

**Persone competenti in aziende che crescono.
Storie di formazione continua
dalle imprese venete**

I risultati del monitoraggio valutativo di Fondimpresa

Novembre 2024

INDICE

Capitolo	Paragrafo	Pagina
Presentazione OBR Veneto		3 – 4
1. Abstract		5
2. Introduzione metodologica		6 - 7
3. I Piani visitati per il monitoraggio e le aziende coinvolte nei casi di studio		8 - 26
4. Il Ruolo della formazione e il suo rapporto con le strategie aziendali		27 - 30
	4.1 Le tendenze strategiche che emergono dai casi studio	27 - 28
	4.2 Coerenza e pertinenza fra formazione e obiettivi strategici aziendali	28 – 30
5. Aspetti formativi e ruolo attori		31 - 38
	5.1 Rilevanza e prassi dell'analisi dei fabbisogni	31 - 32
	5.2 La progettazione formativa	32 - 33
	5.3 Approcci metodologici	33 - 34
	5.4 Il rapporto con i docenti	34 - 35
	5.5 Monitoraggio e valutazione dell'apprendimento	35 -36
	5.6 Impatti percepiti e misurati	36 - 38
6. L'opinione di imprenditori, dirigenti, referenti aziendali per la formazione		39 - 40
7. L'opinione dei partecipanti alla formazione e dei rappresentanti dei lavoratori.		40 - 41
8. Aspetti innovativi e anticipatori		42 - 47
	8.1 Principali innovazioni emerse	42 - 47
9. Buone pratiche		48 - 52
	9.1 Elementi distintivi delle buone pratiche	48 - 49
	9.2 Elementi di eccellenza riscontrati	49 - 53
	9.2.1 Attività preparatorie e di accompagnamento	49 - 51
	9.2.2 Attività non formative	51 - 52
	9.2.3 Attività formative	52 - 53
10. Conclusioni		53 - 54

Presentazione di OBR Veneto

Il lasso di tempo in cui i Piani formativi oggetto di questo report sono stati realizzati non ha certo visto e vissuto le difficoltà e i problemi generati dalla pandemia di Covid 19 alla popolazione italiana e alle imprese in più di un biennio, 2020 - 2022. Tuttavia, la situazione geopolitica globale – con due guerre vicine all'Europa o addirittura entro i suoi confini – e la situazione economica complessiva, che vede alti e bassi avvicinarsi con una rapidità che non consente programmazioni serene, hanno mantenuto l'attenzione di imprese e lavoratori vigile e attenta a cogliere le opportunità che, sempre, anche nei momenti di crisi, si presentano per crescere e svilupparsi.

In particolare, negli anni più recenti iniziative dell'UE come l'Anno Europeo delle Competenze hanno offerto alle aziende e ai singoli lavoratori la possibilità di partecipare alla transizione verde e digitale sostenendo l'innovazione e la competitività. Il principio ispiratore è consistito nella consapevolezza che una forza lavoro dotata di adeguate competenze contribuisce alla crescita sostenibile.

In tutto ciò il ruolo di Fondimpresa si è confermato centrale: l'azione di sostegno svolta da Fondimpresa nel settore della formazione per avviare un trend di allineamento delle competenze aziendali secondo le mutate esigenze di mercato, agendo attraverso la riqualificazione e l'aggiornamento dei lavoratori, è stato cospicuo. Nel periodo di svolgimento dei Piani formativi qui esaminati, Fondimpresa ha infatti svolto un ruolo chiave nel sistema della formazione continua, chiudendo l'anno con i più alti risultati mai realizzati nella sua storia: sono stati spesi 370 milioni per la formazione realizzata nel corso del 2023 e formati più di mezzo milione di lavoratori.

Di grande rilevanza, come questo report opportunamente sottolinea, è soprattutto la qualità della formazione realizzata che ha riguardato ambiti strategici per la competitività aziendale come la digitalizzazione, l'automazione, l'innovazione tecnologica e la transizione verde.

L'attenzione alle transizioni gemelle, la transizione ecologica e quella digitale, sta dando forma a nuove opportunità per i cittadini in quelle che sono divenute le priorità per le future politiche economiche e del lavoro, finalizzate a porre le basi per una ripresa economica equa. L'indice di digitalizzazione dell'economia e della società indica che in Europa quattro adulti su dieci non hanno competenze digitali di base, inoltre le donne sono sottorappresentate nelle professioni e negli studi tecnologici (STEM), da qui nasce la carenza di personale adeguato alle esigenze delle imprese.

Alla luce di quanto sin qui detto risulta evidente la strategicità di interventi formativi innovativi nei quali Fondimpresa è intervenuta con bandi specifici su Transizione verde e l'economia circolare mettendo le basi alla conoscenza di nuovi percorsi di crescita e sviluppo.

Questo report territoriale considera i risultati di 16 dei Piani realizzati fra il 2023 e il 2024 a valere sia sul Fondo Nuove Competenze, sul Conto Formazione, sul Conto di Sistema ed aventi come focus principale il sostegno all'introduzione in azienda dell'innovazione tecnologica di processo e di prodotto, l'innovazione organizzativa, l'economia circolare e la sostenibilità ambientale. Il report è il frutto dell'attività di monitoraggio valutativo condotto da OBR Veneto nel 2024 e finalizzato ad analizzare le ricadute delle attività formative realizzate.

In relazione ai Piani, il report mette in luce alcune informazioni di particolare significato. Esso sottolinea il ruolo strategico della formazione per le imprese monitorate, considerandone la rilevanza per il supporto ai processi aziendali, sia dal punto di vista delle imprese, sia da quello dei lavoratori. Inoltre, il report analizza gli aspetti dei percorsi formativi e il ruolo degli attori che intervengono nelle varie attività.

Inoltre, il report propone alcune soluzioni di tipo metodologico per le aziende che vogliono sviluppare il loro capitale umano, individuando alcune buone prassi nella gestione dei percorsi formativi e nell'uso della formazione come supporto al cambiamento.

È con soddisfazione che si presentano i risultati del monitoraggio valutativo 2024, in quanto il quadro che ne emerge testimonia la grande qualità della formazione finanziata da Fondimpresa in Veneto, l'originalità di alcune pratiche gestionali e realizzative, la grande convinzione con la quale le imprese venete sviluppano le proprie conoscenze e competenze.

OBR Veneto.

1 Abstract

Questo report territoriale presenta i risultati dell'attività di monitoraggio valutativo realizzato nel 2024 dall'OBR Veneto - Articolazione territoriale di Fondimpresa - su un panel di Piani di Fondo Nuove Competenze, Conto Formazione e di Conto di Sistema finanziati in base agli Avvisi 1/2020, 1/2021, 2/2021 e 4/2022.

Nel complesso, le aziende interessate sono 16, operanti in settori produttivi diversi. Le persone intervistate appartengono sia ai livelli imprenditoriali e dell'alta dirigenza, sia ai profili manageriali, sia ai livelli tecnici, impiegatizi e operai. La metodologia di interazione con le aziende ha seguito l'approccio proposto da Fondimpresa che, in collaborazione con INAPP, ha costruito gli strumenti di intervista e fornito una serie di indicazioni operative. Nei casi di Piani inter aziendali, sono state considerate solo le azioni che hanno interessato le aziende selezionate.

Per realizzare il monitoraggio in Veneto, OBR si è avvalso di un team di 5 ricercatori indipendenti.

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

Per i risultati raggiunti, il tasso di realizzazione degli interventi (in termini di attività formative completate e di persone formate) è molto significativo e si avvicina a percentuali di alta efficienza. Inoltre, gli ambiti tematici strategici su cui era focalizzato il monitoraggio, come innovazione tecnologica di processo e di prodotto, competenze di base e trasversali, transizione digitale, economia circolare e sostenibilità, sono stati affrontati dai Piani in modo coerente e pertinente, legando le attività del Piano al progetto di cambiamento intrapreso dalle aziende. Ma accanto a ciò, i risultati conseguiti hanno prodotto trasformazioni stabili nel modo di lavorare e nell'organizzazione delle imprese.

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

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

2 Introduzione metodologica

Questo documento è il report territoriale per il Veneto dell'attività di monitoraggio valutativo condotta nel 2024 su un campione di 16 Piani aziendali finanziati sul Fondo nuove competenze, sul Conto formazione e sul Conto di Sistema relativi agli Avvisi di Fondimpresa n. 1/2020, 1/2021, 2/2021 e 4/2022 e comprendenti azioni formative realizzate fra il 2022 e il 2024. Tali Avvisi e le attività realizzate con il Conto Formazione hanno avuto la finalità di finanziare piani di formazione collegati ad alcune principali aree tematiche presenti negli Avvisi ora ricordati o di grande attrattività per le aziende venete: innovazione digitale di prodotto e di processo, economia circolare e sostenibilità, competitività, competenze base e trasversali, ambiente e sicurezza nell'organizzazione.

Il monitoraggio valutativo organizzato da Fondimpresa su base nazionale ha avuto la finalità di sostenere le imprese ad anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale e valorizzare il contributo dei lavoratori come capitale professionale su cui investire. In Veneto, ciò è stato fatto attraverso un'azione di monitoraggio su un panel di 16 Piani finanziati con il Conto di Sistema, il Conto Formazione e con il Fondo Nuove Competenze, per capire gli esiti delle azioni realizzate e i benefici prodotti. Ed è stato fatto con un'azione di valutazione tesa a giudicare se i risultati ottenuti abbiano raggiunto gli obiettivi degli Avvisi ed abbiano valorizzato gli indirizzi strategici del Fondo. Per raggiungere questa finalità, l'Articolazione territoriale del Veneto ha costituito un team di cinque ricercatori e rilevatori con lo scopo di contattare ed eventualmente visitare per le interviste le aziende selezionate dall'AT e di interagire col personale aziendale coinvolto nella realizzazione dei Piani.

Il team di ricercatori è stato composto da:

Patrizia Daneluzzo

Elisabetta Lamon

Antonio Mocci (che ha redatto anche il report territoriale)

Martina Rancan

Sara Vinale

I casi che si presentano in questo report sono 16, riguardanti 17 aziende. I Piani formativi trattati sono:

1. Sviluppo del personale in ambito tecnico e comunicativo.
2. Smart cooking in Ghisetti.
3. Progetto formativo di accrescimento delle competenze dei lavoratori.
4. La sostenibilità ambientale nella produzione del mobile artigianale.
5. CFP system: azioni per ridurre l'impronta climatica dei prodotti. Formazione a sostegno della Green transition e della Circular economy.
6. Recycling factories in circular economy.
7. Fratelli Stocco nell'industrializzazione 4.0: strumenti di controllo di gestione della produzione.
8. Il percorso di Mondeo Srl verso l'economia circolare.
9. ATLAS: ATtivare Linee formative per le aziende nel settore degli impianti.
10. Innovazione e trasformazione in VC7 by Vampigroup Srl
11. P.E.G. – Progettisti di edifici green.
12. Innovation software: i nuovi modelli lavorativi per una crescita strategica.
13. AGER – Agrifung environment roadmap.
14. Progetto formativo Piano FNC 2023.
15. Laterizio Stabila: produzione versatile e sostenibile.
16. Circular evolution in Lafert Spa.

Le aziende coinvolte nell'attività di monitoraggio sono¹:

1. Agrifung Srl e Funghi dei Colli Asolani Sas in ATS
2. Andreatta Giuseppe Srl
3. Cytech Srl
4. Dall'Agnello Srl
5. E & M Srl
6. Eureka Srl
7. Fassa Bortolo Srl
8. Formeco Srl
9. Ghisetti 1870 Srl
10. Isokit Srl
11. Lafert Spa
12. Mondeo Srl
13. Stabila 2 Srl
14. Fratelli Stocco Srl
15. Vampigroup Srl
16. Windtex Lagotex Spa

Come detto, si tratta di aziende che hanno realizzato sia Piani a valere sul Fondo Nuove Competenze (3 casi), sul Conto Formazione (4 casi), sia sul Conto di Sistema (9 casi). Le visite e le interviste sono avvenute tra il luglio e il settembre 2024. Si deve precisare che in tutti i casi le interviste sono state realizzate in presenza e che non sono state necessarie sostituzioni di aziende.

Nel rispetto della finalità del monitoraggio valutativo, questo report intende presentare i risultati delle indagini e analisi condotte relativamente a tutte le dimensioni investigate nelle aziende in Veneto. Ciò significa che si presenteranno in forma aggregata gli esiti delle interviste realizzate relativamente ad aspetti cruciali della formazione finanziata, quali: il ruolo strategico della formazione, le fasi del ciclo formativo e il ruolo dei diversi attori, gli aspetti innovativi e anticipatori, le buone pratiche e le eventuali criticità riscontrate.

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

¹ Per una descrizione sintetica delle aziende e dei Piani formativi vedi pp. 9 - 26.

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

Nel complesso, i Piani a valere sul Fondo Nuove Competenze sono stati 3, sul Conto Formazione 4 casi, sul Conto di Sistema 9 casi.

Quanto ai settori produttivi, il campione è molto eterogeneo: tre aziende operano nel settore agricolo e agroalimentare. Una in quella degli impianti elettrici. Una nella produzione di abbigliamento ciclistico, una nella costruzione di mobili. Una nei servizi tecnici di sviluppo in campo civile e navale, due nell'arredo, due nella produzione di materiali per l'edilizia, una nella produzione di distillatori e rigeneratori per solventi, una nella fabbricazione di parti per autoveicoli e motori, una nel settore dei motori elettrici, una nella fabbricazione di valvole e altri rubinetti, una nel settore digitale dei portali web, una nella laminazione e accoppiatura di tessuti. Come si noterà, i casi monitorati spaziano molto fra i vari settori. Ciò non consente di fare eccessive generalizzazioni, ma permette di avere una panoramica molto ricca delle tendenze in atto. Poiché il monitoraggio riguarda un numero basso di Piani sul totale realizzato nel periodo di riferimento, non ha molto senso quantificare il numero dei partecipanti. In ogni caso, a puro titolo indicativo i 16 Piani hanno coinvolto 407 persone, fra dirigenti, quadri, personale tecnico e amministrativo, operai.

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

Nome Azienda	Agrifung Srl; Funghi dei Colli Asolani Sas in ATS
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Agricolo
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed economia circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di sistema ID Piano: 329036 Titolo Piano: AGER – Agrifung Environment Roadmap Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Adatta
Tematiche formative	La normativa europea e le scadenze nazionali; Gestione dei rifiuti organici in Europa: il Rapporto EEA; Analisi e diagnosi dell'efficienza energetica in produzione; Waste management e reduction program; Gestione e controllo dell'inquinamento prodotto da gas e sostanze chimiche; Lean & green: riduzione degli sprechi per una gestione sostenibile; Metodologia del Life Cycle Assessment per il controllo ambientale in produzione; Controllo e misurazione: definizione delle KPI ambientali in azienda; Gestione digitale del controllo di sostenibilità in produzione; Le comunità energetiche, La diagnosi energetica dei processi produttivi; Valutazione e monitoraggio dei KPI energetici; Procedure di efficientamento energetico in produzione; Progetti e risultati attesi sulle nuove strategie aziendali.
Modalità didattiche	Aula; seminari; training on the job; coaching.
Elementi di interesse	L'esperienza è interessante per il legame stretto fra obiettivi aziendali e obiettivi formativi. L'esperienza si segnala anche per essersi collocata all'interno di un più ampio progetto di transizione green che vede le due aziende impegnate in cospicui investimenti e in cambiamenti rilevanti di organizzazione e produzione Buono il rapporto costi / risultati.
Risultati della formazione	Tutti i 22 beneficiari sono stati formati, per una durata complessiva di 360 ore (di cui 88 ore sviluppate in corso d'opera secondo le esigenze maturate in corso d'opera). Il piano è stato costituito da 17 azioni formative. Tutti i partecipanti hanno ricevuto l'attestato di messa in trasparenza delle competenze relativamente a due segmenti formativi.
Buone Prassi Formative	La buona pratica si caratterizza per la sua efficacia, all'interno delle strategie aziendali di produzione e organizzazione. La formazione contribuisce visibilmente alla politica aziendale di qualità sostenibile e si colloca coerentemente rispetto alle scelte strategiche in materia di transizione ecologica. Le componenti della formazione: analisi dei fabbisogni, progettazione, erogazione, sono state realizzate in modo corretto e con grande coerenza interna.

Nome Azienda	Andreatta Giuseppe & C. Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Impianti elettrici
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: AVS/131/20 Titolo Piano: ATLAS - ATtivare Linee formative per le Aziende del Settore Impianti Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Assimpianti Servizi Srl
Tematiche formative	Implementazione e miglioramento del sistema di gestione qualità (UNI En Iso 9001: 2015) L'efficientamento energetico degli edifici Tecniche di installazione impianti elettrici.
Modalità didattiche	Aula, action learning, training on the job
Elementi di interesse	Nel caso di Andreatta il tema della competitività si inserisce in un ambito strategico più ampio, che è quello dell'innovazione di processo ed è per questo che questa storia di formazione risulta particolarmente interessante. L'innovazione di processo realizzata ha permesso all'azienda di ottimizzare i flussi di lavoro migliorando l'efficienza complessiva.
Risultati della formazione	Al termine della formazione i dipendenti erano in grado di creare, avviare, mantenere e migliorare un sistema di gestione Qualità secondo le nuove norme UNI EN ISO 9001:2015; di compiere attività finalizzate alla valutazione e all'efficientamento energetico degli edifici, in accordo con le disposizioni vigenti; di introdurre tecniche e materiali innovativi per le installazioni di impianti elettrici (edili o industriali)
Buone Prassi Formative	La metodologia utilizzata per la rilevazione del fabbisogno formativo, basata sull'approccio Competency mapping, Skill gap analysis e Skill gap solution. Questo metodo è un processo strutturato, che aiuta le organizzazioni aziendali a identificare le competenze chiave necessarie e a confrontarle con quelle attualmente disponibili tra il personale e pianificare interventi formativi mirati per colmare eventuali lacune.

Nome Azienda	Cytech Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Produzione e commercio di protezioni per abbigliamento ciclistico
Ambito tematico strategico	Transizione green
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Sistema Avviso 2/2021 ID Piano: AV/202/21A, CUP G94D22000420008, Titolo Piano: “CFP System: azioni per ridurre l'impronta climatica dei prodotti” - “Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti” Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Forema Scarl
Tematiche formative	Caratteristiche di un modello di calcolo della Carbon Footprint La raccolta dei dati per il calcolo della Carbon Footprint: modalità operative e procedure di gestione interne Il coinvolgimento dei fornitori e dei terzisti nel calcolo della Carbon Footprint di prodotto Come realizzare un piano di neutralità climatica a partire dai dati della Carbon Footprint di prodotto La comunicazione della Carbon Footprint: come redigere la dichiarazione di prodotto e comunicare le informazioni sulla Carbon Footprint ai propri stakeholder La comunicazione della Carbon Footprint: come ottenere la certificazione ISO 14067 di prodotto Sviluppo del piano di miglioramento dei processi
Modalità didattiche	Formazione frontale e online, Power Point e strumenti specifici
Elementi di interesse	I partecipanti alla formazione hanno appreso nuovi strumenti tecnici interessanti e soprattutto un approccio più critico e orientato al dato effettivo
Risultati della formazione	Ottenimento riconoscimento società Benefit Modalità di scissione dei materiali di scarto per smaltire tessuti e schiume Determinazione dell'impatto ambientale e delle emissioni di CO2 derivanti dalla produzione dei fondelli per pantaloncini da ciclismo Ottenimento certificazione B-Corp
Buone Prassi Formative	Lezioni preliminari: per strutturare in modo mirato ed efficiente il programma formativo. Lezioni online: per il trasferimento della parte teorica. Lezioni frontali in presenza: per facilitare l'interazione diretta.

	Supporto pratico: nella gestione dei dati e per facilitare i contatti con attori chiave. Ricerca di docenti flessibili: capaci di adattarsi ai fabbisogni emersi durante le lezioni. Strumenti pratici: facilmente utilizzabili e immediatamente applicabili. Integrazione con realtà universitarie: per arricchire l'offerta formativa. Coinvolgimento del team e degli stakeholder: essenziale per garantire un processo formativo efficace.
--	---

Nome Azienda	Dall'Agnello Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Costruzione mobili
Ambito tematico strategico	Competitività d'impresa / Innovazione
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 358942 Titolo Piano: La sostenibilità ambientale nella produzione del mobile artigianale Soggetto Attuatore (per i Piani CS):
Tematiche formative	Transizione ecologica e sostenibilità ambientale: sostenibilità di processo e prodotto, economia circolare per la creazione di valore, certificazione ambientale ISO:14001, bilancio ambientale.
Modalità didattiche	Aula, training on the job
Elementi di interesse	Dall'Agnello Srl ha costruito il proprio successo puntando su innovazione tecnologica e sostenibilità. Dal 2018, con l'Industria 4.0 e l'uso dell'IoT, Dall'Agnello ha ottimizzato i processi produttivi il che ha portato al premio Appio Spagnolo per l'innovazione. Un ulteriore elemento di interesse è la centralità della sostenibilità nella strategia aziendale, con l'uso di legni certificati FSC e il recupero di scarti per alimentare il riscaldamento e raffrescamento degli spazi produttivi.
Risultati della formazione	La formazione nell'azienda Dall'Agnello ha avuto un impatto significativo su vari fronti. Innanzitutto, ha migliorato le prestazioni ambientali ottimizzando i processi produttivi, riducendo il consumo energetico e adottando pratiche di riutilizzo delle risorse. In secondo luogo, ha favorito l'implementazione dell'economia circolare, ridefinendo processi per minimizzare i rifiuti e promuovendo il riciclo e il recupero, anche grazie alla collaborazione con fornitori sostenibili.
Buone Prassi Formative	L'azienda Dall'Agnello ha introdotto buone prassi in funzione della sostenibilità che riguardano: l'utilizzo di materiali sostenibili come il legno certificato FNC che garantisce la sua provenienza da foreste gestite in modo sostenibile. l'utilizzo di materiali riciclati e riciclabili il cui esempio più concreto è il sistema di riscaldamento e raffrescamento alimentato dagli scarti di produzione. l'abbattimento delle polveri e delle emissioni di lavorazione attraverso un sistema di filtraggio dell'aria nei luoghi di lavoro per il quale l'azienda ha ricevuto un importante riconoscimento da parte dell'Università degli studi di Padova. la formazione e sensibilizzazione dei dipendenti attraverso attività e programmi di sui temi della sostenibilità e di cultura aziendale orientata all'ambiente.

Nome Azienda	E&M Engineering & Management Srl.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Servizi tecnici di sviluppo alla progettazione, organizzazione e gestione di interventi di allestimento, ristrutturazione, manutenzione e rinnovamento in campo navale e civile.
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema Avviso 1/2021 ID Piano: AVI/398/21 Titolo Piano: P.E.G. – Progettisti di edifici green. Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Assimpianti Servizi Srl.
Tematiche formative	Progettazione esecutiva integrata
Modalità didattiche	Aula, Training on the Job
Elementi di interesse	Il processo di personalizzazione di un software BIM richiede una conoscenza approfondita della piattaforma, un'adeguata programmazione o l'integrazione con altre soluzioni software e questa operazione per E&M Engineering & Management risulta oggi poco realizzabile perché richiedere risorse dedicate, come sviluppatori specializzati che aumenterebbero il tempo e i costi di implementazione. La sfida futura per E&M Engineering & Management sarà quella di trovare un equilibrio tra la standardizzazione e l'adattamento alle esigenze specifiche dell'azienda perché se da un lato il software BIM può accelerare i processi di progettazione e collaborazione, dall'altro lato la mancanza di una soluzione completamente personalizzata potrebbe generare il rischio di frenare l'efficienza e la flessibilità operativa.
Risultati della formazione	L'implementazione della formazione BIM in E&M Engineering & Management ha evidenziato alcuni benefici operativi, come il miglioramento dell'efficienza nella gestione dei progetti, una maggiore collaborazione interdisciplinare, un controllo più preciso sui costi e una gestione ottimizzata della documentazione tecnica.
Buone Prassi Formative	Le buone prassi si concretizzano nei seguenti punti: - Analisi delle competenze pregresse dei partecipanti per sviluppare le competenze necessarie senza sovraccaricare di informazioni superflue. - Accurata pianificazione della formazione definendo in primo luogo gli obiettivi di apprendimento: che si intendono raggiungere, sia in termini di competenze tecniche che di soft skills. Questi obiettivi devono essere realistici, misurabili e rilevanti per le attività quotidiane dei partecipanti.

Nome Azienda	Eureka Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Produzione e commercio B2B di accessori per l'arredo
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Fondo Nuove Competenze ID Piano: 359360 Titolo Piano: Progetto formativo di accrescimento delle competenze dei lavoratori Soggetto Attuatore (per i Piani CS):
Tematiche formative	Office 365; Riduzione degli sprechi nel processo produttivo e miglioramento continuo; Efficienza impianto di anodizzazione; Digitalizzazione dei processi in ottica 4.0; Comunicazione, collaborazione e gestione dei problemi attraverso le tecnologie digitali; Digitalizzazione dei processi SAP.
Modalità didattiche	Lezioni frontali, schede di performance, affiancamenti pratici
Elementi di interesse	Sensibilizzazione all'ergonomia attraverso la digitalizzazione al fine di integrare in modo simbiotico i robot come supporto attivo ai lavoratori per portare benessere agli stessi e all'azienda.
Risultati della formazione	Sono state formate 28 persone con rilascio di attestato di competenze per quanto riguarda i seguenti aspetti: Competitività dell'impresa Innovazione Mantenimento e aggiornamento delle competenze
Buone Prassi Formative	Colloqui interni: per strutturare in modo mirato ed efficiente il programma formativo. Supporto di schede di performance: per misurare in modo tangibile il fabbisogno formativo. Lezioni frontali in presenza: per facilitare l'interazione diretta.

	Affiancamento nella dimostrazione pratica: al fine di verificare il reale trasferimento delle skills sul piano pratico. Focus sul capitale umano: al fine di rendere protagonisti i collaboratori e accrescere il senso di appartenenza. Focus sull'aspetto tecnico-digitale: per ottimizzare le performance degli strumenti e delle macchine. Focus sulla canalizzazione della tecnologia: l'aspetto tecnico-digitale deve essere a supporto del capitale umano favorendo il benessere collettivo. Focus sulla qualità di processo e di sistema: attraverso la mappatura di processo per intervenire sulle operazioni strategiche. Coinvolgimento intergenerazionale: per accrescere opportunità di integrazione tra risorse umane fresche e innovative, e le conoscenze e l'esperienza delle menti più sagge. Utilizzo dei KPI (Key Performance Indicators): al fine di rendicontare in modo oggettivo i risultati ottenuti.
--	---

Nome Azienda	Fassa Bortolo Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Produzione materiali per l'edilizia
Ambito tematico strategico	Competenze di base e trasversali
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 353173 Titolo Piano: Sviluppo del personale in ambito tecnico e comunicativo Soggetto Attuatore (per i Piani CS):
Tematiche formative	- Sviluppo competenze comunicative per la gestione del cliente - Sviluppo competenze tecnico specialistiche sulla sicurezza delle attrezzature
Modalità didattiche	Simulazioni di caso, Role Play, Team working
Elementi di interesse	L'azienda investe in formazione con continuità, anche con fondi propri attraverso un'Academy interna. È interessante come questo piano formativo abbia rappresentato un cambio nel paradigma formativo dell'azienda. Infatti, da qui si è iniziato a pensare alla formazione non più come un momento di trasmissione tecnica di contenuti, ma come momento esperienziale utile alla maturazione di abilità e conoscenze utili al proprio ruolo lavorativo.
Risultati della formazione	La formazione del personale dell'ufficio order entry ha così maturato competenze utili alla gestione delle esigenze del cliente, aumentando così la soddisfazione e la fidelizzazione. Inoltre, un altro risultato è lo sviluppo delle capacità di analisi e di problem solving necessarie per trovare soluzioni rapide ed efficaci.
Buone Prassi Formative	Il percorso formativo ha previsto un momento di follow up ad un mese dalla conclusione delle attività. Il follow up ha permesso ai partecipanti di consolidare le conoscenze e le abilità apprese durante la formazione attraverso un'azione metacognitiva e riflessiva sul proprio agito. L'obiettivo era quello di sperimentare e applicare le tecniche apprese per verificare successivamente l'effettiva applicabilità nel contesto lavorativo e rilevando gli effetti che tali tecniche permettevano di ottenere.

Nome Azienda	Formeco Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Produzioni di distillatori e rigeneratori per solventi, cristallizzatori, depuratori ed evaporatori per acque inquinate, nonché impianti ed attrezzature integrative e collaterali.
Ambito tematico strategico	Trasformazione green
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema Avviso 1/2021 ID Piano: AVI/139/21A Titolo Piano: Recycling factories in circular economy. Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Punto Confindustria Srl.
Tematiche formative	Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy.
Modalità didattiche	Coaching
Elementi di interesse	Formeco si distingue per una strategia orientata alla transizione green e all'adozione di tecnologie Industria 4.0, con un focus su economia circolare e riduzione dell'impatto ambientale. Tra i principali traguardi, spiccano il progetto TERRA 2, un impianto innovativo per la purificazione di terreni contaminati da oli industriale e l'evaporatore sottovuoto, che permette il recupero di acqua purificata e concentrati residui riducendo gli scarti industriali.
Risultati della formazione	- Ha permesso adozione di tecnologie avanzate e di una visione complessiva che include la sostenibilità e l'efficienza operativa. - Ha introdotto nuove idee e soluzioni tecniche per il miglioramento del trattamento degli scarti al fine di una loro ulteriore riduzione. - Ha creato le premesse per una transizione all'industria 5.0 - Ha favorito una evoluzione culturale e organizzativa, che nel tempo permetterà di migliorare l'efficienza operativa e creare valore a lungo termine per l'intera azienda e per i suoi clienti.
Buone Prassi Formative	- Personalizzazione della formazione e uso del coaching l'azienda adotta un approccio altamente personalizzato, utilizzando metodologie come il coaching che permette di concentrarsi sulle competenze specifiche e sulle esigenze individuali dei partecipanti. Questo metodo facilita un apprendimento sia pratico che teorico. - Accurata pianificazione della formazione definendo in primo luogo gli obiettivi di apprendimento: che si intendono raggiungere, sia in termini di competenze tecniche. Questi obiettivi devono essere realistici, misurabili e rilevanti per le attività quotidiane dei partecipanti.

Nome Azienda	Ghisetti 1870 Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Agroalimentare
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: AVI/207/22 Titolo Piano: Smart cooking in Ghisetti Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Punto Confindustria Srl
Tematiche formative	Tecniche di produzione, Gestione aziendale, Marketing, Abilità personali
Modalità didattiche	Action Learning, Training on the job e coaching
Elementi di interesse	L'azienda consapevole delle difficoltà e delle sfide legate al mercato dell'agroalimentare e dei prodotti di V gamma, in un momento particolare di riorganizzazione interna, decide di investire nella formazione per rilanciarsi e avviare un processo di innovazione di prodotto introducendo alcune tecnologie dell'industria 4.0.
Risultati della formazione	Procedure di analisi dei dati microbiologici. Monitoraggio della sicurezza nelle fasi del processo di lavorazione e trasformazione di frutta e verdura. Competenze relative ai nuovi processi produttivi. Competenze di comunicazione interna. Programmazione del rifornimento e valutazione dei nuovi fornitori. Valutazione dei fornitori. Servizio di <i>customer care</i> .
Buone Prassi Formative	Si riscontra come buona prassi formativa la collaborazione con l'Università di Padova, il Dipartimento DAFNE. Il Dipartimento ha curato parte della formazione ospitando i dipendenti di Ghisetti nei propri laboratori. Il risultato è stato tangibile in termini di efficacia della formazione e qualità per l'alta competenza scientifica. La sua riproducibilità e trasferibilità ne fanno una pratica che non solo ha arricchito l'azienda, ma che può essere un modello da seguire e adattare in diversi contesti produttivi.

<u>Nome Azienda</u>	Isokit Srl
<u>Regione</u>	Veneto
<u>Settore di Attività Economica</u>	Fabbricazione di altre parti ed accessori per autoveicoli e loro motori
<u>Ambito tematico strategico</u>	Innovazione digitale e tecnologica
<u>Piano Formativo</u>	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema Avviso 1/2021 ID Piano: INN1616770173812 Titolo Piano: “Innovation software: i nuovi modelli lavorativi per una crescita strategica” Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Sviluppo Formazione
<u>Tematiche formative</u>	Gestione Spedizioni su ERP; dichiarazione prelievi e resi materiali su ODP con JMES; modellazione 2D con Autodesk Autocad 2021; modellazione 3D con Autodesk Inventor; configuratore di prodotto Tacton Engineering
<u>Modalità didattiche</u>	Coaching (42%); Training on the Job (58%)
<u>Elementi di interesse</u>	L'integrazione tra la dimensione tecnica del percorso di innovazione e digitalizzazione e l'attenzione alle tre dimensioni umane (cognitiva, emotiva e comportamentale) nell'erogazione della formazione sugli strumenti e i software adottati.
<u>Risultati della formazione</u>	● reparto produzione: efficientamento, maggiore produttività ● ufficio tecnico: migliore progettazione, anche valorizzabile presso il cliente ● ufficio commerciale: maggiori elementi per la comunicazione con il cliente ● ufficio acquisti: maggiore potere contrattuale con i fornitori ● ufficio amministrativo: strumenti per un migliore utilizzo dei gestionali e di alcune funzioni in particolare (spedizioni) ● diminuzione di sprechi, tempi di produzione, fermi macchina, errori di progettazione ed errori di lettura dati ● sostegno motivazionale, oltre che cognitivo al percorso di innovazione aziendale ● miglioramento del clima aziendale
<u>Buone Prassi Formative</u>	Un'azione formativa specifica e quasi personalizzata per ogni persona e per ogni reparto. Un approccio formativo concreto e interattivo, con una valutazione del grado di trasferimento delle competenze acquisite durante la formazione nella realtà lavorativa. La promozione della collaborazione sinergica tra le risorse umane aziendali, oltre che tra le persone e i software/gestionali evoluti

Nome Azienda	Lafert Spa
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Metalmeccanico
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed economia circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di sistema Avviso 4/2022 ID Piano: 353450 Titolo Piano: Circular Evolution in Lafert Spa Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Gruppo Progetto
Tematiche formative	Utilizzare correttamente la metodologia LCA ed acquisire i principi di Eco design. Ridurre l'inquinamento derivante dai processi di verniciatura. Pervenire a valutazione ambientale dei fornitori mediante l'applicazione di nuovi criteri di sostenibilità. Introdurre in azienda competenze specifiche per la gestione di un nuovo modello logistico efficiente, intelligente e sostenibile. Applicare nuove pratiche di sostenibilità ambientale nei diversi contesti lavorativi aziendali per migliorare di anno in anno il Bilancio di sostenibilità del gruppo.
Modalità didattiche	Aula; seminari; training on the job; coaching; cooperative learning; Challenge based learning.
Elementi di interesse	L'esperienza è interessante per il forte supporto che la formazione erogata ha dato al conseguimento degli obiettivi aziendali di transizione compiuta verso la Circular Economy. Inoltre, il Piano formativo è inserito in un percorso di trasformazione delle varie componenti aziendali finalizzato a cambiare la produzione del gruppo in senso sostenibile. Buono il rapporto costi / risultati.
Risultati della formazione	La progettazione dell'attività formativa ha portato alla costruzione di 5 percorsi formativi erogati in 24 edizioni per complessive 700 ore. 560 ore sono state erogate in modalità non aula (80%) e 140 ore in modalità frontale (20%). Il numero dei partecipanti è stato di 66 lavoratori (8 donne e 58 uomini). Le verifiche dell'apprendimento hanno indicato che la formazione ha raggiunto i propri obiettivi e soddisfatto i bisogni individuati nella fase di analisi. Buono il gradimento di struttura e docenti.
Buone Prassi Formative	La buona pratica si caratterizza per la sua efficacia e per la coerenza rispetto alle strategie aziendali di produzione e organizzazione. La formazione contribuisce visibilmente alla politica aziendale di qualità sostenibile e si colloca coerentemente rispetto alle scelte strategiche in materia di Economia circolare. Le componenti della formazione: analisi dei fabbisogni, progettazione, erogazione, sono state realizzate in modo corretto e con grande coerenza interna. L'attività dei gruppi aziendali creati per la formazione prosegue anche dopo la fine del Piano.

Nome Azienda	Mondeo Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Fabbricazione di altri rubinetti e valvole
Ambito tematico strategico	Progetti o interventi di Economia Circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema Avviso 2/2021 ID Piano: AVI/067/21B Titolo Piano: IMS – Industria meccanica sostenibile: percorsi di formazione per la definizione e realizzazione della transizione. Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Forema Scarl.
Tematiche formative	Economia Circolare
Modalità didattiche	Action Learning, Coaching
Elementi di interesse	Anche se i mercati in cui opera l'azienda non hanno ancora recepito l'importanza (e l'urgenza) di rivedere i processi operativi in un'ottica di Economia Circolare, l'azienda, lungimirante, sta anticipando il mercato di riferimento, perché crede fortemente nel valore e nell'importanza della sostenibilità e ritiene che questa iniziativa le consentirà di posizionarsi strategicamente come pioniera nel settore, anticipando le richieste di sostenibilità e promuovendo una cultura aziendale innovativa e responsabile.
Risultati della formazione	Dal punto di vista dell'efficienza operativa e della sostenibilità, i dipendenti, formati sulla riorganizzazione dei processi produttivi, hanno introdotto pratiche volte a ridurre l'utilizzo di risorse e a minimizzare gli scarti portando non solo a un risparmio sui costi di produzione, ma anche a una riduzione dell'impatto ambientale, in linea con i principi dell'economia circolare. Dal punto di vista della cultura aziendale il percorso formativo ha stimolato il personale a sviluppare una visione d'insieme dell'organizzazione produttiva che ha accresciuto il senso di appartenenza all'azienda, con un impatto positivo sulla motivazione dei dipendenti e sull'allineamento rispetto agli obiettivi strategici.
Buone Prassi Formative	Accurata analisi dei fabbisogni attraverso l'uso di strumenti come analisi Swot e Skill Gap Analysis. Utilizzo di un sistema di valutazione dei risultati formativi basato su test, audit e feedback dei partecipanti. Focus sullo sviluppo delle competenze trasversali: nella progettazione di ogni percorso formativo il personale è stimolato a sviluppare non solo competenze tecniche, ma anche una visione d'insieme dell'organizzazione produttiva a sostegno di un accrescimento del senso di appartenenza all'azienda ed una ricaduta positiva sulla motivazione dei dipendenti.

Nome Azienda	Stabila 2 Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Fabbricazione di mattoni, tegole e altri prodotti.
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed economia circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 358439 Titolo Piano: Laterizio Stabila: produzione versatile e sostenibile Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Gruppo Formazione
Tematiche formative	Green production del laterizio; gestione impianti di essiccazione; evoluzioni tecnologiche per il risparmio energetico.
Modalità didattiche	Aula; training on the job
Elementi di interesse	L'esperienza è interessante per il legame stretto fra obiettivi aziendali e obiettivi formativi. L'esperienza si segnala anche per aver cambiato concretamente il modo di lavorare, migliorando la collaborazione interna, potenziando l'attitudine a lavorare in team e l'autonomia. Buono il rapporto costi / risultati.
Risultati della formazione	Tutti i 43 beneficiari sono stati formati, per una durata complessiva di 800 ore e 7 edizioni dei 3 segmenti formativi. Tutti i partecipanti hanno ricevuto l'attestato di messa in trasparenza delle competenze.
Buone Prassi Formative	La buona pratica si caratterizza per la sua efficacia, all'interno delle strategie aziendali di produzione e organizzazione. La formazione contribuisce visibilmente alla politica aziendale di qualità sostenibile e si colloca coerentemente rispetto alle scelte strategiche in materia di transizione ecologica. Le componenti della formazione: analisi dei fabbisogni, progettazione, erogazione, sono state realizzate in modo corretto e con grande coerenza interna.

Nome Azienda	Fratelli Stocco
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Arredo Bagno
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: AVI/392/21 Titolo Piano: F.LLI STOCOCCO nell'industrializzazione 4.0: strumenti di controllo di gestione della produzione
Tematiche formative	Gestione aziendale, tecniche di produzione, marketing vendite, gestione aziendale – amministrazione,
Modalità didattiche	Action Learning
Elementi di interesse	L'innovazione di processo e di prodotto, è stato un elemento essenziale per la competitività dell'impresa. Ha rappresentato un investimento strategico che ha generato significativi benefici. Questo progetto ha consentito all'azienda di consolidare la propria posizione sul mercato, migliorare l'efficienza operativa e supportare una crescita sostenibile.
Risultati della formazione	Uso della nuova piattaforma sia per gli aspetti legati alla pianificazione gestione della produzione sia per quelli legati ai processi di vendita; maggiori competenze relative alla funzionalità del data Warehouse e al loro impatto sull'operatività di reparto e sulle performance aziendali; uso dei programmi informatici adottati dall'azienda finalizzati all'analisi del profilo del cliente e della concorrenza così da diversificare la customer journey e adeguare i canali di comunicazione e marketing; utilizzo del software gestionale adottato per registrare monitorare e rendicontare le attività
Buone Prassi Formative	Procedura connessa all'analisi del fabbisogno formativo - La metodologia considera come fondamentale l'analisi di livelli distinti che tengono tuttavia insieme l'aspetto organizzativo e quello individuale. Questa metodologia di analisi del fabbisogno garantisce che le azioni di formazione intraprese in azienda siano poi efficaci, durature e scalabili

Nome Azienda	Vampigroup Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Portali web
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 360702 Titolo Piano: “Innovazione e trasformazione in VG7 by Vampigroup Srl” Soggetto Attuatore (per i Piani CS)
Tematiche formative	Come gestire e comunicare dati e informazioni attraverso strumenti digitali; Strumenti per migliorare il proprio posizionamento attraverso gli strumenti digitali; Strumenti e conoscenze per agire la sostenibilità.
Modalità didattiche	FAD asincrona (100%)
Elementi di interesse	L'integrazione tra una modalità formativa fortemente individualistica, come la FAD asincrona, e momenti strutturati di confronto/interazione in azienda come combinazione che consente di massimizzare la libertà di fruizione da un lato e la socializzazione dei contenuti e l'apprendimento collettivo dall'altro.
Risultati della formazione	● Digitalizzazione di tutto il personale; ● Adozione di flussi di lavoro formalizzati e standardizzati per reparto; ● Migliore organizzazione in e tra i reparti; ● Migliore comunicazione interna ed esterna; ● Migliori rapporti e collaborazione tra colleghi; ● Migliore clima organizzativo; ● Migliore gestione delle <i>call</i> da remoto; ● Processi aziendali più sostenibili.
Buone Prassi Formative	● rilevazione dei fabbisogni formativi sia a livello aziendale, che di reparto e personale; ● modalità di erogazione snella in modalità FAD asincrona replicabile; ● adozione di momenti strutturati di confronto sui contenuti appresi singolarmente; ● spinta al miglioramento continuo nell'implementazione di quanto appreso in azienda.

Nome Azienda	Windtex – Vagotex Spa
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Fabbricazione articoli tessili, tecnici e industriali.
Ambito tematico strategico	Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Fondo Nuove Competenze ID Piano: 359957 Titolo Piano: Progetto formativo PIANO FNC 2023 Soggetto Attuatore (per i Piani CS):
Tematiche formative	Materiali e sostenibilità.
Modalità didattiche	Blended: aula + action learning.
Elementi di interesse	Il caso è interessante per l'uso strategico della formazione come leva per supportare gli obiettivi aziendali e il soddisfacimento degli standard qualitativi e ambientali delle certificazioni detenute dall'azienda. Buono il rapporto costi / risultati.
Risultati della formazione	Tutti gli 11 partecipanti previsti sono stati formati al rapporto fra materiali e sostenibilità, nelle tre edizioni della formazione (avanzata, intermedia e base). Tutti i partecipanti hanno ottenuto l'attestato finale di messa in trasparenza delle competenze, che viene inserito nel profilo aziendale del lavoratore.
Buone Prassi Formative	La buona prassi si caratterizza per l'efficacia dell'azione formativa e per la completezza dei contenuti affrontati. Inoltre, il processo di apprendimento ha effettivamente cambiato il modo di lavorare dei partecipanti che hanno migliorato la loro competenza tecnica e incrementato l'attitudine a lavorare in team.

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

4.1 Le tendenze strategiche che emergono dai casi di studio

La variabilità ricordata per i settori produttivi è anche riscontrabile ponendo l'attenzione alle tendenze strategiche per le quali le aziende visitate attivano la leva formativa (parlando in generale relativamente agli obiettivi strategici, ma anche in particolare per i gli obiettivi formativi legati ai Piani monitorati). La tendenza che appare citata più frequentemente nelle interviste è senza dubbio **l'innovazione tecnologica introdotta nel ciclo produttivo**, che rende necessario l'adeguamento delle competenze degli addetti. Tale tendenza assume molte forme: ad esempio, viene collegata all'introduzione di soluzioni legate alle tecnologie abilitanti di Industria 4.0; questa scelta è stata in alcuni casi motivata dalla necessità di seguire l'evoluzione dei mercati e per gestire la catena della sub fornitura, ovvero, a un percorso di innovazione che ha portato alla messa in opera di una nuova linea di produzione e alla sperimentazione e successiva commercializzazione di prodotti diversi rispetto a quelli proposti abitualmente. In altri casi, l'azienda ha avuto in un recente passato la possibilità di rinnovare i macchinari e di scegliere soluzioni più avanzate e meno inquinanti, ma ciò non è stato accompagnato da un adeguato processo di aggiornamento delle competenze dei lavoratori e la partecipazione ai Piani formativi ha fornito una risposta efficace in tal senso. Ma bisogna anche ricordare come in molti casi gli interventi sul processo produttivo siano stati fortemente influenzati da processi di trasformazione digitale che hanno portato alcune aziende a configurare in senso industriale anche quelle attività del processo produttivo che avevano ancora un carattere artigianale. Inoltre, le aziende hanno sentito l'esigenza di avviare un processo di innovazione tecnologica che rinnovi la gestione aziendale dei processi. Si è avviato un lungo e dettagliato percorso di analisi che ha condotto al cambio del software di gestione. Più in generale, dunque, in relazione a questa tendenza strategica, l'evoluzione dei mercati e l'adeguamento tecnologico e organizzativo a tale evoluzione si è rivelata la molla principale per il cambiamento.

Altre tendenze strategiche ritenute rilevanti dalle aziende riguardano le **trasformazioni organizzative legate a scelte di tipo commerciale**. I casi studio presentano vari esempi al riguardo: dalle modifiche a segmenti della clientela o trasformazioni nella rete di vendita, o ancora il tentativo di acquisire nuovi segmenti di clientela vengono citati come trend importanti per lo sviluppo aziendale e, conseguentemente, per l'attivazione della formazione. Inoltre, varie imprese hanno molteplici sedi in giro per il mondo. Far dialogare e collaborare tante sedi sparse per il mondo non è facile sia dal punto di vista organizzativo, sia logistico. Ciò pone anche la questione dell'integrazione dei processi: Più le sedi sono autonome, più è necessaria una forte integrazione dei processi per garantire efficacia. E in relazione alle trasformazioni organizzative, non si deve dimenticare che in alcuni casi i Piani formativi sono stati realizzati in un periodo di grande trasformazione, dovuta al passaggio da una gestione padronale a una gestione manageriale.

Una tendenza citata spesso e collegata alle strategie di tipo commerciale e marketing è **l'internazionalizzazione come approccio ai mercati di riferimento**; come riportato nelle schede sui Piani analizzati, numerose fra le aziende intervistate producono una quota significativa del proprio fatturato con le esportazioni e ciò può originare frequenti modifiche alle politiche commerciali, anche in dipendenza delle congiunture economiche o per la stipula di alleanze o per acquisizioni. Inoltre, in alcuni casi l'internazionalizzazione è divenuta una forma mentis da mantenere e incrementare. È il caso di un'azienda della provincia di Padova che si è posizionata in una nicchia di mercato, quella di alta gamma e con alte esigenze nella costruzione di mobili. L'esigenza di progettare delle collezioni uniche di mobili che rendano il brand riconoscibile sul mercato internazionale ha portato a individuare una rete di fornitori e sub-fornitori capaci di fornire tutti i materiali nella qualità e nella quantità richieste dalla produzione. Ciò significa pensare e commercializzare un prodotto che viene visto con gli occhi e la cultura del paese e del cliente dove sarà venduto, mantenendo l'artigianalità veneta che nell'azienda è stata contaminata dalla tecnologia e dall'innovazione.

Fra le tendenze strategiche più presenti si ricorda anche l'innovazione **di prodotto** tale innovazione può prendere varie forme: per fare alcuni esempi, in un caso tale innovazione si è mossa di pari passo con l'espansione dell'azienda avviata con la creazione di nuovi stabilimenti produttivi. Un'azienda della provincia di Venezia ha costruito un nuovo stabilimento: una realtà di 6000 metri quadri completamente sostenibile, con linee di produzione automatizzate e installate secondo Industria 4.0 e con la tracciabilità completa di prodotti e componenti. Tale realtà consente di produrre motori elettrici ad alta performance e a basso consumo energetico. La scelta strategica aziendale si connota per due fattori: una grande capacità di customizzazione di prodotto e una grande capacità di co – engineering: la stretta collaborazione con il cliente nelle fasi di concept, sviluppo e prototipazione, il focus sulle esigenze di mercato, la competenza tecnica e la flessibilità sono i fattori di successo per la creazione di soluzioni altamente performanti per i più diversi settori.

In ultimo – ma non per importanza – si può ricordare la tendenza sempre più diffusa ad adottare **lavorazioni che siano maggiormente eco-sostenibili ed eco-compatibili**. Ciò sta prendendo varie forme e modalità: adeguamento a normative, cambiamento di macchinari con utilizzo di tecniche meno inquinanti e meno causa di sprechi, diffusione dell'economia del riciclo, diffusione della responsabilità ambientale. Per fornire un esempio concreto, un'azienda del settore edilizio della provincia di Treviso persegue i principi di un'edilizia sostenibile attraverso l'attivazione di una filiera virtuosa che garantisca non solo il singolo prodotto ma l'intero processo produttivo sostenibile. L'azienda è da sempre impegnata ad impostare una produzione a basso impatto ambientale, un approccio iniziato con la gestione ambientale a norma UNI EN 14001, proseguito con la convalida dell'intera produzione ai Criteri Ambientali Minimi (C.A.M.) per poi chiudere il cerchio diventando membro sostenitore del Green Building Council. La produzione eco-sostenibile ed eco-compatibile, insieme con le certificazioni che dimostrano il rispetto di standard serrati e rigorosi, sta diventando una parte importante del biglietto da visita di aziende che fanno della sostenibilità un fattore competitivo fondamentale.

4.2 Coerenza e pertinenza fra formazione e obiettivi strategici aziendali

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

Ciò si basa su vari fattori: in primo luogo, i Piani monitorati sono tutti caratterizzati da una notevole coerenza interna e un bilanciamento equilibrato fra le varie componenti degli interventi, come l'analisi dei fabbisogni, la macro e micro progettazione, le scelte metodologiche, l'erogazione e la valutazione. Ciò è riconducibile a varie cause: innanzi tutto, la collaborazione fra le aziende interessate, gli enti che hanno presentato o attuato i Piani, i componenti i Comitati Tecnici Scientifici (laddove presenti) è stata sempre stretta e proficua. In secondo luogo, nella totalità dei casi oggetto del monitoraggio la struttura del progetto è stata costruita sulla base di un reale fabbisogno espresso dall'azienda o delle aziende coinvolte. È questo un dato che testimonia un notevole livello di maturità nelle dinamiche che regolano il rapporto fra domanda e offerta di formazione nella Regione di riferimento. I fabbisogni aziendali sono stati il punto di partenza di tutte le attività formative, in collegamento con le dinamiche evolutive dei settori e dei mercati di riferimento.

A titolo di esempio, si riporta il caso di un'azienda situata in provincia di Padova che ha preso parte a un piano formativo interaziendale. Grazie alle competenze specifiche dei vari attori coinvolti nel processo di analisi dei fabbisogni e grazie alla approfondita conoscenza dei processi di innovazione green in atto nelle singole realtà aziendali, sono stati selezionati gli ambiti di intervento più opportuni per introdurre nuovi modelli aziendali e soluzioni di processo e prodotto indispensabili al sostegno dell'adozione dei principi di economia circolare all'interno delle singole aziende.

Essendo il fabbisogno formativo un elemento che interessa sia la dimensione aziendale che quella individuale è fondamentale individuare due livelli di analisi: strutturale e individuale

Durante l'analisi strutturale sono raccolti dati utili diretti a descrivere dal punto di vista organizzativo le realtà aziendali coinvolte nel progetto, prendendo in considerazione in particolare: le strategie aziendali in merito a investimenti sostenibili; gli obiettivi a lungo termine in materia di impatto ambientale; i funzionamenti dei processi

interni all'azienda; le caratteristiche delle risorse umane che si prevede di mettere in formazione (individuazione gap formativi generati dall'innovazione, competenze e mansioni attuali).

Durante l'analisi individuale, grazie ai dati raccolti, sono state svolte azioni di rilevazione dei fabbisogni calate sulla realtà aziendale quali: l'individuazione specifica dell'ambito di intervento aziendale; la predisposizione di percorsi formativi aderenti alle esigenze aziendali, e strutturati per conoscenze e competenze; la strutturazione di schede progettuali di dettaglio per le singole realtà aziendali.

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

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

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

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

Sempre a titolo di esempio, si ricorda il caso di due aziende agricole del Trevigiano che hanno realizzato un Piano formativo in ATS. Il Piano è nato dalla volontà delle due aziende di intraprendere un percorso di sostenibilità ambientale. Il percorso formativo ha avuto quindi la finalità di fornire un supporto in termini di competenze operative e analisi, di conoscenze e di informazioni per meglio definire e arricchire il percorso di trasformazione green. Il percorso formativo ha avuto obiettivi generali e struttura differenziati per le due aziende, ma con le finalità comuni di gestire in modo sostenibile i rifiuti di produzione, agire sull'organizzazione per consentire un'adeguata sostenibilità ambientale e supportare il processo di trasformazione attraverso un approfondimento delle competenze richieste da una gestione sostenibile in azienda.

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

In terzo luogo, la formazione è divenuta in alcune realtà monitorate un elemento fondamentale della cultura aziendale, un elemento da condividere con tutti gli addetti, anche quelli appena entrati nell'organizzazione. Questo elemento è di grande importanza, in quanto testimonia come la formazione sia considerata un asset aziendale da condividere con tutti i membri dell'organizzazione. Sempre come esempio, un'azienda della provincia di Treviso ha come obiettivo principale il miglioramento continuo della sinergia interna, un elemento fondamentale per ottimizzare il flusso di produzione nella realtà aziendale. Questo obiettivo si traduce nell'implementazione di

soluzioni innovative attraverso l'uso della cobotica (robotica collaborativa) e la formazione del personale altamente specializzato, utilizzando il metodo dei KPI (Key Performance Indicators) come strumento di misurazione e valutazione.

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

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

5. Aspetti formativi e ruolo attori.

5.1 Rilevanza e prassi delle analisi dei fabbisogni

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

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

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

Seguono poi le griglie strutturate e il bilancio delle competenze, la realizzazione di indagini ad hoc (prevalentemente di settore), la consultazione di documenti aziendali legati allo sviluppo e la consultazione dell'offerta formativa dell'ente di supporto. In un caso particolare, la definizione dei fabbisogni formativi è stata condotta attraverso l'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) che si è rivelata utile per identificare i punti di forza e di debolezza del personale rispetto agli obiettivi di competenza richiesti dall'economia circolare. Attraverso questa metodologia sono emerse le competenze già presenti in azienda (punti di forza) e quelle carenti (punti di debolezza).

In un altro caso, la diagnosi dei fabbisogni aziendali adottata ha previsto lo svolgimento di un'indagine qualitativa conclusasi con la predisposizione di report a supporto dell'attività progettuale e di docenza. La metodologia di tale indagine è stata modulata sulle specifiche caratteristiche dell'azienda, considerandone il grado di formalizzazione, l'expertise in ambito di fruizione di corsi di formazione, la strategia di business, ecc.

In relazione alle modalità di interazione con gli enti attuatori e, in particolare, alla possibilità che l'analisi dei fabbisogni avesse già delle risposte nell'offerta formativa di tali enti, si deve notare che l'uso del catalogo formativo standardizzato come modalità di presentazione dell'offerta formativa e del negoziato con l'azienda ha svolto un ruolo molto marginale, a vantaggio di forme di interazione e analisi più focalizzate sulle effettive esigenze dell'impresa. Infatti, in alcuni casi, la collaborazione fra dirigenza aziendale e enti di supporto e formazione per la realizzazione di analisi dei fabbisogni è molto consolidata e proceduralizzata. Proprio in relazione a questi casi si deve notare la tendenza già esplicitata di rendere il monitoraggio dei fabbisogni formativi un'attività stabile e non episodica. Infine, in alcuni casi l'analisi dei fabbisogni ha visto la collaborazione strettissima fra il Comitato Tecnico Scientifico e un team di figure apicali costituito presso le aziende. Questa forma strutturata di collaborazione ha poi accompagnato la realizzazione del Piano in tutte le sue fasi.

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

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

A titolo di esempio, nel caso di un'azienda della provincia di Venezia la progettazione dell'intervento formativo è stata preparata da uno studio preliminare realizzato in collaborazione con l'Università di Trento, in vista dell'avvio di una pianificazione strategica e operativa, anche molto concreta, di una serie coordinata di azioni per promuovere la Economia circolare in azienda e lungo tutta la filiera del motore elettrico, ricavandone i massimi benefici possibili. Sono stati formati dodici gruppi tecnici di lavoro, che riunivano componenti dello staff selezionati per categorie di appartenenza omogenee. Lo studio preliminare si è sviluppato in tre fasi consecutive:

Fase 1 (Economia circolare generale: apprendimento);

Fase 2 (Economia circolare applicata alla azienda: traduzione in soluzioni operative);

Fase 3 (Trasformazione circolare: disseminazione fra dipendenti, fornitori, clienti).

Altri stakeholder frequentemente citati in termini positivi sono gli enti di formazione che hanno erogato servizi di supporto o altri enti con professionalità specifiche.

Per ciò che riguarda le Parti sociali (e, soprattutto le RSU, laddove presenti) il coinvolgimento ha avuto intensità molto variabile, spaziando dalla collaborazione all'analisi dei fabbisogni, alla formale presa d'atto dell'esistenza del Piano. Più nel dettaglio, le Parti sociali hanno condiviso e sottoscritto il Piano, hanno partecipato al Comitato Paritetico di Pilotaggio, laddove previsto dagli Avvisi, e hanno rappresentato gli stakeholders del Piano Formativo proposto, oltre ad avere avuto in qualche caso dei beneficiari finali della formazione.

5.2 La progettazione formativa

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

Per la progettazione formativa sono state anche citate in maniera specifica le competenze dell'ente di formazione incaricato dell'attuazione; tuttavia, l'aspetto preponderante è stato sempre il cammino intrapreso dall'azienda i suoi obiettivi strategici, le sue esigenze di cambiamento. Ciò è stato soprattutto evidente in quei casi in cui l'azienda stava attuando un programma di transizione (digitale, ecologica, di innovazione,...) che andava oltre l'intervento formativo del Piano.

Molto frequenti nella progettazione formativa anche le interviste ai dirigenti dell'azienda e ai responsabili dello sviluppo delle risorse umane. Più in particolare, in alcuni casi il coinvolgimento dell'azienda è stato realizzato

cercando di delimitare con precisione i ruoli aziendali strategici rispetto al progetto di innovazione, sulla base della configurazione attuale e futura dell'organizzazione aziendale. In base a tale modalità operativa è stato possibile definire e determinare le aree tematiche da inserire nel Piano, le specifiche azioni formative per le aziende, il target dei partecipanti. Infine, di grande interesse è il coinvolgimento di personale aziendale precedentemente formato, in grado di dare opinioni migliorative sulla formazione erogata in passato. Nel caso dei Piani di Conto di Sistema si è rivelata molto utile la procedura di scomporre gli obiettivi generali degli interventi in obiettivi specifici, associando a questi ultimi gli obiettivi formativi. In tal modo è stato possibile tracciare un collegamento logico coerente fra finalità strategiche dell'azienda e obiettivi delle attività formative. A titolo di esempio, per un'azienda della provincia di Padova la progettazione formativa è stata dettagliata in una serie diversificata di contenuti, comunque accomunati dalla generale propensione alla ricerca di soluzioni a forte impatto operativo per l'acquisizione o sviluppo di strumenti, assetti organizzativi, utili al processo di implementazione di buone prassi per la gestione dell'introduzione del nuovo sistema di economia circolare.

5.3 Approcci metodologici

Gli approcci alle scelte metodologiche sono molto differenziati. Per ciò che si riferisce agli approcci didattici, l'opzione più seguita è senza alcun dubbio la formazione mista, affiancando alla formazione in aula quella esperienziale, fatta dai docenti attraverso sperimentazioni e applicazioni pratiche di quanto esposto teoricamente. Ciò si lega, da un lato a scelte didattiche precise da parte o del CTS o dei responsabili dei Piani. Ma si lega anche al fatto che le lavorazioni proprie di molte delle aziende selezionate mal si adattano a una formazione esclusivamente di tipo teorico. Anche la scelta degli approcci metodologici ha visto la sinergia stretta fra le aziende, gli enti proponenti, gli enti di supporto e i docenti, con interazione forte per incrociare contenuti, target, metodologie e risultati attesi. Vediamo alcuni esempi. Per un'azienda agricola del Trevigiano, punto fermo del modello formativo è stata la compresenza nella formazione di metodologie didattiche tradizionali (formazione classica d'aula e sessioni attive d'aula, quali lavori di gruppo, brainstorming, cooperative learning) e metodologie orientate all'operatività lavorativa (training on the job, coaching). Più nel dettaglio, le modalità di gestione delle attività formative sono individuabili nelle seguenti:

- Moduli formativi tradizionali d'aula, caratterizzati da momenti introduttivi di fondazione teorica e contestualizzazione scientifica. L'attività d'aula alterna momenti appropriati di input da parte della docenza a momenti di "brainstorming", o di utilizzo di strumenti di ricerca su materiali appositamente preparati, la presentazione di casi ed esempi presi da esperienze eccellenti aziendali. In tale contesto didattico sono state presenti sessioni di:
- "Cooperative learning", metodologia caratterizzata da un metodo di apprendimento fondato su un insegnamento attraverso il quale gli studenti, in un contesto d'aula, apprendono in piccoli gruppi, aiutandosi reciprocamente e sentendosi corresponsabili del reciproco percorso. L'insegnante assume un ruolo di facilitatore ed organizzatore delle attività favorendo un clima relazionale positivo, e trasformando l'attività di apprendimento in un processo di "problem solving di gruppo".
- "Seminari" (nel Piano oggetto di studio, si tratta di due interventi interaziendali), sono individuabili come sessioni di insegnamento di breve durata in cui i partecipanti non sono principianti nel campo in discussione. Il livello di insegnamento è avanzato, e lo scopo principale è quello di familiarizzare i lavoratori partecipanti con alcune tematiche specifiche della normativa europea e nazionale sui temi della sostenibilità ambientale, e di metterli in grado di discutere i problemi pratici che emergono durante l'incontro. Sono state anche indicate letture da fare e favorito un breve spazio di discussione.
- Attività di Training on the Job (TOJ), caratterizzata da momenti di applicazione della metodologia sperimentata, all'interno dello scenario reale delle due imprese. L'obiettivo di tale metodologia è quello di far riconoscere l'utilità delle conoscenze e delle capacità proposte, attraverso la loro applicazione nella realtà lavorativa quotidiana. La metodologia conferisce all'attività sul campo grande rilevanza e prevede

l'attribuzione di “compiti reali” da realizzarsi nelle fasi dell'attività formativa. Il Training on the Job prevede pertanto la presenza e il sostegno di un docente durante l'attività operativa degli allievi in formazione al fine di chiarire i dubbi che possono nascere, ed affrontare insieme i “casi” particolari che sempre sono connessi con la reale attività lavorativa.

- Attività di Coaching, volta ad aiutare a migliorare e amplificare le potenzialità del soggetto al fine di raggiungere obiettivi personali o manageriali e ad analizzare in chiave critico-costruttiva i nuovi processi. Si tratta di una metodologia volta ad offrire al lavoratore strumenti che gli permettano di elaborare ed identificare in modo operativo gli obiettivi e rafforzare la propria efficacia nel perseguirli, sostenendolo di fatto nell'accettazione del cambiamento.

In vari casi con più attività formative diversificate, le scelte metodologiche sono state a loro volta differenziate, con attenzione alla tematica affrontata e alla tipologia dei partecipanti. Infatti, nel caso di un'azienda della provincia di Padova, il Piano formativo è consistito in 200 ore di formazione interamente erogate a distanza con modalità in autoapprendimento asincrona replicabile. Ogni dipendente poteva quindi accedere in autonomia ai contenuti erogati da remoto nel momento in cui era più predisposto all'apprendimento e rivederli quante volte fosse necessario. Questa modalità rispettava i ritmi e le modalità di apprendimento di ciascuno, ma anche le necessità organizzative di una piccola azienda, per cui è fondamentale che il personale continui a presidiare il processo produttivo. L'azienda ha tuttavia stabilito alcune condizioni affinché questo apprendimento non restasse a livello puramente individuale. Innanzitutto, i contenuti formativi dovevano essere preferibilmente fruiti nella stessa giornata da tutto il personale della medesima area, al fine di garantirne l'allineamento. In secondo luogo, alla fruizione individuale online seguivano riunioni settimanali di confronto – introdotte nel Piano e successivamente consolidate come prassi aziendale – che fungevano da momenti di riepilogo e confronto su quanto appreso, con particolare attenzione all'applicazione pratica dei contenuti appresi nella realtà lavorativa aziendale. L'azienda ritiene che la modalità di formazione in FAD asincrona combinata con lo strumento delle riunioni settimanali si sia dimostrata particolarmente vincente, massimizzando tanto il profitto personale in termini di apprendimento, quanto quello aziendale in termini di produttività.

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

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

5.4 Il rapporto con i docenti

Se ora poniamo attenzione al rapporto con i docenti, nel complesso, il reperimento dei docenti ha seguito due modalità principali: da un lato, la continuità con esperienze formative pregresse che hanno costruito forme di fidelizzazione che sono basate sulla stima e la fiducia. In alcuni casi, sono stati utilizzati come docenti dei professionisti segnalati dalle aziende stesse e già pienamente inseriti nei contesti di riferimento. Dall'altro lato, l'individuazione dei docenti è stata fatta o dal Comitato Tecnico Scientifico, ovvero concordata con l'ente fornitore della formazione. In alcuni casi, il ruolo del CTS è stato decisivo con l'individuazione dei docenti fin dalla redazione del formulario di candidatura, fatta in collegamento alle caratteristiche dell'analisi dei fabbisogni, delle esigenze aziendali e delle caratteristiche del progetto di cambiamento. A titolo di esempio, per quanto riguarda la scelta dei docenti, un'azienda della provincia di Padova ha utilizzato una rosa di docenti ricevuta dall'ente attuatore e – a

seguito di colloqui – la direzione ha scelto quelli più adeguati a coprire il fabbisogno formativo emerso, tenendo conto sia delle competenze richieste sia della capacità di relazionarsi con la realtà aziendale. Si trattava comunque di formatori puri provenienti dai settori tecnici di riferimento.

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

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

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

Il monitoraggio dei docenti è avvenuto anche tramite il personale dell'azienda: si tratta dei responsabili delle risorse umane e dei tutor didattici messi a disposizione dall'impresa (o dagli organismi proponenti). A tale riguardo, in alcuni casi sono stati redatti rapporti periodici ad uso del CTS e del Direttore del Piano. I Piani di Conto di Sistema si sono conclusi generalmente con focus group di autovalutazione e relazioni finali che riportano anche un giudizio sulla docenza. Infine, in alcune realtà aziendali è ormai consolidata la tendenza a utilizzare le persone formate come persone in grado di trasferire quanto appreso ai colleghi delle rispettive funzioni. Questa caratteristica, propria delle imprese formative, è in grado di moltiplicare i benefici della formazione all'interno delle organizzazioni.

5.5 Monitoraggio e valutazione dell'apprendimento

Come già verificato in edizioni del monitoraggio di anni precedenti, i Piani hanno avuto ampia autonomia nello strutturare sistemi e strumenti di monitoraggio e valutazione dell'apprendimento. Fra le modalità più frequenti si registra il colloquio - intervista, fatta sia in itinere che a corso completato, il test e la prova scritta, le simulazioni di concetti esposti nel corso e l'esame dei risultati di tali simulazioni. In alcuni casi, in particolare, ai partecipanti sono stati proposti esercizi applicativi dei cambiamenti organizzativo - produttivi da introdurre (come, ad esempio, per il Manufacturing Execution System) per realizzare i quali è stato necessario analizzare alcuni processi aziendali, scomponendoli e ricomponendoli con la metodologia produttiva del nuovo processo lavorativo. In questa attività specifica, la relazione di collaborazione fra i docenti e i partecipanti è stata particolarmente intensa. In altri casi, le metodologie prevalenti del monitoraggio sono riconducibili a: lavoro di gruppo con il management di progetto, con il Comitato Paritetico di Pilotaggio, compilazione ed interpretazione degli strumenti di monitoraggio e analisi dei risultati qualitativi e quantitativi, redazione di documenti di sintesi ed analisi, identificazione e realizzazione di eventuali interventi correttivi per scostamenti significativi rilevati. A titolo di esempio, in un caso la strumentazione per l'attività di monitoraggio ha riguardato: un test di ingresso, volto a valutare le conoscenze iniziali dei partecipanti e utile per misurare il livello di preparazione all'inizio della formazione; un test di apprendimento, volto a misurare il livello di apprendimento raggiunto al termine di ogni edizione formativa. Simulazioni operative: strumento volto a valutare le abilità acquisite dai partecipanti nel loro contesto aziendale e operativo. Il monitoraggio della frequenza e dispersione, volto a controllare le presenze e le eventuali interruzioni dei corsi, per comprendere eventuali difficoltà o disinteresse da parte dei singoli partecipanti.

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

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

In altri casi, la valutazione ha riguardato effettivamente l'apprendimento maturato nel corso dell'intervento formativo ed ha avuto delle ricadute concrete in termini di riconoscimento e certificazione delle competenze acquisite.

A titolo di esempio, un'azienda ha previsto alla fine del percorso due diverse modalità di attestazione, a seconda della tipologia delle azioni previste dal Piano: attestato dei risultati di apprendimento per i corsi che non prevedevano la certificazione degli esiti; oppure attestato dei risultati di apprendimento e di messa in trasparenza delle competenze per i corsi in cui era prevista la certificazione degli esiti. Varie aziende hanno previsto l'inserimento delle competenze certificate nel profilo aziendale del lavoratore.

In un altro caso, i risultati del percorso formativo sono stati valutati attraverso una combinazione di strumenti quantitativi (test, KPI) e qualitativi (feedback, audit), misurando sia l'acquisizione delle conoscenze teoriche sia l'applicazione pratica delle competenze nel contesto aziendale. La valutazione delle conoscenze e competenze in esito e dunque dell'efficacia della formazione, è stata effettuata principalmente in termini di cambiamenti tangibili nelle operazioni aziendali, miglioramenti nella gestione dei processi e promozione di una cultura aziendale rivolta alla implementazione di soluzioni innovative.

5.6 Impatti percepiti e misurati

L'apprezzamento degli impatti conseguiti dai Piani formativi è avvenuto sostanzialmente in due modalità. Innanzi tutto, l'esame delle reazioni dei beneficiari misurata secondo le modalità di monitoraggio e valutazione analizzate nella sezione precedente. In secondo luogo, intervistando un panel di beneficiari per analizzarne il feedback al termine della formazione.

Nel primo caso, i 16 report aziendali testimoniano unanimemente un forte gradimento per le varie componenti dell'esperienza: qualità della formazione, capacità e competenza dei docenti, interesse per i contenuti, utilizzabilità delle competenze sviluppate nell'attività lavorativa quotidiana. Gli impatti più significativi vengono collocati a livello tecnologico, organizzativo, di clima interno e di miglioramento del modo di lavorare.

Per fare un esempio, in un'azienda della provincia di Verona gli impatti sono stati analizzati in termini di cambiamento del modo di lavorare e di competenze acquisite che hanno favorito questo cambiamento. Più nel dettaglio, tali competenze e conoscenze che hanno cambiato il modo di lavorare dei partecipanti in azienda sono legate a:

- le competenze di comunicazione interna e le conoscenze relative alla collaborazione in team che hanno aiutato a capire meglio le dinamiche dei vari uffici e a migliorare i rapporti con i colleghi;
- le competenze di comunicazione esterna che hanno migliorato la comunicazione con i clienti;
- le competenze sulla comunicazione a distanza che hanno trasformato le *call* da remoto da momenti improvvisati a occasioni accuratamente pianificate, in cui si tiene conto degli elementi necessari per un'ottimale interazione da dietro uno schermo;
- le competenze sulla *leadership* che hanno migliorato il modo di porsi nei confronti dei collaboratori per ottenere collaborazione;
- le competenze digitali e tecnologiche hanno reso il lavoro più veloce ed efficace, snello ed efficace e hanno portato all'adozione di un flusso di lavoro che ha contribuito a migliorare l'organizzazione;
- le conoscenze relative all'economia circolare che hanno aiutato a valutare e migliorare i processi aziendali anche in chiave di sostenibilità.

Sempre dal monitoraggio giungono informazioni sugli impatti in termini di apprendimento. Anche in questo caso, i risultati dei Piani sono cospicui e rappresentano – pur tenendo conto delle differenze di durata della formazione e numerosità dei beneficiari, un miglioramento omogeneo per le organizzazioni e i loro lavoratori. A titolo di esempio, un’azienda della provincia di Venezia ha verificato con i test ex ante che i gap di competenza emersi con l’analisi dei fabbisogni erano stati identificati in modo corretto e, con i test ex post, che tali gap erano stati colmati da tutti i partecipanti.

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

- innanzi tutto, il cambiamento e l’incremento delle conoscenze all’interno dell’azienda, intendendo ciò in senso generale (il capitale di conoscenze interne) o in senso più particolare (le competenze per accompagnare il progetto specifico di cambiamento dell’impresa).
- In secondo luogo, migliorare la cultura diffusa dell’azienda, ossia quella capacità dell’azienda nel suo complesso di migliorare, sia nella produzione, sia nei rapporti interpersonali, sia nella qualità del lavoro.
- In terzo luogo, alcune aspettative riguardavano focalizzazioni molto particolari dei Piani, come l’accompagnamento delle figure maggiormente impegnate in processi di trasformazione digitale con lo scopo di creare team multifunzionali, ovvero la formazione di persone esperte in tematiche tributarie internazionali.
- In quarto luogo, le aspettative si rivolgevano al miglioramento di alcuni livelli di azione interni (capacità di prendere decisioni, lo spirito di squadra, la risoluzione di problemi, la gestione dei gruppi di lavoro, la valorizzazione del low management).
- In quinto luogo, ci si attendeva l’adozione di competenze e conoscenze utili a sostenere la realizzazione dei processi di innovazione e dei progetti di cambiamento in atto. Nel caso dei Piani che hanno lavorato nell’area tematica della sostenibilità e dell’economia circolare, ciò ha reso necessaria una trasformazione profonda e un cambiamento di mentalità.
- Inoltre, ci si aspettava di acquisire strumenti e know-how per qualificare i processi produttivi e i prodotti, nonché per introdurre nuovi strumenti e tecnologie in azienda.
- In senso trasversale, poi, si possono citare le aspettative in relazione all’adeguatezza dei percorsi formativi, alla capacità ed esperienza dei docenti, all’adeguamento della formazione allo specifico contesto lavorativo.
- In alcuni casi, poi, la formazione doveva permettere all’azienda di rispondere meglio alle future esigenze dei clienti, più velocemente e con maggiore efficacia, differenziandosi dalla concorrenza sia nazionale, sia internazionale.

Per quanto registrato dai feedback dei partecipanti alle interviste, in termini di percezione dei risultati ottenuti, invece, sono state riscontrate molte reazioni e opinioni sia da parte dei dirigenti, sia dei lavoratori:

- in primo luogo, il miglioramento della comunicazione interna e del raccordo fra le varie aree aziendali è stato registrato come positivo nella totalità dei Piani. In questo ambito si può anche collocare la messa a sistema di concetti e di procedure ora maggiormente condivise. È questo il caso già citato della formazione di gruppi interfunzionali creati fra persone che lavorano in parti diverse dell’azienda.
- In secondo luogo, una maggiore consapevolezza del ruolo che l’azienda si attende dai partecipanti alla formazione è stata apprezzata come forma di valorizzazione dei singoli e dei team aziendali, in quanto gli addetti sono stati messi in condizione di operare in maniera più efficace e più efficiente. Ciò ha avuto in qualche caso l’effetto di rafforzare la fiducia nell’azienda e nei processi di gestione delle risorse umane.

- In terzo luogo, le interviste hanno evidenziato come in conseguenza della formazione sia stato evidente il miglioramento della capacità di lavorare in gruppo, l'incremento dell'autostima, l'incremento del senso di autonomia, di responsabilità e di appartenenza
- In quarto luogo, i benefici percepiti riguardano la graduale attuazione dei progetti di cambiamento che erano alla base dei Piani. Ad esempio, i benefici e i risultati riscontrati in termini di ricadute dell'attività formativa hanno riguardato la revisione dei processi sia produttivi che organizzativi grazie all'introduzione di soluzioni di innovazione tecnologica o di *compliance* nei confronti dei processi di transizione ecologica e digitale. Infine, in alcuni casi la formazione - pur non arrivando a trasformare in modo compiuto e definitivo l'organizzazione o la produzione (processi molto lunghi e che necessitano tempi lunghi) ha contribuito a raggiungere miglioramenti e cambiamenti misurabili e apprezzabili (ad esempio, l'utilizzo di nuovi materiali nel settore delle costruzioni o l'utilizzo di piattaforme dedicate per interagire con la rete di vendita).

A titolo di esempio, in un'azienda del Trevigiano il modo nuovo di lavorare è stato sottolineato anche dal panel di lavoratori intervistati. La formazione ha aiutato a vedere le cose (ossia il lavoro quotidiano) in modo diverso e più partecipato. La formazione ha combinato nozioni tecniche da applicare con norme e procedure legate alla normativa e agli standard di sostenibilità ambientale. Ne scaturisce un modo nuovo di operare: scompare il lavoro a porte chiuse e si afferma il lavoro in logica ISO, con molta più autonomia e responsabilità. Inoltre, come già evidenziato, è stata potenziata l'attitudine a lavorare in gruppo al punto che, dopo la formazione, i team si incontrano frequentemente e si elaborano dei report mensili di gruppo.

Anche da parte delle figure apicali e di dirigenti intervistati le indicazioni sugli impatti sono rilevanti. In un'azienda della provincia di Padova secondo il titolare, il Piano formativo ha inciso su:

- la sostenibilità ambientale, diminuendo drasticamente l'utilizzo della carta;
- il margine di discrezionalità e di errore, diminuendo drasticamente il passaggio di informazioni affidate al passaparola;
- il senso di appartenenza delle persone più anziane che sono state formate alla digitalizzazione, ma anche per i nuovi assunti che hanno potuto prendere confidenza con i sistemi aziendali.

Nella stessa realtà, la responsabile HR ritiene che l'implementazione dei sistemi digitali acquisiti e il percorso formativo per imparare ad usarli al meglio hanno aiutato molto lo snellimento delle procedure:

- da una parte supportando attività aziendali come ad esempio quelle di spedizione, in modo da rendere marginale l'intervento umano e quindi i possibili errori;
- dall'altra rendendo le informazioni più accessibili a tutti e consentendo, ad esempio, all'ufficio tecnico/progettazione di accedere alle informazioni di cui ha bisogno senza doverle chiedere al reparto Commerciale o a quello della Produzione.

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

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

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

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

A parziale differenza di quanto osservato in monitoraggi di anni passati, soprattutto i Piani formativi più strutturati hanno previsto, accanto alla valutazione dell'apprendimento e all'apprezzamento del gradimento, anche forme di emersione delle competenze e la loro certificazione. Ciò è attribuibile alla previsione degli Avvisi della certificazione delle competenze secondo la normativa regionale, ove esistente e applicabile alle competenze da acquisire nel Piano o, in mancanza, nelle forme indicate nell'accordo di condivisione del Piano. Questa attività ha avuto prevalentemente carattere sperimentale, ma è stata comunque considerata come forma di fidelizzazione e motivazione dei lavoratori.

Volontà all'investimento di tempo e di risorse. Questa caratteristica è risultata comune a tutte le aziende monitorate ed ha assunto aspetti di grande rilevanza in alcune imprese che hanno affrontato percorsi formativi articolati, complessi, che hanno impegnato l'azienda e il personale per un tempo prolungato, con evidenti conseguenze sull'impegno lavorativo ordinario. Inoltre, l'investimento in tempo e risorse si è riscontrato non solo durante la formazione, ma in tutte le fasi di costruzione e realizzazione dei Piani. Ciò si collega al senso di commitment aziendale e al senso di consapevole responsabilità del management intervistato. Ma è anche conseguenza dell'inserimento dei Piani formativi all'interno di processi di trasformazione più ampi, che hanno portato cambiamenti radicali nel modo di lavorare e di produrre.

Ruolo e portata dell'innovazione metodologica. Il management intervistato nei sedici casi ha collaborato alla scelta delle metodologie didattiche, dei docenti e delle modalità di erogazione. Circa le metodologie didattiche è stato rilevato un atteggiamento di grande apertura verso una didattica non tradizionale e verso metodologie formative esperienziali. I dirigenti delle aziende hanno sottolineato la preferenza per metodologie concrete e applicative, piuttosto che per la teoria. Si deve notare che, anche nel caso di necessità di teoria, per far comprendere determinati concetti basilari, prima di passare alla fase della loro applicazione, è stata abilità dei docenti il capire il contesto nel quale si svolgeva la formazione e adattare di conseguenza il linguaggio. Da sottolineare, infine, l'importanza dei docenti interni, in grado di contestualizzare fortemente l'apprendimento.

Grande attenzione al clima interno in presenza di cambiamenti organizzativi. Le imprese intervistate si sono tutte dimostrate fortemente consapevoli di come la formazione possa accompagnare i cambiamenti organizzativi e produttivi generati dalle innovazioni tecnologiche, non solo per sviluppare le conoscenze e le

competenze specifiche e necessarie per utilizzare le innovazioni introdotte. La formazione può essere utile per accompagnare le persone che ad ogni livello in azienda debbono convivere con le modifiche al modo di lavorare che è conseguenza dell'innovazione. In molti casi esaminati, i dirigenti hanno affermato che, dopo la partecipazione ai Piani, il clima interno era sensibilmente migliorato e anche la qualità della collaborazione fra i vari reparti e persone era migliorata. Da sottolineare l'importanza della condivisione con i colleghi, da parte dei beneficiari della formazione, delle conoscenze e competenze acquisite. Come già sottolineato in precedenza, in alcuni casi la formazione si è svolta in un periodo di transizione organizzativa interna, dovuta al passaggio dalla gestione padronale a quella manageriale. Il lavoro per gruppi ha aiutato in tal senso, favorendo la collaborazione fra persone operanti in ambiti aziendali differenti.

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

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

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

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

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

Elementi strutturali. Le modalità di erogazione della formazione negli elementi strutturali (location della formazione, metodologie didattiche, materiali didattici, modalità di presentazione), sono stati generalmente molto

apprezzati. Alcune scelte metodologiche (action learning, affiancamento, training on the job) sono state particolarmente gradite e reputate utili a favorire l'apprendimento. I materiali didattici sono stati in alcuni casi utilizzati anche dopo la fine della formazione.

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

Competenze per la transizione digitale ed eco-sostenibile. Alcune aree di contenuto legate alle transizioni gemelle sono state molto gradite, anche quando sono state competenze di supporto e non tecnico - professionali. È senza dubbio questo il caso delle competenze specifiche sviluppate come supporto ai processi di transizione eco-sostenibile delle aziende ad esempio relativamente a normative o a standard.

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

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

Coinvolgimento dei lavoratori anche nella progettazione. In alcuni casi, di sicuro significativi, i lavoratori sono stati coinvolti nella ri-progettazione formativa, oltre che nell'analisi dei fabbisogni. Sono quei casi in cui la distanza fra pubblicazione degli Avvisi e partenza dell'attività formativa hanno visto un lasso di tempo rilevante, portando a una parziale modifica dell'analisi dei fabbisogni. La flessibilità di approccio da parte di docenti e coach e la loro capacità di ascolto hanno ovviato ottimamente a questa difficoltà. Sempre in termini di coinvolgimento nella progettazione, si ricorda il caso di quell'azienda della provincia di Venezia, dove i lavoratori divisi in gruppi hanno anticipato la fase di analisi dei fabbisogni e hanno poi concluso l'attività formativa con l'elaborazione di piste di lavoro e obiettivi per la fase di follow up.

Supporto a nuove scelte di politica aziendale. La formazione è servita a creare consapevolezza circa l'intenzione dell'azienda di modificare le proprie politiche aziendali o di adottarne di nuove. Ciò ha creato in vari casi l'opportunità di migliorare la conoscenza e l'interazione fra le persone.

8 Aspetti innovativi e anticipatori

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

I Piani selezionati per le visite di monitoraggio valutativo fanno capo a 5 ambiti tematici strategici: economia circolare e sostenibilità, innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e processo, competitività e innovazione, competenze base e trasversali, ambiente, sicurezza e organizzazione. Vediamo più da vicino il contesto tematico in cui i Piani hanno agito. Per quel che riguarda l'economia circolare e sostenibilità, lo scenario è tratteggiato dagli Avvisi 2/2021 e 4 /2022, che hanno finanziato Piani di conto di sistema per l'adeguamento e lo sviluppo delle competenze tecniche dei lavoratori nei campi della Trasformazione green e della Economia circolare. Nel caso della transizione green i Piani potevano agire in varie aree tematiche: tutela della biodiversità, perseguimento della decarbonizzazione, riduzione dell'inquinamento, digitalizzazione green. Nel caso dell'economia circolare, le aree tematiche erano: approvvigionamento di materie prime, progettazione di soluzioni circolari, produzione circolare, distribuzione /logistica, commercio e vendita, raccolta e riciclo.

Per ciò che si riferisce alla formazione per il sostegno all'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto o di processo il contesto è contenuto nell'Avviso 1 / 2020 "Competitività". In questo caso, i Piani potevano riguardare la formazione legata all'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti. Ciò comprende tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature e nel software).

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

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

Tuttavia, una prima considerazione ci fa riflettere sul fatto che questi tre tipi di innovazione sono stati spesso presenti insieme nei processi di trasformazione contenuti nei e accompagnati dai Piani aziendali finanziati. La formazione per sostenere l'utilizzo di nuovi macchinari o di nuovi modi di produrre si è fatalmente intrecciata con quella per sostenere la diversa organizzazione del lavoro che l'uso di tali nuovi macchinari comporta. Si tratta, quindi, di una innovazione complessa, per sostenere e accompagnare la quale è necessario che tutte le componenti del ciclo formativo - dall'analisi del fabbisogno alla valutazione conclusiva - siano sviluppate in collaborazione con le aziende in vista del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

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

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

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

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

Piano	Tipologia Conto	Azienda
AGER – Agrifung environment roadmap.	Conto di Sistema	Agrifung – Funghi dei Colli Asolani
CFP system: azioni per ridurre l'impronta climatica dei prodotti. Formazione a sostegno della Green transition e della Circular economy.	Conto di Sistema	Cytech
Recycling factories in circular economy.	Conto di Sistema	Formeco
Circular evolution in Lafert Spa.	Conto di Sistema	Lafert
Il percorso di Mondeo Srl verso l'economia circolare.	Conto di sistema	Mondeo

Si tratta di cinque Piani che hanno tutti utilizzato il Conto di Sistema. Un'altra caratteristica trasversale ha riguardato la tematica della sostenibilità che, come visto ricordando gli Avvisi 2/2021 e 4/2022, era solo una delle azioni possibili su cui incentrare l'attività formativa. Più nel dettaglio, con AGER l'azienda **Agrifung** ha affrontato il tema della gestione degli scarti e a partire da qui ha inteso stimolare la consapevolezza dei lavoratori circa il loro ruolo nel processo produttivo e il ruolo degli scarti di produzione; inoltre, è stata affrontata la gestione e controllo dell'inquinamento prodotto da gas e sostanze chimiche. La formazione ha affrontato l'analisi del ciclo di vita dei prodotti industriali e del riciclaggio dei materiali, nonché le soluzioni innovative per il risparmio energetico in produzione.

Con Cfp system l'azienda **Cytech** ha mirato all'attivazione i processi di decarbonizzazione e, in particolare alle problematiche legate al calcolo della Carbon Footprint sia all'interno dei cicli produttivi in azienda sia nel rapporto con fornitori e clienti. Infatti, il progetto ha trattato anche la tematica della comunicazione della Carbon Footprint: su aspetti come redigere la dichiarazione di prodotto e comunicare le informazioni sulla Carbon Footprint ai propri stakeholder.

Attraverso la partecipazione a Recycling Factories l'azienda **Formeco** ha inteso garantire un'efficace preparazione del personale alla transizione verso la produzione ecosostenibile, grazie a una struttura chiara e ben pianificata che ha integrato sviluppo delle competenze e analisi dei processi aziendali. Tramite l'adozione di nuovi software gestionali l'azienda ha fatto notevoli passi in avanti nell'efficienza operativa. Con l'introduzione di software PLM, l'azienda oggi è in grado di gestire in modo più efficiente il ciclo di vita degli impianti, dalla progettazione alla produzione, fino alla manutenzione e l'interconnessione tra il software e il magazzino consente una gestione più precisa e trasparente delle risorse e dei materiali.

Con il Piano “Circular evolution in Lafert”, l’azienda **Lafert** ha voluto contribuire al raggiungimento di un obiettivo strategico fondamentale: raggiungere una economia circolare compiuta per tutte le realtà produttive del Gruppo. Più nel dettaglio, l’azienda segue un modello di sviluppo industriale che integra i principi di sostenibilità, trasparenza e qualità, attraverso impegni concreti e adottando specifici assetti gestionali e organizzativi con lo scopo di creare valore condiviso per tutti gli stakeholder, per le persone, la comunità e il territorio, nel rispetto dell’ambiente. Da qui, la necessità di promuovere un progetto di economia circolare in grado di coniugare sviluppo sostenibile e inclusivo ponendo i processi di innovazione al servizio delle persone, delle imprese, delle comunità e del territorio, nel rispetto dell’ambiente.

La tematica dell’economia circolare è presente anche in “Il percorso di Mondeo Srl verso l’economia circolare”, dell’azienda **Mondeo**. L’azienda sta anticipando il mercato di riferimento, perché crede fortemente nel valore e nell’importanza della sostenibilità e ritiene che questa iniziativa le consentirà di posizionarsi strategicamente come pioniera nel settore, anticipando le richieste di sostenibilità e promuovendo una cultura aziendale innovativa e responsabile. Attraverso la partecipazione al Piano formativo, l’azienda ha contribuito alla diffusione trasversale delle nuove competenze e alla creazione di una cultura aziendale orientata alla collaborazione e alla sostenibilità attraverso il coinvolgimento di personale proveniente da diversi reparti.

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

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

Piano	Tipologia conto	Azienda
ATLAS: ATtivare Linee formative per le aziende nel settore degli impianti.	Conto di Sistema	Andreatta
P.E.G. – Progettisti di edifici green.	Conto di Sistema	E&M
Progetto formativo di accrescimento delle competenze dei lavoratori.	Fondo Nuove Competenze	Eureka
Smart cooking in Ghisetti.	Conto di Sistema	Ghisetti
Innovation software: i nuovi modelli lavorativi per una crescita strategica.	Conto di sistema	Isokit
Fratelli Stocco nell’industrializzazione 4.0: strumenti di controllo di gestione della produzione.	Conto formazione	Fratelli Stocco
Innovazione e trasformazione in VC7 by Vampigroup Srl	Fondo Nuove Competenze	Vampigroup

È questo il gruppo più numeroso, con sette Piani finanziati. Nella maggioranza dei casi, Industria 4.0 è protagonista delle scelte formative dei Piani e del legame di queste con gli obiettivi strategici delle aziende.

Con la partecipazione al Piano ATLAS, **Andreatta** ha inserito i propri fabbisogni in seno alla qualificazione dei processi produttivi, ovvero, ha realizzato interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione. L'innovazione di processo realizzata ha permesso all'azienda di ottimizzare i flussi di lavoro, migliorando l'efficienza complessiva. Questo si è tradotto in una maggiore competitività, poiché Andreatta può offrire servizi migliori e un'assistenza completa che i concorrenti al momento non riescono ad offrire in ugual modo.

Dal canto suo **E&M**, partecipando al Piano “P.E.G. – Progettisti di edifici green” ha previsto l'addestramento specifico dei progettisti per padroneggiare strumenti avanzati come CAD e BIM, con moduli specifici per software come Edificius, Primus, Certus, E Termus, fondamentali per integrare funzionalità di progettazione, gestione dei costi, e valutazione dei rischi e dell'efficienza energetica. Progettisti formati su software come BIM e CAD possono modellare e visualizzare rapidamente le idee. Questo riduce i tempi di progettazione, consentendo all'azienda di rispettare scadenze più strette e aumentare la produttività.

Nel caso di **Eureka**, la partecipazione al Piano “Progetto formativo di accrescimento delle competenze dei lavoratori” è servita a introdurre innovazione e digitalizzazione, fornendo un supporto tecnologico e software che aiuti a raggiungere gli obiettivi aziendali e a guidare le attività di produzione, oltre al controllo dei costi di gestione. In questo contesto, la formazione assume un ruolo centrale, ponendo l'accento sulla qualità dei processi e dei sistemi, piuttosto che sul prodotto stesso.

Ghisetti 1870 con “Smart cooking in Ghisetti” ha inteso rispondere alle nuove istanze poste dal mercato della V gamma che, oltre a proporre prodotti di semplice preparazione, deve rispettare le caratteristiche organolettiche, nutraceutiche, di sostenibilità e sicurezza alimentare che sono prioritarie a livello nazionale ed europeo. A fronte delle trasformazioni ed evoluzioni del mercato, l'azienda, in un momento particolare di riorganizzazione interna, decide di investire nella formazione dei propri dipendenti per rilanciarsi e avviare un processo di innovazione di prodotto introducendo alcune tecnologie dell'industria 4.0. Nel suo insieme le attività formative hanno riguardato la tematica della sicurezza alimentare, la sostenibilità e la qualità nei prodotti vegetali di quinta gamma. Un altro tema formativo è stato la pianificazione del processo produttivo e lo sviluppo di nuove ricette, nonché le modalità operative da applicare nei processi produttivi in un'ottica di industria 4.0.

Il Piano “Innovation software: i nuovi modelli lavorativi per una crescita strategica” – presentato da **Isokit** - si inserisce in un ampio investimento aziendale volto al miglioramento tecnologico della produzione e alla formazione del personale, elementi essenziali, secondo l'azienda, per mantenere la competitività sul mercato e garantire livelli di qualità elevati. Prima della realizzazione del Piano, la produzione riceveva le informazioni in formato cartaceo per quanto riguardava sia i dati tecnici di produzione, sia il programma lavorazioni, deducibile solo incrociando le schede tecniche con il programma di stampaggio, che veniva compilato a penna dai responsabili di produzione.

È stato quindi implementato un sistema per il controllo e la gestione della produzione M.E.S. (*Manufacturing Execution System*), che permette di fornire alla produzione i dati per la realizzazione del prodotto (piano lavori e distinta base) e di restituire al management un database omogeneo, che consente di eseguire analisi efficaci e per poter intraprendere azioni di efficientamento della produzione.

Nel caso di **Fratelli Stocco**, il Piano “Fratelli Stocco nell'industrializzazione 4.0: strumenti di controllo di gestione della produzione” mirava a supportare l'azienda in uno degli obiettivi strategici più ambiziosi Elaborare un passaporto digitale del prodotto nella sua formulazione più completa. L'idea innovativa mira a fornire una rappresentazione digitale completa e dettagliata di un prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita. Tramite la scansione di un codice QR o un identificatore univoco associato al prodotto, sarà possibile accedere a tutte le informazioni contenute nel passaporto digitale. In questo contesto, l'introduzione di un sistema ERP integrato con un data warehouse ha rappresentato un passo fondamentale per ottimizzare i processi aziendali, migliorare la gestione dei dati e supportare una presa di decisioni più strategica.

Infine, con il Piano “Innovazione e trasformazione in VC7 by Vampigroup Srl” l'azienda **Vampigroup** aveva l'obiettivo di formare e allineare tutte le risorse umane aziendali sui temi delle nuove tecnologie digitali e sulle opportunità che queste creano per il settore di mercato dell'azienda, così come sulla sostenibilità ambientale, diventata negli ultimi anni un pilastro delle strategie di sviluppo. Entrambi questi ambiti sono oggi considerati fondamentali per la competitività economica dell'azienda e per il successo sostenibile nel lungo periodo.

Procedendo, nella tabella seguente si riportano i Piani che hanno agito in relazione alle aree tematiche della **competitività e innovazione, competenze base e trasversali, innovazione tecnologica, competenze gestionali e di processo, ambiente e sicurezza**.

Tabella 3: I Piani per competitività e innovazione, competenze base e trasversali, innovazione tecnologica, competenze gestionali e di processo, ambiente e sicurezza.

Piano	Tipologia Conto	Azienda
Laterizio Stabila: produzione versatile e sostenibile.	Conto Formazione	Stabila 2
Progetto formativo Piano FNC 2023.	Fondo Nuove Competenze	Windtex Vagotex
Sviluppo del personale in ambito tecnico e comunicativo.	Conto Formazione	Fassa
La sostenibilità ambientale nella produzione del mobile artigianale.	Conto Formazione	Dall'Agnello

È questo un blocco di Piani abbastanza eterogeneo, facendo riferimento ad aree tematiche diverse. In prevalenza, la linea di finanziamento è stata il Conto Formazione e in un caso il Fondo Nuove Competenze.

Scendendo più nel dettaglio, attraverso la partecipazione al Piano “Laterizio Stabila: produzione versatile e sostenibile” l’azienda **Stabila 2** ha inteso approfondire e completare il bagaglio di competenze di un numero non indifferente di propri dipendenti per favorire la produzione di prodotti eco sostenibili e per rendere i lavoratori sempre più consapevoli dei requisiti necessari per le molte certificazioni detenute dall’azienda. Il Piano formativo è stato un’azione di upskilling finalizzata considerare i fabbisogni di competenze per dotarsi di conoscenze, capacità e strumenti volti a favorire processi di adeguamento alle dinamiche del mercato di lavoro, in risposta alle innovazioni ecologiche relative al processo di produzione dei laterizi. La formazione è riuscita a incidere sul modo in cui le persone lavorano: sta scomparendo il lavoro a porte chiuse e si afferma il lavoro in logica ISO, con molta più autonomia e responsabilità. Ciò ha avuto effetti molto positivi sul clima interno e sui rapporti fra i diversi settori aziendali. Inoltre, si è passati da quantità a lavoro di qualità e in gruppo e questo rappresenta il raggiungimento di uno degli obiettivi aziendali specifici.

Con il “Progetto formativo Piano FNC 2023”, l’azienda **Windtex Vagotex** ha inteso sostenere quei processi di innovazione e di investimento che si collocano sempre più nell’ambito della transizione ecologica; ciò richiede lo sviluppo di adeguate competenze a supportare processi produttivi e prodotti sempre più orientati verso la sostenibilità e il rispetto dell’ambiente. A ciò si aggiunga la forte attenzione di Windtex – Vagotex verso le certificazioni di qualità e di sostenibilità, ritenute indispensabili per competere sul mercato. L’adozione di standard esterni richiede un notevole sforzo in termini di aggiornamento delle competenze dei lavoratori e di organizzazione del lavoro. Il coinvolgimento e la motivazione dell’azienda (dirigenti e lavoratori) ha determinato un cambiamento tangibile nel modo di lavorare, contraddistinto da migliore consapevolezza tecnica e maggiore attitudine a lavorare insieme.

Con il Piano formativo “Sviluppo del personale in ambito tecnico e comunicativo” l’azienda **Fassa** intendeva sollecitare la maturazione di abilità comunicative nei propri dipendenti tenendo insieme l’aspetto linguistico con quello più sociale e civico, per dare nuova linfa al personale dipendente nel settore dell’order entry. Personale che quotidianamente si trova a gestire il cliente in front office e che spesso deve, oltre che comunicare con efficacia, gestire e negoziare situazioni spesso complesse. Il piano formativo nasce come esigenza derivante da una

riorganizzazione interna alla direzione logistica integrata. L'obiettivo strategico di Fassa era quello di dare una nuova veste all'ufficio order entry, ma anche aggiornare le competenze dei dipendenti dell'area service che lavorano a stretto contatto con chi gestisce gli ordini, ossia quelle figure che fisicamente sono presenti nei cantieri edili per la gestione delle non conformità. Il percorso formativo intrapreso da Fassa per lo sviluppo delle competenze comunicative finalizzate alla buona gestione del cliente ha prodotto risultati apprezzabili e in linea con le aspettative e gli orientamenti strategici dell'azienda. Le competenze acquisite dai partecipanti hanno contribuito a migliorare la qualità delle interazioni con i clienti, favorendo una comunicazione più chiara, empatica e orientata alla soddisfazione del cliente

Infine, il Piano formativo "La sostenibilità ambientale nella produzione del mobile artigianale" dell'azienda **Dall'Agnello** testimonia la volontà dell'azienda di adottare tecnologie all'avanguardia e di supportare la transizione verso l'industria 4.0 permettendo l'integrazione con i più moderni sistemi produttivi, rendendo le operazioni più efficienti e sostenibili. Volontà confermata dall'utilizzo esclusivamente di materie prime con certificazione FSC che assicura che i materiali utilizzati provengano da fonti gestite in modo responsabile.

In questo contesto, la formazione sulla sostenibilità è stata inserita come un passo necessario per garantire che l'azienda possa continuare a innovare senza compromettere l'ambiente. Ma non solo, l'impegno verso una produzione responsabile interpreta la crescente consapevolezza dei consumatori sull'importanza della sostenibilità ambientale rendendo questo percorso formativo una scelta etica e nello stesso tempo strategica per migliorare l'immagine aziendale e permettere di rispondere meglio alle esigenze di un mercato che richiede prodotti realizzati con attenzione all'impatto ambientale.

9 Buone pratiche

9.1 Elementi distintivi delle buone pratiche

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

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

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

Una pratica², come definizione di carattere generale, è connotabile come buona quando per l'efficacia dei risultati, per le caratteristiche di qualità interna e per il contributo offerto alla soddisfazione/soluzione del bisogno/problema, risponde adeguatamente al complesso sistema delle aspettative.

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

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

- del governo e implementazione delle politiche locali per il lavoro (BP e sviluppo locale);
- dei programmi di innovazione e qualificazione dei sistemi di incontro tra domanda e offerta di lavoro (BP di processo e di prodotto);
- della formazione professionale, nelle sue diverse filiere (BP formative e qualità dei sistemi di formazione);
- degli interventi innovativi volti alla diffusione di forme di integrazione tra politiche sociali e del lavoro (BP e mainstreaming);
- degli interventi di introduzione delle innovazioni tecnologiche nelle organizzazioni e nella produzione;
- degli interventi di sostenibilità ambientale e di contenimento energetico;
- degli interventi di parità di genere.

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

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

- l'adeguatezza e la completezza del quadro logico progettuale e attuativo sembra essere la chiave di volta per interpretare i connotati di una BP. Un progetto/modello può essere innovativo e aver prodotto cambiamenti

² La definizione e le classificazioni che seguono sono tratte da: La metodologia ISFOL per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche, Roma, 2004.

significativi ma senza questo elemento, per altro sempre più diffuso come metodo di progettazione, vengono a mancare le condizioni per apprendere consapevolmente dall'esperienza realizzata.

- l'efficacia, l'efficienza e la qualità attuativa.

– l'innovatività, ovvero la capacità del progetto/modello di produrre soluzioni nuove, creative e qualitativamente consistenti (sia in termini di processi che di prodotti) per il miglioramento delle condizioni iniziali o per la soddisfazione/soluzione del bisogno/problema originario;

– la riproducibilità, ossia la possibilità offerta dal progetto/modello di essere riprodotto in presenza di problemi analoghi o simili a quelli che lo hanno originato e la trasferibilità, l'applicazione, quindi, del progetto/modello in luoghi e situazioni diversi da quelli in cui è stata realizzata;

– la sostenibilità, in altri termini l'orientamento del progetto/modello di fondarsi, in una visione prospettica, sulle risorse esistenti o capacità di generare essa stessa nuove risorse. La sostenibilità è fortemente connessa al mainstreaming e alla capacità di coinvolgimento, ovvero di mettere in moto le risorse tecniche, culturali e umane di tutti i soggetti che vi partecipano e delle organizzazioni coinvolte;

– il mainstreaming. Nei lavori svolti in riferimento alle BP, oltre agli elementi fin qui descritti, vengono diffusamente evocati altri requisiti non sempre facilmente rilevabili quali l'efficacia, l'impatto, o, in altri termini, il valore aggiunto prodotto dall'attuazione del progetto/modello in termini di capacità di produrre cambiamenti che non possono che partire dal coinvolgimento orizzontale e verticale dei soggetti operanti in uno stesso ambito. E per questo motivo, il mainstreaming viene identificato come elemento standard o requisito fondamentale nell'individuare e analizzare un BP realizzata.

Ai fini di questo report, si è ritenuto utile considerare i Piani e le esperienze che sono stati monitorati in modo da verificare la presenza in essi di tutte o alcune delle caratteristiche standard delle BP sopra riportate. Tuttavia, vista la grande varietà e ricchezza dei Piani considerati, non si focalizza l'attenzione sui Piani nel loro complesso, quanto su alcune singole componenti, in modo da facilitarne la trasferibilità e riproducibilità in altri contesti. Le componenti presentate sono raggruppate secondo le macro azioni previste negli Avvisi e cioè: Attività preparatorie e di accompagnamento, Attività non formative, Attività di erogazione della formazione.

9.2 Elementi di eccellenza riscontrati

9.2.1 Attività preparatorie e di accompagnamento

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

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

Nel Piano "Circular evolution in Lafert Spa", relativo all'azienda Lafert, l'analisi dei fabbisogni formativi è scaturita dalla collaborazione efficace e consolidata fra l'azienda, i consulenti esterni e l'ente attuatore. Nella realizzazione dell'analisi dei fabbisogni è stato attuato il coinvolgimento dei responsabili aziendali. In particolare,

sono stati coinvolti i capilinea della progettazione, della produzione, della logistica e degli imballi. L'interazione con i responsabili ha riguardato in senso generale il rapporto fra Economia circolare e alcune attività aziendali, come la progettazione dei motori green o la riduzione degli impatti.

L'identificazione degli obiettivi specifici di processo e la loro diretta correlazione con i fabbisogni legati alla sostenibilità dei processi aziendali e inquadrati nel "gap di competenze" dei partecipanti, hanno portato alla formulazione degli obiettivi formativi, intesi come strategie inquadrate in percorsi di formazione funzionali all'incremento di quelle competenze e/o conoscenze ritenute indispensabili nel quadro della effettiva realizzazione delle progettualità aziendali. Esiste quindi una stretta correlazione fra gli elementi sopra accennati: fabbisogni formativi, obiettivi specifici e obiettivi formativi.

Un secondo esempio rilevante è costituito dal Piano Innovazione e trasformazione in VG/7 by Vampigroup, Modelli di sostenibilità ambientale, per l'azienda Vampigroup. L'analisi del fabbisogno aziendale ha consentito di rilevare i fabbisogni formativi dei dipendenti aziendali in un'ottica di implementazione della transizione digitale e *green attraverso* interventi di formazione continua. Questa analisi ha consentito di individuare il *gap* tra le competenze ideali e quelle effettivamente possedute dai singoli dipendenti di Vampigroup. Per arrivare a questo risultato, l'ente formativo ha prima di tutto effettuato un'approfondita analisi dell'azienda, della sua struttura, del suo organigramma, e i nodi critici che si volevano migliorare. Questa prima analisi, volta sostanzialmente a capire gli obiettivi che l'azienda intendeva raggiungere con l'intervento formativo, è stata condotta tramite riunioni organizzate con la direzione. A questa analisi macro ne è seguita una più dettagliata centrata sui ruoli ricoperti dai singoli dipendenti e mirata, da un lato, a rilevare l'eventuale *gap* tra le loro *performance* reali e ideali, dall'altro se vi fossero o meno le competenze necessarie a svolgere il proprio ruolo/compito nel modo ideale. In questa fase sono stati coinvolti nell'ordine: i capireparto, per capire la situazione delle diverse aree; tutti i dipendenti – tramite incontri on line – per raccogliere i bisogni personali rispetto alle tematiche di sviluppo proposte dall'azienda.

A questo punto, dopo una riunione di *feedback* per riportare quanto emerso alla direzione, si è potuto procedere a definire tanto gli obiettivi che l'azienda intendeva perseguire con il Piano formativo, quanto le competenze da sviluppare – in termini sia di *upskilling* sia di *reskilling* – per ogni partecipante coinvolto.

Infine, l'azienda Fassa con il Piano "Sviluppo del personale in ambito tecnico e comunicativo", aveva fissato come obiettivo principale del percorso formativo oggetto di analisi il fornire un servizio sempre migliore al cliente, sia nella fase di raccolta dell'ordine, sia nella fase di erogazione del servizio. Questo proposito formativo è emerso da un'analisi del fabbisogno che puntualmente ha accompagnato la fase iniziale della progettualità. La metodologia utilizzata nella rilevazione è stata l'uso di interviste strutturate alle figure chiave dell'organizzazione. Una prima raccolta di informazioni è stata condotta con il direttore della supply chain. Questa persona opera in azienda da molti anni e con il tempo ha maturato un'esperienza che gli ha permesso di ricoprire questo ruolo andando a sostituire un direttore storico. Questo "cambio della guardia" ha messo in luce la necessità di rendere evidente sia al cliente che ai lavoratori un cambio generazionale nella gestione di questi processi aziendali, cambiamento che ha comportato un nuovo approccio al cliente. Oltre al direttore di area, la rilevazione del fabbisogno è stata condotta, sempre attraverso interviste e colloquio, anche con la responsabile dell'ufficio order entry. Gestendo le problematiche dell'ufficio e operando "gomito a gomito" con i colleghi, il coinvolgimento di questa persona è stato utile perché ha saputo tradurre il fabbisogno in termini di specifiche tematiche che necessitavano un maggior approfondimento.

Per quanto si riferisce all'operatività del Comitato Tecnico Scientifico, i Piani monitorati hanno sviluppato modalità interessanti. Nel caso dell'azienda Formeco (Piano "Recycling factories in circular economy"), l'analisi dei fabbisogni è stata svolta in maniera puntuale grazie al continuo raccordo tra il proponente, il management aziendale delle imprese coinvolte nel Piano formativo, i Componenti Team imprenditoriale, i Componenti del Comitato Tecnico Scientifico, i partner aziendali e il personale docente che ha svolto la formazione.

Grazie alle competenze specifiche dei vari attori coinvolti nel processo di analisi dei fabbisogni e grazie alla approfondita conoscenza dei processi di innovazione green in atto nelle singole realtà aziendali, sono stati

selezionati gli ambiti di intervento più opportuni per introdurre nuovi modelli aziendali e soluzioni di processo e prodotto indispensabili al sostegno dell'adozione dei principi di economia circolare all'interno delle singole aziende. Gli esiti di questo articolato processo di rilevazione del fabbisogno si sono poi tradotti in obiettivi specifici nelle singole azioni formative e in risultati attesi al termine della formazione. Specificatamente, le attese erano di un percorso formativo altamente profilato sulle reali esigenze e sulle priorità strategiche dell'azienda.

9.2.2 Le attività non formative.

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

Il piano "Atlas" per l'azienda Andreatta ha visto un'interazione forte fra l'impresa e il soggetto attuatore: questo ha infatti utilizzato la competency mapping, cioè quel processo di identificazione e descrizione delle competenze necessarie per svolgere efficacemente un determinato ruolo o mansione all'interno dell'azienda.

Grazie all'analisi dei fabbisogni, il soggetto attuatore ha potuto definire la progettazione dei percorsi formativi declinando le esigenze rilevate in azioni formative. Nel dettaglio, ogni singolo intervento è stato definito in termini di competenze da acquisire, obiettivi, contenuti, profilo professionale di riferimento con relativa ADA, indicatori di valutazione modalità di verifica dell'apprendimento, livello della formazione e modalità formative.

Nel caso dell'azienda Eureka (Piano "Progetto formativo di accrescimento delle competenze dei lavoratori"), l'attività formativa ha rappresentato un passo significativo verso l'integrazione dei robot nel contesto lavorativo, con l'obiettivo di affiancare il personale aziendale nelle diverse fasi di lavorazione. Questo approccio non solo supporta le operazioni quotidiane, ma riveste un'importanza cruciale per migliorare tanto l'efficacia quanto l'efficienza del processo produttivo. In questo modo, il capitale umano è in grado di focalizzarsi su attività di maggiore rilevanza strategica, contribuendo così in maniera tangibile all'accrescimento del valore non solo dell'azienda, ma anche dei suoi prodotti, rendendoli più competitivi nel mercato. La prima fase del processo formativo ha previsto un colloquio interno approfondito, in cui sono state utilizzate schede di performance per identificare le soft skills da sviluppare. Queste schede hanno rappresentato uno strumento fondamentale per la mappatura delle competenze, permettendo di delineare un percorso formativo mirato, attraverso corsi specifici indirizzati ai manager. L'ente coordinatore della formazione ha successivamente analizzato queste informazioni, integrando il programma formativo con le evidenze emerse dai questionari e sottolineando la necessità di corsi focalizzati sulla managerialità, con un'attenzione particolare a temi come la delega e il senso di appartenenza. Successivamente, sono stati selezionati i partecipanti alla formazione, includendo non solo i manager di funzione di primo livello, ma anche professionisti degli uffici IT e referenti delle aree di gestione, garantendo così una visione inclusiva del processo formativo.

Infine, per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione, il Piano Ager dell'azienda Agrifung ha strutturato un sistema così articolato:

- un'attività di raccolta continua, lungo tutto il Piano formativo, dei dati quali-quantitativi e delle informazioni previste nei percorsi di apprendimento come oggetto delle attività di verifica, monitoraggio e controllo per monitorare lo stato dell'arte del progetto, per tenerne sotto controllo l'implementazione e per effettuare eventuali scelte di revisione. Sono previste quattro tipologie di strumenti valutativi:

- Test di valutazione dell'apprendimento, a conclusione di ogni azione o percorso formativo, conformemente alla programmazione come illustrata nelle schede della progettazione di dettaglio;

- Relazioni finali di team per le attività svolte in modalità coaching;
- Test di valutazione delle competenze acquisite, per quelle azioni formative che si possono concludere con la certificazione delle competenze;
- Questionario di customer satisfaction, a conclusione del Piano: percezione dell'apprendimento e giudizio sulla trasferibilità, giudizio sulla qualità della docenza, giudizio sulla qualità dell'organizzazione.

Le informazioni acquisite con il monitoraggio sono state elaborate attraverso una duplice attività:

- un'attività di progressiva comparazione dei dati e delle informazioni e la loro valutazione in relazione ai risultati attesi e alle specifiche definite in fase di progettazione, svolta dal Comitato Scientifico con il Project Manager e il coordinatore didattico, a partire dalle informazioni fornite dal Comitato di Valutazione;
- il feedback sul raggiungimento degli obiettivi e la certificazione dei risultati acquisiti dai partecipanti, attraverso la consegna di attestati di frequenza/profitto o di certificazione.

9.2.3 Le attività formative

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

Nel caso di Lafert, (Piano “Circular evolution per Lafert”) le scelte metodologiche in campo di erogazione della formazione sono state efficaci, in quanto ogni fase, dalla progettazione all'erogazione, è stata caratterizzata da flessibilità e personalizzazione. L'analisi dei fabbisogni e lo studio preliminare hanno consentito di rilevare e circoscrivere le puntuali esigenze formative e gli obiettivi aziendali collegati alla Circular Economy. La micro progettazione e il calendario formativo perfettamente aderente alle esigenze operative dell'azienda hanno consentito un'erogazione senza ostacoli o effetti inaspettati. Le attività di accompagnamento e le scelte metodologiche per la erogazione (lavoro in gruppo per cluster di attività aziendali) hanno reso concretezza alle nozioni tecnologiche trasferite grazie alle lezioni frontali. Infine, l'azione formativa si è collocata in modo appropriato all'interno di un più ampio progetto di transizione green; le azioni formative del Piano hanno consentito di implementare con efficacia il progetto di Circular Economy su cui l'azienda ha lavorato e continuerà a lavorare e di perseguire, dunque, gli obiettivi prefissati sia sulla sostenibilità ambientale, sia per quanto riguarda l'acquisizione di competenze.

La formazione intrapresa da Mondeo con il Piano “IMS – Industria meccanica sostenibile: percorsi di formazione per la definizione e realizzazione della transizione” ha rappresentato un elemento fondamentale nel percorso di trasformazione aziendale verso la sostenibilità e l'economia circolare, portando cambiamenti significativi a livello operativo, culturale e strategico.

Grazie alla riorganizzazione dei processi produttivi, l'azienda ha ridotto sprechi e consumi, contribuendo al risparmio economico e alla sostenibilità ambientale. L'inclusione di fonti rinnovabili ha potenziato la sostenibilità della catena di fornitura e migliorato le relazioni con fornitori strategici, rafforzando la qualità dei materiali e dei servizi. Il progetto formativo ha stimolato la collaborazione tra team aziendali, facilitando la condivisione di una visione comune e la consapevolezza sull'importanza dell'economia circolare. L'approccio trasversale, che ha coinvolto dipendenti con ruoli diversi, ha migliorato il senso di appartenenza e la motivazione del personale, favorendo l'allineamento con gli obiettivi strategici aziendali.

Per quanto riguarda l'azienda Dall'Agnello (Piano “La sostenibilità ambientale nella produzione del mobile artigianale”) la formazione ha avuto un impatto significativo su vari fronti: innanzitutto, ha migliorato le prestazioni ambientali ottimizzando i processi produttivi, riducendo il consumo energetico e adottando pratiche di riutilizzo delle risorse. In secondo luogo, ha favorito l'implementazione dell'economia circolare, ridefinendo processi per minimizzare i rifiuti e promuovendo il riciclo e il recupero, anche grazie alla collaborazione con fornitori sostenibili. La formazione ha inoltre preparato l'azienda ad affrontare sfide normative e di mercato, rendendola più resiliente e pronta a rispondere alle richieste di sostenibilità. Infine, ha coinvolto e responsabilizzato il personale, che si sente parte attiva del cambiamento e contribuisce a una cultura aziendale più coesa e consapevole.

Per ciò che si riferisce al Piano “Laterizio Stabila – produzione versatile e sostenibile” con la realizzazione della formazione l'azienda Stabila 2 ha ottenuto una serie di risultati importanti: innanzi tutto, lo sviluppo delle competenze del personale aziendale è considerato un asset per l'azienda, che attua forme di upskilling e reskilling su base non sporadica, ma continuativa. Ciò, oltre ad aggiornare il capitale di competenze presenti in azienda, motiva e responsabilizza la forza lavoro, incrementando il senso di appartenenza.

In secondo luogo, grazie alla collaborazione fra dirigenti, ente attuatore e docenti la progettazione dei percorsi formativi è avvenuta in modo coerente con gli obiettivi strategici aziendali e gli obiettivi formativi specifici. Questo ha portato a una formazione efficace e in grado di soddisfare partecipanti e azienda.

In terzo luogo, le scelte metodologiche sono state efficaci, alternando aula a training on the job. L'utilizzo di una componente metodologica esperienziale ha migliorato l'apprendimento e contribuito al successo del Piano.

Infine, nel caso del Piano FNC 2023 di Windtex Vagotex, l'attività erogata per la realizzazione del Piano ha sicuramente portato al soddisfacimento dei fabbisogni formativi e di competenze emersi nel corso dell'analisi dei fabbisogni. La qualità attuativa dell'intervento formativo è stata rilevante: ciò ha portato alla sua efficacia e al gradimento dei risultati da parte dell'azienda e da parte dei partecipanti. Inoltre, il rapporto fra investimento in formazione e i risultati ottenuti è giudicato molto adeguato dall'azienda. A ciò si aggiunga che l'azione formativa ha fornito un contributo concreto al processo di transizione ecologica attualmente in atto e all'innovazione complessiva del processo di produzione.

10. Conclusioni

Non è semplice elaborare delle conclusioni a questo rapporto. La ricchezza delle esperienze analizzate, la flessibilità delle soluzioni adottate, la creatività con la quale aziende ed enti attuatori hanno cercato di soddisfare i propri fabbisogni di competenze emergono con chiarezza dal testo. Ci si limiterà, quindi, ad alcune considerazioni.

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

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

Un'ultima considerazione riguarda il tessuto produttivo veneto. Caratteristiche ritenute ormai storiche delle imprese venete, come la rapidità di reazione, la lucidità di visione, la prontezza di decisione sono state ampiamente confermate dalle imprese monitorate. Il panel di aziende che sono state analizzate ha dimostrato di possedere la capacità delle imprese venete di “leggere” quanto accade e di agire per il bene dell'azienda. È una capacità questa che rende il sistema Veneto una delle economie più dinamiche del paese.