



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022

Report Regionale

Indice

1. Introduzione

- 1.1 La scelta delle imprese: settori e dimensioni
- 1.2 Gli ambiti strategici analizzati: le transizioni gemelle
- 1.3 Tipologia di piano formativo: non solo conto di sistema

2. Spunti comuni di riflessione

- 2.1 Il contesto di riferimento
- 2.2 Il ruolo della formazione
- 2.3 L'attenzione al risultato

3. Le buone prassi formative

Appendice: Schede sintetiche

1. Introduzione

L'articolazione territoriale del Veneto ha svolto il monitoraggio valutativo 2022 su dodici esperienze formative di impresa, scegliendo di focalizzare l'attenzione su un panel variegato di aziende localizzate in diverse province della regione. Nella Figura 1 sono riportati sinteticamente i dati delle stesse e dei piani monitorati.

Tabella 1 – Principali informazioni relativi ai casi aziendali oggetto di monitoraggio

Azienda	Settore	Dimensione	Ambito tematico strategico	Tipologia di piano
Cavaliere Sas	Orafo-gioielleria	14 dipendenti	Digitalizzazione dei processi aziendali	Conto di sistema
C.R. SpA	Produzione di stampi di tranciatura lamierini magnetici	92 dipendenti	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto	Conto formazione
Fabbri Park Srl	Fabbricazione di strutture metalliche e di parti di strutture (Giostre)	22 dipendenti	Transizione verde ed Economia circolare	Conto di sistema
Fourgroup Sas	Fabbricazione di altre apparecchiature elettriche	55 dipendenti	Digitalizzazione dei processi aziendali	Conto di sistema
Gasparini Industries Srl	Fabbricazione di presse piegatrici	40 dipendenti	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto	Conto di sistema
Isolgomma Srl	Fabbricazione di altri prodotti in gomma: soluzioni per l'isolamento acustico, dalle vibrazioni e per la insonorizzazione industriale	35 dipendenti	Altro	Conto di sistema
Media Profili Srl	Fabbricazione di mobili	1400 dipendenti	Transizione verde ed Economia circolare	Conto formazione Piano Aziendale
Oleodinamica Panni Srl	Fabbricazione di apparecchiature fluidodinamiche	269 dipendenti	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto	Conto formazione
Pasubio Tecnologia Srl	Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	27 dipendenti	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto	Conto formazione Piano Aziendale con contributo aggiuntivo
Pellegrini Srl	Lavori di costruzioni specializzati	25 dipendenti	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto	Conto formazione Piano Aziendale con contributo aggiuntivo
Prestige Srl	Fabbricazione di articoli da viaggio, borse e simili, pelletteria e selleria	151 dipendenti	Altro	Conto di Sistema
Silter Srl	Fabbricazione di articoli in materie plastiche	37 dipendenti	Transizione verde ed Economia circolare	Conto di Sistema

1.1 La scelta delle imprese: settori e dimensioni

Il panel selezionato è composto principalmente da aziende che operano in ambito manifatturiero (10), più un'impresa attiva nel settore delle Costruzioni (Pellegrini Srl) e una in ambito Informatica e Consulenze Informatiche (Pasubio Tecnologia). Quest'ultima rappresenta sicuramente un caso particolare in quanto azienda di servizi, ma soprattutto perché si tratta di una società in house con clienti esclusivamente nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

Tra le imprese del manifatturiero sono presenti diversi comparti che rappresentano le specializzazioni regionali: Metalmeccanica, Pelletteria, Arredamento, Orafo. Alcune imprese operano come fornitori in ambito B2B, altre – come Prestige Italia – sono, viceversa, imprese B2C che hanno la necessità di migliorare il proprio approccio all'internazionalizzazione.

In termini dimensionali, sono presenti:

- 1 impresa con meno di 20 addetti;
- 7 imprese tra i 20 e i 49 addetti;
- 2 imprese tra i 50 e i 249 addetti
- 1 impresa tra i 250 e i 999 addetti
- 1 impresa con più di 1000 addetto

La presenza di un nucleo significativo di piccole/medie imprese tra 20 e i 49 addetti è coerente con le caratteristiche del sistema imprenditoriale regionale che ha visto questo gruppo di imprese intraprendere percorsi significativi di innovazione tecnologica e organizzativa che ha richiesto spesso un investimento importante in termini di risorse umane e formazione in grado di accompagnare i nuovi obiettivi strategici definiti dalla proprietà e dal management. Tuttavia, appare utile tenere in considerazione anche le microimprese e le imprese più strutturate per comprendere come Fondimpresa possa supportare realtà così differenti. Infatti, per la Cavaliere Sas il progetto formativo oggetto di monitoraggio è la risposta centrale alla necessità di riorganizzare e gestire in modo più efficiente l'azienda attraverso gli strumenti digitali. Viceversa, per quanto riguarda Media Profili, la formazione finanziata con le risorse di Fondimpresa ha rappresentato uno dei tanti tasselli di un percorso formativo già intrapreso e strutturato avviato con l'obiettivo di migliorare ulteriormente la propria dimensione di impresa attiva nell'economia circolare.

1.2 Gli ambiti strategici analizzati: le transizioni gemelle

Nell'individuazione degli ambiti strategici da selezionare per scegliere i piani da monitorare è stato fatto riferimento ad una survey realizzata presso un campione di 1082 imprese del Veneto del settore manifatturiero che aveva l'obiettivo di analizzare le competenze necessarie nel prossimo futuro per il sistema produttivo locale.

Il primo elemento ad emergere è l'importanza riconosciuta dagli imprenditori veneti ad alcuni fattori come portatori di cambiamento rilevante della competitività delle proprie aziende: nello specifico il digitale, l'industria 4.0 e la sostenibilità. In misura minore anche l'internazionalizzazione.

Tabella 2 - A suo giudizio, nel prossimo biennio quanto saranno rilevanti i seguenti fattori per la competitività della sua impresa?

	Molto	Abbastanza	Molto/ abbastanza
Digitale	49,2	36,5	85,7
Industria 4.0	38,6	36,8	75,4
Sostenibilità	38,2	39,2	77,4
Internazionalizzazione	36,0	32,5	68,5
Altro	4,3	0,1	4,3

Fonte: FNE- Confindustria Veneto (n. casi in Veneto 1082, 2021)

Tutti questi fattori influiranno significativamente e trasversalmente nelle diverse aree aziendali dalla progettazione al post-vendita contribuendo a trasformare i modelli di business e quindi le modalità di creazione del valore.

Tabella 3 - In quali ambiti aziendali influiranno questi fattori nel prossimo biennio?

	Progettazione e industrializzazione	Produzione	Marketing e comunicazione	Vendita	Post- vendita	Nessuno
Digitale	50,5	34,4	66,4	47,3	28,7	3,2
Industria 4.0	46,0	62,6	14,3	13,8	7,9	10,5
Sostenibilità	34,4	57,5	35,8	28,1	10,4	8,0
Internazionalizzazione	18,9	19,9	42,1	56,4	20,2	14,8
Altro	3,1	3,0	2,0	2,1	1,0	0,1

Fonte: FNE- Confindustria Veneto (n. casi in Veneto 1082, 2021)

Nonostante questo, la maggior parte degli intervistati ritiene di possedere solo in parte o al più non possedere affatto le competenze necessarie per rispondere ai cambiamenti in atto. La mancanza di competenze è particolarmente rilevante con riferimento al digitale.

Tabella 4 - Ritiene che nella sua azienda le competenze presenti siano adeguate a rispondere ai cambiamenti in atto (val. %)

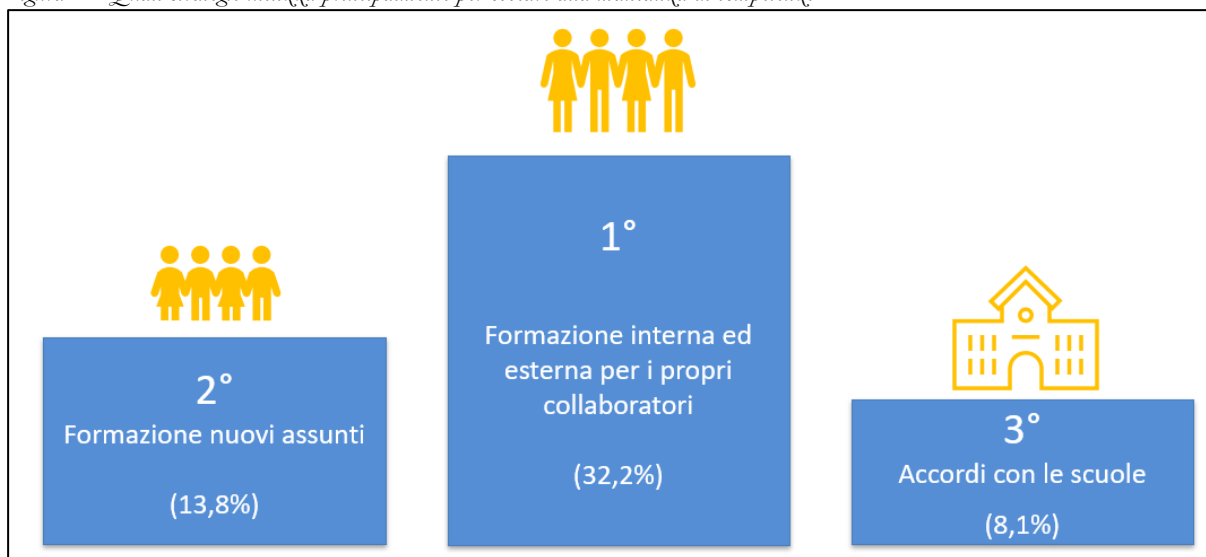
	Sì, del tutto	Sì, in parte	No
Digitale	15,6	70,4	12,2
Industria 4.0	13,2	57,2	25,8
Sostenibilità	12,0	63,5	21,6
Internazionalizzazione	13,0	51,0	31,2

Fonte: FNE- Confindustria Veneto (n. casi in Veneto 1082, 2021)

Infine, si è chiesto alle imprese attraverso quali strategie ritengono di poter sopperire alla mancanza di tali competenze. Al primo posto gli intervistati (32,2%) pongono la scelta di attuare una formazione interna ed esterna ai propri collaboratori; mentre in seconda battuta (13,8%) indicano la formazione dei neoassunti.

I risultati emersi indicano quindi l'importanza primaria della formazione continua come strumento prioritario per consentire alle aziende del Veneto, e non solo di poter concretamente affrontare i mega trend che stanno già oggi modificando i fattori competitivi necessari non subendo i cambiamenti, ma trasformandoli in nuove opportunità di sviluppo e di sostenibilità nel lungo periodo.

Figura 1 – Quali strategie utilizza principalmente per ovviare alla mancanza di competenze



Fonte: FNE- Confindustria Veneto (n. casi in Veneto 1082, 2021)

Alla luce di questi risultati si è ritenuto indispensabile concentrarsi sui piani formativi dedicati alle cosiddette transizioni gemelle, ovvero quelle del digitale e del green, lasciando sullo sfondo gli altri ambiti tematici strategici proposti da Fondimpersa.

Di conseguenza tra i piani monitorati, ben sette sono dedicati all'ambito Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto e tre alla Transizione verde ed Economia Circolare. In realtà, l'analisi dei piani ha messo in evidenza come molti, sebbene classificati come legati al tema del digitale, si concretizzano in realtà come percorsi di formazione che attraverso l'acquisizione di competenze digitali puntano a una trasformazione dei processi e dei prodotti in chiave green.

1.3 Tipologia di piano formativo: non solo conto di sistema

Infine, si è scelto di dare spazio anche a diverse tipologie di piano, monitorando nello specifico:

- 7 piani del Conto di sistema
- 5 piani del Conto formazione, tra cui due piani aziendali con contributo aggiuntivo

2. Spunti comuni di riflessione

2.1 Il contesto di riferimento

Il Veneto rimane a livello nazionale una delle regioni a maggior crescita sia in termini di Pil che di capacità di esportare. Nonostante una dinamica di crescita meno competitiva rispetto alle regioni più performanti del Centro Europa, il Veneto si configura come un territorio ad elevata capacità innovativa, sebbene non sia possibile considerarlo un leader dell'innovazione. Nel corso dell'ultimo decennio, il Veneto si è caratterizzato per significative trasformazioni di tipo strutturale: diminuzione del peso del manifatturiero in termini di addetti a fronte di una crescita del settore dei servizi (in particolare Kibs e turismo), crescita delle dimensioni aziendali, importanti investimenti in tecnologie digitali e avvio di sempre più significative strategie per la sostenibilità. Le ricerche di Fondazione Nord Est segnalano come circa un 30% di imprese abbia saputo intraprendere strategie che hanno trasformato i modelli di business sia in chiave green che digitale, un 40% si trova in una fase di significativa transizione, mentre il restante 30% fatica ad avviare vere e proprie strategie di rinnovamento. A trainare queste trasformazioni sono state soprattutto le medie imprese e le imprese leader nelle rispettive filiere, spinte sia dalle richieste del mercato, sia dalle nuove disposizioni normative, sia da un contesto competitivo che rende necessario saper cogliere le nuove sfide pur in un contesto di costante incertezza.

Il sistema imprenditoriale ha mostrato una significativa capacità di ripresa dopo la Pandemia che si è tradotta anche in nuove occasioni occupazionali; tuttavia, all'orizzonte si delineano alcune criticità legate al contesto geopolitico (in particolare il conflitto Russia-Ucraina), la crescita dei costi energetici e l'aumento dell'inflazione.

A questo si aggiunge un altro fattore particolarmente critico: una carenza significativa di giovani da impiegare nelle imprese venete necessari per sostenere lo sviluppo delle imprese e la loro capacità innovativa. Tale mancanza di personale si lega a diversi fattori sia di tipo demografico, sia di "fuga dei cervelli" cui non corrisponde una significativa capacità attrattiva del Veneto, ma non solo, verso giovani stranieri, sia di distanza tra le competenze acquisite nei percorsi formativi e quelle richieste dalle imprese. In questo contesto la formazione continua in azienda sia dei nuovi assunti, sia delle persone già stabilmente presenti diventa assolutamente fondamentale.

2.2 Il ruolo della formazione

Pur tenendo in considerazione le specifiche caratteristiche delle imprese intervistate, dalla lettura dei casi aziendali emerge con chiarezza come oggi la formazione rappresenti per tutte uno strumento fondamentale per accompagnare la realizzazione degli obiettivi strategici. A volte, la formazione è la conseguenza di alcune scelte strategiche effettuate, come ad esempio, l'acquisto di un nuovo macchinario, l'apertura a un nuovo mercato; altre volte, la formazione diventa strumento per dotare l'organizzazione di consapevolezza, conoscenze e culture utili a supportare, progettare, impostare un cambiamento che il mercato o il contesto competitivo richiedono: il green, il digitale, gli eventi geopolitici.

Ne consegue che la formazione di cui necessitano le imprese è sia di tipo tecnico-specialistico, sia di carattere organizzativo-gestionale, sia infine di acquisizione di una nuova cultura rispetto a tematiche di ampio respiro. Formazione tecnica e formazione “culturale” a volte sono alternative, ma sempre più spesso si integrano e si richiamano vicendevolmente. Una formazione utile a diffondere una cultura generale sul green, ad esempio, si traduce in idee su nuove modalità di sviluppo dei prodotti e dei processi che richiedono un’ulteriore formazione per accompagnare le trasformazioni di tipo tecnologico e le innovazioni conseguenti.

In tutti i casi, la formazione non appare come uno strumento attivato *una tantum* per uno specifico fabbisogno, quanto piuttosto uno strumento presente costantemente all’interno delle aziende per mantenere le stesse sempre competitive e sempre pronte ad avviare le innovazioni, i cambiamenti necessari a cogliere le migliori opportunità attraverso nuove modalità di sviluppare prodotti, processi, di approcciare il mercato, di acquisire nuovi fattori competitivi e di generare valore.

Tra piattaforme e-learning, momenti dell’anno specificatamente dedicati alla formazione, monitoraggio costante dei possibili ambiti di miglioramento e adeguamento delle competenze, la formazione appare ormai come un fil rouge che accompagna l’organizzazione e che coinvolge un numero ampio di lavoratori con interventi mirati e personalizzati. Questa modalità operativa, tra l’altro, incontra sempre di più l’interesse dei collaboratori, soprattutto quelli più giovani, che mettono tra gli elementi attrattivi di un’azienda proprio la possibilità di essere coinvolti in un costante processo di aggiornamento attraverso la formazione.

2.3 L’attenzione al risultato

Più che la verifica del successo della formazione attraverso specifici test finali, per le imprese coinvolte è stato più rilevante osservare e valutare il risultato ottenuto in termini di nuove modalità operative, miglioramento dell’efficienza dei processi, maggiore consapevolezza degli obiettivi di medio periodo, eccetera in base agli obiettivi strategici complessivi dell’azienda.

In quasi tutte le dodici esperienze formative analizzate, l’impatto della formazione stessa sull’attività aziendale è stato significativo e generalmente in linea con le aspettative, se non migliore.

Tra i casi interessanti è possibile richiamare ad esempio l’esperienza di Pellegrini Srl. Azienda di costruzioni, che ha avviato un percorso di formazione per la digitalizzazione delle attività di cantiere e che grazie alle nuove competenze acquisite ha saputo utilizzare i nuovi strumenti e software per migliorare la gestione complessiva dell’azienda non solo dal punto di vista tecnico, ma anche amministrativo e burocratico, di supporto alla fase post vendita e che ha oggi un personale in grado di immaginare progressivamente nuovi ambiti di applicazione delle nuove conoscenze nella logica di digitalizzazione al 100% dell’azienda che è indicato come obiettivo da raggiungere entro 5-10 anni, coinvolgendo anche i partner esterni a monte e a valle dell’attività propria.

Altro caso è quello di Media Profili, in cui la formazione sulla logica e sui concetti del Life Cycle Assessment dedicata alle figure manageriali si è tradotta nella fase attuativa in progetti concreti sulle modalità operative logistiche e sui processi di riciclo degli imballaggi, raggiungendo un risultato misurabile sia in termini di risparmio di costi che di riduzione delle emissioni.

O ancora, la Gasparini Industries che ha rilevato due importanti risultati derivanti dal percorso sia tecnico che manageriale offerto ai propri dipendenti. Sul primo punto, le nuove competenze in ambito IA, Robotica, Manutenzione predittiva con l'applicazione di quest'ultima a una macchina. Invece per quanto riguarda le competenze manageriali e trasversali l'azienda ha rilevato sia una maggiore consapevolezza dei singoli rispetto al proprio ruolo e al proprio apporto all'azienda, sia una maggiore capacità propositiva dei singoli e del gruppo nell'ideare e realizzare nuovi progetti.

Infine, per richiamare un caso al di fuori dei due ambiti strategici digitale e sostenibilità, è possibile fare riferimento all'attività di Isolgomma impegnata a offrire ai propri dipendenti una formazione per migliorare le competenze in termini di internazionalizzazione e innovazione dell'organizzazione. Il percorso realizzato ha portato a implementare alcune metodologie e prassi condivise e consultabili da tutti i dipendenti da applicare ai diversi processi così da migliorare e misurare costantemente i risultati ottenuti.

Questo focus sulla capacità della formazione di generare impatti concreti sull'azienda si riverbera in modo esplicito sia nella fase di progettazione dei percorsi, sia nella modalità di realizzazione dei diversi momenti formativi. Infatti, in fase di progettazione viene riservata una particolare attenzione sia nel coinvolgere soggetti che conoscano bene l'azienda, i suoi obiettivi strategici sia nel definire metodologie formative che siano ritagliate sulle specifiche esigenze e quindi personalizzate non solo per l'impresa, ma anche per i dipendenti coinvolti e che prevedano anche una fase di applicazione pratica.

3. Le buone prassi

Tra i 12 casi aziendali oggetto di monitoraggio, 7 hanno presentato delle buone prassi concretamente ed efficacemente replicabili in altri contesti aziendali anche diversi per caratteristiche dimensionali e settoriali.

Nello specifico e suddividendole per ambito di intervento, le principali buone prassi possono essere ricondotte alle seguenti fasi dell'attività formativa:

- a) Analisi del fabbisogno
- b) Individuazione dei discenti
- c) Erogazione della formazione: modalità, strumenti, tempistiche
- d) Applicazione pratica della formazione realizzata

Di seguito vengono riportate le diverse buone prassi e i risultati derivanti dalle scelte effettuate nello sviluppo del percorso formativo.

a) Analisi del fabbisogno

- **Strumento:** Analisi SWOT realizzata con il coinvolgimento dei lavoratori
- **Risultato:** il coinvolgimento dei lavoratori e il successivo confronto sui risultati emersi ha permesso una reciproca conoscenza dei ruoli e delle responsabilità che ha rinsaldato il clima interno e la focalizzazione sugli obiettivi comuni

- **Strumenti:**

Skill matrix interna con dipendenti/competenze da una parte e processo produttivo dall'altra

Successive interviste con i manager e i lavoratori
- **Risultato:** chiarezza negli obiettivi, competenze attese per realizzarli e aree di miglioramento

b) Individuazione dei discenti

- **Strumento:** Cascade Training, ovvero una formazione svolta a favore diretto di un numero ridotto di lavoratori, coinvolgendo quelli che per il loro ruolo possono poi trasferire le conoscenze a una platea più ampia nell'attività quotidiana o definendo nuove modalità operative
- **Risultati:**

Maggiori risultati con un minor coinvolgimento di lavoratori

Consentire il beneficio della formazione anche a quei lavoratori che per il loro ruolo hanno meno tempo da dedicare alla formazione stessa durante il proprio orario di lavoro

- **Strumento:** Individuazione della attività trasversali esistenti tra i diversi uffici/funzioni da coinvolgere nella formazione e successiva scelta dei lavoratori da formare
- **Risultato:** Migliore collaborazione in ottica di collaborazione e crescita futura, oltre la formazione

c) Erogazione della formazione: modalità, strumenti, tempistiche

- **Strumento:** Kick off alla fine di ogni incontro di formazione
- **Risultato:** Possibilità di migliorare passo passo la formazione così da correggere eventuali elementi negativi e focalizzare gli strumenti per raggiungere gli obiettivi prefissati

- **Strumento:** Incontri formativi brevi e flessibili secondo le esigenze dell'impresa

- **Risultato:** Migliore conciliazione tra lavoro e formazione e partecipazione più attiva dei discenti

- **Strumento:** Piattaforma di e-learning personalizzata in cui vengono caricati materiali e lezioni a cui vengono invitati di volta in volta i gruppi di lavoratori interessati, al termine del quale viene realizzata una prova finale per la quale nel caso di insuccesso viene riproposto il corso
- **Risultato:** Possibilità di realizzare una formazione continua, personalizzata e da usufruire nei tempi preferiti dai discenti

d) Applicazione pratica della formazione realizzata

- **Strumento:** Azioni di networking informativo e operativo con altre aziende focalizzate sulle tematiche di interesse
- **Risultato:** Aiutare a comprendere come la formazione si possa tradurre in nuove modalità operative, progetti e altro

- **Strumento:** Coinvolgimento nella formazione di partner accreditati in termini di conoscenze tecnologiche all'avanguardia con cui l'azienda abitualmente
- **Risultato:** Maggiore facilità di attivare concretamente innovazioni di prodotto e di processo

Appendice: Schede sintetiche

Nome Azienda	Cavaliere SAS
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Settore: orafo-gioielleria Attività: produzione gioielli artigianali
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 2144331 Titolo Piano: "Smart manufacturing: il cambiamento che genera valore" Soggetto Attuatore (per i Piani CS): KairosForma Srl
Tematiche formative	Digitalizzazione dei processi aziendali e ottimizzazione dei processi
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	Accompagnamento dell'azienda nel passaggio generazionale e nella digitalizzazione dei processi oltre che dei documenti
Risultati della formazione	Avviata l'attività di digitalizzazione e di ottimizzazione del processo che ha sia avuto una diretta ricaduta sulla qualità della vita lavorativa, grazie a una migliore programmazione, sia consentito all'azienda di migliorare la relazione con i clienti e la definizione dei prezzi dei gioielli. Attivazione del controllo qualità, in quelle fasi che sono state indicate come critiche nella scheda di valutazione sviluppata durante l'attività formativa, grazie al quale l'azienda riesce a gestire maggiormente gli errori limitando quindi elevati costi di produzione e ritardi nella consegna. L'attività formativa ha permesso di raggiungere un risultato inatteso: comprendere l'importanza di creare dei momenti formali e strutturati di confronto attraverso l'organizzazione di incontri quotidiani e settimanali.
Buone Prassi Formative	L'utilizzo dell'analisi SWOT, che ha permesso non solo di individuare i fabbisogni formativi ma anche di attivare un processo di conoscenza interno. L'organizzazione di incontri di breve durata e in base ad una calendarizzazione flessibile definita con i partecipanti.

Nome Azienda	C.R. Spa
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Settore metalmeccanico Produzione di stampi di tranciatura lamierini magnetici per macchine rotanti e di lamierini statore e rotor pressofusi per motori elettrici
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: ID 2249761 Titolo Piano: "Il modello della Fabbrica Intelligente – processi tecnologici e digitali in ottica di Industria 4.0" ID Piano: 2249762 Titolo Piano: "Robotizzazione di processo"
Tematiche formative	Digitalizzazione e robotizzazione
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	Digitalizzazione di processi produttivi anche attraverso il cambiamento culturale interno e sviluppo delle conoscenze legate all'implementazione della robotizzazione in azienda
Risultati della formazione	I partecipanti hanno sviluppato una maggiore consapevolezza sull'importanza di relazionarsi e confrontarsi organizzando meeting. Grazie al cascade training anche i lavoratori e le lavoratrici che non hanno partecipato alla formazione hanno avuto la possibilità di conoscere i processi innovativi in atto. Le conoscenze e le competenze sviluppate hanno favorito l'implementazione del sistema MES e questo ha avuto una forte e immediata ricaduta sulla relazione con il cliente. L'ufficio amministrativo ha sviluppato conoscenze sugli strumenti fiscali relativi alle innovazioni tecnologiche e di processo riuscendo quindi a supportare più efficacemente la direzione nelle scelte strategiche.
Buone Prassi Formative	La formazione a cascata, cascade training e i Kick off previsti a fine di ogni incontro per valutare l'apprendimento e nuovi bisogni formativi.

Impresa	FC Fabbri Park SRL
Regione	Veneto
Settore di attività economica	25.11 - Fabbricazione di strutture metalliche e di parti di strutture
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed Economia circolare
Piano Formativo	Conto Sistema; Piano AVI/075/18; Innovazione tecnologica "green" per le imprese del settore amusement rides;
Tematiche formative, principali	Innovazione di prodotto, nuove tecnologie, innovazione di prodotto e di processo, ambiente.; Gestione strategica dell'innovazione tecnologica di prodotto per la qualificazione dell'offerta delle imprese del settore amusement rides in un'ottica green; La realtà virtuale e altre nuove soluzioni tecnologiche per il revamping del prodotto; Tecnologie per l'ottimizzazione dei processi produttivi in un'ottica di riduzione dell'impatto ambientale; Soluzioni per il risparmio energetico nel settore della produzione di giostre; Il settore della giostra e la sensibilità green della committenza; Innovazione di prodotto green nel settore della giostra: dal Life Cycle assesement all'ottimizzazione della componenti per l'aumento delle performance ambientali.
Modalità didattiche	Action learning
Elementi di interesse	Il caso di Fabbri Park SRL rappresenta diversi elementi di interesse. Tra questi rientrano sicuramente l'applicazione sin da subito di alcune nozioni acquisite durante la formazione che sono state applicate subito nella produzione delle diverse giostre che vengono realizzate per tutti i continenti. La formazione è stata apprezzata da tutti i partecipanti e rientra all'interno di un percorso di crescita e sviluppo che l'intera filiera sta affrontando.
Risultati della formazione	Alcuni cambiamenti concreti nella produzione dovuti alla formazione. Migliore gestione del rapporto con i fornitori (capacità di saper favore maggiore filtro rispetto alle richieste).
Buone Prassi Formative	

Nome Azienda	FOURGROUP S.A.S. DI BROX SRL
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Codice Ateco: 27.90.09 Fabbricazione di altre apparecchiature elettriche nca
Ambito tematico strategico	Digitalizzazione dei processi aziendali
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: AVT/209/18I Titolo Piano: SICOV: Strategie di internazionalizzazione, Innovazione organizzativa e Commercio Elettronico per lo sviluppo della competitività delle imprese Venete
Tematiche formative	1. Applicazione di innovativi metodi organizzativi digitali dei processi aziendali e implementazione di un nuovo modello di gestione orientata alla customer satisfaction. 2. L'organizzazione commerciale innovativa: new media
Modalità didattiche	Training on the job
Elementi di interesse	I focus operativi sui quali è stata concentrata l'attività formativa hanno riguardato: commercio elettronico (e altre tecnologie industry 4.0), e l'innovazione organizzativa.
Risultati della formazione	Implementazione di una Digital Business Strategy che, grazie ai nuovi strumenti digitali, sta consentendo di impostare un nuovo, più corretto, approccio al mercato
Buone Prassi Formative	Le buone prassi formative hanno riguardato: - la progettazione di modalità formative con priorità alle metodologie formative non d'aula, in particolare il ToJ - la progettazione di azioni di networking finalizzate a sviluppare sinergie efficaci di valorizzazione e potenziamento di prassi e sistemi di valutazione degli apprendimenti - Realizzare networking informativo ed operativo con altre aziende focalizzati sulle tematiche della Internazionalizzazione ed Innovazione organizzativa per incentivare la consapevolezza che la formazione non potrà più prescindere dalle evoluzioni delle strategie aziendali

Nome Azienda	GASPARINI INDUSTRIES S.r.l.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Codice Ateco 28.2 FABBRICAZIONE DI ALTRE MACCHINE DI IMPIEGO GENERALE
Ambito tematico strategico	INNOVAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA, DI PROCESSO E DI PRODOTTO
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 251155 Titolo Piano: Predictive Maintenance & Innovative Customer Experience: l'evoluzione della tecnologia in Gasparini Industries Soggetto Attuatore (per i Piani CS): TECUM Sr.l.
Tematiche formative	IoT applicato alla manutenzione predittiva, analisi dei sistemi meccanici, raccolta e analisi dati di processo, sensoristica industriale, robotica collaborativa, lean project management, controllo gestione, leadership, team working, coinvolgimento attivo dei lavoratori
Modalità didattiche	Mix di metodologie: aula e action learning
Elementi di interesse	Il piano formativo si inserisce coerentemente nella strategia aziendale fondata sull'innovazione continua e sulla valorizzazione delle risorse umane. Inoltre, nonostante la piccola dimensione, l'azienda è riuscita a coinvolgere nella progettazione ed attuazione del piano formativo un team di ricercatori e docenti universitari di eccellenza nello sviluppo delle tecnologie per lo smart manufacturing
Risultati della formazione	Qualificazione ulteriore dei lavoratori con il potenziamento delle competenze tecniche specialistiche in chiave 4.0 e delle soft skill necessarie per affrontare i cambiamenti derivanti dall'adozione delle tecnologie digitali; Impulso all'attività di ricerca continua per l'innovazione del prodotto, del servizio e dell'organizzazione.
Buone Prassi Formative	1) Capacità di risposta all'esigenza contingente di qualificare i dipendenti al fine di innovare il prodotto e il processo; 2) Qualità del piano legata principalmente alla rigorosa analisi del fabbisogno formativo e alle scelte delle metodologie didattiche; 3) Capacità di generare risultati oltre la propria durata per l'innescio di un circolo virtuoso di miglioramento continuo sul doppio fronte dell'innovazione tecnologica e della valorizzazione delle risorse umane; 4) Trasferibilità in altre aziende di piccola e media dimensione orientate all'innovazione di prodotto e di processo.

Nome Azienda	ISOLGOMMA SRL
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Codice Ateco: 22.19.09 Fabbricazione di altri prodotti in gomma n.c.a.
Ambito tematico strategico	Internazionalizzazione
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: AVT/097/18I Titolo Piano: "CIA - Competenze In Azienda Soggetto Attuatore: ATI "FIMA 3/2018 CIA" costituita dai soci: Fòrema Srl (capofila)- NIUKO - INNOVATION & KNOWLEDGE S.R.L. (ex Risorse in Crescita Srl) (socio)- I.F.O.A. – Istituto Formazione Operatori Aziendali (socio)- Manpower Talent Solution Company S.r.l. (socio)
Tematiche formative	Customer satisfaction e qualità del servizio per incrementare le vendite Sviluppo delle risorse interne in relazione all'organizzazione Analisi e check up commerciale Internazionalizzare: quadro normativo ed esperienze sul business internazionale e budget per l'estero Costruire, motivare e gestire una rete di vendita
Modalità didattiche	Durante il periodo di piena pandemia covid 19 le modalità sono esclusivamente in Fad per poi proseguire nel 2020 in presenza.
Elementi di interesse	Realizzazione di un approccio consapevole al miglioramento continuo delle performance aziendali, integrando conoscenze tecnico-normative e competenze organizzative e tecniche
Risultati della formazione	- la predisposizione di un impianto normativo, tecnico-finanziario per penetrare su nuovi mercati extraeuropei e porsi come maggiore player del settore dell'isolamento acustico; - l'utilizzo di strumenti e tecniche di analisi commerciali e marketing territoriale per costruire una rete vendita capillare ed efficace in termini di fatturato di vendita e portafoglio ordini
Buone Prassi Formative	Le buone prassi formative hanno riguardato: - la progettazione di modalità formative con priorità alle metodologie formative non d'aula, in particolare la FAD per consentire l'erogazione formativa durante la fase pandemica del 2020 - la progettazione di azioni di networking finalizzate a sviluppare sinergie efficaci di valorizzazione e potenziamento di prassi e sistemi di valutazione degli apprendimenti

Nome Azienda	Media Profili Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	C31 – Fabbricazione di mobili FABBRICAZIONI DI MOBILI PER UFFICIO E NEGOZI FABBRICAZIONE DI MOBILI PER LA CUCINA
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed Economia circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Piano Aziendale ID Piano: 273035 Titolo Piano: L'azienda sostenibile
Tematiche formative	Life Cycle Assessment
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	Progettazione condivisa, dalla teoria ai casi concreti, formazione non tecnica ma per condividere la logica, le fonti, gli obiettivi di alcuni processi di monitoraggio sulla sostenibilità
Risultati della formazione	La formazione ha consentito la revisione della gestione logistica interna al sito produttivo riducendo costi ed emissioni di CO2 La formazione ha generato una nuova gestione degli imballaggi di nylon che da rifiuti sono diventati materiale riciclato all'interno dei processi produttivi dell'azienda con una riduzione di emissioni e una maggiore efficienza
Buone Prassi Formative	Piattaforma di e-learning Attivazione di percorsi di formazione prima rivolti ai manager e poi successivamente ai dipendenti alla luce dei risultati concreti raggiunti

Impresa	Oleodinamica Panni
Regione	Veneto
Settore di attività economica	28.12 - Fabbricazione di apparecchiature fluidodinamiche
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Conto Formazione, 246697, Piano formativo oleodinamica Panni 2019-2020
Tematiche formative, principali	Integrazione dei processi decisionali umani con l'intelligenza artificiale
Modalità didattiche	Aula e Skype (causa Covid-19)
Elementi di interesse	Il piano formativo si inserisce in un percorso di crescita dell'azienda e del capitale umano.
Risultati della formazione	A beneficiare dei risultati – definitivi ottimali dall'azienda – non è stato solo il gruppo che ha partecipato alla formazione ma, a cascata, anche lavoratrici e lavoratori dei reparti. I risultati sono stati applicati al 100% nel settore dell'analisi dei dati e dovranno essere implementati negli altri settori.
Buone Prassi Formative	Modello formativo costruito ad hoc per l'azienda ma che è replicabile, nelle modalità e nella costruzione dell'offerta, anche ad altre realtà.

Nome Azienda	Pasubio Tecnologia
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Sezione J - SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE 62 - PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITÀ CONNESSE
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Piano Aziendale con contributo aggiuntivo ID Piano: 269733 Titolo Piano: La Transizione Digitale per la P.A.
Tematiche formative	Analisi e comprensione del Piano Triennale per la Transizione digitale di Agid
Modalità didattiche	Aula e applicazione pratica con redazione di un Piano per la Transizione Digitale
Elementi di interesse	Acquisizione di competenze non tecniche/informatiche, ma di competenze relative alle conoscenze delle regole normative e agli obiettivi nazionali per la transizione digitale da applicare a supporto delle PA
Risultati della formazione	Acquisizione delle competenze necessarie alla predisposizione dei Piani Triennali degli Enti Territoriali e quindi della capacità di realizzare un assesment sulle tecnologie informatiche, i gap e le azioni e le scadenze da rispettare per gli obiettivi individuati
Buone Prassi Formative	Non rilevate

Nome Azienda	Pellegrini Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Sezione F- Costruzioni 43 LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Piano Aziendale con contributo aggiuntivo ID Piano: 265255 Titolo Piano: Il cantiere digitale
Tematiche formative	Strumenti e software per la gestione digitali del cantiere
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	L'utilizzo della tecnologia digitale per: - Migliorare la sicurezza dei lavoratori - L'efficienza del cantiere - Il rispetto dei tempi di consegna - La riduzione dei tempi legati alla burocrazia - La soddisfazione dei clienti
Risultati della formazione	Implementazione di un software per la gestione dei cantieri Ogni tecnico di cantiere quotidianamente può gestire tutta la parte burocratica amministrativa e contrattuale, l'utilizzo dei materiali e dei macchinari, l'impiego di manodopera e adeguare le lavorazioni in tempo reale Inoltre, questo tipo di gestione facilita tutta la manutenzione e le opere di intervento necessarie durante il ciclo di vita dell'immobile.
Buone Prassi Formative	

Nome Azienda	PRESTIGE ITALIA SPA
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Codice Ateco: 15.12 Fabbricazione di articoli da viaggio, borse e simili, pelletteria e selleria
Ambito tematico strategico	Innovazione Organizzativa
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: AVT/067G/17II Titolo Piano: CInTI - Competenze e Innovazione per il Tessuto Industriale Soggetto Attuatore: Risorse in Crescita Srl
Tematiche formative	Organizzazione e gestione dell'ufficio commerciale estero Marketing vendite
Modalità didattiche	La modalità formative principalmente usata è stata l'action learning e per come parte minore attraverso il coaching.
Elementi di interesse	L'attività di formazione in Prestige ha contribuito a valorizzare la storia del business aziendale. L'innovazione delle selle, infatti, è l'asse portante intorno al quale l'azienda ha costruito il suo brand. Ricerca e Sviluppo di prodotto, fin dagli anni 70, rappresentano il drive di sviluppo dell'azienda Prestige, proiettata a mantenere la sua leadership di settore sul mercato nazionale e conquistare quote sempre più consistenti a livello internazionale. L'approccio al miglioramento continuo dei processi di internazionalizzazione è stato incentivato dai seguenti focus formativi: - mappare ruoli e funzioni interne all'ufficio commerciale estero funzionale ad istituire un sistema di competenze efficace agli obiettivi di business sui mercati stranieri; - introduzione di tecniche di marketing internazionale
Risultati della formazione	La revisione del setting di competenze di processo rispetto alle tecniche di organizzazione del lavoro e la gestione delle risorse umane; la predisposizione di una struttura di valutazione di ruoli, in termini di posizione, potenziale e prestazioni. L'utilizzo di strumenti e tecniche di organizzazione per costruire un modello organizzativo efficace per l'attività export.
Buone Prassi Formative	Le buone prassi formative hanno riguardato: - la progettazione di modalità formative con priorità alle metodologie formative non d'aula, in particolare AL e coaching. - la progettazione di azioni di networking finalizzate a sviluppare sinergie efficaci di valorizzazione e potenziamento di prassi e sistemi di valutazione degli apprendimenti

Impresa	SILTER SRL
Regione	Veneto
Settore di attività economica	FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN MATERIE PLASTICHE (222)
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed Economia circolare
Piano Formativo	Conto sistema, PIANO AVI/185/18 - W6REEN PLASTIC: riutilizzo delle bioplastiche per una nuova bio-economia circolare nella filiera alimentare"
Tematiche formative, principali	Riciclo del PET: dal materiale al processo; Risk & Project management del Progetto di innovazione aziendale; Green plastic: riciclo, normative ed economia circolare; Introduzione all'innovazione basata sulle bioplastiche; Biopolimeri;
Modalità didattiche	Lezioni in presenza e poi, causa Covid-19, lezioni on-line
Elementi di interesse	L'azienda ha cercato di sviluppare un nuovo filone legato alla sostenibilità con la produzione di materiale in bio-plastiche.
Risultati della formazione	Risultati che si dovrebbero analizzare nel medio-lungo periodo poiché a causa della pandemia e del rincaro delle materie prime il cambio di produzione non è poi avvenuto.
Buone Prassi Formative	