difficoltà per la realizzazione e la sostenibilità della formazione continua. I casi esaminati in Veneto, al contrario, stanno a testimoniare una diffusa cultura della formazione, che porta l'azienda a investire tempo e impegno nei propri addetti, nella consapevolezza dei benefici conseguibili dai singoli e dall'organizzazione nel suo complesso.

Infine, anche nelle attività formative finanziate con il Conto Formazione sono state realizzate sperimentazioni creative, come la creazione di team interfunzionali fra i partecipanti e la simulazione di ruoli.

5.4 La formazione al tempo del Covid-19

L'esplosione della pandemia di Covid all'inizio del 2020 ha avuto conseguenze e profondi cambiamenti su tutte le manifestazioni della vita sociale e lavorativa. Abitudini consolidate sono state (forzatamente) modificate ed altre abitudini sono state (anche in questo caso forzatamente) acquisite. E', pertanto, sembrato logico, in sede di preparazione delle interviste, decidere di analizzare il fenomeno e, quindi, immaginare alcune domande su se e come fosse cambiato il modo di fare formazione e di lavorare in conseguenza delle restrizioni alla mobilità legate alla pandemia. Tali domande erano opzionali, in quanto vari Piani avevano terminato le attività formative prima della proclamazione dello stato di emergenza e non hanno quindi risentito per le

loro attività di quelle limitazioni. Tuttavia, in otto casi su dodici le aziende hanno risposto e hanno fornito considerazioni interessanti su quanto avvenuto per la formazione e per l'organizzazione del lavoro.

Una premessa è necessaria: alcune aziende avevano già iniziato, precedentemente alla pandemia, esperienze di lavoro agile e di formazione a distanza. Non è stato quindi difficile adattarsi alle restrizioni alla mobilità. D'altro canto, alcuni tipi attività lavorative rendono necessaria la presenza per le caratteristiche stesse delle lavorazioni (si pensi all'edilizia o alla lavorazione del marmo) e la formazione ricopre un carattere decisamente operativo, per cui non è facile passare totalmente a distanza.

Ciò detto, proviamo a vedere come la pandemia ha impattato sulle aziende monitorate e sul modo di fare formazione. Innanzi tutto, le restrizioni del lockdown hanno avuto effetti molto diversificati sulle aziende del panel di monitoraggio, in quanto in alcuni casi la produzione è continuata (in base a caratteristiche produttive ovvero in base a lavorazioni legate al settore sanitario e quindi autorizzate a continuare). Tuttavia, in tutti i casi in cui è stato possibile analizzare la tematica della pandemia, le conseguenze di quest'ultima hanno influenzato grandemente l'operatività delle imprese, rendendo necessario un processo di riorganizzazione interna e, allo stesso tempo, un processo di riposizionamento sui mercati, a loro volta grandemente perturbati e in parte per qualche tempo chiusi. La riorganizzazione ha riguardato anche l'adozione di forme di lavoro agile, che non hanno comunque coinvolto la totalità del personale. In alcuni casi, sono state adottate forme di combinazione di presenza in ufficio e lavoro agile da remoto, accompagnate da forme di orario flessibile per incentivare autonomia, responsabilizzazione e progettualità. Questo processo di riorganizzazione interna è stato senza dubbio il fattore principale che ha consentito alle aziende una ripresa nel complesso rapida e in grado di evitare conseguenze durevolmente spiacevoli per l'impresa e i suoi addetti. È risultato, infatti, che il fatturato di varie fra le aziende monitorate – dopo un periodo nel 2020 di contrazione – è tornato sui valori ante crisi o li ha superati. Peraltro, l'alternarsi di periodi di contrazione dei mercati e di forte espansione sta ancora oggi causando problemi alle aziende, influenzando sui tempi di consegna delle materie prime da parte dei fornitori, nonché sui costi delle materie prime stesse e dell'energia. Il rapporto con i mercati di riferimento ha avuto bisogno di forme di adattamento alle limitazioni alla mobilità. In alcuni casi, ad esempio, l'utilizzo di cataloghi on – line o su tablet ha riscosso un discreto successo, dando alla clientela la possibilità di conoscere la produzione più recente, di customizzare gli ordini e di acquisire i prodotti senza doversi spostare.

Se ora analizziamo più da vicino le conseguenze della pandemia sull'erogazione della formazione e ricordiamo quanto in premessa e cioè che in molti casi la formazione era già conclusa alla proclamazione dello stato di emergenza, possiamo notare che in vari casi il lockdown non ha fatto che accentuare una tendenza già attiva in passato e cioè l'uso di forme di e-learning, delle virtual class e dei webinar. In alcuni casi questa pratica ha sviluppato (facendo riferimento al solo anno 2020) svariate migliaia di ore di formazione in ambiti specifici, come la formazione cd compliance, quella relativa a procedure interne come l'antitrust, la formazione in ambito linguistico, informatico e tecnico. Un aspetto formativo legato alla pandemia ha riguardato le cautele relative all'attività lavorativa per il contrasto al Covid che sono state trattate, ad esempio, con briefing outdoor ovvero a distanza. Altre attività formative specifiche hanno riguardato l'uso

delle piattaforme per lo smart working. In altri casi sono state attivate piattaforme personalizzate e create appositamente per la formazione a distanza. Nel complesso, quindi, si può affermare che nel periodo della pandemia le attività formative a carattere operativo e pratico sono state limitate, ma ciò non ha determinato un blocco generalizzato della formazione che in gran parte è continuata con altre modalità.

5.5 Il rapporto con i docenti

Nel complesso, il reperimento dei docenti ha seguito due modalità principali: da un lato, la continuità con esperienze formative pregresse che hanno costruito forme di fidelizzazione che sono basate sulla stima e la fiducia. In alcuni casi, sono stati utilizzati come docenti dei professionisti segnalati dalle aziende stesse e già pienamente inseriti nei contesti di riferimento. Dall'altro lato, l'individuazione dei docenti è stata fatta o dal Comitato Tecnico Scientifico, ovvero concordata con l'ente fornitore della formazione. In alcuni casi, il ruolo del CTS è stato decisivo con l'individuazione dei docenti fin dalla redazione del formulario di candidatura, fatta in collegamento alle caratteristiche dell'analisi dei fabbisogni, delle esigenze aziendali e delle caratteristiche del progetto di cambiamento.

In prevalenza, i docenti provenivano dal mondo dell'università, della formazione, della consulenza aziendale. Vi sono stati alcuni casi di docenza interna. A questo riguardo, è stata data da un'azienda particolare enfasi al fatto che uno dei docenti - socio dell'azienda e direttore di cantiere – ha saputo calare la formazione nella vita quotidiana del cantiere stesso, raggiungendo un livello di concretezza molto efficace.

Sono risultati numericamente esigui i casi di sostituzione di docenti a progetto approvato e in nessun caso per ragioni di insoddisfazione da parte dei partecipanti alla formazione. Relativamente ai docenti è stato segnalato un altro aspetto positivo. In vari casi, l'approvazione e realizzazione del Piano è avvenuta dopo un certo lasso di tempo dalla promulgazione dell'Avviso. Ciò ha fatto sorgere la necessità di aggiornare quanto previsto con il progetto e la macro progettazione; in tali casi i docenti (o i coach) hanno monitorato tali mutate esigenze insieme con i beneficiari, apportando le modifiche necessarie. Tale fenomeno ha riguardato sia Piani di Conto Formazione che di Conto di Sistema.

La modalità più frequente per il monitoraggio dei docenti è stato il questionario di customer satisfaction, erogato ai partecipanti al termine della formazione o in survey successive. In termini generali, il gradimento verso i docenti è stato elevato per tutti gli aspetti; in particolare, sono stati apprezzati la capacità di fare aula in modo interattivo ed efficace; la capacità di esporre i concetti in modo applicativo e comprensibile; la capacità di calarsi nel contesto aziendale e parlare il linguaggio dell'azienda; la capacità di presentare aspetti integrativi, trasversali e di ulteriore sviluppo delle conoscenze di base per ogni singolo argomento.

Il monitoraggio dei docenti è avvenuto anche tramite il personale dell'azienda: si tratta dei responsabili delle risorse umane e dei tutor didattici messi a disposizione dall'impresa (o dagli organismi proponenti). A tale riguardo, in alcuni casi sono stati redatti rapporti periodici ad uso del CTS e del Direttore del Piano. I Piani di Conto di Sistema si sono conclusi con focus group di

autovalutazione e relazioni finali che riportano anche un giudizio sulla docenza. Infine, in alcune realtà aziendali è ormai consolidata la tendenza a utilizzare le persone formate come persone in grado di trasferire quanto appreso ai colleghi delle rispettive funzioni. Questa caratteristica, propria delle imprese formative, è in grado di moltiplicare i benefici della formazione all'interno delle organizzazioni.

5.6 Monitoraggio e valutazione dell'apprendimento

I Piani hanno avuto ampia autonomia nello strutturare sistemi e strumenti di monitoraggio e valutazione dell'apprendimento. Fra le modalità più frequenti si registra il colloquio - intervista, fatta sia in itinere che a corso completato, il test e la prova scritta, le simulazioni di concetti esposti nel corso e l'esame dei risultati di tali simulazioni. In alcuni casi, in particolare, ai partecipanti sono stati proposti esercizi applicativi dei cambiamenti organizzativo - produttivi da introdurre (come, ad esempio, per il Manufacturing Execution System) per realizzare i quali è stato necessario analizzare alcuni processi aziendali, scomponendoli e ricomponendoli con la metodologia produttiva del nuovo processo lavorativo. In questa attività specifica, la relazione di collaborazione fra i docenti e i partecipanti è stata particolarmente intensa.

In molti casi, la valutazione dell'apprendimento è coincisa con l'espressione del gradimento dei partecipanti e, più che di una valutazione dell'apprendimento, si è trattato dell'espressione di un giudizio su aspetti rilevanti del corso.

È stato riscontrato anche l'uso di un monitoraggio parziale della formazione, ossia l'apprezzamento dei risultati relativi solo a una parte della formazione erogata, probabilmente in conseguenza della maggiore abitudine a valutare alcuni tipi di insegnamento.

È opinione di chi scrive che – al di là dei requisiti degli Avvisi – le attività di monitoraggio e valutazione seguano ormai procedure consolidate e modellate sugli standard e le procedure, ad esempio, degli enti attuatori, ovvero delle aziende stesse. È anche da ricordare come alcune aziende applichino pure all'attività formativa standard e parametri propri della gestione della qualità.

5.7 Impatti percepiti e misurati

Nel corso delle visite e delle interviste ad aziende e lavoratori sono stati indagati aspetti legati alla percezione della formazione e alle ricadute derivanti per i singoli e le aziende dalla sua erogazione. In termini di aspettative, la partecipazione ai Piani si portava dietro varie attese:

- innanzi tutto, il cambiamento e l'incremento delle conoscenze all'interno dell'azienda, intendendo ciò in senso generale (il capitale di conoscenze interne) o in senso più particolare (le competenze per accompagnare il progetto specifico di cambiamento dell'impresa).
- In secondo luogo, migliorare la cultura diffusa dell'azienda, ossia quella capacità dell'azienda nel suo complesso di migliorare, sia nella produzione, sia nei rapporti interpersonali, sia nella qualità del lavoro.

- In terzo luogo, alcune aspettative riguardavano focalizzazioni molto particolari dei Piani, come l'accompagnamento delle figure maggiormente impegnate in processi di trasformazione digitale con lo scopo di creare team multifunzionali, ovvero la formazione di persone esperte nella tematica dell'IVA internazionale.
- In quarto luogo, le aspettative si rivolgevano al miglioramento di alcuni livelli di azione interni (capacità di prendere decisioni, lo spirito di squadra, la risoluzione di problemi, la gestione dei gruppi di lavoro, la valorizzazione del low management).
- In quinto luogo, ci si attendeva l'adozione di competenze e conoscenze utili a sostenere la realizzazione dei processi di innovazione e dei progetti di cambiamento in atto. Nel caso dei Piani che hanno lavorato nell'area tematica della sostenibilità e dell'economia circolare, ciò ha reso necessaria una trasformazione profonda e un cambiamento di mentalità.
- Inoltre, ci si aspettava di acquisire strumenti e know-how per qualificare i processi produttivi e i prodotti, nonché per introdurre nuovi strumenti e tecnologie in azienda.
- In senso trasversale, poi, si possono citare le aspettative in relazione all'adeguatezza dei percorsi formativi, alla capacità ed esperienza dei docenti, all'adeguamento della formazione allo specifico contesto lavorativo.
- In alcuni casi, poi, la formazione doveva permettere all'azienda di rispondere meglio alle future esigenze dei clienti, più velocemente e con maggiore efficacia, differenziandosi dalla concorrenza sia nazionale, sia internazionale. Nei Piani legati all'area tematica dell'internazionalizzazione ciò ha riguardato anche nuove e più efficienti forme di rapporto con i clienti e con le reti di vendita.

In termini di percezione dei risultati ottenuti, invece, sono state riscontrate molte reazioni e opinioni:

- in primo luogo, il miglioramento della comunicazione interna e del raccordo fra le varie aree aziendali è stato registrato come positivo nella quasi totalità dei Piani. In questo ambito si può anche collocare la messa a sistema di concetti e di procedure ora maggiormente condivise. È questo il caso già citato della formazione di gruppi interfunzionali creati fra persone che lavorano in parti diverse dell'azienda.
- In secondo luogo, una maggiore consapevolezza del ruolo che l'azienda si attende dai partecipanti alla formazione è stata apprezzata come forma di valorizzazione dei singoli e dei team aziendali, in quanto gli addetti sono stati messi in condizione di operare in maniera più efficace e più efficiente. Ciò ha avuto in qualche caso l'effetto di rafforzare la fiducia nell'azienda e nei processi di gestione delle risorse umane. Un caso particolare è il ruolo di spicco riconosciuto ai dirigenti responsabili nel potenziamento del low management, così come ricordato nelle aspettative dell'azienda.
- In terzo luogo, le interviste hanno evidenziato come in conseguenza della formazione sia stato evidente il miglioramento della capacità di lavorare in gruppo, l'incremento dell'autostima, l'incremento del senso di autonomia e di responsabilità.
- In quarto luogo, i benefici percepiti riguardano la graduale attuazione dei progetti di cambiamento che erano alla base dei Piani. Ad esempio, i benefici e i risultati riscontrati in

termini di ricadute dell'attività formativa hanno riguardato la revisione dei processi sia produttivi che organizzativi grazie all'introduzione di soluzioni di innovazione tecnologica. Infine, in alcuni casi la formazione - pur non arrivando a trasformare in modo compiuto e definitivo l'organizzazione o la produzione (processi molto lunghi e che necessitano tempi lunghi) ha contribuito a raggiungere miglioramenti e cambiamenti misurabili e apprezzabili (ad esempio, l'utilizzo di nuovi materiali nel settore delle costruzioni o l'utilizzo di piattaforme dedicate per interagire con la rete di vendita).

6. L'opinione di imprenditori, dirigenti, referenti aziendali della formazione

Gli imprenditori e le figure apicali intervistati hanno dato opinioni molto chiare e nette sulla loro partecipazione ai Piani, sulle modalità di costruzione dei Piani stessi e sui benefici ottenuti dalla formazione. Tali opinioni possono essere sintetizzate nei seguenti punti:

Cultura dell'impresa formativa. Nel complesso, le dodici aziende monitorate possono essere classificate nella tipologia delle imprese formative, ossia di quelle aziende che vedono nella leva formativa uno strumento da utilizzare regolarmente per fare manutenzione sulle competenze e le conoscenze presenti in azienda. Le dodici aziende - diverse per settore economico, per dimensioni, per organizzazione interna e tradizioni d'impresa - sono tutte accomunate dal considerare la formazione come una componente importante della cultura aziendale, una componente da utilizzare per accompagnare le trasformazioni dell'azienda e l'evoluzione dei mercati.

Impegno del management per la formazione intesa come tramite per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Anche in questo caso l'atteggiamento delle aziende è stato molto omogeneo. La formazione non è mai stata finalizzata a sé stessa, ma è strumentale al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda. Ciò ha comportato, fra l'altro, un'attenzione molto meticolosa all'analisi dei fabbisogni, all'identificazione delle competenze da sviluppare, alla formulazione dei programmi formativi e alla loro realizzazione.

In termini di miglioramento si sottolinea un aspetto in qualche misura osservato trasversalmente. L'attività di valutazione al termine della formazione è stata spesso limitata all'erogazione di questionari di customer satisfaction. Anche se l'attività formativa dei Piani non era pensata per concludersi con test o esami finalizzati al conseguimento di un titolo o di una qualifica e le competenze certificate rappresentano una esigua minoranza rispetto a quelle sviluppate, sarebbe interessante riflettere su forme valutative più strutturate e qualitative, in grado di misurare come con la formazione si raggiungono gli obiettivi strategici aziendali. La costruzione di un apparato di valutazione interna sistematico e stabile potrebbe, poi, misurare i benefici nel tempo e affiancare con informazioni di qualità e in modo ciclico l'attività di analisi dei fabbisogni e di progettazione formativa.

Apertura all'investimento di tempo e di risorse. Questa caratteristica comune a tutte le aziende monitorate ha assunto aspetti di grande rilevanza in alcune imprese che hanno affrontato percorsi formativi articolati, complessi, che hanno impegnato l'azienda e il personale per un tempo prolungato, con evidenti conseguenze sull'impegno lavorativo ordinario. Inoltre, l'investimento in tempo e risorse si è riscontrato non solo durante la formazione, ma in tutte le fasi di costruzione e realizzazione dei Piani. Ciò si collega alla caratteristica citata delle imprese formative, ma anche al senso di commitment aziendale e al senso di consapevole responsabilità del management intervistato.

Apertura all'innovazione metodologica. Nel collaborare alla scelta delle metodologie didattiche, dei docenti e delle modalità di erogazione, il management intervistato ha mostrato un atteggiamento di grande apertura verso una didattica non tradizionale e verso metodologie formative creative. Il management delle aziende ha sottolineato la necessità di metodologie concrete e applicative, piuttosto che di teoria. Si deve notare che, anche nel caso di necessità di teoria, per far comprendere determinati concetti basilari, prima di passare alla fase della loro applicazione, è stata abilità dei docenti il capire il contesto nel quale si svolgeva la formazione e adattare di conseguenza il linguaggio. Da sottolineare, infine, il ruolo dei docenti interni, in grado di contestualizzare fortemente l'apprendimento.

Propensione al rischio. Può sembrare strano citare qui una delle caratteristiche tipiche dell'intrapresa. Tuttavia, la crisi causata dalla pandemia ha trovato una risposta convinta e creativa nelle aziende venete monitorate. Tale risposta si è concretizzata in una ripartenza immediata, una volta che le restrizioni imposte dal lockdown sono state allentate. Una ripartenza che ha visto uno sforzo creativo collettivo – del management e dei lavoratori – per ricostruire condizioni di lavoro normali e per riconquistare i mercati temporaneamente chiusi. Nuove forme di lavoro, nuove forme di rapporto con i clienti, nuove forme di approccio alle reti di vendita, nuove relazioni con i fornitori: è questo uno degli aspetti più significativi emersi dalla crisi pandemica.

Grande attenzione al clima interno in presenza di cambiamenti organizzativi. Le imprese intervistate si sono tutte dimostrate fortemente consapevoli di come la formazione possa accompagnare i cambiamenti organizzativi e produttivi generati dalle innovazioni tecnologiche, non solo per sviluppare le conoscenze e le competenze specifiche e necessarie per utilizzare le innovazioni introdotte. La formazione può essere utile per accompagnare le persone che ad ogni livello in azienda debbono convivere con le modifiche al modo di lavorare che è conseguenza dell'innovazione. In molti casi esaminati, i dirigenti hanno affermato che, dopo la partecipazione ai Piani, il clima interno era sensibilmente migliorato e anche la qualità della collaborazione fra i vari reparti e persone era migliorata. Da sottolineare l'importanza della condivisione con i colleghi, da parte dei beneficiari della formazione, delle conoscenze e competenze acquisite.

Cautela nei confronti della standardizzazione formativa. Relativamente al ricorso al catalogo dell'offerta formativa per costruire i Piani e raggiungere gli obiettivi prefissati, in sede di visita alle aziende è stato riscontrato che, nella stragrande maggioranza dei casi, l'importanza delle competenze dell'ente fornitore è sempre stata rilevante, tuttavia sempre nel rispetto delle esigenze reali delle aziende e dei gap di competenze analizzati. Similmente, la costruzione del programma formativo è avvenuta in tutti i casi a partire dalle esigenze dell'azienda e non a partire da un'offerta standardizzata. Naturalmente, si deve considerare che alcuni contenuti formativi (ad esempio, il problem solving o la leadership) hanno elementi standard nella loro progettazione che possono prescindere dal contesto di applicazione. Tuttavia, la loro applicazione è stata sempre contestualizzata e l'ampia maggioranza dei contenuti formativi è stata costruita a partire dai fabbisogni e dagli obiettivi strategici aziendali. Se ne conclude che le aziende interessate sono in ampia parte a favore della personalizzazione dell'offerta.

Formazione come impegno di lungo periodo. Un ultimo elemento emerso, che si collega al concetto di formazione come investimento, consiste nella consapevolezza delle aziende che la formazione è un processo che si affianca ai processi di mutamento e miglioramento produttivo e organizzativo e, come tale, deve avere tempi di largo respiro. Ciò è confermato dal ricorso alla leva formativa anche finanziando l'attività con risorse proprie o altre risorse pubbliche, dall'estensione graduale della platea dei formati, dall'adozione di forme di permeabilità interna che favoriscono la condivisione e il trasferimento di competenze e conoscenze fra i colleghi e i reparti. Anche questo sembra essere un fattore di profondo mutamento culturale.

7 L'opinione dei partecipanti alla formazione e dei rappresentanti dei lavoratori.

Anche i partecipanti alle azioni formative e i rappresentanti dei lavoratori sono stati intervistati in vari casi, fornendo opinioni in larga misura positive sui Piani e sulle ricadute che essi hanno avuto per le conoscenze personali e per l'attività lavorativa quotidiana. Gli aspetti sottolineati dai partecipanti possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

L'apprezzamento dei docenti. Il ruolo dei docenti e la loro capacità di sviluppare conoscenze e competenze sono stati mediamente molto apprezzati. In particolare, gli aspetti maggiormente graditi sono stati la capacità di calare la docenza nel contesto aziendale (anche dal punto di vista di comprensione del linguaggio), la capacità di adottare un approccio più applicativo e meno teorico, la capacità di interagire con i discenti e quindi la possibilità di instaurare una relazione di empatia. I casi di esito negativo nel rapporto con i docenti sono stati numericamente irrilevanti, anche per la diffusa fidelizzazione dovuta a rapporti consolidati. Nel caso di docenze per competenze tecnico - professionali, apprezzata anche la capacità di padroneggiare materie molto specifiche (ad esempio, quelle legate a Industria 4.0) il cui contenuto si evolve con grande velocità.

Elementi strutturali. Le modalità di erogazione della formazione negli elementi strutturali (location della formazione, metodologie didattiche, materiali didattici, modalità di presentazione), sono stati generalmente molto apprezzati. Alcune scelte metodologiche (action learning, affiancamento, training on the job) sono state particolarmente gradite. I materiali didattici sono stati in alcuni casi utilizzati anche dopo la fine della formazione.

Incremento motivazioni. I partecipanti intervistati hanno condiviso la loro opinione su alcuni effetti percepiti al termine della formazione. Fra gli effetti più citati c'è l'incremento delle motivazioni, dovuto anche alla crescita dell'autostima e alla percezione del proprio ruolo. Tutto ciò si è risolto anche nella percezione di essere più autonomi, responsabili ed efficienti sul posto di lavoro. Ne è conseguito, in alcuni casi, anche l'incremento della fiducia nell'azienda e la migliore comprensione delle politiche di sviluppo aziendali.

Competenze per l'internazionalizzazione. Alcuni insegnamenti sono stati molto graditi, pur risultando competenze di supporto e non tecnico - professionali. È senza dubbio questo il caso delle competenze specifiche sviluppate come supporto ai processi di internazionalizzazione delle aziende e di miglioramento della comunicazione con stabilimenti o unità dell'impresa collocati all'estero.

Miglioramento del trasferimento interno. Uno degli effetti positivi citati dai partecipanti a proposito della formazione consiste nel miglioramento del trasferimento delle competenze acquisite fra le persone e i reparti. In alcuni casi, ciò è dovuto al fatto che i partecipanti erano persone con funzioni di responsabilità, che hanno trasferito quanto appreso "a cascata". In altri casi, ciò si lega ai contenuti della formazione (ad esempio, comunicazione, gestione conflitti, problem solving, team building,...). Tra gli effetti positivi collegati a questo miglioramento c'è il perfezionamento dell'integrazione dei processi interni, che è risultato più visibile in quei contesti nei quali era presente una certa frammentazione dei processi stessi. Da sottolineare il fatto che l'introduzione di tecnologie Industria 4.0 (come il MES) ha condotto alla riduzione o eliminazione della frammentazione fra i processi. Degno di nota è anche l'adozione di un linguaggio comune fra i vari reparti e il confronto che ha portato ad armonizzare alcune procedure.

Velocità. In alcuni casi l'espressione più usata dai partecipanti per indicare in cosa si riconosce il miglioramento dopo la formazione è l'incremento della velocità con cui si svolgono i propri compiti lavorativi. Ciò può essere ricondotto ai contenuti specifici della formazione (ad esempio, l'organizzazione lean), ma anche a una maggiore comprensione del proprio ruolo, all'incremento dell'autonomia e al miglioramento del lavoro di squadra.

Coinvolgimento dei lavoratori anche nella progettazione. In alcuni casi, peraltro non molto frequenti, ancorché significativi, i lavoratori sono stati coinvolti nella ri-progettazione formativa, oltre che nell'analisi dei fabbisogni. Sono quei casi in cui la distanza fra pubblicazione degli Avvisi e partenza dell'attività formativa hanno visto un lasso di tempo rilevante, portando a una parziale modifica dell'analisi dei fabbisogni. La flessibilità di approccio da parte di docenti e coach e la loro capacità di ascolto hanno ovviato ottimamente a questa difficoltà.

Supporto a nuove scelte commerciali e di politica aziendale. La formazione è servita a creare consapevolezza circa l'intenzione dell'azienda di modificare le proprie politiche commerciali o di adottarne di nuove. Ciò ha creato in vari casi l'opportunità di migliorare la conoscenza e l'interazione fra le persone. In altri casi, l'esito della partecipazione al Piano ha portato a un cambio delle mansioni degli addetti.

8 Aspetti innovativi e anticipatori

8.1 Principali innovazioni emerse (prodotto, processo, organizzazione,...).

I Piani selezionati per le visite di monitoraggio valutativo fanno capo a tre ambiti tematici strategici: economia circolare e sostenibilità, innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e processo), internazionalizzazione ed e-Commerce. Vediamo più da vicino il contesto tematico in cui i Piani hanno agito. Per quel che riguarda l'economia circolare e sostenibilità lo scenario è tratteggiato dall'Avviso 1 / 2018 che ha finanziato Piani per l'adeguamento e lo sviluppo delle competenze tecniche dei lavoratori nei campi della prevenzione del rischio sismico e idrogeologico, dell'efficienza energetica, dell'uso delle fonti integrative e rinnovabili, dei materiali e delle soluzioni per la sostenibilità ambientale. Nel caso delle aree di prevenzione del rischio sismico e idrogeologico, i Piani potevano riguardare tutte le aziende che operano nella filiera per progettazione e realizzazione interventi o per produzione e installazione di strutture, componenti o materiali. Nel caso della sostenibilità ambientale, i Piani potevano trattare l'efficienza e il risparmio energetico, l'uso di fonti integrative e rinnovabili, la certificazione energetica, l'innovazione ambientale di processo e di prodotto, i bilanci ambientali e il miglioramento continuo delle prestazioni, le tecniche e le metodologie in materia di carichi e impatti ambientali ed energetici.

Per ciò che si riferisce alla formazione per il sostegno all'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto o di processo il contesto è contenuto nell'Avviso 5/2017 e nell'Avviso 4 / 2018. In questo caso, i Piani potevano riguardare la formazione legata all'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti. Ciò comprende tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature e nel software).

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione ed e-Commerce, si deve ricordare che il contesto non è costituito da un Avviso, ma dall'importanza che tale ambito tematico riveste per le imprese venete. Infatti, come già riscontrato in anni passati, le aziende venete hanno una forte propensione all'apertura internazionale ed utilizzano in modo consistente la formazione per prepararsi alle sfide sui mercati esteri. Tale propensione è stata uno dei fattori che ha alimentato il processo di crescita dell'economia regionale e ha fatto sì che il Veneto fosse la regione in cui il valore aggiunto stimolato dalla domanda internazionale è maggiore del valore aggiunto generato dai rapporti con le altre regioni italiane³.

Prima di vedere alcune caratteristiche emergenti per singolo ambito tematico è forse opportuno analizzare alcuni aspetti in qualche misura trasversali delle innovazioni affrontate dai Piani. Infatti, sulla base delle interviste fatte ad aziende e addetti, nonché dell'analisi dei Piani approvati è possibile fare alcune considerazioni.

³ OBR Veneto, Report finale attività di monitoraggio valutativo, anno 2020, pp. 4 – 5.

In primo luogo, i Piani hanno affrontato in prevalenza innovazione di prodotto (legata all'introduzione di nuovi macchinari o nuovi modi di produrre), di processo (legata a nuove forme di articolazione della produzione, con trasformazione dei processi produttivi basilari) ed organizzativa (legata, ad esempio, a ristrutturazione delle reti di vendita e a riformulazione delle politiche commerciali).

Tuttavia, una prima considerazione ci fa riflettere sul fatto che questi tre tipi di innovazione sono stati spesso presenti insieme nei processi di trasformazione contenuti nei e accompagnati dai Piani aziendali finanziati. La formazione per sostenere l'utilizzo di nuovi macchinari o di nuovi modi di produrre si è fatalmente intrecciata con quella per sostenere la diversa organizzazione del lavoro che l'uso di tali nuovi macchinari comporta. Si tratta, quindi, di una innovazione complessa, per sostenere e accompagnare la quale è necessario che tutte le componenti del ciclo formativo - dall'analisi del fabbisogno alla valutazione conclusiva - siano sviluppate in collaborazione con le aziende in vista del raggiungimento degli obiettivi aziendali. A ben vedere, i condizionamenti e gli "stop-and-go" causati dalle limitazioni introdotte per fronteggiare il Covid-19 non hanno fatto che evidenziare e potenziare questa complessità, richiedendo uno sforzo aggiuntivo per approcciare in modo nuovo i mercati di riferimento o rendendo necessario un modo nuovo di lavorare con lo smart work.

Una seconda considerazione riguarda il fattore tempo associato all'innovazione. I Piani monitorati hanno introdotto innovazione e organizzato formazione come supporto all'innovazione secondo progetti complessi, articolati e di medio – lungo termine. In altre parole, i Piani (nella maggioranza dei casi) si calano nel contesto di progetti di innovazione che interessano le aziende per un tempo prolungato che va oltre il ciclo di vita del Piano, in quanto legato a processi di ampio respiro (internazionalizzazione, digitalizzazione, economia circolare) che prevedono trasformazioni nel medio e lungo periodo. Ne consegue anche quanto notato per l'approccio "multifondo" evidenziato per alcune delle aziende intervistate e cioè che l'intervento di formazione legata all'innovazione può interessare più fonti di finanziamento (Conto di sistema, Conto formazione, risorse proprie, altri finanziamenti comunitari, nazionali o regionali) e può durare ben oltre il periodo di azione coperto dall'Avviso. Ne risulta - ancora una volta - l'importanza del costruire gli interventi formativi intorno agli obiettivi strategici aziendali e nel considerare la visione di sviluppo delle aziende come faro per la costruzione dei percorsi formativi.

Ciò premesso, nei paragrafi che seguono si presentano alcune caratteristiche dei Piani per singolo ambito tematico.

Ambito tematico 1 **economia circolare e sostenibilità**. Nella tabella seguente si riportano i Piani formativi che hanno insistito su questo ambito:

Tabella 1: I Piani per l'economia circolare e la sostenibilità.

Piano	Tipologia Conto	Azienda
"IRIDE – Innovation and Research for Integration between Development and Environment"	Conto di Sistema	CELENIT
MO.S.A - Modelli di Sostenibilità Ambientale	Conto di Sistema	Bruno Zampa
SOAVE: Sostenibilità Ambientale in Veneto	Conto di Sistema	Rigo Costruzioni
L'azienda sostenibile: la variabile "impatto ambientale"	Conto di Sistema	TMP

Tutti e quattro i Piani che hanno lavorato su quest'area hanno utilizzato il Conto di Sistema. Un'altra caratteristica trasversale ha riguardato la tematica della sostenibilità che, come visto ricordando l'Avviso 1/18, era solo una delle azioni possibili su cui incentrare l'attività formativa. Più nel dettaglio, con IRIDE l'azienda **CELENIT** ha affrontato il tema della gestione degli scarti e a partire da qui ha inteso stimolare la consapevolezza dei lavoratori circa il loro ruolo nel processo produttivo e il ruolo degli scarti di produzione; inoltre, è stata affrontata la necessità di integrare la formazione dei lavoratori con nozioni di base di statistica, economica, contabilità, insieme a quella di integrare maggiormente la loro conoscenza tecnica della materia prima legno. La formazione ha affrontato l'analisi del ciclo di vita dei prodotti industriali e del riciclaggio dei materiali, nonché le soluzioni innovative per il risparmio energetico in produzione.

Con MO.S.A. l'azienda **Bruno Zampa** ha mirato al mantenimento del posizionamento internazionale grazie alla creazione di prodotti la cui qualità è chiaramente percepita dal cliente finale. Ciò è stato fatto impostando la riorganizzazione aziendale verso la green economy. Questo ha favorito il coinvolgimento dei responsabili di area che hanno portato le competenze apprese ai loro collaboratori e incrementato il senso di responsabilità e appartenenza portando all'acquisizione di conoscenze in materia di sostenibilità ambientale.

Attraverso la partecipazione a SOAVE la **Rigo Costruzioni** ha inteso adottare un nuovo modello organizzativo, fondato su principi Lean e sulla sostenibilità ambientale e che determina una incisiva innovazione di processo nei sistemi operativi interni. Il cambiamento ha riguardato tecniche di pianificazione per scomporre il processo produttivo in singole fasi e gestire, per ciascuna di esse, tempi, costi, ma soprattutto metodologie Lean per la riduzione degli sprechi ed effettuare scelte operative e strategiche per garantire la sostenibilità ambientale della singola fase e, alla fine del processo, dell'opera realizzata. L'azienda ha, in particolare, mirato a migliorare gli impatti ambientali nelle seguenti fasi: scelta dei fornitori, materie prime, produzione dell'opera secondo criteri di efficientamento energetico, gestione dei rifiuti da cantiere.

Infine, con il Piano “L’azienda sostenibile: la variabile “impatto ambientale”, l’azienda **TMP** ha voluto introdurre o potenziare competenze relative alle performance ambientali dell’azienda e, in particolare, legate all’acquisizione di consapevolezza sul processo dei flussi di materie e prodotti in entrata e in uscita, e alle interazioni dei processi aziendali con l’ambiente lungo l’intero ciclo di vita del prodotto. Infatti l’azienda ha necessità di porre grande attenzione agli aspetti di sostenibilità ambientale, che entra a tutti gli effetti nella valutazione del fornitore: oltre al rispetto delle normative ambientali e alla riduzione dell’impatto richiesto all’azienda, IKEA (uno dei principali clienti di TMP) segue e impone ai fornitori un suo standard ambientale (IWAY) e richiede prodotti fatti in plastica riciclata.

Nella tabella seguente vengono riportati i Piani che hanno insistito nell’area tematica legata al **sostegno all’innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto o di processo**.

Tabella 2 I Piani per l’innovazione digitale e / o tecnologica di prodotto e processo.

Piano	Tipologia conto	Azienda
MES: La gestione integrata 4.0 della Supply Chain	Conto di Sistema	Antolini
EASYCo: la nuova tecnologia di processi al servizio della produzione del marmo	Conto di Sistema	Favorita
BIM: Business innovation management	Conto di Sistema	BIM Gestione Servizi Pubblici
Inspire the change	Conto Formazione	SAFILO

In tre casi su quattro, Industria 4.0 è protagonista delle scelte formative dei Piani e del legame di queste con gli obiettivi strategici delle aziende. È anche interessante notare come in due casi i Piani abbiano riguardato gruppi che operano nel settore della lavorazione del marmo (Antolini e Favorita) e che in ambedue i casi – pur con tutte le specificità delle aziende e dei processi di cambiamento in atto – i Piani hanno accompagnato l’introduzione di un sistema informatizzato che ha il principale scopo di accompagnare la funzione produttiva dell’azienda, controllando ad esempio gli ordini, gli avanzamenti in quantità e tempo, il magazzino.

Con la partecipazione al Piano MES, **Antolini** ha mirato ad acquisire nuove competenze relative alla gestione della supply chain attraverso il sistema di Manufacturing Execution System, per sviluppare una maggiore integrazione fra automazione tecnologica e riorganizzazione produttiva, ottimizzando i costi di ogni singolo flusso operativo, aumentando l’efficienza produttiva, organizzativa e i margini di profitto. Attraverso l’implementazione del sistema integrato MES – ERP l’azienda mantiene alto il valore dei prodotti offerti (ricordiamo: marmo e prodotti lapidei) con riduzione dei costi e ottenendo una maggiore fluidità nello scambio di informazioni nel rapporto azienda – cliente esterno – interno.

Dal canto suo **Favorita**, partecipando al Piano “EASYCo: la nuova tecnologia di processi al servizio della produzione del marmo” ha voluto continuare l’opera di adeguamento delle competenze del

personale seguita al graduale rinnovamento dei macchinari che ha richiesto la modifica dei sistemi informatici. Più nel dettaglio, i risultati più evidenti si sono manifestati in un cambio di mentalità di Favorita, che ha supportato il processo di trasformazione in atto. Si è verificato il miglioramento della collaborazione aziendale fra i dipendenti, con impatto positivo sulla relazione lavorativa fra gli operatori del reparto commerciale e gli amministrativi. Ad esempio, prima del Piano il sistema per il salvataggio dati non era integrato fra amministrazione e commerciale. A seguito della maggiore conoscenza di EASYCo seguita alla formazione è stato possibile creare un sistema univoco, fatto di informazioni corrette e in cui ogni processo si accosta agli altri per comporre un sistema integrato.

Nel caso di **BIM Gestione Servizi Pubblici**, la partecipazione al Piano è servita a far comprendere le interazioni e i flussi tra sistemi informatici in azienda e come questi sistemi dialogano tra loro per avere una base dati comune su cui fare rilevazioni e rappresentazioni, che servano a prendere decisioni più consapevoli a tutti i livelli. L'impatto del corso si è fatto sentire in tutte le aree aziendali, ognuna per quanto di sua competenza: ha aumentato la capacità di gestire il cambiamento da parte delle aree amministrative, ha migliorato la gestione del cliente da parte delle aree commerciale e marketing, nonché l'utilizzo degli applicativi Industria 4.0 nell'area informatica.

SAFILO con Inspire the change ha proseguito un programma di adeguamento delle competenze del personale mirato al processo di trasformazione digitale. Il percorso formativo ha favorito la creazione di team inter-funzionali, ha migliorato la collaborazione tra persone di reparti diversi e favorito le sinergie per affrontare meglio le diverse sfide, ha rafforzato il senso di appartenenza all'azienda e la cooperazione tra diverse funzioni. Inoltre, è stata riscontrata l'accelerazione dei tempi di reazione nella risoluzione dei problemi, la creazione di reportistica istantanea, la storicizzazione delle criticità di modelli prodotti, la disponibilità di reportistiche istantanee di produzione e la mappatura delle competenze del personale.

Infine, nella tabella seguente si riportano i Piani che hanno agito in relazione all'area tematica **dell'internazionalizzazione / e Commerce**.

Tabella 3: I Piani per l'internazionalizzazione e l'e – Commerce.

Piano	Tipologia Conto	Azienda
Formazione sulla sicurezza alimentare in IDB	Conto Formazione	IDB
Piano formativo interaziendale Ormet / Jekko	Conto Formazione	Ormet / Jekko
Sviluppo dell'internazionalizzazione	Conto Formazione	Fratelli Rossetto
Formazione professionale	Conto Formazione	TEXA

Una prima annotazione riguarda il fatto che in questo blocco di Piani la linea di finanziamento è sempre stata il Conto Formazione che, com'è noto, non viene attivato in risposta a un Avviso, ma sulla base della volontà dell'azienda e della disponibilità finanziaria. Il fatto che le aziende abbiano scelto quest'area tematica per l'utilizzo del loro Conto Formazione è forse segno del grande interesse per la tematica presso le aziende venete, come si è sostenuto nei paragrafi precedenti.

Scendendo più nel dettaglio, attraverso la partecipazione al Piano "Formazione sulla sicurezza alimentare in IDB" l'azienda dolciaria **IDB** ha mirato a sostenere la presenza e il consolidamento del brand aziendale nel mercato estero e in particolare in quello statunitense. A partire dalla revisione del sistema sanitario a statunitense attuata nel 2011, infatti, è stato anche introdotto il *Food Safety Modernization Act* che delega la Food and Drug Administration (FDA) all'istituzione e alla regolamentazione degli standard di sicurezza alimentare per coltivazione, lavorazione, imballaggio, stoccaggio e distribuzione di prodotti alimentari nazionali e importati. Entrata in vigore nel 2011, questa legge ha dato il via a una serie di regole che definiscono i requisiti minimi che le attività alimentari devono implementare nelle fasi di produzione, gestione e/o distribuzione di alimenti per la vendita e il consumo negli Stati Uniti. Uniformarsi a tale regolamentazione è stato necessario per l'azienda e i suoi fornitori.

Con il Piano formativo interaziendale Ormet / Jekko le aziende **Ormet / Jekko** (un tempo la seconda controllata dalla prima, ma ora sostanzialmente autonome) hanno voluto sviluppare le competenze relazionali all'interno del luogo di lavoro ai fini di far aumentare nei partecipanti la conoscenza della struttura aziendale e la consapevolezza del proprio ruolo nel processo di crescita e sviluppo. Inoltre, attraverso l'azione formativa sul digital marketing le aziende hanno sviluppato le competenze dei partecipanti in merito ai motori di ricerca e all'uso dei social media per la penetrazione in nuovi mercati e il mantenimento delle quote esistenti nei mercati ove sono già presenti.

Attraverso il Piano "Sviluppo dell'internazionalizzazione" l'azienda **Fratelli Rossetto** ha voluto sostenere un processo di riorganizzazione interna che ha coinvolto tutti i dipendenti, con la parziale innovazione dei processi e delle tecniche usate così da poter far fronte alle richieste dell'estero e aprirsi alla collaborazione con aziende e strutture localizzate in altri paesi. L'obiettivo dell'attività formativa è consistito nell'aiutare i partecipanti ad essere operativamente autonomi nelle diverse fasi di sviluppo commerciale in nuovi mercati internazionali.

Infine, con la realizzazione del Piano "Formazione professionale" l'azienda **TEXA** ha voluto rafforzare le competenze per il mantenimento di certificazioni che consentono di operare in ambito internazionale. Nel dettaglio, si è trattato di competenze legate al trattamento dei dati personali, a competenze sulle questioni doganali e relative alla problematica dell'IVA internazionale.

8.2 Industria 4.0: ancora qualche considerazione

Dopo avere esaminato e analizzato le tipologie di innovazione che i Piani e le aziende visitate hanno posto in essere e combinato in relazione alle aree tematiche strategiche prevalenti, si deve ancora formulare qualche considerazione in relazione alla diffusione di approcci e tecnologia

Industria 4.0 presso le aziende considerate nel panel di monitoraggio. Infatti, se è normale che i Piani che hanno lavorato nell'area tematica "innovazione digitale di prodotto e di processo" abbiano trattato innovazioni legate a tecnologie abilitanti Industria 4.0, anche alcuni Piani che si sono occupati delle altre aree tematiche hanno sviluppato azioni in tal senso. Inoltre, a prescindere dal Piano e dall'area tematica, le 12 aziende del panel stanno più o meno ampiamente considerando il nuovo modo di lavorare reso possibile dalle tecnologie abilitanti. Ad esempio, l'azienda Rigo Costruzioni, il cui Piano opera nell'area tematica dell'economia circolare e sostenibilità, ha acquisito recentemente una gru automontante basata sulla tecnologia dell'automazione 4.0. I risultati sono significativi, sia in termini di rapidità di utilizzo, che di contenimento degli sprechi.

Discorso in parte analogo può essere fatto per l'azienda TMP, anch'essa attiva in un Piano operante nell'area della sostenibilità. In questo caso uno dei principali clienti dell'azienda – IKEA – richiede un alto grado di automazione dei processi produttivi. Anche se attualmente non vi sono in azienda tecnologie 4.0, si prevede a breve di interconnettere progressivamente le aree imballaggio, produzione e magazzino.

Anche nel caso di Jekko, operativa anch'essa nell'area della sostenibilità, l'impresa produce minigru semoventi con tecnologie 4.0 che consentono il geotracciamento del mezzo ed anche la riparazione da remoto, in caso di problemi.

Se ne deduce che, al di là delle inevitabili fasi iniziali di sperimentazione e di adattamento dei processi, l'adozione delle tecnologie Industria 4.0 si va rapidamente diffondendo e l'automazione e l'interconnessione stanno diventando il modo ordinario di condurre la produzione.

9 Buone pratiche

9.1 Elementi distintivi delle buone pratiche

Nelle Linee Guida predisposte da Fondimpresa per le rilevazioni del monitoraggio valutativo era esplicitata l'utilità di analizzare i Piani e le esperienze delle aziende nell'ottica delle buone pratiche.

Come si ricorderà, il termine "buone pratiche" è diventato di largo uso negli anni Novanta del secolo scorso ed è poi diventato praticamente insostituibile con l'entrata in vigore della cosiddetta Strategia di Lisbona. Tale strategia aveva lo scopo, fra l'altro, di coordinare le politiche e gli interventi degli Stati membri dell'UE, soprattutto in quegli ambiti (come la formazione, l'istruzione, il lavoro o la ricerca) in cui la responsabilità di costruire le politiche e attuare gli interventi è ancora degli Stati e non della Commissione o del Parlamento europeo. Tale strategia aveva elaborato il Metodo di Coordinamento Aperto ossia un metodo di condivisione reciproca fra gli Stati europei che portava a mettere in comune storie di successo, lezioni apprese, approcci efficaci: le buone pratiche, appunto.

Nell'ambito del Metodo di Coordinamento Aperto, alla definizione e sperimentazione dei modelli di intervento e al loro trasferimento, in altre parole all'innovazione e alla sua diffusione, veniva riconosciuto il ruolo di strumento operativo principale da utilizzare per il sostegno alla messa a regime di una politica (programmazione di risorse e attuazione di programmi). Più nel dettaglio, le buone pratiche erano quelle strategicamente orientate a produrre un cambiamento. La loro attivazione doveva partire necessariamente dalla reale conoscenza del bisogno/problema rispetto al quale si intendeva dare una risposta/soluzione.

Una pratica⁴, come definizione di carattere generale, è connotabile come buona quando per l'efficacia dei risultati, per le caratteristiche di qualità interna e per il contributo offerto alla soddisfazione/soluzione del bisogno/problema, risponde adeguatamente al complesso sistema delle aspettative.

Nel corso degli anni sono state maturate diverse esperienze di individuazione, raccolta e analisi delle Buone Pratiche (BP) concernenti i più svariati settori di intervento sia delle politiche pubbliche (come ad esempio nel campo ambientale o socio-sanitario), sia delle azioni del privato.

Ad esempio, BP sono state ricercate, raccolte e analizzate nell'ambito:

- del governo e implementazione delle politiche locali per il lavoro (BP e sviluppo locale);
- dei programmi di innovazione e qualificazione dei sistemi di incontro tra domanda e offerta di lavoro (BP di processo e di prodotto);
- della formazione professionale, nelle sue diverse filiere (BP formative e qualità dei sistemi di formazione);

⁴ La definizione e le classificazioni che seguono sono tratte da: La metodologia ISFOL per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche, Roma, 2004.

- degli interventi innovativi volti alla diffusione di forme di integrazione tra politiche sociali e del lavoro (BP e mainstreaming);
- degli interventi di introduzione delle innovazioni tecnologiche nelle organizzazioni e nella produzione;
- degli interventi di sostenibilità ambientale e di contenimento energetico;
- degli interventi di parità di genere.

Nell'esperienza fino ad oggi maturata, le BP sono innanzitutto progetti innovativi, configurati come modelli di intervento praticati ed esportabili, che si connotano in base ad elementi standard spesso definiti come requisiti principali, sui quali appaiono convergere tutti i lavori di analisi delle BP prodotti.

Gli elementi standard o requisiti principali che deve esprimere una pratica per essere definita non solo buona, ma utile e da disseminare sono:

- l'adeguatezza e la completezza del quadro logico progettuale e attuativo sembra essere la chiave di volta per interpretare i connotati di una BP. Un progetto/modello può essere innovativo e aver prodotto cambiamenti significativi ma senza questo elemento, per altro sempre più diffuso come metodo di progettazione, vengono a mancare le condizioni per apprendere consapevolmente dall'esperienza realizzata.
- l'efficacia, l'efficienza e la qualità attuativa.
- l'innovatività, ovvero la capacità del progetto/modello di produrre soluzioni nuove, creative e qualitativamente consistenti (sia in termini di processi che di prodotti) per il miglioramento delle condizioni iniziali o per la soddisfazione/soluzione del bisogno/problema originario;
- la riproducibilità, ossia la possibilità offerta dal progetto/modello di essere riprodotto in presenza di problemi analoghi o simili a quelli che lo hanno originato e la trasferibilità, l'applicazione, quindi, del progetto/modello in luoghi e situazioni diversi da quelli in cui è stata realizzata;
- la sostenibilità, in altri termini l'orientamento del progetto/modello di fondarsi, in una visione prospettica, sulle risorse esistenti o capacità di generare essa stessa nuove risorse. La sostenibilità è fortemente connessa al mainstreaming e alla capacità di coinvolgimento, ovvero di mettere in moto le risorse tecniche, culturali e umane di tutti i soggetti che vi partecipano e delle organizzazioni coinvolte;
- il mainstreaming. Nei lavori svolti in riferimento alle BP, oltre agli elementi fin qui descritti, vengono diffusamente evocati altri requisiti più difficilmente rilevabili quali l'efficacia, l'impatto, o, in altri termini, il valore aggiunto prodotto dall'attuazione del progetto/modello in termini di capacità di produrre cambiamenti che non possono che partire dal coinvolgimento orizzontale e verticale dei soggetti operanti in uno stesso ambito. E per questo motivo, il mainstreaming viene identificato come elemento standard o requisito fondamentale nell'individuare e analizzare un BP realizzata.

Ai fini di questo report, si è ritenuto utile considerare i Piani e le esperienze che sono stati monitorati in modo da verificare la presenza in essi di tutte o alcune delle caratteristiche standard delle BP sopra riportate. Tuttavia, vista la grande varietà e ricchezza dei Piani considerati, non si

focalizza l'attenzione sui Piani nel loro complesso, quanto su alcune singole componenti, in modo da facilitarne la trasferibilità e riproducibilità in altri contesti. Le componenti presentate sono raggruppate secondo le macro azioni previste negli Avvisi e cioè: Attività preparatorie e di accompagnamento, Attività non formative, Attività di erogazione della formazione.

9.2 Elementi di eccellenza riscontrati

9.2.1 Attività preparatorie e di accompagnamento

Tutti i Piani visitati, sia di Conto Formazione, sia di Conto di Sistema, hanno effettuato attività di analisi della domanda e dei fabbisogni formativi e, a partire da queste, hanno identificato le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi di Piano collegati agli obiettivi strategici aziendali. Come già evidenziato, le interviste hanno potuto constatare che le attività preparatorie (con particolare riguardo per l'analisi dei fabbisogni, ma anche per l'analisi di scenario economico) si collocano in modo armonico e coerente nel quadro logico che ha portato alla formulazione e realizzazione dei Piani.

Inoltre, sempre in tutti i casi riscontrati, le attività preparatorie hanno saputo creare le condizioni per produrre soluzioni nuove, creative e qualitativamente consistenti, tese al miglioramento delle condizioni iniziali o alla soluzione del bisogno originario. Inoltre, malgrado la presenza di approcci diversi, le analisi dei fabbisogni (in termini di strumenti di analisi e di modalità di codifica delle competenze e di traduzione delle analisi in percorsi formativi) contengono alcuni elementi standardizzati (ad esempio la pratica del colloquio con i dirigenti apicali e i responsabili dello sviluppo risorse umane o quella dell'analisi dei gap di competenze) che ne consentono facilmente la riproducibilità in altri contesti e la trasferibilità ad altri Piani e imprese. Si può quindi sostenere che tutti gli approcci seguiti costituiscono delle pratiche interessanti e di successo. Tuttavia, alcuni casi hanno avuto caratteristiche particolari che è opportuno mettere in evidenza.

Nel Piano "L'azienda sostenibile: la variabile "impatto ambientale" nell'innovazione dei processi e prodotti", relativo all'azienda TMP, l'analisi dei fabbisogni è stata realizzata in modo molto accorto, dettagliato e puntuale ed i risultati sono stati la base per una corretta declinazione degli obiettivi formativi. Insieme alla centralità del discente, all'apprendimento situato, a scelte metodologiche alternative all'aula e alla pratica della formazione interna da parte dei team leader, l'analisi dei fabbisogni è stata uno degli elementi chiave per assicurare la bontà e la riuscita del percorso formativo.

Un secondo esempio rilevante è costituito dal Piano Mo.S.A, Modelli di sostenibilità ambientale, per l'azienda Bruno Zampa. In questo caso (caratteristica peraltro comune a vari casi monitorati), l'analisi dei fabbisogni è in costante aggiornamento al di là dello specifico Piano formativo e ciò permette di identificare immediatamente Avvisi adatti all'azienda invece di adattare le esigenze dell'azienda agli Avvisi disponibili. Inoltre, il caso si segnala perché l'analisi dei fabbisogni è stata attuata attraverso il ricorso all'approccio bottom – up per la realizzazione di un'offerta formativa coerente con le necessità dell'azienda.

Infine, l'azienda Rigo Costruzioni nel Piano SOAVE, Sostenibilità Ambientale in Veneto, partendo da un'analisi dei fabbisogni accurata e da un'analisi di scenario che ha considerato i vincoli normativi e di sostenibilità dell'attività edilizia, ha costruito un modello produttivo orientato all'integrazione di sistemi operativi mutuati dalla metodologia Lean Manufacturing con i principi della sostenibilità ambientale che determinano i loro impatti già nel processo di produzione delle opere edili.

Per quanto si riferisce all'operatività del Comitato Tecnico Scientifico, i Piani monitorati hanno sviluppato modalità interessanti. Nel caso di MES la gestione integrata 4.0 della supply chain, realizzato per l'azienda Antolini, l'attuazione del Piano ha visto l'interazione costante di due tipologie di attori: da un lato il team di ricerca, composto da referenti del Dipartimento di tecnica e gestione dei sistemi industriali dell'Università di Padova e dall'altro lato il team imprenditoriale, composto da referenti del management aziendale e in particolare dalla responsabile risorse umane, dal responsabile controllo di gestione e dal responsabile infrastruttura ITC. A ciò si aggiunga l'ente Gruppo Formazione che ha assicurato la direzione didattica. A partire da un'analisi tecnico – organizzativa dell'azienda, il team di ricerca e il team imprenditoriale hanno tracciato le caratteristiche di un sistema di acquisizione ed elaborazione dei dati, collegato alle macchine di produzione, in tempo reale e funzionale a creare ipotetici scenari per permettere ai manager di definire le linee strategiche. Successivamente, sono state mappate le competenze attualmente presenti e definito il gap da colmare con la realizzazione del piano.

9.2.2 Le attività non formative.

Anche per la realizzazione delle attività non formative (essenzialmente la progettazione, la promozione del Piano, la scelta delle aziende e dei partecipanti, il monitoraggio di docenti e dell'apprendimento) i Piani visitati hanno utilizzato modalità ormai consolidate che, grazie anche al supporto degli enti partner attuatori e fornitori di servizi, nonché all'opera dei Comitati Tecnici Scientifici, hanno garantito risultati di qualità e la capacità di contribuire a raggiungere gli obiettivi dei Piani. Come per il punto precedente, tuttavia, alcuni Piani hanno adottato modalità interessanti che è opportuno segnalare.

Il piano IRIDE per l'azienda CELNIT ha visto un'interazione forte fra l'impresa e il progettista formativo: in base al risultato dell'analisi del fabbisogno e dell'analisi di scenario il problema degli scarti di produzione è stato individuato come focus principale della formazione. La progettazione ha ideato un programma didattico molto concreto, che ha favorito il confronto fra le diverse parti dell'azienda e resa più agevole la condivisione dei dati.

Un altro caso interessante è costituito dall'azienda IDB e dal Piano Formazione alla sicurezza alimentare in IDB. In questa circostanza l'origine della formazione è stata esterna all'impresa, trattandosi di adeguare la produzione dolciaria a normative introdotte negli Stati Uniti che

costituiscono uno dei principali mercati di riferimento. Pertanto, il percorso formativo è stato costituito per sviluppare competenze in materia di sicurezza alimentare con particolare riguardo agli standard statunitensi. Attraverso la combinazione di aula e esercitazioni pratiche legate all'uso di database e altre fonti informative per lavorare con gli Stati Uniti, la progettazione ha costruito un percorso applicativo efficace, anche in virtù della conoscenza pregressa con il docente. Quest'ultimo aspetto è da sottolineare: il fatto di avere già realizzato in precedenza attività formative con gli stessi enti attuatori e/o con gli stessi docenti ha favorito la traduzione degli obiettivi dei Piani in obiettivi formativi e anche l'attività di docenza.

Infine, per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione, il Piano BIM: la reingegnerizzazione digitale dei servizi integrati dell'azienda BIM presenta caratteristiche interessanti. Infatti, il sistema di monitoraggio e valutazione è stato pensato in modo metodologicamente molto preciso e composito e basato nell'esito di una serie di test e questionari, volti alla realizzazione di due diversi obiettivi: in primo luogo, il monitoraggio corrisponde al sistema di controllo adottato dal Responsabile del Coordinamento e della Conduzione del Piano durante il corso delle attività e si fonda sull'acquisizione sistematica di dati circa lo stato di avanzamento del progetto, al fine di registrare eventuali scostamenti e informare gli attori sulle eventuali criticità. In secondo luogo, la Valutazione, per la quale gli esiti delle attività di monitoraggio costituiscono una base importante, aveva invece la funzione di stimolare il miglioramento continuo delle attività previste nelle differenti fasi attraverso l'esame rigoroso dei processi e dei prodotti formativi.

9.2.3 Le attività formative

Nella maggioranza dei casi, la metodologia formativa preferita è stata la combinazione di attività di aula e dal training on the job, seguite da action learning e coaching. Sempre nella maggioranza dei casi, i risultati dell'analisi dei fabbisogni e la loro traduzione in obiettivi e contenuti formativi hanno fatto sì che i percorsi formativi siano stati finalizzati allo sviluppo di competenze tecnico professionali e competenze trasversali insieme. Le modalità di erogazione della formazione, inoltre, sono state molto variabili quanto alla durata, legate ai contenuti e al target selezionato.

Nel caso di SAFILO e del Piano Inspire the change, il percorso ha favorito il team building interfunzionale ha migliorato la collaborazione tra persone di reparti diversi e favorito le sinergie per affrontare meglio le diverse sfide, ha rafforzato il senso di appartenenza all'azienda e la cooperazione tra diverse funzioni. I team erano multifunzionali e le persone coinvolte erano "giuste" per gli obiettivi; infatti, i partecipanti avevano diverse specializzazioni e dal loro confronto e integrazione sono scaturite proposte innovative e praticabili. Il metodo formativo adottato ha aiutato i partecipanti ad uscire dalla confort – zone, forzando i partecipanti a informarsi su aspetti fuori dalle competenze dei team e a definire soluzioni partendo da punti di vista innovativi.

Nel caso del Piano EASYCO per l'azienda Favorita ha sviluppato le azioni formative riflettendo continuamente su come le persone lavoravano e su come percepivano il cambiamento e le

conseguenze del cambiamento. In tal modo i partecipanti hanno migliorato il modo di lavorare in quanto c'è stata unità tra i vari componenti per un unico risultato che è il bene dell'azienda.

Il Piano "Sviluppo dell'internazionalizzazione per l'azienda Fratelli Rossetto", ha realizzato azioni formative per continuare un processo di internazionalizzazione iniziato da tempo. Il Piano ha risposto alla necessità di diversificare i prodotti sulla base delle esigenze del cliente e aiutare i dipendenti ad essere autonomi operativamente nelle diverse fasi del processo di sviluppo commerciale nei nuovi mercati internazionali. I percorsi formativi sono stati molto pratici e ciò ha permesso di raggiungere risultati immediatamente cantierabili, ossia spendibili sul lavoro.

Per ciò che si riferisce al Piano Ormet – Jekko, la formazione ha proceduto per gradi successivi: dopo un primo periodo di incontri con gli enti formatori attuatori del piano durato un paio di settimane, nelle quali è stata fatta l'analisi dei bisogni formativi in relazione sia agli obiettivi aziendali che alle esigenze personali dei partecipanti, è scattata la fase di progettazione delle attività formative vere e proprie sia a livello di macroprogettazione che a livello di microprogettazione per ogni singolo contenuto, e qui il percorso si divide in due. Il corso di Area Operations – progettato dall'ente attuatore - è stato incentrato sulle competenze relazionali ed ha mirato a potenziare le skill di comunicazione interpersonale e di comunicazione professionale dei lavoratori che poi sarebbero andati a ricoprire dei ruoli di "cerniera" tra il reparto produzione e il reparto di vendita. Il corso *Digital Marketing* invece ha visto una genesi diversa in quanto è stato sviluppato sia in fase di macroprogettazione che di microprogettazione internamente dall'azienda stessa, che si è avvalsa della collaborazione di un docente esterno a chiamata diretta. In questo secondo caso, arrivati a metà del corso ed esauriti abbastanza argomenti teorici come da programma, i contenuti della seconda parte sono stati ricalibrati e modificati anche in base alle esigenze e alle richieste dei partecipanti (ad esempio un approfondimento sul *brand* con esempi concreti di casi di studio) introducendo anche una modalità formativa diversa: non più solo lezione frontale ma simulazioni e attività di learning by doing analizzando casi di scuola e progettando lavori individuali o di gruppo su tematiche che potevano riferirsi all'ambito lavorativo.

Infine, nel caso di TEXA e del Piano "Formazione professionale", le tre articolazioni dell'attività formativa (Protezione dati, IVA internazionale, questioni doganali) sono state predisposte dall'ente attuatore di concerto con l'azienda e sulla base degli esiti dell'analisi dei fabbisogni. Il taglio individualizzato sul settore di specifico interesse dell'azienda, con esempi e riferimenti precisi, ha reso più semplice ai lavoratori coinvolti nella formazione comprendere l'applicazione di quanto appreso al lavoro quotidiano. Gli elementi che più di altri sembrano aver determinato l'esito positivo della formazione sono la capacità di individuare in maniera efficace i punti da migliorare per garantire l'avanzamento futuro dei diversi comparti aziendali; il solido rapporto con l'ente attuatore, che rende più semplice e immediata la redazione di piani di formazione efficaci e calati sulla specifica realtà aziendale; l'enfasi su una didattica che combina lezioni teoriche con approfondimenti specifici del settore in cui opera l'azienda; la qualità dei docenti e infine la qualità del materiale fornito ai corsisti, che viene costantemente consultato e reso anche disponibile a colleghi.

10. Conclusioni

È arduo fornire delle conclusioni a questo rapporto. La ricchezza delle esperienze analizzate, la flessibilità delle soluzioni adottate, la creatività con la quale aziende ed enti attuatori hanno cercato di soddisfare i propri fabbisogni di competenze emergono con chiarezza dal testo. Ci si limiterà, quindi, a tre considerazioni.

In primo luogo, l'abitudine delle aziende monitorate all'utilizzo della leva formativa come modo per raggiungere i propri obiettivi strategici si conferma una prassi diffusa ed efficace; in nessuno dei casi analizzati la formazione ha carattere episodico ed anzi, è comune la prassi di svolgere su base stabile nel tempo l'analisi dei fabbisogni e di utilizzare una pluralità di fonti di finanziamento per acquisire le competenze necessarie. Su base territoriale questa è una tendenza consolidata, che vede aziende, enti attuatori, fornitori di servizi formativi e università in sinergia e collaborazione.

Una seconda considerazione riguarda gli ambiti tematici strategici al centro dei Piani. Le tre aree tematiche, proposte da Fondimpresa, o negli Avvisi o come area di interesse, hanno suscitato risposte di grande creatività e varietà. Poiché i tre ambiti tematici sono tuttora di grande attualità e riguarderanno ancora attività formative da finanziare nel prossimo futuro, le esperienze analizzate forniscono abbondante "materiale" di qualità, da condividere e utilizzare.

Un'ultima considerazione riguarda la pandemia; la rapidità di reazione, la lucidità di visione, la prontezza di decisione che le imprese monitorate hanno dimostrato in quest'occasione confermano la tradizionale capacità delle imprese venete di "leggere" quanto accade e di agire per il bene dell'azienda. È una capacità questa che rende il sistema Veneto una delle economie più dinamiche del paese.