



AT VENETO

Villaggio Turistico Internazionale

Transizione verde ed economia circolare

L'importanza della “*absorptive capacity*”

Gianluca Toschi

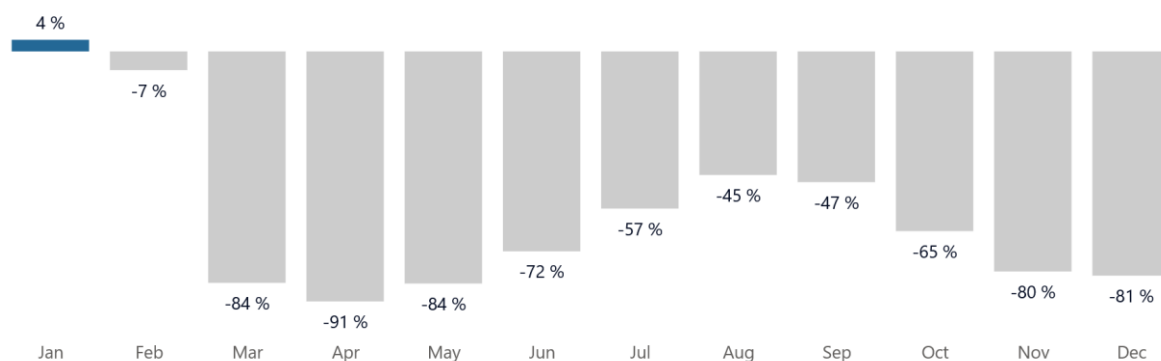
Sommario

1 INTRODUZIONE.....	3
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazione riepilogative.....	11
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 L'impatto della formazione.....	13
4.3 Considerazione riepilogative.....	13
5. CONCLUSIONI	15
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	16
5.3 Conclusioni.....	17
6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA	18

1 INTRODUZIONE

Il piano formativo oggetto dello studio di caso riguarda una serie di attività formative finalizzate ad accompagnare l'impresa "Villaggio Turistico Internazionale" VTI nel processo di **introduzione di un report ambientale e sociale**, volto a tenere traccia e rendere conto dei progressi ottenuti dall'azienda nei campi della sostenibilità sociale e ambientale. I **motivi di interesse** che hanno portato alla selezione del piano formativo sono almeno **tre**. Il **primo** fa riferimento alla **tematica**, quella della sostenibilità ambientale e sociale, che rappresenta una delle due "transizioni gemelle" con cui i sistemi economici si trovano oggi a fare i conti. Il **secondo elemento è rappresentato dal settore** in cui opera VTI, quello del turismo. Un comparto rilevante per l'economia italiana che si trova, oggi, in una fase di recupero dopo lo shock dovuto alla Pandemia. In questa opera di recupero l'offerta di servizi turistici sostenibili appare una carta importante da giocare per gli operatori del settore. La pandemia ha, infatti, 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 (Fig. 1).

Fig.1 – Italia, variazione degli arrivi di turisti da altri paesi rispetto al 2019.



Fonte: unwto.org – Tourist data

I dati più recenti mostrano una buona ripresa dei flussi turistici (nella fig. 2.1 i dati relativi al Veneto) 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. **Il percorso di ripresa dallo shock derivante dalla pandemia incrocia, quindi, uno delle tendenze più importanti che riguardano il comparto, quello del turismo sostenibile.** Una tendenza (quella relativa alla domanda di sostenibilità nei servizi turistici) che secondo il management di VTI è destinata a subire un'accelerazione importante nei prossimi 2 o 3 anni.

Ma cosa si intende per turismo sostenibile? Secondo la definizione del World Tourism Organizations, l'agenzia specializzata delle Nazioni Unite...

“Un turismo che tenga pienamente conto dei suoi impatti economici, sociali e ambientali attuali e futuri, rispondendo alle esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità ospitanti”

Per essere sostenibile una struttura turistica deve trovare un **equilibrio tra le tre dimensioni** rilevanti che impattano sulla sostenibilità nel lungo periodo, dimensioni che fanno riferimento agli aspetti economici, ambientali e socioculturali. In termini pratici chi intraprende questa via deve riuscire a fare un uso ottimale delle risorse ambientali contribuendo a conservare il patrimonio naturale e la biodiversità, deve rispettare l'autenticità socioculturale delle comunità ospitanti e favorire la comprensione e la

tolleranza interculturale ma anche garantire operazioni economiche sostenibili e a lungo termine, fornendo benefici socioeconomici a tutte le parti interessate. Tutto questo senza dimenticare i clienti, ai quali dev'essere garantito un elevato livello di soddisfazione.

Appare evidente, fin da questa breve introduzione che **per articolare un'offerta di turismo sostenibile le imprese devono avviare un processo continuo di innovazione e miglioramento** che richiede, tra le altre cose, un cambiamento culturale dell'organizzazione che deve essere capace di abbracciare il nuovo paradigma e in termini più operativi una attività di monitoraggio costante degli impatti che serva a introdurre misure preventive o correttive quando necessario. In un processo di questo tipo la formazione diventa uno strumento fondamentale. È proprio su questo secondo aspetto che insiste il piano formativo analizzato.

Il **terzo elemento di interesse** è rappresentato dalla **storia dell'impresa**. VTI rappresenta, per quanto ha fatto, un punto di riferimento nel settore nell'approccio alla sostenibilità. Come evidenziato nel secondo paragrafo i primi investimenti a favore della sostenibilità ambientale risalgono agli anni '80 e alla fine degli anni '90 cominciò un lungo percorso finalizzato all'ottenimento di diverse certificazioni nell'ambito della sostenibilità.

Riassumendo: **importanza del settore** per l'economia italiana, **tema della sostenibilità** e **significatività dell'impresa** rappresentano le tre motivazioni principali che hanno spinto a selezionare il piano formativo oggetto del presente caso di studio.

Piano formativo analizzato:

ECOLOGICAL FOOTPRINT REPORTING: VERSO IL BILANCIO SOCIALE E AMBIENTALE

Codice identificativo del piano: 298749

Tipologia del piano: Piano Aziendale

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il Villaggio Turistico Internazionale (VTI) presenta diverse caratteristiche che la rendono un caso studio interessante. In prima battuta è **un'azienda storica** del turismo balneare veneto dato che accolse i primi turisti già nella stagione estiva del 1960 anno in cui fu fondata da Amedeo Granzotto che la gestì direttamente fino alla sua scomparsa.

Nella storia dell'azienda un punto di svolta interessante è rappresentato dal ritorno della famiglia Granzotto nella gestione diretta, avvenuta nel 1980. In quell'anno i figli del fondatore, Gianni e Paolo, elaborano un piano industriale che fece rinascere, nel giro di tre anni, il villaggio attraverso un massiccio riammodernamento delle strutture originarie e la costruzione di nuove. È proprio in quegli anni in cui si comincia a intravedere l'**orientamento verso il tema della sostenibilità ambientale** da parte dell'azienda. Nel 1981 il villaggio fu, infatti, dotato di macchine elettriche che servivano per i piccoli trasporti e per le manutenzioni delle aree verdi, una novità per l'epoca tanto che la famiglia dovette andare in Svizzera per comprarle. Un'attenzione verso la sostenibilità ambientale che sfocerà qualche anno più tardi nell'ottenimento della **Iso 14001**, la certificazione che fissa i requisiti di un sistema di gestione ambientale alla quale si è aggiunta più recentemente la certificazione **Iso 45001**. Sempre sul fronte delle certificazioni, l'azienda ha aderito al **Manifesto Turistico Qualità e Ambiente Veneto 2000**, un progetto nato nel 1998 che era l'esempio più concreto di turismo eco-compatibile attivo in Europa in quel periodo. L'obiettivo principale del Manifesto consisteva nella promozione di uno sviluppo sostenibile "all'aria aperta", nel pieno rispetto dell'ambiente in materia di tutela e valorizzazione. Successivamente nei primi anni 2000 VTI ha aderito al progetto **Emas** (Eco-Management and Audit Scheme) del comune di Bibione che è stata la prima destinazione europea ad aver ottenuto la Registrazione Ambientale nel 2002, riconoscimento internazionale che premia l'impegno a favore dell'ambiente e della buona qualità della vita. Nel 2021 VTI ha fatto un ulteriore passo verso la sostenibilità, grazie alla predisposizione del "**Report di Sostenibilità**" ai quali si è arrivati anche grazie alla formazione oggetto del piano analizzato nel presente approfondimento. Il 2022 è stato l'anno del secondo Report di Sostenibilità, un lavoro che ha integrato il precedente lavoro considerando anche i temi di impatto indentificati dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) relativi al settore del turismo e dell'ospitalità.

L'impegno di VTI non è finalizzato esclusivamente alla sostenibilità ambientale ma anche a quella sociale, lo dimostra l'adesione al progetto "Turismo sociale e inclusivo nel Veneto 2023" che mira ad inserire nell'ambito lavorativo persone fragili e disabili.

Negli anni VTI si è impegnata in tanti progetti che abbracciano la **sostenibilità a 360°**, impegnandosi, ad esempio, nell'abbattimento delle barriere architettoniche, con il risultato che oggi il villaggio è uno spazio pressoché privo di barriere architettoniche. Anche in questo caso il risultato è figlio di scelte e sensibilità che affondano le proprie radici nel tempo. A testimoniarlo il fatto che nel 1996, nell'Anno europeo del disabile, VTI ricevette dal ministero del Turismo il terzo premio come struttura pubblica priva di barriere architettoniche.

VTI è un'impresa che si caratterizza anche per la sua **forte attenzione alla formazione**. Una propensione che ha radici lontane e che si ritrova anche in un episodio avvenuto negli anni '80. Grazie alla famiglia

Granzotto, in Veneto venne aperta la prima scuola italiana per animatori, quella che per un anno si realizzò al Villaggio con fondi europei. Un episodio che sottolinea la forte spinta all'innovazione della proprietà (negli anni '80 l'animazione non era molto diffusa nelle strutture turistiche) e la contemporanea attenzione verso la formazione, come strumento che supporta e facilita l'innovazione nelle imprese.

I **dati di bilancio**, che completano il quadro di informazioni raccolte prima dell'intervista, evidenziano, nel biennio 2018-2020 un percorso di graduale crescita che viene bruscamente interrotto nel 2020 a causa della pandemia da Covid-19 e in particolare dalle misure di restrizione allo spostamento delle persone che hanno colpito il settore dei servizi e in particolar modo il turismo. Nel 2020 i ricavi, rispetto all'anno precedente risultavano più che **dimezzati** con conseguente impatto sull'utile netto. Gli ultimi due bilanci registrano una **ripresa importante**, già nel 2021 i ricavi si riportavano a più di 14 milioni di euro, quasi ai livelli del 2018 e i dati dell'ultimo bilancio disponibile fanno segnare il livello più elevato nei ricavi degli ultimi cinque anni, con valori che sfiorano i 20 milioni di euro e un utile che torna ai livelli pre-pandemia.

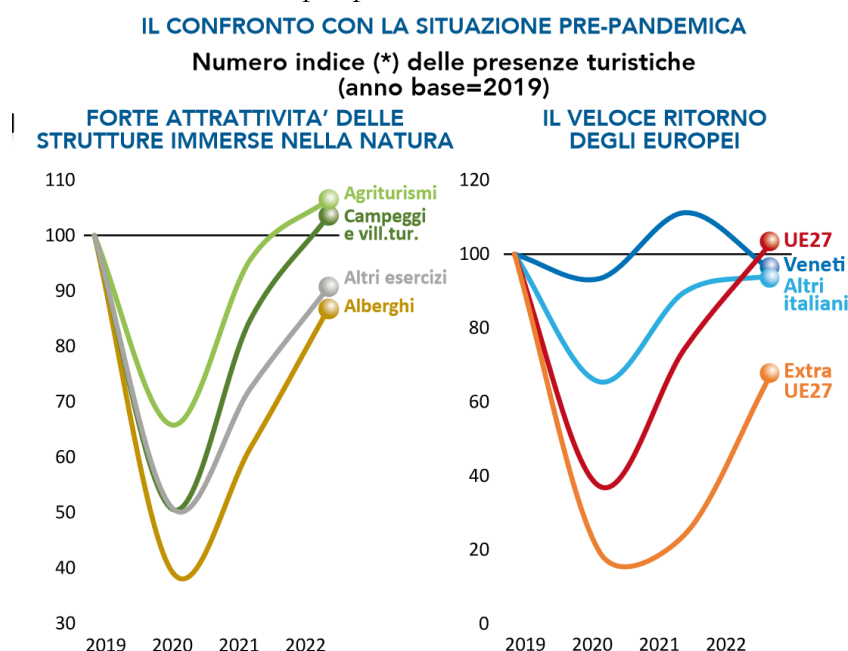
Tab. 1.1 – Villaggio turistico internazionale, principali voci di bilancio, 2018-2022

Anno	2022	2021	2020	2019	2018
Ricavi	19.642.984	14.114.195	7.172.197	16.541.655	15.429.319
EBITDA	8.304.207	5.852.580	1.291.683	7.008.061	6.229.899
Utile Netto	3.612.549	1.832.128	-1.571.952	3.021.045	3.013.341
EBITDA/Vendite	40,90	39,33	16,82	41,53	39,60
(ROS) (%)	23,79	16,07	-27,51	24,61	27,00
(ROE) (%)	5,63	3,00	-2,63	11,36	12,54

Fonte: ns. elaborazioni su dati Aida

Alcuni numeri per inquadrare il settore in cui opera VTI, in particolare legati alla ripresa dopo la pandemia, che ha rappresentato davvero un punto di svolta per il comparto. Il 2022 fa segnare il ritorno dei turisti, come sottolineato dall'Ufficio statistico regionale *"...nel 2022 i turisti pernottanti in Veneto risultano 18,1 milioni, +53% rispetto ad un 2021 caratterizzato ancora da vincoli stringenti, considerato che il passaggio alla zona bianca è avvenuto dal giugno 2021[...] Gli arrivi dell'anno record 2019 non sono stati ancora raggiunti, ma si sta progressivamente tornando a quelle cifre (-10,2%). [...] Le strutture extralberghiere sono quelle che più velocemente sono tornate alle cifre pre-pandemiche, tanto che nel 2022 segnano un +1,4% degli arrivi rispetto al 2019 e un -2,7% delle presenze. In particolare, quelle che favoriscono il contatto con la natura, campeggi e agriturismi, totalizzano nel 2022 valori superiori al 2019 anche sul fronte dei pernottamenti. Per il settore alberghiero c'è la ripresa rispetto al 2021, ma è più lenta rispetto al 2019 (arrivi -16,7%, presenze -13,1%)"*. I dati messi a disposizione dall'Ufficio regionale permettono quindi di sottolineare due elementi importanti che riguardano il settore in cui opera VTI, il primo è che **il numero di turisti è in forte ripresa** dopo il calo drastico del 2020, il secondo è che sono proprio le strutture come VTI a essere riuscite a tornare più velocemente rispetto ad altre ai valori pre-pandemici (Fig. 2.1).

Fig. 2.1 – Il confronto con la situazione pre-pandemica



Fonte: Ufficio Statistico Regione Veneto (2023)

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'orientamento strategico di Villaggio Turistico Internazionale rispetto al tema della sostenibilità è chiaro e ben delineato, tanto che viene dichiarato in maniera esplicita nel sito web dell'impresa, quasi a sancire una sorta di patto con i propri clienti. VTI annuncia subito un obiettivo importante:

Vogliamo essere l'azienda Leader e di eccellenza nel settore turistico all'aria aperta in ambito balneare, facendo tendenza in Europa, anche grazie al nostro impegno sul fronte della sostenibilità ambientale e sociale

Un obiettivo che viene poi specificato e dettagliato. Essere sostenibili in VTI significa:

“...offrire una vacanza immersi in una natura preservata, con strutture ecocompatibili, muoverci senza emissioni. Impiegare responsabilmente le risorse, privilegiando materiali e prodotti biologici e riutilizzabili, ottenuti in maniera sostenibile, elaborare gli alimenti e offrirvi dei piatti di qualità con il minor impatto possibile, ridurre al minimo i rifiuti e le emissioni, in un'ottica di economia circolare e rispettare i bisogni degli ospiti, dei dipendenti e di tutte le persone influenzate dalle nostre attività”.

La strategia dell'impresa è formalizzata in un piano strategico pluriennale denominato “**Ecological Footprint**” che riguarda l'impresa al 2030, e che permetterà a VTI di prendere parte allo sforzo globale per il raggiungimento dei Sustainable Development Goals dell'Onu.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La strategia pluriennale sulla sostenibilità ambientale, così come ricostruita grazie alle interviste, è particolarmente articolata e dettagliata. Gli ambiti di azione sono diversi. Si va dagli sforzi per **preservare il patrimonio ambientale** (progettando il verde con specie native o utilizzando prodotti di origine

biologica per i trattamenti) al **miglioramento della mobilità interna** (attraverso l'espansione delle zone ciclopedonali e delle aree verdi del villaggio). Ancora, nei prossimi anni VTI sarà impegnata a **decentrare i parcheggi**, al fine di migliorare la qualità dell'aria, e ha già cominciato ad adottare strutture che rispondono al criterio del “Design for Disassembling”, strutture rimovibili, **facilmente riciclabili e smantellabili** alla fine del loro ciclo di vita. Per le strutture esistenti si è avviato un piano di riqualificazione che mira, in prima battuta, all'efficientamento energetico.

Particolarmente interessante il progetto “Il gusto della sostenibilità” che mira a declinare nell'ambito dell'offerta culinaria il tema della sostenibilità attraverso l'uso in cucina di materie prime di qualità cotte a basse temperature per preservarne i nutrienti, e più in generale la preparazione di piatti bilanciati. Nei ristoranti del villaggio è possibile scegliere, tra le offerte dei vari menù, dei piatti segnalati con la coccarda verde della sostenibilità che testimonia l'impegno di VTI anche in questo ambito. Sempre su questo fronte va segnalata la completa digitalizzazione dei menù che ha portato ad eliminare la stampa dei menù e quindi l'uso di carta. L'impegno di VTI nel fornire ai propri clienti un ambiente culinario inclusivo ed accogliente è testimoniata anche dall'affiliazione all'AIC – Associazione Italiana Celiachia.

Per raggiungere obiettivi così importanti e sfidanti VTI ha bisogno di alimentare un **processo continuo di innovazione e miglioramento** che richiede, tra le altre cose, un cambiamento culturale dell'organizzazione che deve essere capace di abbracciare il nuovo paradigma. In un processo di questo tipo la formazione diventa uno strumento fondamentale. VTI ha da sempre investito su questo aspetto e continua a farlo.

2.4 Considerazioni riepilogative

Nella storia dell'impresa, brevemente tratteggiata in questa prima parte del rapporto, c'è un filo comune che è la capacità da parte della famiglia Granzotto di **intercettare i cambiamenti** e sapervi rispondere con qualità e innovazione. Una caratteristica che ha permesso a VTI di collocarsi ai primi posti delle classifiche internazionali dei villaggi turistici (nel 2023 l'impresa ha ricevuto un doppio riconoscimento: grazie alle ricerche degli utenti sul portale Pincamp, il primo come campeggio più richiesto in Europa e il primo come campeggio più amato d'Italia). Proprio grazie a questa capacità VTI ha saputo **percorrere prima di altri il tema della sostenibilità**, con delle azioni già negli anni '80. Il villaggio si dotò in quegli anni di macchine elettriche, seguirono l'ottenimento della Iso 14001, la Iso 45001, l'adesione al progetto Emas (Eco-Management and Audit Scheme) del comune di Bibione nei primi anni 2000. Nel 2021 VTI ha fatto un ulteriore passo verso la sostenibilità, grazie alla predisposizione del primo “Bilancio di Sostenibilità” in un percorso che vede già attivi altri progetti, come “Il gusto della sostenibilità”, che mira a trasferire il tema della sostenibilità nell'offerta di piatti bilanciati che prediligono materie prime di alto livello da parte delle strutture del villaggio.

Oggi il **piano strategico** dell'azienda rispetto alla sostenibilità ambientale è molto **maturo e articolato**, anche grazie alla **formazione**, altro elemento su cui l'azienda ha puntato con convinzione negli anni. Formazione che ha permesso di diffondere in azienda la cultura della sostenibilità, aiutando VTI a percorrere più agevolmente il proprio percorso verso la sostenibilità.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

Nel biennio 2019-2020 VTI ha avviato un percorso verso la sostenibilità ambientale, denominato “**Ecological Footprint**”. Nell’ambito di tale percorso è stato predisposto un piano operativo il cui obiettivo era di ridurre l’impronta ecologica del Villaggio, secondo una vision proiettata al 2030 e che permetterà a VTI di prendere parte allo sforzo globale per il raggiungimento dei Sustainable Development Goals dell’Onu.

Uno dei primi passaggi previsti nell’ambito del percorso “Ecological Footprint” è rappresentato dalla predisposizione del **report di sostenibilità** che ha l’obiettivo di misurare e raccontare il contributo che VTI sta dando allo sviluppo sostenibile locale e globale. Il progetto prevedeva di elaborare il primo report ESG in relazione al 2021 in conformità agli standard GRI.

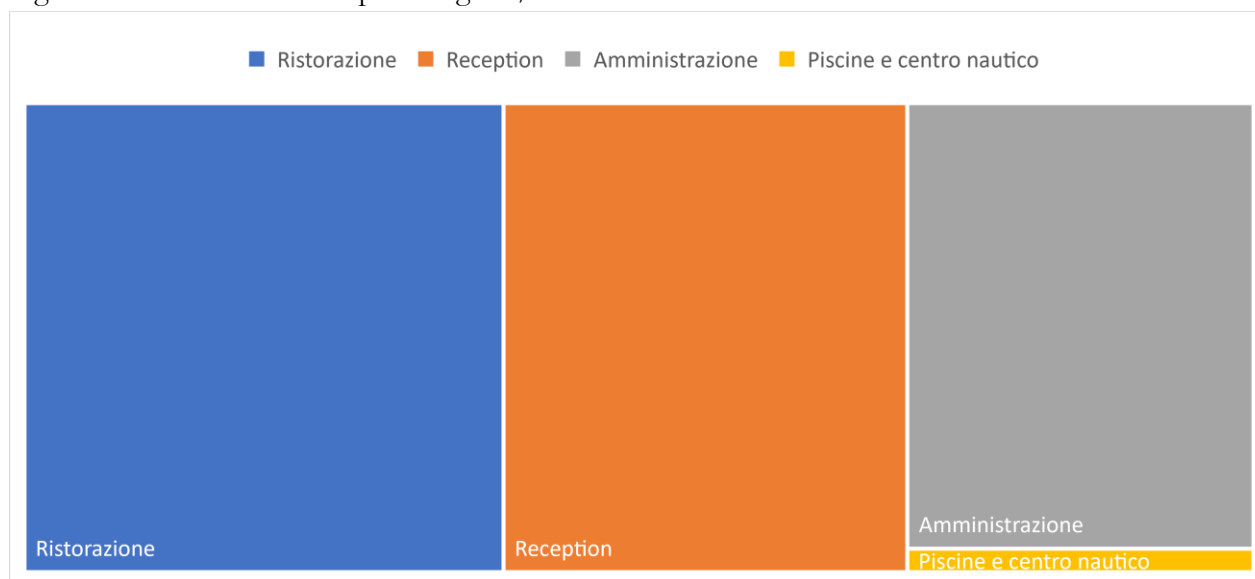
Per accompagnare questo processo la direzione ha elaborato un **piano molto articolato** che ha visto nel piano formativo analizzato nel presente caso di studio il primo passo. La **formazione** è stata considerata un **aspetto cruciale** nel progetto complessivo per diversi motivi. Il primo fa riferimento alla necessità di **coinvolgere un numero crescente di collaboratori** per far capire loro l’importanza del cambio di paradigma che la sostenibilità impone. Il secondo alla **necessità di acquisire le competenze necessarie** per affrontare le nuove sfide, la prima delle quali era legata proprio alla predisposizione del bilancio di sostenibilità. Per arrivare a tale risultato era necessario iniziare con la mappatura degli stakeholder e con la successiva analisi dei contenuti rilevanti per la rendicontazione e raccolta ed elaborazione dei dati poi. Attività che richiedevano un accompagnamento per il personale di VTI.

3.1 L’analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

In VTI esiste un processo formalizzato di rilevazione dei fabbisogni che ha per oggetto la formazione obbligatoria, quella, ad esempio che ha per oggetto la sicurezza. Se si escludono i corsi obbligatori (quelli relativi alla salute e alla sicurezza nell’ambiente di lavoro) negli ultimi anni l’attenzione di VTI si è concentrata su diversi temi che riguardano la ristorazione, le tecniche relative all’attività di reception, l’amministrazione e campi più specifici come le attività legate alle piscine e al centro nautico. Tali corsi vengono **richiesti dai responsabili delle diverse funzioni** e concordati con la direzione.

I dati relativi al 2022 (Figura 3.1) forniscono un’indicazione delle priorità e dell’impegno dell’azienda verso la formazione. Quasi il 40% delle 706 ore di formazione erogate nel 2022 hanno avuto come target il settore della ristorazione, il 33% le attività legate ai processi di reception, il 27% l’amministrazione e meno del 2% l’area delle piscine e del centro nautico. La media ore di formazione per allievo è stata, nel 2022 pari a 3,4 (4,6 per le donne e 2,1 per gli uomini). Il dato risente, però, del fatto che il personale di VTI è composto da collaboratori fissi (quelli che lavorano per VTI tutto l’anno, che nel 2022 erano 26) e da collaboratori stagionali. Se si considerano solamente i lavoratori fissi il monte ore individuale sale a 19,2 per gli uomini e 35,5 per le donne.

Fig. 3.1 – Formazione 2022 per categoria/area funzionale



Fonte: interviste e report di sostenibilità 2022

Come specificato nell'introduzione il tema oggetto del percorso formativo analizzato è specifico. Attraverso la formazione VTI si è posta l'obiettivo di accompagnare il processo di elaborazione e poi di comunicazione del primo report di sostenibilità che è stato poi predisposto nel 2022 per l'anno 2021.

Per arrivare a tale obiettivo bisognava strutturare un nuovo processo che prevedeva diverse fasi ognuna delle quali aveva bisogno di **competenze specifiche che non erano presenti in azienda**: analisi dei contenuti rilevanti per la rendicontazione, mappatura degli stakeholder, definizione dei KPI, raccolta dei dati, elaborazione dei dati, predisposizione del report e comunicazione dello stesso. Quest'ultimo aspetto, quello della comunicazione, diventava cruciale perché la direzione di VTI era consapevole che l'azienda aveva bisogno di una strategia che portasse ad una maggiore condivisione degli sforzi fatti, con i propri collaboratori, con la comunità locale e con i propri clienti.

Una volta tratteggiato il processo che avrebbe dovuto arrivare al report sociale e ambientale era necessario **mappare le competenze presenti** per rilevare eventuali gap formativi.

Il personale coinvolto in questa fase è stato quello dell'**ufficio amministrativo** e della funzione **comunicazione**. La scelta è stata guidata dalla specificità dell'obiettivo. Il personale amministrativo avrebbe dovuto supportare la direzione nelle fasi di definizione dei KPI e successivamente di raccolta ed elaborazione dei dati. La scelta è dettata dal fatto che il personale amministrativo si trova, per la specificità della propria funzione, al centro di una serie di flussi informativi che attraversano l'azienda, oltre ad avere una conoscenza approfondita dei diversi sottosistemi che compongono il sistema informativo aziendale.

Il risultato dei colloqui individuali ha evidenziato che se in passato alcuni dei dipendenti di VTI avevano frequentato corsi specifici sulla definizione dei KPI di processo nessuno li aveva mai applicati al tema della sostenibilità. Rispetto alle competenze che servivano a supporto delle altre fasi del processo di predisposizione del report di sostenibilità il risultato dell'analisi del fabbisogno ha evidenziato che non erano presenti competenze specifiche in azienda o quando presenti (come quelle relative alla raccolta e d elaborazione dei dati o comunicazione) non erano state applicate al tema della sostenibilità.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La **macro-progettazione** del corso è stata fatta direttamente dalla Direzione con il supporto di un gruppo di consulenti che lavorano nell'ambito della sostenibilità ambientale che avevano lavorato in precedenza con VTI. Come è stato sottolineato nei capitoli precedenti, l'azienda ha una lunga storia di iniziative, progetti e certificazioni che riguardano la sostenibilità e questo ha rappresentato un punto di partenza importante. La visione della Direzione era chiara: VTI ha deciso di sposare l'agenda 2030 e il primo obiettivo che si era data era la predisposizione del Report di sostenibilità. Per arrivare a tale obiettivo serviva una formazione mirata. Formazione che è stata progettata con un gruppo di consulenti che avevano lavorato con VTI in precedenza.

In letteratura viene definita “**absortive 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). Da questo punto di vista VTI è un caso molto interessante. È un'organizzazione che presenta una **rete di relazioni** che coinvolgono consulenti e società che operano nell'ambito della sostenibilità strutturata e costruita nel tempo grazie a progetti e attività che hanno permesso di sedimentare una conoscenza importante delle questioni rilevanti in questo ambito. Una volta individuato il nuovo obiettivo (il Report di sostenibilità) la rete è stata attivata per progettare la formazione e per individuare i docenti più adatti ad accompagnare VTI nel percorso tracciato.

Da un punto di vista operativo il corso non ha avuto problemi rilevanti. VTI è un'azienda che per il settore in cui opera vive la **stagionalità**, un elemento che può rappresentare un problema nel momento in cui si organizzano momenti formativi (picchi di lavori, assenza dei lavoratori in alcuni periodi dell'anno...). In questo caso il personale coinvolto faceva capo a due funzioni che risentono in misura minore di questo problema.

Le metodologie didattiche scelte hanno alternato momenti teorici a momenti pratici, soprattutto nella fase di costruzione dei KPI. Questo tipo di approccio ha favorito il buon esito del percorso, soprattutto in termini di coinvolgimento dei partecipanti che è stata favorita anche da docenti che sono stati capaci di stimolare i partecipanti e quindi di vincere la loro difficoltà ad approcciare un tema nuovo.

Il **gradimento** dei partecipanti rispetto al percorso formativo, rilevato attraverso colloqui individuali, risulta elevato. Per questo corso non sono stati predisposti strumenti formalizzati di rilevazione del livello di gradimento. Per la formazione successiva in ambito di sostenibilità ambientale sono stati predisposti questionari iniziali e finali mirati a rilevare non solo le aspettative e il gradimento ma anche il livello di **apprendimento**.

3.3 Considerazione riepilogative

Il caso VTI è interessante per diversi motivi:

- VTI è un'azienda che ha definito una **strategia**, nell'ambito della sostenibilità ambientale chiara e precisa. Nel biennio 2019-2020 ha infatti avviato un percorso verso la sostenibilità ambientale, denominato “Ecological Footprint”. Un progetto che ha un **piano operativo con un obiettivo chiaro**: la riduzione dell'impronta ecologica del Villaggio, secondo una vision proiettata al 2030 che dovrà aiutare VTI a prendere parte allo sforzo globale per il raggiungimento dei Sustainable Development Goals dell'Onu.

- Il progetto attribuiva alla formazione un ruolo centrale. Attraverso la formazione si voleva **coinvolgere** un numero crescente di collaboratori per far capire loro l'importanza del cambio di paradigma che la sostenibilità impone e **acquisire le competenze** necessarie per affrontare le nuove sfide.
- Uno dei primi passaggi previsti nell'ambito del progetto "Ecological Footprint" è rappresentato dalla **redazione del report di sostenibilità** che ha l'obiettivo di misurare e raccontare il contributo che VTI sta dando allo sviluppo sostenibile locale e globale. Per arrivare a tale obiettivo bisognava **strutturare un nuovo processo** che prevedeva diverse fasi ognuna delle quali aveva bisogno di competenze specifiche che non erano presenti in azienda: analisi dei contenuti rilevanti per la rendicontazione, mappatura degli stakeholder, definizione dei KPI, raccolta dei dati, elaborazione dei dati, predisposizione del report e comunicazione dello stesso.
- Nella progettazione del percorso l'azienda ha beneficiato di una **rete di relazioni** i cui snodi sono consulenti e società che operano nell'ambito della sostenibilità, una rete che è stata costruita nel tempo grazie a progetti e attività che hanno permesso di sedimentare una conoscenza importante delle questioni rilevanti in questo ambito. Le relazioni di VTI hanno permesso di calibrare il corso e di individuare **docenti competenti** e capace di stimolare i partecipanti.
- Il **gradimento** dei partecipanti rispetto al percorso formativo, rilevato attraverso colloqui individuali, risulta elevato. I punti di forza risiedono nelle metodologie utilizzate in aula (teoria unita a momenti di applicazione pratici) e nella capacità dei docenti di stimolare i partecipanti e quindi di vincere la loro difficoltà ad approcciare un tema nuovo.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Le interviste effettuate hanno fatto emergere la convinzione da parte della direzione di VTI che il percorso formativo analizzato ha rappresentato il **punto di partenza** di un percorso molto articolato che si è snodato negli anni successivi. Il corso ha infatti permesso a VTI di “darsi un metodo”. Gli argomenti trattati hanno consolidato e ordinato alcune conoscenze che erano già presenti in azienda ma al tempo stesso hanno permesso di capire che rispetto ad alcune attività mancava un po' di sistematicità. Detta in altri termini la formazione ha generato la consapevolezza che l'azienda aveva, grazie alle attività svolte in passato, imboccato la strada giusta ma che per percorrere questa strada in maniera soddisfacente mancava, appunto, un po' di sistematicità. In particolare, serviva uno strumento di rilevazione dei dati, elaborazioni delle informazioni e successiva definizione delle azioni di orientamento nell'ambito della sostenibilità. Per questo motivo all'interno del processo di redazione del **report di sostenibilità** si è dato particolare peso e importanza all'individuazione e al calcolo dei KPI. Il sistema degli indicatori chiave di prestazione doveva rappresentare una vera e propria “**bussola**” nel percorso di VTI verso il 2030, che è l'obiettivo macro della strategia “Ecological Footprint” elaborata dall'impresa.

Dal punto di vista dei partecipanti, è opportuno sottolineare due risultati rilevanti: il primo è legato al fatto che la formazione ha stimolato il senso di partecipazione alla strategia aziendale, il secondo fa riferimento alle capacità acquisite durante il corso di “**sapersi porre le domande giuste**” nell'ambito della sostenibilità. In termini pratici significa che dopo il corso i partecipanti riconoscono il contributo che viene loro richiesto nella raccolta, elaborazione e successiva presentazione di dati ed elaborazioni per il report di sostenibilità come attività inserita in una macro-strategia aziendale e questo aumenta il loro **engagement**. Il secondo risultato fa riferimento alla capacità di **porsi in maniera “critica”** rispetto al processo, una capacità che è stata sviluppata in particolare grazie alla parte di formazione dedicata all'individuazione dei KPI. Quali indicatori misurano in maniera più efficace gli sforzi che si stanno facendo? Quali sono i dati che li alimentano? Come rilevare in maniera sistematica tali dati? Sono tutte domande che hanno permesso di alimentare la consapevolezza che era necessario migliorare i sistemi di produzione delle informazioni all'interno dell'azienda anche di quelli non direttamente coinvolti nel processo di predisposizione del report di sostenibilità.

Alle questioni più tecniche e operative se ne aggiunge una relativa alla **capacità di comunicare le attività svolte** dall'impresa. Il percorso ha permesso a VTI di capire molte delle cose fatte in passato in ambito di sostenibilità non erano state raccontate ai propri stakeholder in maniera sistematizzata. Serviva una strategia che portasse ad una maggiore condivisione degli sforzi fatti, con i propri collaboratori, con la comunità locale e con i propri clienti.

4.3 Considerazione riepilogative

Il percorso formativo sulla sostenibilità ha permesso a VTI di sviluppare un **metodo sistematico** per la rilevazione dei dati, l'elaborazione delle informazioni e la definizione delle azioni di orientamento nell'ambito della sostenibilità. Il percorso ha avuto un **impatto positivo** sia sulla direzione dell'azienda che sui partecipanti.

Per la **direzione**, la formazione ha generato la consapevolezza che l'azienda aveva già imboccato la strada giusta in termini di sostenibilità, ma che mancava un po' di sistematicità. In particolare, era necessario definire un sistema di indicatori chiave di prestazione (KPI) che rappresentasse una vera e propria "bussola" nel percorso di VTI verso il 2030.

Per i **partecipanti**, la formazione ha stimolato il senso di partecipazione alla strategia aziendale e ha fornito le competenze necessarie per porsi in maniera critica rispetto al processo di sostenibilità. I partecipanti hanno inoltre riconosciuto l'importanza di migliorare i sistemi di produzione delle informazioni all'interno dell'azienda, anche di quelli non direttamente coinvolti nel processo di predisposizione del report di sostenibilità.

Infine, il percorso ha portato VTI a comprendere l'importanza di **comunicare in maniera sistematica** le proprie attività di sostenibilità agli stakeholder.

5. CONCLUSIONI

VTI, è un'azienda che lavora fin dagli anni '60 nel settore del turismo, un comparto che ha visto una costante crescita della domanda di servizi sostenibili, in ulteriore accelerazione dopo la pandemia. L'azienda ha avviato un piano formativo per introdurre il report ambientale e sociale. Il report è il primo di una serie di progetti che sono stati elaborati nell'ambito di una strategia più ampia, denominata "Ecological Footprint". Nell'ambito di tale percorso è stato predisposto un piano operativo il cui obiettivo è di ridurre l'impronta ecologica del Villaggio, secondo una vision proiettata al 2030 e che permetterà a VTI di prendere parte allo sforzo globale per il raggiungimento dei Sustainable Development Goals dell'Onu. La strategia di sostenibilità ambientale di VTI è articolata e dettagliata: l'azienda si impegna, tra le alte cose, a preservare il patrimonio ambientale, migliorare la mobilità interna, decentrare i parcheggi, adottare strutture rimovibili, riqualificare le strutture esistenti e a promuovere un'alimentazione sostenibile e inclusiva.

Il piano formativo ha raggiunto il proprio obiettivo perché ha aiutato l'azienda a migliorare le proprie pratiche ambientali e sociali attraverso l'introduzione del report di sostenibilità e ha rafforzato la cultura organizzativa della sostenibilità. Il bilancio di sostenibilità ha permesso a VTI di migliorare la comprensione dei propri impatti ambientali e sociali, attraverso la misurazione degli stessi e di adottare misure per ridurli.

Il piano formativo ha previsto una serie di attività, tra cui:

- Formazione sui principi della sostenibilità ambientale e sociale
- Supporto nella raccolta dati e nell'analisi dei risultati
- Sviluppo di un sistema di monitoraggio degli impatti

Il piano ha anche contribuito a migliorare la cultura della sostenibilità all'interno dell'azienda. I dipendenti che hanno partecipato al corso sono ora più consapevoli dell'importanza della sostenibilità e sono più motivati a contribuire agli sforzi dell'azienda in questo campo.

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Sul successo del piano formativo hanno contribuito diversi elementi. In prima battuta va ricordato che VTI ha sviluppato, nel corso degli anni, un forte impegno verso la sostenibilità ambientale e sociale, testimoniato da numerose certificazioni e riconoscimenti. Nel 1981 VTI è stata una delle prime aziende italiane a dotarsi di macchine elettriche per la manutenzione delle aree verdi. Negli anni successivi ha ottenuto la certificazione ISO 14001, aderito al Manifesto Turistico Qualità e Ambiente Veneto 2000 e al progetto Emas del comune di Bibione. Nel 2021 ha pubblicato il primo Report di Sostenibilità. L'impegno di VTI non si limita alla sostenibilità ambientale, ma si estende anche a quella sociale. L'azienda ha aderito al progetto "Turismo sociale e inclusivo nel Veneto 2023" e ha ottenuto il terzo premio dal ministero del Turismo come struttura pubblica priva di barriere architettoniche.

VTI è anche un'azienda attenta alla formazione. Negli anni '80 ha ospitato la prima scuola italiana per animatori di villaggio. Nel 2022, VTI ha erogato 706 ore di formazione, la media ore di formazione per partecipante è stata di 3,4 ore, ma sale a 19,2 per i lavoratori fissi uomini e 35,5 per le lavoratrici fisse (VTI opera in un settore caratterizzato da stagionalità).

Il terzo elemento che ha influito positivamente è legato al fatto che l'azienda ha potuto contare, nella progettazione del percorso, su una **rete di relazioni** con consulenti e società che operano nel settore della sostenibilità. Questa rete è stata costruita nel tempo grazie a progetti e attività che hanno permesso di acquisire una **conoscenza delle questioni rilevanti** in questo ambito. Grazie a questa rete, l'azienda è stata in grado di calibrare il percorso in modo efficace e di individuare docenti competenti e capaci di coinvolgere i partecipanti.

Tutti questi elementi rappresentano degli evidenti **punti di forza**. Le **opportunità** rilevate fanno invece riferimento alla possibilità di approfondire il percorso e di avviare progetti di estensione dello stesso ad altri settori. Due opportunità che l'impresa ha già cominciato a cogliere. Il Report di sostenibilità del 2021 è stato, infatti, una sorta di “numero zero” dal quale si è partiti per elaborare un report migliorato e approfondito l'anno successivo, in un processo di apprendimento e miglioramento. Il tema della sostenibilità è stato esteso ad altre aree aziendali, nel corso del biennio 2022/2023 ci si è concentrati molto sul tema della sostenibilità sul fronte alimentare attraverso l'organizzazione di corsi che hanno coinvolto il personale addetto agli acquisti e alla preparazione di alimenti con tematiche legate, ad esempio, al food waste e più in generale alla sostenibilità in campo alimentare. L'unico elemento di debolezza rilevato riguarda la mancata formalizzazione del processo di rilevazione dei fabbisogni. Va altresì ricordato come questo sia la norma in aziende della dimensione di VTI nelle quali la gestione diretta e informale è ancora possibile e soprattutto efficace grazie appunto alle ridotte dimensioni.

Punti di forza	Debolezze
• Capacità da parte della proprietà di intercettare i cambiamenti • Presenza di una strategia aziendale chiara, definita e dettagliata • Forte attenzione alla formazione • Rete di relazioni consolidata con consulenti del settore	• Mancata formalizzazione del processo di rilevazione dei fabbisogni
Opportunità	Rischi
• Approfondimento del percorso • Allargamento/estensione del percorso formativo ad altri settori (già avviato)	•

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Il “caso VTI” rappresenta sicuramente una buona pratica in particolare per quanto riguarda la capacità di coinvolgere i partecipanti stimolando il loro senso di partecipazione alla strategia aziendale e di fornire le competenze necessarie per porsi in maniera critica rispetto al processo di sostenibilità. Lo è in termini di **efficacia**, dato che il percorso formativo ha generato risultati adeguati rispetto agli obiettivi che si proponeva, ovvero di completare le competenze interne per predisporre il primo report di sostenibilità. Il “numero zero” del bilancio di sostenibilità è stato infatti realizzato l'anno successivo alla formazione e nel 2023 è uscito il report 2022 con ulteriori miglioramenti, a dimostrazione della capacità del percorso di produrre effetti di breve e di lungo periodo. In termini più ampi il percorso ha generato effetti positivi sui partecipanti (consapevolezza dei percorsi aziendali finalizzati alla sostenibilità, competenze in ambito di definizione di KPI), sul management (utilizzo dei KPI come strumento di orientamento delle strategie ma anche maggior strutturazione dei progetti per la sostenibilità) e sull'intera struttura aziendale (consapevolezza dei percorsi aziendali finalizzati alla sostenibilità). In termini di efficienza e sostenibilità il piano formativo appare assolutamente adeguato. In termini di **riproducibilità** il percorso è assolutamente applicabile in contesti formativi sia simili che diversi.

In termini più generali va sottolineato come il buon esito del percorso sia dovuto alla presenza di alcuni importanti elementi di contesto che potremmo sintetizzare in:

- capacità da parte della proprietà di intercettare i cambiamenti
- presenza di una strategia aziendale chiara, definita e dettagliata che riguarda la sostenibilità

- consapevolezza di quanto la formazione possa aiutare l'impresa stessa a raggiungere gli obiettivi fissati dalla strategia
- importanza che l'azienda attribuisce alla formazione
- importante "absorptive capacity" dell'impresa dovuta alla lunga storia e quindi all'esperienza dell'azienda nell'ambito della sostenibilità che ha permesso all'azienda di strutturare una serie di relazioni con attori rilevanti come consulenti o società che offrono servizi in tale ambito e di selezionarli nel tempo.

5.3 Conclusioni

Il piano formativo di VTI è un esempio di come la formazione può essere utilizzata per promuovere la sostenibilità nelle imprese attraverso un processo lineare e strutturato che parte dall'elaborazione da parte dell'impresa di una strategia chiara, definita e dettagliata e dalla consapevolezza di quanto la formazione possa aiutare l'impresa stessa a raggiungere gli obiettivi fissati dalla strategia. L'azienda analizzata è facilitata in questo processo da diversi fattori: il primo è sicuramente la capacità da parte della proprietà di intercettare i cambiamenti. Il secondo è legato alla lunga storia e quindi all'esperienza dell'azienda nell'ambito della sostenibilità, un tema che non è sicuramente "una moda" per VTI ma che affonda le proprie radici in progetti, azioni ma anche certificazioni che si sono seguiti negli ultimi 40 anni. L'abitudine e la continua frequentazione dei temi della sostenibilità ha permesso all'azienda di strutturare una serie di relazioni con attori rilevanti come consulenti o società che offrono servizi in tale ambito, di selezionarli nel tempo. Nel progetto analizzato, grazie a questa rete, l'azienda è stata in grado di calibrare il percorso in modo efficace e di individuare docenti competenti e capaci di coinvolgere i partecipanti in un progetto formativo mirato a introdurre in azienda le competenze che servivano a produrre il report ambientale e sociale. Un coinvolgimento che è stato rafforzato anche grazie alle metodologie adottate (formazione mista tra teoria e pratica).

È importante ricordare che il progetto analizzato ha avviato un percorso più ampio di formazione che sta ancora impegnando VTI. Il Report di sostenibilità del 2021 è stato, infatti, una sorta di "numero zero" dal quale si è partiti per elaborare un report migliorato e approfondito l'anno successivo in un processo di apprendimento e miglioramento che ha visto estendere il tema della sostenibilità ad altre aree aziendali. Da questo punto di vista il piano formativo analizzato rappresenta una vera e propria miccia che ha innescato un processo virtuoso di estensione delle tematiche ad altri settori aziendali.

6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

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

Sito web dell'impresa <https://www.vti.it/>

UNEP and UNWTO (2005), *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*

Ufficio statistico della Regione Veneto (2023), *Il turismo torna in auge*
https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/statistiche_flash_marzo_2023.pdf