



AT VENETO

Rapporto regionale

**Tra le transizioni gemelle
spunta un terzo incomodo...**

Gianluca Toschi

Sommario

Introduzione	3
1. La sostenibilità ambientale in Veneto: avanti piano.....	5
2. La rivoluzione digitale.....	7
3. Le imprese selezionate	10
4. Lettura trasversale delle dodici storie di formazione	13
5. Tra le transizioni gemella appare un “terzo incomodo”: la transizione demografica.....	16
6. Considerazioni di sintesi.....	17
Bibliografia.....	19

Introduzione

Viviamo in un'epoca caratterizzata da due grandi transizioni. Da una parte quella “verde” che ha come obiettivi, tra gli altri, il raggiungimento della sostenibilità ambientale e la lotta al cambiamento climatico. Allo stesso tempo assistiamo a una serie di rilevanti trasformazioni della società e dell'economia favorite dalla diffusione delle tecnologie digitali.

Queste due transizioni stanno modificando in maniera radicale il contesto competitivo in cui agiscono le imprese, e lo fanno in diversi modi. Le **tecnologie digitali** possono rappresentare strumenti per risolvere problemi, rendere più efficienti le imprese, raggiungere mercati nuovi, modificare i modelli di business. Da questo punto di vista il digitale può essere considerato come un “**fattore abilitante**”.

La **sostenibilità** può essere interpretata come “**vincolo**”, a causa, ad esempio, del cambiamento delle normative che posso imporre una revisione dei processi produttivi. Ma la sostenibilità si manifesta agli occhi delle imprese anche come cambiamento delle preferenze dei consumatori che impongono nuove strategie commerciali o l'ideazione di nuovi prodotti, in questo senso la sostenibilità diventa “**obiettivo**”. I casi analizzati in Veneto nell'ambito del monitoraggio valutativo di Fondimpresa rappresentano, da questo punto di vista, una piattaforma interessante che permette di rilevare approcci aziendali diversificati ma soprattutto di riflettere su come la **formazione** possa intervenire per **sostenere le imprese** e più in generale **il tessuto economico nell'affrontare la transizione verde cogliendo** in pieno le **opportunità** offerte da quella **digitale**.

Per affrontare queste questioni è opportuno chiedersi che tipo di **rapporto esiste tra le due transizioni**. In prima battuta si potrebbe sposare l'idea che le tecnologie digitali possano fungere da acceleratore per la transizione verde. Gli esempi, da questo punto di vista possono essere diversi. Le tecnologie che supportano la blockchain possono essere utilizzate, ad esempio, per tracciare i materiali, riducendo lo spreco, migliorando l'efficienza e aiutando la transizione verso un'economia circolare, o ancora le applicazioni “Digital Twins” possono essere utilizzate per simulare il traffico, ridurre gli ingorghi e quindi le emissioni.

Se è vero che in linea generale, le transizioni verde e digitale sono due processi che si rafforzano a vicenda e quindi complementari, in alcuni casi possono anche entrare in **conflitto**. Ad esempio, la digitalizzazione richiede energia, e alcune tecnologie digitali possono avere un impatto ambientale negativo. Inoltre, i cambiamenti nei comportamenti delle persone che derivano dalla digitalizzazione possono avere un impatto ambientale indiretto. Ad esempio, i proprietari di auto ibride potrebbero guidare di più perché sono più economiche, o il telelavoro potrebbe ridurre lo spazio negli uffici ma aumentare l'uso dell'energia domestica.

Per sfruttare al meglio le transizioni verde e digitale, è necessario un **approccio integrato e proattivo**. La capacità di gestire con successo le due transizioni “gemelle” (o twin transition), quella verde e quella digitale è la pietra angolare per garantire un futuro sostenibile, giusto e competitivo (Salvi et al., 2022). L'approccio “doppia transizione” o “transizioni gemelle” combina la trasformazione digitale con la sostenibilità. Una visione che riconosce che la tecnologia e i dati possono essere utilizzati per raggiungere obiettivi di sostenibilità, e che **trattare separatamente queste due dimensioni può limitare il potenziale di miglioramento**. Questo tipo di approccio genera una serie di vantaggi alle imprese che lo adottano ad esempio sul fronte della riduzione dell'impatto ambientale: la tecnologia può essere utilizzata per rendere più efficienti i consumi energetici, ridurre le emissioni di gas serra e migliorare la gestione dei rifiuti. Ma l'approccio “twin transition” può aiutare anche a creare nuovi modelli di business, utilizzare la tecnologia per sviluppare nuovi prodotti e servizi sostenibili che possono creare nuove opportunità di mercato.

Come già ricordato le imprese si trovano ad affrontare la sfida della doppia transizione quotidianamente, sia per l'approvazione di normative, regolamenti, standard sempre più stringenti da un punto di vista ambientale che per l'evoluzione della domanda. Oggi una parte dei consumatori (nel B2B ma anche nel B2C) si dimostra sempre più attenta alle questioni ambientali e sociali e all'impatto che i propri consumi producono sull'ambiente e la società. Dall'altra parte la rivoluzione digitale offre possibili soluzioni che per essere messe in pratica hanno spesso bisogno di importanti investimenti anche nell'ambito della conoscenza. **Che ruolo può avere la formazione per aiutare**

le imprese ad attraverso le transizioni gemelle? I 12 casi studio raccolti in Veneto attraverso il monitoraggio di Fondimpresa aiutano a identificare delle possibili risposte proprio partendo dal rapporto tra le strategie delle imprese e investimenti in formazione.

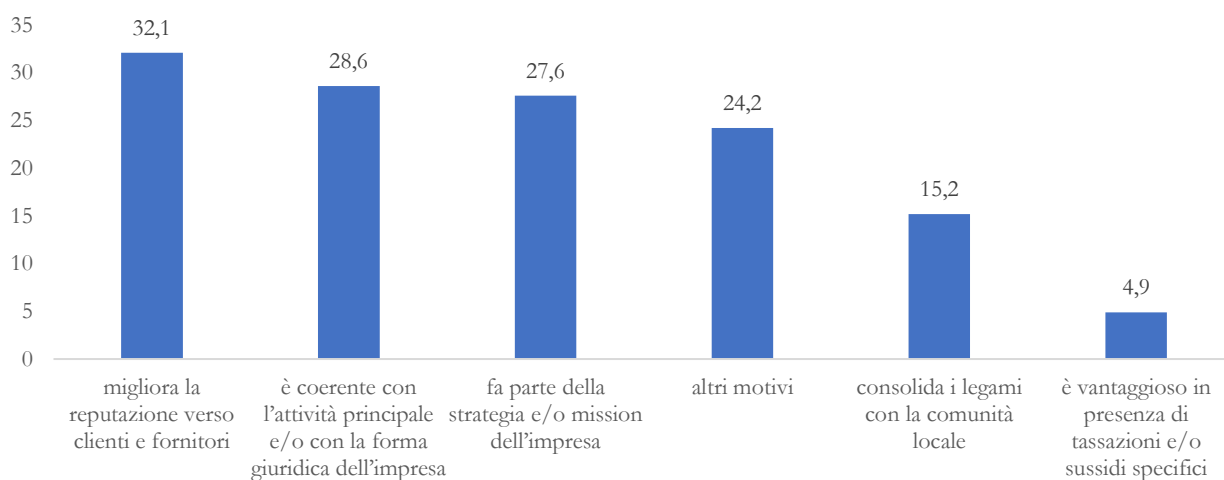
Il rapporto di ricerca è strutturato come segue: Il primo paragrafo è dedicato a ricostruire l'approccio che hanno le imprese venete al tema della sostenibilità. Si presentano politiche e scelte di investimento delle imprese ma anche le motivazioni che le spingono a intraprenderle. Nel secondo paragrafo è invece presente una ricognizione sullo stato di adozione delle tecnologie digitali e sulle scelte di sostenibilità delle imprese venete. Le informazioni che emergono servono a definire i contorni del contesto in cui operano le imprese intervistate. Gli scenari, ricostruiti attraverso l'uso di statistiche ufficiali disponibili a livello regionale, aiutano, nella lettura dei 12 casi a rilevare comportamenti e strategie interessanti, ad esempio, perché "fuori dalla norma" o dai percorsi abituali scelti dalle maggior parte delle imprese. Nel quarto paragrafo è presente una lettura trasversale dei 12 casi che mira a evidenziare gli elementi di interesse raggruppando le imprese per filiere o settori di appartenenza. I due paragrafi finali introducono rispettivamente la terza transizione, quella demografica, e le considerazioni finali.

Un sentito ringraziamento va al team composto da Gianluca Milanese, Francesco Peron e Giacomo Rosetti che ha condiviso con me il lavoro di monitoraggio nella fase di realizzazione delle interviste e a Marta Dal Pozzolo per il supporto operativo.

1. La sostenibilità ambientale tra le imprese venete: avanti piano

I dati del censimento permanente delle imprese permettono di ricostruire il rapporto tra imprese e sostenibilità a livello regionale. In Veneto il 65,4% delle imprese si dichiara impegnata in attività finalizzate alla riduzione dell'impatto ambientale. La motivazione principale (un'impresa su tre, 32,1%) che spinge le imprese venete a intraprendere tali investimenti, fa riferimento al miglioramento della reputazione verso clienti e fornitori. Seguono motivazioni legate alla coerenza di tali azioni con l'attività principale e con la strategia e la mission dell'impresa (28,6%). È interessante sottolineare che sono davvero minoritarie le imprese in cui la motivazione è legata ai vantaggi derivante da una tassazione di favore o da sussidi specifici (attorno al 5% del totale).

Graf. 1.1 - Motivazioni per le azioni per sostenibilità ambientale tra le imprese con più di tre addetti (2018, val. %), Veneto.

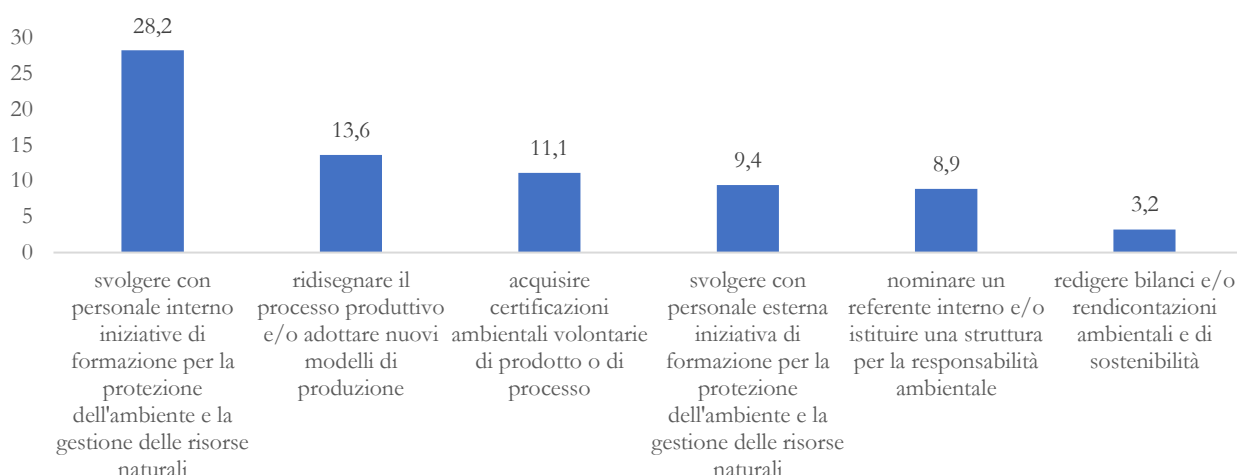


Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat, censimento permanente delle imprese

Lavorare e investire sul fronte della sostenibilità produce un impatto importante anche sull'organizzazione. Un dato interessante che emerge dal censimento permanente delle imprese di Istat rispetto all'attività di Fondimpresa è che **le aziende impegnate sul fronte della sostenibilità ambientale hanno investito, in primo luogo, sulla formazione rivolta al personale interno** per la protezione dell'ambiente e la gestione delle risorse naturali (28,2% in Veneto), seguono il ridisegno del processo produttivo e/o l'adozione di nuovi modelli di produzione (13,6%) e l'acquisizione di certificazioni ambientali volontarie di prodotto o di processo (11,1%). Al quarto posto ancora la formazione, in questo caso svolta con personale esterno per la protezione dell'ambiente e la gestione delle risorse naturali (9,4%), la nomina di un referente interno e/o l'istituzione di una struttura per la responsabilità ambientale (8,9%) e la predisposizione di bilanci e/o rendicontazioni ambientali e di sostenibilità (3,2%).

Oltre agli investimenti in ambito organizzativo le imprese hanno lavorato anche su altri fronti. L'investimento in beni tangibili più frequente è quello finalizzato alla riduzione del consumo energetico attraverso l'installazione di macchinari, impianti e/o apparecchi con una maggiore efficienza (41,5% in Veneto). Seguono, a grande distanza, gli investimenti effettuati per aumentare l'efficienza degli edifici (13,8%), l'installazione di impianti per la produzione di energia elettrica da fonte rinnovabile (7%) e l'acquisto di automezzi elettrici o ibridi (4,2%).

Graf. 1.2 - Soluzioni adottate nell'ultimo triennio per promuovere iniziative di sostenibilità ambientale (2018, val. %), Veneto.



Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat, censimento permanente delle imprese

L'interpretazione dei dati presentati dev'essere fatta alla luce di una importante considerazione: la **sostenibilità** sul fronte imprese è caratterizzata da una forte **complessità** (Carminé S., De Marchi V., 2022) che è dovuta, principalmente a tre fattori. Il primo è il possibile conflitto, soprattutto nel breve-medio termine, tra obiettivi di natura ambientale e sociale e obiettivi di natura economica. Il secondo fa riferimento alla mancanza di standard definiti e condivisi. Il terzo alla necessità di cambiamenti radicali che impone la sostenibilità alle organizzazioni che intraprendono tale via. Concentrandosi sul primo e sul terzo elemento sottolineati appare chiaro che le aziende riconoscano i vantaggi che la sostenibilità può portare in termini di reputazione, accesso a nuovi mercati e finanza. Tuttavia, la sostenibilità può anche comportare costi e difficoltà richiedendo investimenti i cui ritorni sono lunghi. Nel breve periodo potrebbe aumentare i costi di produzione. Tenere insieme l'ottica di breve e di lungo periodo non è semplice. Rispetto al terzo punto è importante ricordare che la sostenibilità può essere raggiunta a diversi livelli, a seconda dell'impegno e degli investimenti che un'azienda o un'organizzazione è disposta a mettere in campo. Il primo livello è quello più semplice da raggiungere. Si basa sulla riduzione degli sprechi attraverso l'efficientamento dei processi produttivi. Questo livello di sostenibilità può portare a risultati immediati e concreti, con un impatto positivo sull'ambiente e sui costi aziendali. Per raggiungere livelli di sostenibilità più elevati, è necessario intraprendere azioni più impegnative. Queste azioni possono includere la revisione radicale di attività e processi, l'utilizzo di tecnologie innovative e l'investimento in nuovi prodotti e servizi sostenibili. Questi livelli di sostenibilità possono portare a risultati più significativi, ma richiedono tempi e investimenti più lunghi e più incerti e richiedono spesso competenze "s sofisticate".

I dati presentati evidenziano, in Veneto, un sistema produttivo che sembra aver fatto diversi progressi. Un numero significativo di imprese si è impegnato in questo ambito, anche se gli investimenti sono prevalentemente effettuati tra quelli "facili", come il miglioramento dell'efficienza energetica e l'utilizzo di fonti rinnovabili. Queste attività rientrano nel "primo livello", che è il più facile da realizzare in quanto ha un impatto organizzativo ridotto e spesso i ritorni sono immediati o quasi. Serve quindi una spinta che passa anche attraverso **l'offerta di servizi formati avanzati**, capaci di fornire quelle competenze sofisticate che servono alle imprese per fare il salto dal primo al secondo livello.

2. La rivoluzione digitale: rincorrendo i migliori

Per valutare nel tempo la performance dei singoli paesi, la Commissione europea ha sviluppato l'indice sintetico DESI (Digital Economy Society Index), costruito aggregando in sub-dimensioni indicatori semplici¹. Tra le cinque dimensioni (ridotte a quattro nell'ultima versione dell'indicatore) di particolare rilevanza per il presente rapporto è l'indicatore “Diffusione della digitalizzazione dei processi produttivi” che permette di fare il punto sul livello di diffusione di strumenti come gli ERP, il cloud computing e Big Data. Nel dettaglio...

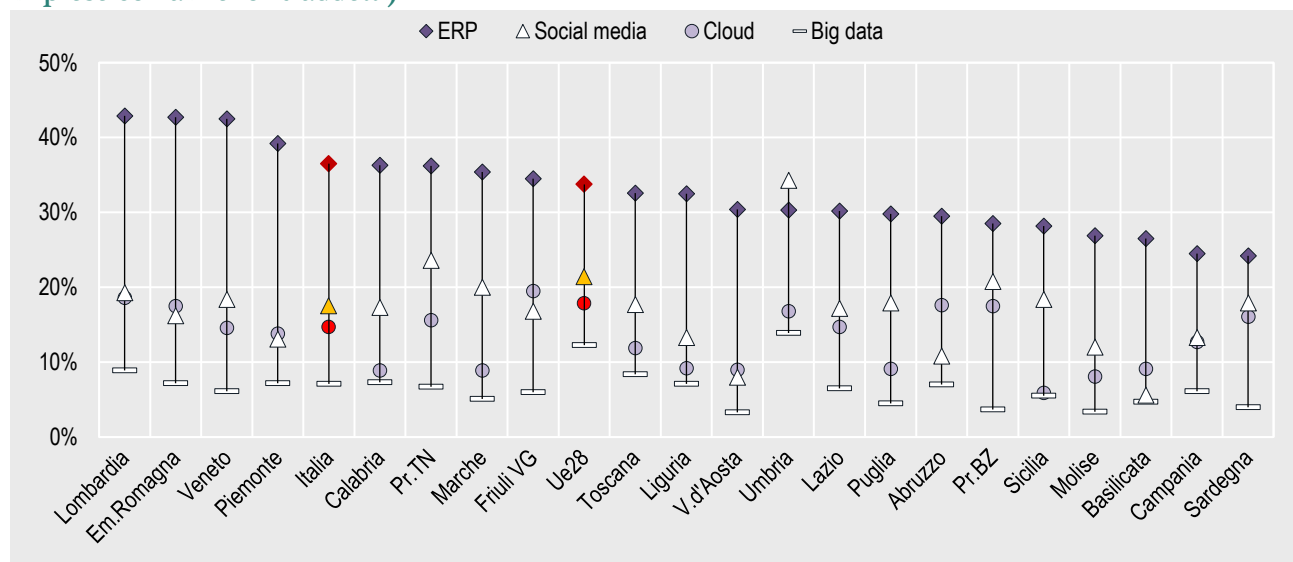
Gli indicatori DESI 2019 per la digitalizzazione dei processi comprendono l'utilizzo di software gestionali (ERP), Cloud Computing di livello medio alto di sofisticazione, social media e Big Data; per il commercio elettronico gli indicatori si riferiscono alle PMI (10-249 addetti): la quota di imprese che scambiano online almeno l'1% del fatturato, la quota di fatturato online e quella di imprese che vendono online in altri Paesi UE28. Istat 2020

Istat (2020) ha calcolato l'indicatore a livello regionale (livello di dettaglio che non è disponibile nelle elaborazioni di Eurostat). L'ultimo indicatore disponibile è stato calcolato nel 2020 basandosi su dati del 2017-2018. I dati non forniscono un quadro aggiornato della situazione ma riportano le lancette dell'orologio indietro nel tempo, proprio nel periodo in cui nascevano le esigenze che hanno spinto le imprese a progettare le azioni formative che sono state valutate in questa tornata di monitoraggio. Quello che emerge dall'indicatore è che:

“In generale, le imprese italiane con dieci o più addetti sono in una posizione più avanzata rispetto alla media dei paesi Ue nell'uso degli strumenti di gestione dei flussi informativi interni all'impresa (Enterprise Resource Planning – ERP: 37% delle imprese contro il 34%), ma in ritardo nella diffusione dell'uso del Cloud computing (il 9 contro il 18%), dell'analisi dei dati (“Big data”, il 7 contro il 12%) e dei Social media nell'interazione con i consumatori. Pure sotto la media è la quota di imprese che vende i propri prodotti attraverso i canali di commercio elettronico (soprattutto se si considerano le PMI)” Istat 2020

Le imprese del Veneto evidenziano una buona diffusione di software ERP (37%), un dato che si colloca sopra la media europea. Meno positivi, rispetto al confronto europeo, i dati che riguardano la diffusione nell'uso di social media (18%) e cloud (15%). Decisamente ancora poco diffuso l'uso dei Big Data (6% rispetto al 12% europeo).

Grafico 2.1 - Diffusione della digitalizzazione dei processi produttivi per regione, anni 2017-2018 (% imprese con almeno 10 addetti)



Fonte: Istat (2020)

¹ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/policies/desi>

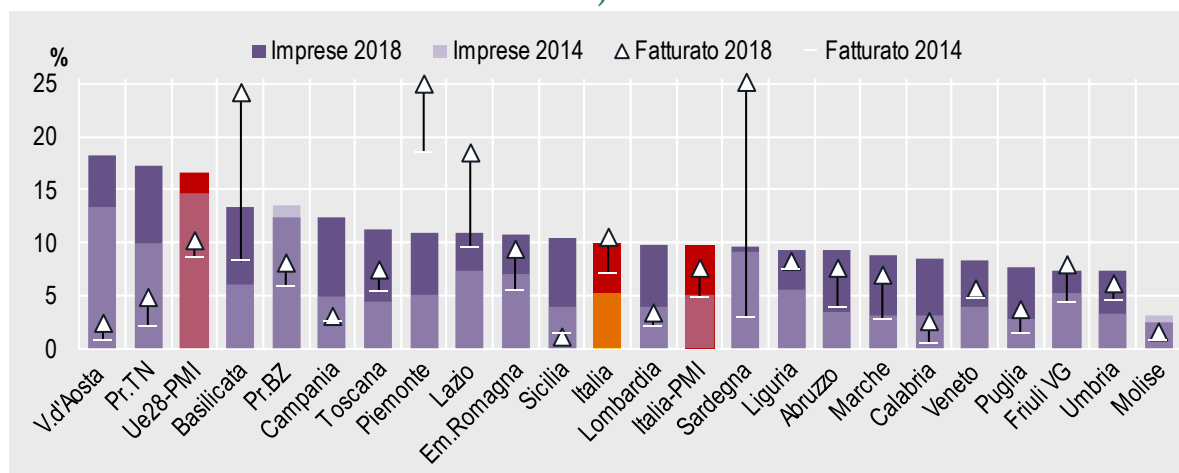
Tabella 2.1 - Diffusione della digitalizzazione dei processi produttivi per regione, dettaglio dell'indicaotre, anni 2017-2018 (% imprese con almeno 10 addetti)

REGIONI	2017	2017	2018	2018
	ERP	Social media	Cloud	Big data
Lombardia	43%	19%	19%	9%
Emilia-Romagna	43%	16%	18%	7%
Veneto	43%	18%	15%	6%
Piemonte	39%	13%	14%	7%
Italia	37%	18%	15%	7%
Calabria	36%	17%	9%	7%
Pr.TN	36%	24%	16%	7%
Marche	35%	20%	9%	5%
Friuli-Venezia Giulia	35%	17%	20%	6%
Ue28	34%	21%	18%	12%
Toscana	33%	18%	12%	8%
Liguria	33%	13%	9%	7%
Val d'Aosta	30%	8%	9%	3%
Umbria	30%	34%	17%	14%
Lazio	30%	17%	15%	7%
Puglia	30%	18%	9%	5%
Abruzzo	30%	11%	18%	7%
Pr.BZ	29%	21%	18%	4%
Sicilia	28%	18%	6%	6%
Molise	27%	12%	8%	3%
Basilicata	27%	6%	9%	5%
Campania	25%	13%	13%	6%
Sardegna	24%	18%	16%	4%

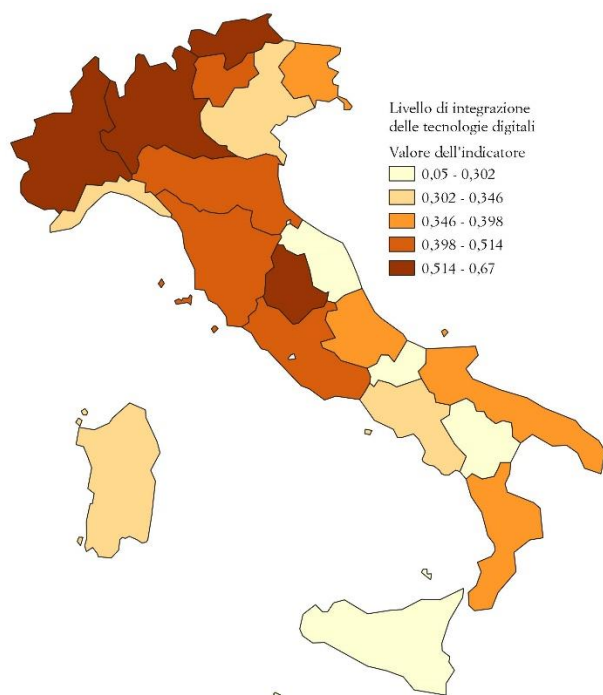
Fonte: Istat (2020)

In quasi tutte le regioni si è avuta una crescita sostanziale della quota di imprese con almeno 10 addetti che utilizzano i canali di commercio elettronico (Grafico 4). Su questo fronte le imprese del Veneto sono relegate in posizioni arretrate della classifica sia come numero di imprese (8,4% rispetto al 10% italiano e al 16,6% europeo) che per incidenza delle vendite on-line (5,6%, 10,6% il dato nazionale, 10,1% quello europeo).

Grafico 2.2 - Il commercio elettronico. Anni 2014-2018 (Valori percentuali delle imprese con 10 o più addetti che vendono almeno l'1% di fatturato online)



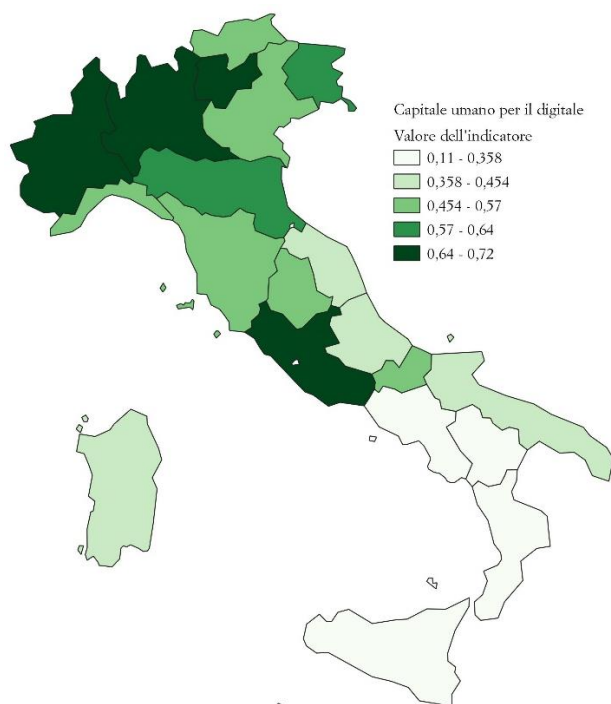
Fonte: Istat (2020)



Banca d'Italia/Benecchi et al. (2023), partendo dai dati Istat ha regionalizzato il DESI europeo per le regioni italiane calcolando, quindi, per la diffusione della digitalizzazione un indice sintetico che restituisce la posizione delle regioni. Il Veneto, rispetto alle altre regioni del Nord Italia, evidenzia un minor livello di integrazione delle tecnologie digitali.

In termini generali il quadro che emerge è simile a quanto rilevato riguardo alla sostenibilità. Il sistema produttivo Veneto nel 2018 era entrato nel mondo della digitalizzazione. Un numero importante di imprese risultava impegnata in questo ambito ma ancora una volta gli investimenti prevalenti riguardavano ambiti che possono essere classificati nel “primo livello di digitalizzazione” come l’adozione di un ERP. Meno diffusi quelli che riguardano i social media o tecnologie abilitanti come il Cloud. Ancora meno diffusi e decisamente sotto la media europea gli investimenti relativi ai big data.

Fonte: n. elaborazioni su dati Banca d'Italia/Benecchi et al. 2023



Banca d'Italia/Benecchi et al. (2023) calcola poi un secondo indicatore che misura la disponibilità di capitale umano per la digitalizzazione.

Tale indicatore è composto da due sottoinsiemi. Il primo è costituito da indicatori che misurano le competenze e le abilità digitali individuali. La seconda componente del capitale umano si riferisce alle “competenze avanzate” ed è calcolato considerando la quota di specialisti ICT, la quota di donne specializzate in ICT e la quota di laureati in ICT.

L'indicatore risulta particolarmente interessante per l'attività di Fondimpresa. Ancora una volta il Veneto si pone in una posizione arretrata rispetto alle altre regioni del Nord Italia, evidenziando importanti spazi di azione per la formazione.

Fonte: n. elaborazioni su dati Banca d'Italia/Benecchi et al. 2023

3. Le imprese selezionate

Tra i cinque ambiti strategici proposti da Fondimpresa si è scelto di approfondire i primi due, quelli maggiormente impattati dalle transizioni gemelle (Tab. 3.1). Anticipando alcune delle conclusioni, quello che emerge dai 12 casi selezionati è che, al di là della possibilità di incasellare i percorsi delle imprese all'interno delle tassonomie proposte, si evidenzia una forte pervasività e compenetrazione delle due transizioni (quella green e quella digitale) di cui si è parlato nell'introduzione. Alcuni esempi per spiegare meglio alcuni dei possibili intrecci tra le due transizioni. Un'impresa potrebbe decidere di introdurre nuovi prodotti o di rivedere i propri processi (ambito strategico 1), lo potrebbe fare attraverso soluzioni digitali (sempre ambito strategico 1) stimolata da nuove normative ambientali o dal mercato (ambito strategico 2). Un altro esempio, un'impresa potrebbe scegliere di dematerializzare in chiave green i propri prodotti attraverso percorsi di servitizzazione (ambito strategico 2) grazie a soluzioni digitali (ambito 1). Nell'analisi dei casi si è cercato di tener conto di tali compenetrazioni, cercando di evidenziare le strategie che favoriscono un approccio integrato e proattivo, quello appunto definito "digital twin".

Tab. 3.1 – Ambiti tematici strategici selezionati dall'AT Veneto

AMBITI STRATEGICI PRIORITARI	DESCRIZIONE
1. Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto	Progetti o interventi formativi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato. Nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014: - sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software). Progetti o interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti.
2. Transizione verde ed Economia circolare	Progetti o interventi formativi nelle seguenti aree tematiche: Transizione verde: - Tutela della biodiversità e dei servizi eco-sistemici - Perseguimento della decarbonizzazione - Riduzione dell'inquinamento - Digitalizzazione green (adozione di sistemi di monitoraggio dell'inquinamento atmosferico e idrico, adozione di soluzioni connesse alle tecnologie IoT per la digitalizzazione e la dematerializzazione dei processi gestionali) Economia circolare: - Approvvigionamento di materie prime - progettazione, sviluppo di soluzioni di eco-design, sviluppo di soluzioni basate su un approccio di dematerializzazione - Produzione (es. interventi per la riduzione del consumo di risorse nel processo produttivo, ecc.) - Distribuzione/logistica - Consumo/vendita - Raccolta (interventi per il miglioramento delle operazioni di raccolta e deposito dei rifiuti aziendali, etc.); - Recupero/riciclo

Una volta individuati gli ambiti strategici sui quali lavorare si è proceduto a identificare i criteri con cui selezionare le imprese da coinvolgere per la ricostruzione dei casi studio. Considerando le caratteristiche del lavoro (un'indagine di tipo **qualitativo** che non si pone l'obiettivo di **rappresentatività statistica**), e gli obiettivi (rilevare buona prassi formative aziendali), nella selezione dei casi studio si è cercato di tenere in considerazione non solamente le caratteristiche della struttura produttiva della regione (anche in termini di dimensioni di impresa) ma anche altri fattori che riguardano, ad esempio, i processi di ripresa dopo lo shock della pandemia nel settore del turismo, un settore importante per la regione. Per questo motivo sono state selezionate due imprese che operano nel settore del **turismo** (VTI – Villaggio Turistico Internazionale e Garda Moments). Si è cercato anche di ragionare in ottica di **filiera**, scegliendo due catene del valore che risultano importanti per la regione e che per motivi diversi sono particolarmente interessante dalla transizione verde. L'analisi ha quindi coinvolto tre imprese (CFI, Ferroli e Enerblue) che operano, pur occupando posizioni molto diverse, nella **filiera del caldo e del freddo**, che vede in Veneto una forte specializzazione e che risulta particolarmente sensibile ai temi della sostenibilità ambientale. Sono state selezionate, inoltre, due imprese che lavorano nel settore del **packaging** (SDR Pack e Simba Paper Design), altro settore molto interessato dalla transizione green. Rimanendo nel manifatturiero si è scelto di coinvolgere un'impresa che lavora nel comparto della **gomma plastica** (Cromaplast), che risulta particolarmente esposto alle tematiche ambientali.

Anche se tra le finalità del lavoro non ci si pone l'obiettivo di rappresentatività statistica sono state campionate imprese che rappresentassero settori "altri" rispetto al turismo e al manifatturiero. Per il settore dei **servizi** si è scelto DB Group che opera nella **logistica** e Walit che fornisce servizi nel mondo **informatico** mentre per la distribuzione **commerciale** è stata selezionata Maison Sucr  .

Nella selezione delle imprese sono stati considerati anche i parametri relativi alla dimensione. Le piccole e medie imprese (PMI) rappresentano un'importante porzione dell'economia regionale (Tab. 3.2). In questa rilevazione, si   deciso, quindi, di inserire una quota rilevante di PMI per rappresentare in maniera pi  fedele le dinamiche del territorio senza per  dimenticare un'impresa di **grandi dimensioni** come Benetton che ha permesso di analizzare il ruolo della formazione in contesti dimensionali diversi e quindi di attivare delle comparazioni.

Tab. 3.2 – Numero di unit  locali delle imprese attive, Veneto (2021) per settore

Classe di addetti	0-9	10-49	50-249	250 e pi�	totale
B: estrazione di minerali da cave e miniere	162	24			186
C: attivit� manifatturiere	34.986	9.298	1.829	166	46.279
D: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	1.107	102	20	..	1.229
E: fornitura di acqua reti fognarie, attivit� di gestione dei rifiuti e risanamento	813	261	69	7	1.150
F: costruzioni	49.074	2.264	123	2	51.463
G: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	87.690	4.861	436	26	93.013
H: trasporto e magazzinaggio	11.711	1.603	260	30	13.604
I: attivit� dei servizi di alloggio e di ristorazione	27.517	2.824	114	1	30.456
J: servizi di informazione e comunicazione	9.664	701	103	11	10.479
K: attivit� finanziarie e assicurative	11.655	656	89	9	12.409
L: attivit� immobiliari	29.500	53	2		29.555
M: attivit� professionali, scientifiche e tecniche	70.248	991	77	12	71.328
N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	17.582	1.617	420	50	19.669
P: istruzione	3.288	148	11		3.447
Q: sanit� e assistenza sociale	27.481	643	153	15	28.292
R: attivit� artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	5.114	156	20	3	5.293
S: altre attivit� di servizi	18.841	294	25	2	19.162
TOTALE	406.433	26.496	3.751	334	437.014

Fonte: elaborazione dell'autore su dati Istat

Le principali caratteristiche delle imprese (dimensioni e settori) sono riportati nella tabella 3.3. La classificazione utilizzata nella tipologia fa riferimento al numero di dipendenti (Micro, imprese con un numero di addetti inferiore a 10, piccola: impresa con meno di 50 addetti, media: impresa che ha tra 50 e 250 addetti, grande, impresa con pi  di 250 addetti).

Tab. 3.3 – Principali caratteristiche delle imprese selezionate, dimensioni e settore

Impresa	Settore	Addetti	Tipologia
SDR PACK S.P.A	Manifattura: packaging	Media	Transizione verde
Simba Paper Design Srl	Manifattura: packaging	Piccola	Innovazione
Cfi Srl	Manifattura: filiera del caldo e del freddo	Media	Innovazione
Ferrolì Spa	Manifattura: filiera del caldo e del freddo	Grande	Innovazione
Enerblue	Manifattura: filiera del caldo e del freddo	Media	
Benetton Spa	Manifattura: abbigliamento	Grande	Innovazione
Cromaplast	Manifattura: gomma plastica	Media	Transizione verde
Garda Moments Srl	Turismo	Piccola	innovazione digitale - introduzione di nuovi processi in azienda
Vti – Villaggio Turistico Internazionale	Turismo	Media	Transizione verde ed Economia circolare
D.B. Group S.p.A.	Servizi: Logistica	Grande	
Walit Srl	Servizi: ICT	Micro	Innovazione tecnologica e digitale
Maison Sucrèè	Commercio all'ingrosso e al dettaglio	Micro	Innovazione digitale

4. Lettura trasversale delle dodici storie di formazione

I casi selezionati possono essere ricombinati e riletti secondo diverse prospettive. In questo paragrafo le 12 storie di formazione verranno raggruppate partendo dal settore di appartenenza delle imprese. Questo esercizio permette di rispondere ad una serie di domande: come stanno rispondendo agli stimoli esterni imprese che operano in contesti simili? Quali sono le loro strategie? E come si innesta la formazione in tali strategie?

Cominciamo con il settore del **turismo**.

Il turismo è un comparto rilevante per l'economia italiana e per quella del Veneto. Le imprese che operano nel settore si trovano, oggi, in una fase di recupero dopo lo shock dovuto alla pandemia che ha avuto un impatto consistente sul settore dei servizi e in particolare sul turismo. Le misure per impedire il contagio hanno sconsigliato e in alcuni periodi limitato pesantemente la possibilità di spostarsi delle persone. I dati più recenti mostrano una buona ripresa dei flussi turistici che sembra privilegiare strutture come i campeggi e gli agriturismi e in generale di tutte le strutture extra-alberghiere che favoriscono il contatto con la natura. L'offerta di **servizi turistici sostenibili** appare una carta importante da giocare per gli operatori del settore. Ma la pandemia ha accelerato anche un altro fenomeno, quello della **digitalizzazione dei servizi turistici**, si pensi, ad esempio, agli sforzi effettuati per digitalizzare il servizio di accoglienza dei clienti nelle strutture ricettive al fine di ridurre le situazioni di contatto tra operatori e clienti e quindi garantire standard di sicurezza elevati.

I casi raccolti coprono i due ambiti, VTI sceglie un percorso formativo che serve a predisporre il primo report di sostenibilità, che rappresenta, nella strategia dell'impresa, uno strumento di gestione all'interno di un disegno green molto chiaro, definito e ampio da parte della proprietà. Garda Moments sceglie, invece, di riconfigurare il setting del ciclo di erogazione dei servizi alberghieri attraverso il supporto delle tecnologie digitali introducendo nuovi strumenti (CMR avanzato, data analysis) che hanno bisogno di nuove competenze.

Il secondo settore analizzato è quello dei prodotti per il **packaging**. Il concetto di **"imballaggio verde"** è andato via via diffondendosi negli ultimi anni. L'imballaggio verde riduce l'impatto ambientale perché è fatto con materiali che possono essere riutilizzati o riciclati, in modo da non finire in discarica ma è anche progettato per essere il più leggero possibile, per ridurre le emissioni di CO2 durante il trasporto. In questo modo, l'imballaggio verde aiuta a proteggere l'ambiente e a costruire un futuro più sostenibile. Le imprese che hanno scelto questa via hanno dovuto investire per innovare i prodotti (nuovi materiali a minor impatto, più leggeri...) anche nella fase di progettazione degli stessi. Anche in questo caso il **digitale** ha prodotto un impatto importante: l'esplosione del commercio digitale ha alimentato una nuova domanda di packaging che ha logiche anche di approvvigionamento diverse rispetto a quelle del passato (velocità di risposta, flessibilità nell'offerta di prodotti). Non va, inoltre, dimenticato che il digitale è anche una tecnologia abilitante per i processi di innovazione.

La prima delle due imprese analizzate, Simba Paper Design, si è impegnata sul fronte dell'innovazione di prodotto e di processo che ha accompagnato l'introduzione di due nuove linee di Packaging finalizzate all'ottimizzazione delle operazioni di movimentazione, carico e scarico, e più in generale all'implementare di sistemi tecnologici integrati allo scopo di ridurre i tempi di progettazione, allinearli ai lead time di produzione del packaging e all'automatizzazione dei flussi di merci in magazzino. Siamo di fronte al caso di un'impresa che utilizza il digitale per affrontare i cambiamenti del mercato (**digitale come tecnologia abilitante**). Il caso SDR Pack va invece inserito alla voce "transizioni verde". Il processo formativo, in questo caso, si inserisce nell'ambito della sostenibilità ambientale e risponde a esigenze ben precise che possiamo sintetizzare in: riduzione dell'impatto ambientale del processo produttivo e recupero della materia prima utilizzata al fine di abbracciare le logiche dell'**economia circolare**.

Il terzo settore analizzato è quello dei **sistemi per il caldo e per il freddo** e coinvolge tre imprese che occupano posizioni diverse all'interno delle filiere regionali di produzione di beni per il riscaldamento e per il condizionamento definiti anche HVAC "Heating, Ventilation & Air Conditioning". Sono sistemi che nel corso del tempo hanno assunto un ruolo centrale nell'ambito del consumo energetico e quindi della sostenibilità ambientale. Tali sistemi consumano, infatti, molta energia, che viene spesso prodotta da fonti fossili, che emettono anidride carbonica (CO2), a questo si deve aggiungere che i condizionatori utilizzano gas refrigeranti che possono

contribuire negativamente al riscaldamento globale. Siamo quindi di fronte ad un settore che ha potenzialmente un alto impatto da un punto di vista ambientale (transizione ecologica) che può essere ridotto grazie all'introduzione di nuove tecnologie (transizione digitale). Oggi la progettazione dei sistemi HVAC prevede l'uso di tecnologie avanzate (sistemi IoT per la raccolta dei dati, machine learning e Intelligenza artificiale per la loro analisi...) basate su componenti hardware e software che permettono un elevato livello di connettività e digitalizzazione del servizio. Grazie a tutto questo è possibile rendere più efficienti tali sistemi riducendo i consumi e quindi il loro impatto ambientale. È un classico esempio di quella che nell'introduzione è stata definita come "transizione gemella" intendendo quell'approccio integrato e proattivo che serve per gestire con successo le due transizioni.

Il caso di Enerblue evidenzia percorsi di formazione che supportano l'introduzione di **sistemi IoT** per la raccolta da remoto dei dati riguardanti il funzionamento degli impianti installati ma anche l'introduzione di competenze per analizzare i dati stessi finalizzata sia alla **manutenzione predittiva** che a **efficientamenti nel consumo di energia**. Siamo quindi in presenza di un approccio "twin transition".

Nel caso di Ferroli, **digitale e green** non sono l'obiettivo finale del progetto ma **rappresentano la spinta per la formazione** che mira a riorganizzare il lavoro, i rapporti tra colleghi e più in generale il mindset aziendale. Siamo in presenza di un'azienda che sta attraversando una fase di grande cambiamento e che ha sentito il bisogno di coinvolgere i propri dipendenti in un cambio di mentalità che è stato disegnato anche a partire dalle grandi transizioni in atto, e quindi considerando la rivoluzione green e quella digitale.

In CFI il progetto è finalizzato all'innovazione di processo supportata dal digitale e ha per oggetto formazione relativa all'acquisizione delle competenze per l'uso di due software che riguardano la gestione dei flussi operativi. È un progetto in cui il digitale diventa fattore abilitante verso una maggiore efficienza dei processi interni, ma dal caso emergono anche considerazioni interessanti che riguardano l'impatto ambientale. Gli intervistati sottolineano come una delle ricadute rilevanti del progetto sia **l'eliminazione**, in alcune fasi del processo produttivo, **dell'uso della carta**.

Per quanto riguarda il mondo dei **servizi** i casi di D.B. Group S.p.A., Walit Srl e Maison Sucrè evidenziano storie molto diverse: sono imprese di dimensioni molto diverse che operano in contesti diversi. Questa eterogeneità permette di addentrarsi nel caleidoscopio di approcci e soluzioni che caratterizzano il mondo dei servizi. D.B. Group è una grande impresa fortemente internazionalizzata che opera nel settore della logistica. Il piano formativo è servito ad introdurre in azienda competenze che riguardano la **raccolta e il trattamento dei dati aziendali**. Il caso è interessante perché la formazione ha avuto come ricaduta l'avvio di un processo di revisione organizzativa interna finalizzata all'introduzione di una divisione "**data intelligence**" che ha portato all'assunzione di due nuove risorse.

Walit è un'impresa che lavora nel mondo del digitale, producendo soluzioni software. La formazione si è inserita all'interno di un processo di cambiamento con l'obiettivo di fornire ai collaboratori dell'impresa competenze utili per aumentare le conoscenze di chi aveva già un bagaglio di base ma soprattutto ad **aumentare le skill ed espandere le conoscenze** già acquisite.

Maison Sucrè è una piccola impresa che opera nel settore della distribuzione che ha interpretato la grande accelerazione del digitale investendo nella partecipazione ad un corso dedicato all'utilizzo di tecniche e **tecnologie digitali per la promozione e vendita dei prodotti** (comunicazione digitale, social media e web marketing). Un percorso che si inserisce in un processo di costante **potenziamento dei processi di comunicazione all'esterno e di vendita**. Siamo in presenza di un'impresa di dimensioni ridotte che decide di sfruttare le potenzialità del digitale per rafforzare i processi di comunicazione e vendita. Il progetto evidenzia la volontà di accompagnare con la formazione il processo di upgrade nella digitalizzazione dell'impresa, che accede, quindi ad una fase più sofisticata. Il caso di Maison Sucrè è interessante anche alla luce dei dati esposti nel secondo paragrafo che vedono le aziende della regione in ritardo nell'introduzione di sistemi a supporto dell'e-commerce.

Tornando al manifatturiero, il caso di Cromaplast si iscrive all'ambito tematico della **transizione verde**. Il piano formativo analizzato nasce come risposta al rilevato gap di competenze scaturito da una complessa operazione di decontaminazione della falda acquifera ma si inserisce in una articolata strategia che punta alla sostenibilità. L'azienda ha elaborato un codice etico e il bilancio di sostenibilità e in passato ha già effettuato degli investimenti in automazione dei processi e nuove tecnologie che hanno portato all'efficientamento energetico, generando, quindi, un risparmio in termini di emissioni. Tra gli obiettivi dell'azienda ci sono l'ottenimento di una **certificazione ambientale** richiesta per poter essere inseriti tra i fornitori qualificati di molte aziende soprattutto del settore

automotive e più in generale riuscire a **incrementare la green reputation aziendale** presso tutti gli stakeholder, dai cittadini che vivono nei territori limitrofi all'impresa fino ai propri clienti.

L'ultimo caso analizzato riguarda Benetton. Il piano formativo fa riferimento alla tematica dell'innovazione digitale. Quello che risulta interessante è la motivazione che spinge l'impresa a investire in formazione. Benetton si pone l'obiettivo di **mettere le persone al centro dell'organizzazione** e uno tra gli strumenti individuati è la formazione che permette di sviluppare con costanza le skills delle persone, dipendenti che sono alla continua ricerca di crescita. Il tutto si inserisce in una strategia di gestione delle risorse umane che si basa su due capisaldi: da un lato l'azienda è impegnata nella costruzione di una employee value proposition. Dall'altro Benetton sta passando a una strategia di early recruitment con l'obiettivo di superare il concetto di assunzione ad hoc attraverso la **costruzione di un pool di talenti** capace di anticipare i bisogni del business. Un altro elemento interessante da sottolineare è che nel corso del 2022 Benetton Group ha attivato una serie di progetti e attività volti a incrementare e migliorare la propria attrattività come prospect employer, al fine di favorire il ricambio generazionale, accogliere al meglio le nuove leve e offrire maggiori opportunità di crescita interna.

Il caso Benetton permette di introdurre “il terzo incomodo” che si inserisce tra le transizioni gemelle di cui si parla nel prossimo paragrafo.

Riprendendo le considerazioni sull'avanzamento delle imprese venete rispetto alle doppia transizione espone nei paragrafi 1 e 2 va sottolineato che in tutti i casi considerati ci si trova in presenza di imprese che stanno affrontando fasi “avanzate” sia nell'ambito della digitalizzazione che della rivoluzione green.

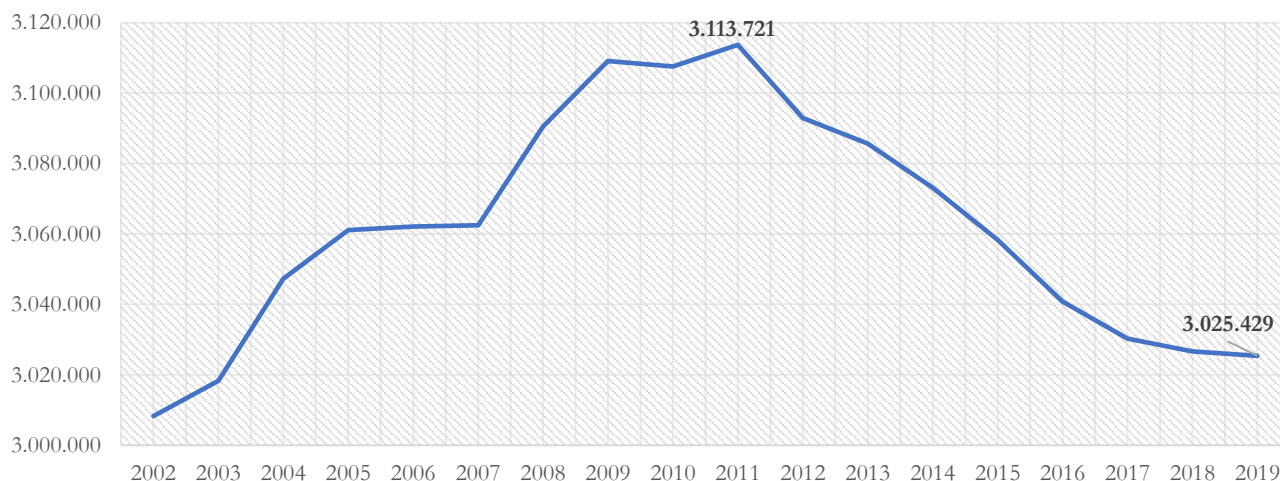
5. Tra le transizioni gemella appare un “terzo incomodo”: la transizione demografica

La lettura trasversale dei casi ricostruiti nell’ambito del monitoraggio valutativo dell’AT Veneto fa emergere un tema rilevante. In alcune delle interviste, infatti, si ragiona di come la formazione possa rappresentare una carta da giocare per le imprese che hanno bisogno di aumentare la loro attrattività verso potenziali lavoratori, in particolare verso i giovani talenti. È interessante notare come il tema emerga anche se non stimolato direttamente dalla traccia di intervista. Emerge nel caso di Benetton Group, in quello di D.B. Group, azienda nella quale è presente una funzione che si occupa di talent development ma anche di aziende di dimensione minore con organizzazioni meno complesse.

Semplificando, il ragionamento può essere così sintetizzato: uno degli elementi che caratterizza le persone che entrano o sono entrate nel mondo del lavoro negli ultimi anni è la continua ricerca di crescita che risponde alla necessità di “non sentirsi mai ferme”. Il caso Benetton evidenzia come le imprese, al fine di aumentare la propria attrattività, debbano introdurre strumenti diversi, come ad esempio l’offerta di maggiori opportunità di crescita anche attraverso la predisposizione di percorsi formativi personalizzati. Ma come ricordato sono considerazioni che trovano d’accordo anche manager e imprenditori di realtà di dimensioni minori come ad esempio Simba Paper, in cui dalle interviste emerge come oggi il processo di selezione del personale si sia rovesciato. Oggi è il dipendente che sceglie l’azienda, non il contrario, in un processo in cui, soprattutto i giovani, cercano la crescita personale e professionale che passa anche attraverso una formazione organizzata e continua.

Il tema è particolarmente rilevante in una situazione in cui le imprese lamentano sempre con maggior frequenza la difficoltà a reperire personale. Una difficoltà che ha molti motivi. Il primo è riconducibile **alla terza transizione** che stiamo affrontando, quella **demografica**. Una serie di fattori tra i quali il calo della natalità ma anche la ripresa dell’emigrazione dall’Italia verso l’estero soprattutto delle giovani generazioni sta riducendo la popolazione in età lavorativa (Graf. 5.1) e continuerà a farlo nei prossimi anni.

Graf. 5.1 - Veneto, pop. 15-64 (2002-2019)



Fonte: elaborazione dell'autore su dati Istat

Tale andamento è destinato a rafforzarsi nei prossimi anni, che vedranno una costante riduzione del bacino di persone in età lavorativa (Graf. 5.1).

Ovviamente sulla difficoltà a reperire personale non incide solamente la demografia ma anche il “senso del lavoro” che cambia e si evolve nel tempo perché, come dice Marco Bentivogli “Il senso del lavoro non si eredita, ognuno di noi lo ricostruisce nel suo mondo”. E questo rappresenta un altro territorio in cui l’organizzazione aziendale e la formazione potrebbero giocare un ruolo rilevante nei prossimi anni.

Considerazioni di sintesi

Considerando le caratteristiche del lavoro (un'indagine di tipo **qualitativo** che non si pone l'obiettivo di **rappresentatività statistica**) i dodici casi studio oggetto del presente rapporto di ricerca sono stati realizzati su un campione eterogeneo di imprese selezionate in maniera da tenere in considerazione non solamente le caratteristiche della struttura produttiva della regione (anche in termini di dimensioni di impresa) ma anche altri fattori che riguardano, ad esempio, i processi di ripresa dopo lo shock della pandemia o la rilevanza di alcune filiere nell'economia regionale.

Rispetto alla dimensione delle imprese si è scelto di prediligere la fascia di PMI che caratterizza il tessuto economico regionale. Come sottolineato anche nei precedenti rapporti, la scelta è stata effettuata in maniera consapevole rispetto alle difficoltà che questa comporta, ad esempio, nell'individuazione di prassi consolidate e soprattutto codificate. In molte PMI i processi aziendali che riguardano la formazione spesso non sono codificati e in alcuni casi può mancare una figura di riferimento interno dedicata esclusivamente alle risorse umane e la loro gestione.

Nel paragrafo 4 si è cercato di identificare come le imprese stiano utilizzando la formazione per rispondere alla transizione green e a quella digitale. In queste considerazioni finali si cercherà, invece, di **individuare gli ingredienti che facilitano il successo di un percorso di formazione**. Rispetto al tema delle buone prassi va sottolineato che non tutti questi ingredienti danno vita a buone prassi codificabili ma possono fornire, comunque, delle interessanti indicazioni di carattere generale.

Quello che emerge dai 12 casi analizzati è che:

- la **presenza in azienda di una forte cultura della formazione** è uno degli elementi che aumenta la probabilità del successo dei percorsi formativi. Cultura che si manifesta in diversi modi, ad esempio come “abitudine” alla formazione e che può derivare anche dal fatto che le imprese si trovano a loro volta a essere erogatrici di formazione, ad esempio, verso i propri clienti.
- Il secondo fattore per il successo è riconducibile alla stretta **connessione tra le strategie generali dell'impresa e gli obiettivi che vengono assegnati alla formazione**. Nelle aziende in cui questo avviene è facilitata la definizione chiara e condivisa degli obiettivi della formazione, elemento che porta dei benefici a livello di progettazione degli interventi formativi.
- Da tutte le analisi SWOT emerge che il **taglio “operativo” dato alla formazione** sia stato una delle chiavi di successo della formazione. Tecniche di action learning, training on the job, “formazione pragmatica” e in generale tutti i sistemi che favoriscono il metodo esperienziale diretto sono risultati molto apprezzati dai partecipanti che hanno potuto trovare, anche grazie a queste tecniche, l'applicabilità diretta al proprio lavoro delle nozioni apprese.
- In alcuni casi si sottolinea come il **rilascio di attestazioni** sia visto con molto favore dai partecipanti.
- Uno degli elementi di criticità sottolineato in un alcuni dei casi analizzati è riconducibile allo scarto temporale che intercorre tra la presentazione del progetto e l'effettivo avvio delle attività e alle difficoltà burocratiche legate all'avvio dei progetti.

Dato il carattere esplorativo della ricerca si ritiene opportuno sottolineare un altro paio di considerazioni che emergono nell'analisi dei casi.

1. La formazione può aiutare a sviluppare “comunità di pratica”

Spesso, nella valutazione sull'efficacia dei percorsi formativi, si tende a sottovalutare la **dimensione “sociale”**. E questo avviene sia nel caso in cui il corso sia organizzato internamente per i propri dipendenti sia quando un dipendente frequenta un percorso esterno all'azienda con lavoratori di altre realtà. Uno dei casi analizzati è riconducibile alla seconda situazione, quella del dipendente che frequenta un corso esterno all'azienda. In quel contesto, in aula si è avviato un percorso di confronto continuo tra partecipanti che lavoravano in realtà diverse,

utilizzando strumenti diversi ma che spesso si trovavano ad affrontare gli stessi problemi. Si è rilevato come ancora oggi sia attivo il gruppo tra gli ex partecipanti in cui vengono scambiate “buone pratiche”, consigli, recensioni di tool nuovi. Siamo quindi di fronte al caso in cui un percorso formativo esterno rispetto all’azienda ha generato, tra i diversi aspetti positivi, una **“comunità di pratica”**. Riprendendo la definizione di Wenger (1999) la comunità di pratica è definita da tre elementi: il primo fa riferimento alla condivisione dei partecipanti dell’idea di far parte e di contribuire ad una “impresa comune”. Il secondo attiene alla sfera dell’impegno reciproco: i membri della comunità interagiscono tra loro e costruiscono relazioni di fiducia. Il terzo elemento è riconducibile a quello che viene definito “repertorio condiviso”. Le comunità di pratica hanno un repertorio condiviso di risorse, come linguaggio, routine, strumenti e conoscenze. Partecipare ad una comunità di pratica significa avere accesso a questo repertorio e saperlo usare in modo appropriato.

Se la definizione tradizionale di competenza si concentra sulle conoscenze, le abilità e le attitudini di un individuo, la definizione di Wenger, invece, si concentra sulle **relazioni tra gli individui** e sulla **condivisione di risorse**. In questo senso, **la competenza è vista come un processo dinamico che si sviluppa attraverso l’interazione e la collaborazione**.

2. L’absorptive capacity è importante

In letteratura viene definita “absorptive capacity” la capacità di un’organizzazione di riconoscere e individuare un bisogno/deficit nell’ambito della conoscenza ma anche di sapere come colmarlo attraverso reti di relazioni preesistenti (Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., 1990). Uno dei fattori che ha determinato il successo del percorso formativo è riconducibile proprio all’importante “absorptive capacity” dell’impresa dovuta alla lunga storia e quindi all’esperienza nell’ambito della sostenibilità. Tutti elementi che hanno permesso all’azienda di struttura una serie di relazioni con attori rilevanti come consulenti o società che offrono servizi in tale ambito e di selezionarli nel tempo. Una volta individuato il nuovo obiettivo formativo la rete è stata attivata per progettare la formazione e per individuare i docenti più adatti ad accompagnare l’azienda nel percorso tracciato.

La lunga storia, l’esperienza sono tutti elementi che aumentano l’absorptive capacity e che evidenziano come anche l’abitudine alla formazione generi dei processi di accumulazione che diventano patrimonio dell’impresa.

Bibliografia

Benecchi, A., Bottoni, C., Ciapanna, E., Frigo, A., Milan, A., & Scarinzi, E. (2023). Digitalisation in Italy: evidence from a new regional index. *Social Indicators Research*, 1-32.

Carmin S., De Marchi V. (2022), ESG – sostenibilità ambientale, in Nord Est 2022 - Il futuro sta passando, chi è pronto e chi no, a cura di Paolazzi L. e Toschi G., Marsilio Editore, Venezia

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

ISTAT. (2020). Rapporto sul Territorio 2020. Ambiente, Economia e Società.

Salvi, M., Jensen, K., Stoermer, E., Scapolo, F., Asikainen, T., & Muench, S. (2022). Towards a green & digital future.

Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.