



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025

Report Regionale VENETO

Sommario

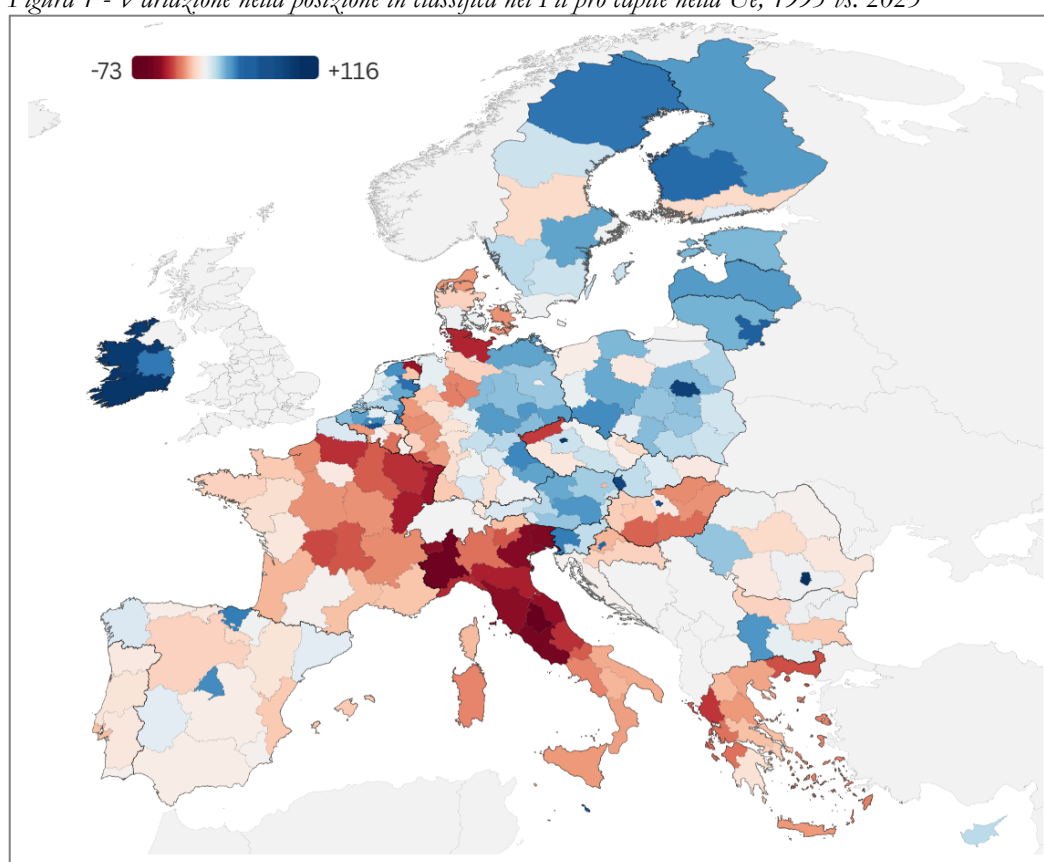
1. INTRODUZIONE	3
1.1 LA DINAMICA ECONOMICA	3
1.2 LE DINAMICHE DEL MERCATO DEL LAVORO	4
1.3 LA RICHIESTA DI COMPETENZE DA PARTE DELLE IMPRESE	5
1.4 LA ISTRUZIONE E FORMAZIONE IN VENETO	8
2. LE ESPERIENZE FORMATIVE ANALIZZATE	10
2.1 LA SCELTA DELLE IMPRESE: SETTORI E DIMENSIONI	10
2.2 GLI AMBITI STRATEGICI ANALIZZATI	11
3. LE TEMATICHE EMERSE	13
3.1 L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE: UNA CONSAPEVOLEZZA CRESCENTE E DIFFUSA	13
3.2. FORMAZIONE PER L'INTEGRAZIONE E L'ASCOLTO	14
3.3 TRANSIZIONI GEMELLE: ANCORA COMPETENZE DI BASE, MA CON UNO SGUARDO ALL'AUTOMAZIONE, ALLA DATA ANALYSIS E ALL'IA	15
3.5 FONDO NUOVE COMPETENZE	17
APPENDICE: SCHEDE SINTETICHE	18

1. INTRODUZIONE

1.1 La dinamica economica

Osservando il dato di lungo periodo per quanto riguarda il Pil-pro capite delle regioni europee si osserva come il Veneto nel corso degli ultimi 30 anni (dal 1995 al 2023) abbia perso significative posizioni, come tutti i territori italiani, attestandosi all'82esimo posto, con un valore di ricchezza per persona pari a 34.221 euro. A livello nazionale, si colloca alla sesta posizione dopo la Provincia Autonoma di Bolzano, la Lombardia, la Provincia Autonoma di Trento, l'Emilia-Romagna e il Lazio.

Figura 1 - Variazione nella posizione in classifica nel Pil pro capite nella Ue, 1995 vs. 2023



Fonte: Corriere della Sera su dati Eurostat

Nel corso dell'ultimo biennio la dinamica economica del Veneto ha registrato un andamento debole, con un Pil nel 2024 stimato in crescita di circa lo 0,5%, dato leggermente superiore a quello dell'anno precedente¹.

A influire negativamente sulla dinamica economica è in particolare l'andamento del settore manifatturiero colpito dalla riduzione degli ordini dall'estero, soprattutto quelli a livello dell'Unione

¹ <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/presentazione-del-rapporto-annuale-sul-2024-l-economia-del-veneto/?dotcache=refresh>

Europea e in particolare dalla Germania verso cui il sistema economico produttivo regionale è particolarmente esposto. Il rallentamento delle esportazioni è frutto anche delle questioni geopolitiche e delle tensioni sui dazi introdotti dall'amministrazione Trump su molti dei prodotti di export del Veneto verso gli Stati Uniti, in primis il vino e i prodotti del settore moda.

Contestualmente hanno registrato dinamiche positive il settore delle costruzioni e ancor più il settore turistico con una crescita rilevante degli arrivi e delle presenze.

Ad oggi, le imprese attive in Veneto sono 418.230: erano 418.367 a fine 2024, 421.977 nel 2023 e 442.278 nel 2014 con una riduzione in dieci anni del 5,4%. Nello stesso periodo è diminuito il numero di imprese dell'industria in senso stretto e cresciuto il settore dei servizi.

1.2 Le dinamiche del mercato del lavoro

I dati sintetici del mercato del lavoro mostrano una partecipazione delle popolazione veneta, con un tasso di attività costantemente sopra il 70%, ma in leggermente calo dal 2023. Anche il tasso di occupazione ha registrato il massimo valore nel 2023 per poi calare: su questo fronte rimane significativo il divario di genere con un gap per la componente femminile di 16,4 punti percentuali. Il tasso di disoccupazione, infine, rimane, molto limitato e prossimo al valore frizionale del 3%. Anche in questo caso si registra un gap, in crescita, tra uomini e donne dove i primi fanno registrare un valore di 1,4% e le seconde del 5,1 nel 2025.

Tabella 1 Dati generali del mercato del lavoro nel Veneto

	Dato	Periodo di rif.	2022	2023	2024	2025
Tasso di attività 15-64	%	2° trim.	70,6	74,7	72,7	72,3
Tasso di occupazione 15-64	%	2° trim.	67,7	71,6	70,8	70,1
Tasso di occupazione maschile 15-64	%	2° trim.	75,7	79,4	78,4	78,2
Tasso di occupazione femminile 15-64	%	2° trim.	59,6	63,6	63,0	61,8
Tasso di disoccupazione 15-64	%	2° trim.	4,1	4,2	2,7	3,1
Tasso di disoccupazione maschile 15-64	%	2° trim.	2,7	3,7	2,1	1,4
Tasso di disoccupazione femminile 15-64	%	2° trim.	5,9	5,0	3,3	5,1

Fonte: Veneto Lavoro (2025)

Tra il 2022 e il 2024 il numero di assunzioni in Veneto è stato sempre superiore alle 800mila unità, subendo tuttavia una brusca battuta d'arresto nel 2025. Tuttavia, in generale il saldo tra assunzioni e cessazioni risulta sempre positivo, facendo registrare una crescita delle posizioni da lavoro dipendente di 90mila unità nel primo semestre del 2023, per poi diminuire negli anni successivi fino ai 77.800 del 2025. Circa 2/3 delle nuove posizioni sono costantemente riferibili al settore terziario, il 10% all'agricoltura e il restante 15% all'industria.

Tabella 2 Dinamica del lavoro dipendente in Veneto

	Dato	Periodo di rif.	2022	2023	2024	2025
Posizioni di lavoro dipendente. Totale	saldo, v.a. (000)	gen-giu	81,5	89,0	80,6	77,8
Posizioni di lavoro dipendente. Agricoltura	saldo, v.a. (000)	gen-giu	7,4	9,1	9,1	7,4
Posizioni di lavoro dipendente. Industria	saldo, v.a. (000)	gen-giu	22,7	15,7	11,3	13,1
Posizioni di lavoro dipendente. Terziario	saldo, v.a. (000)	gen-giu	51,4	64,2	60,2	57,3
Assunzioni	val. ass. (000)	gen-giu	885,2	863,2	855,5	441,0

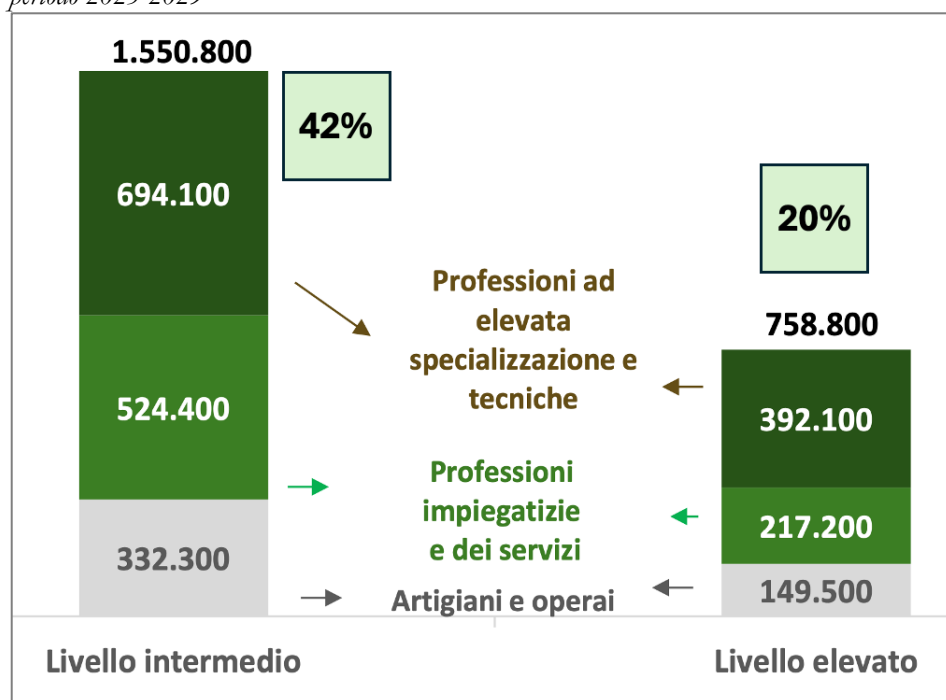
Fonte: Veneto Lavoro (2025)

1.3 La richiesta di competenze da parte delle imprese

Per il periodo 2025-2029 in Veneto i fabbisogni occupazionali nello scenario positivo sommano a oltre 320mila persone, necessarie a coprire sia le sostituzioni di chi esce dal mercato del lavoro, sia l'espansione della domanda.

Non potendo disporre del dato a livello regionale, è possibile utilizzare quello nazionale per stimare la necessità di competenze digitali e green sul totale delle nuove assunzioni previste nel medio periodo. Per quando riguarda la dimensione green, il 40% di profili richiesti dovrà avere un livello intermedio di competenza in tale ambito e un ulteriore 20% un livello elevato.

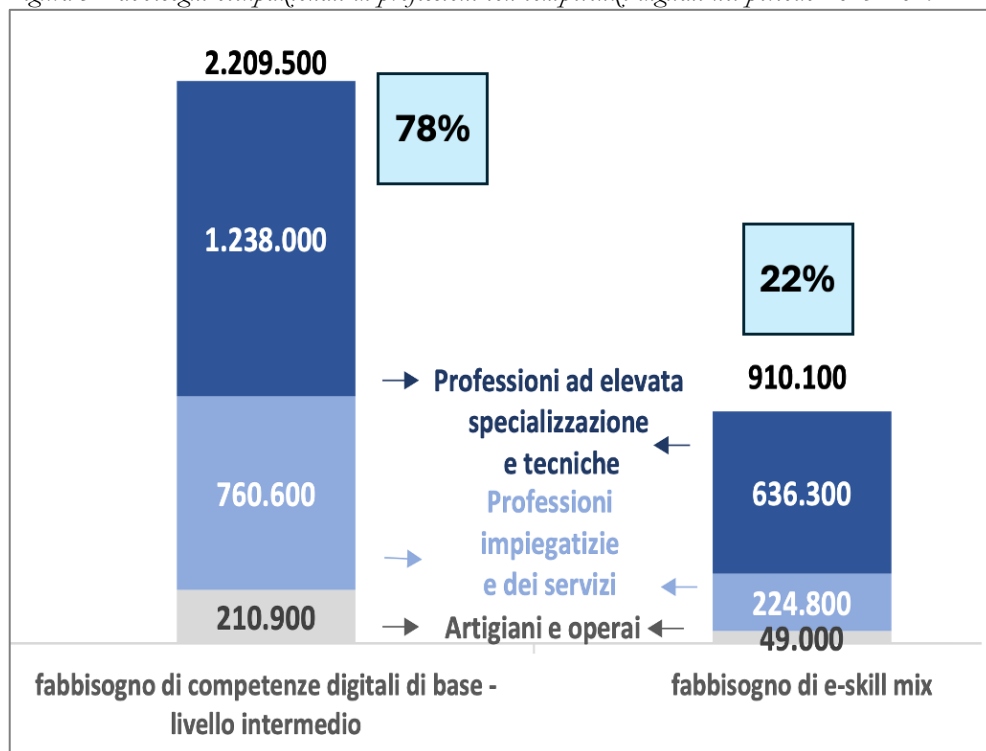
Figura 2 Fabbisogni occupazionali di profili con competenze specifiche per la gestione di prodotti e/o tecnologie green nel periodo 2025-2029



Fonte: Sistema informativo Excelsior, Unioncamere e Anpal

Sul fronte digitale, il 78% dovrà possedere un livello almeno base o intermedio e il restante 22%, con mix di competenze avanzate per far fronte alla transizione digitale e all'introduzione e utilizzo di IoT, Big Data, AI.

Figura 3 Fabbisogni occupazionali di professioni con competenze digitali nel periodo 2025-2029



Fonte: Sistema informativo Excelsior, Unioncamere e Anpal

Una quota significativa di imprese lamenta un'importante difficoltà di reperimento di candidati sul mercato per la totalità delle figure professionali, sebbene per alcune in modo più rilevante. Nel complesso le imprese lamentano di aver avuto difficoltà a reperire candidati in un'assunzione su due, dato che sale in modo significativo per gli operai specializzati e i conduttori di impianti, mentre è leggermente migliore per gli impiegati.

Tabella 3 – Assunzioni in Veneto nel 2024 per difficoltà di reperimento

	Nessuna difficoltà	Ridotto numero di candidati	Inadeguatezza dei candidati	Altro
Amministratori, direttori e dirigenti in imprese private	44%	37%	20%	1%
Professioni intellettuali, scientifiche	44%	39%	13%	4%
Professioni tecniche	39%	39%	19%	3%
Impiegati	59%	21%	18%	3%
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	52%	33%	11%	5%
Operai specializzati	27%	50%	18%	6%
Conduttori impianti, operai di macchinari conducenti di veicoli	40%	42%	13%	5%

Professioni non qualificate	61%	27%	6%	6%
TOTALE	47%	35%	13%	5%

Fonte: Sistema informativo Excelsior, Unioncamere e Anpal

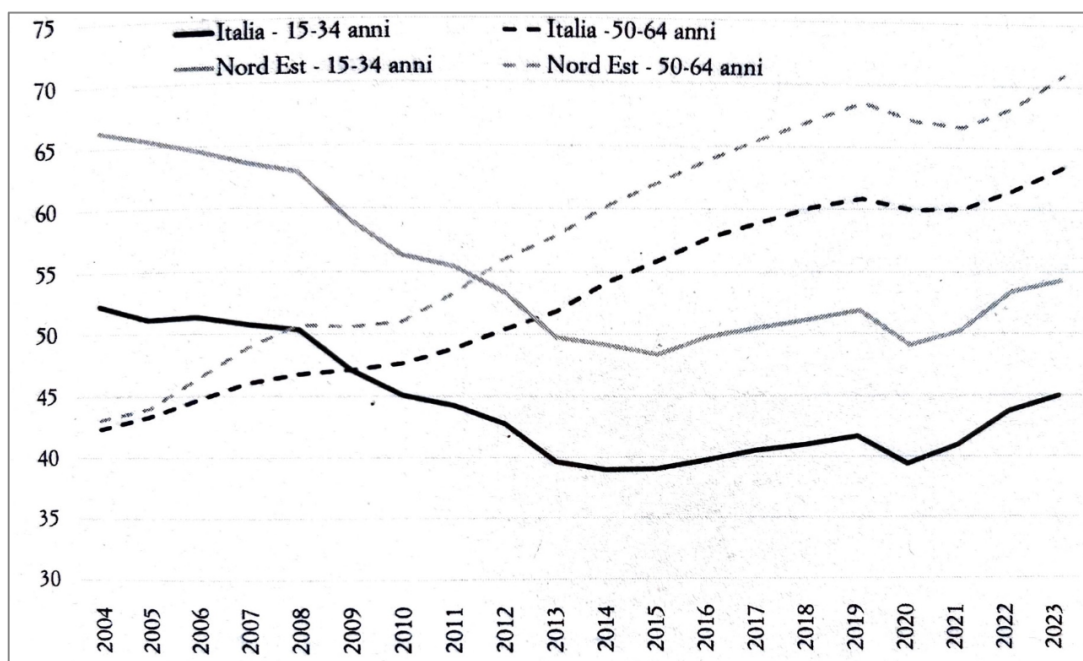
Diversi sono le motivazioni alla base di tale criticità e solo in parte sono dovute a un *mismatch* di competenze tra domanda e offerta di lavoro; mentre nella maggioranza dei casi è legata alla mancanza di candidati. Su tale difficoltà pesano, infatti, da un lato la questione demografica che determina una continua contrazione della classe di età lavorativa; dall'altra un importante fenomeno emigratorio all'estero dei giovani italiani tra i 18 e i 35 sia diplomatiche che laureati, a fronte di un'immigrazione prevalentemente di persone con livello professionale e formativo inferiore.

Purtuttavia, è giusto ricordare come esista anche in Veneto una quota importante di persone che restano fuori dal mercato del lavoro, in primis i neet e molte donne ancora costrette a scegliere tra vita e lavoro.

Queste dinamiche stanno costringendo le imprese a rivedere le proprie strategie di attraction e retention dei talenti e a dare ampio spazio ai processi di crescita interna resi possibili con specifici percorsi di formazione che consentano ai lavoratori di acquisire le necessarie competenze, tanto più quelle difficilmente presenti sul mercato del lavoro.

Allo stesso tempo le imprese saranno chiamate ad attivare percorsi di upskilling e reskilling della competenze in ragione di un allungarsi della vita professionale delle persone e della crescita significativa di persone over 65 che necessitano di un aggiornamento continuo di conoscenze e skill.

Grafico 1 Quota di lavoratori occupati per classi di Età



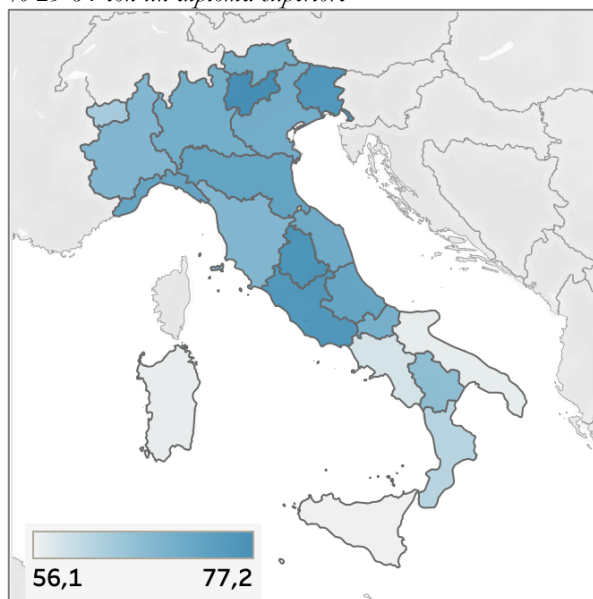
Fonte: Anastasia B., Anastasia T. su dati Istat

1.4 La istruzione e formazione in Veneto

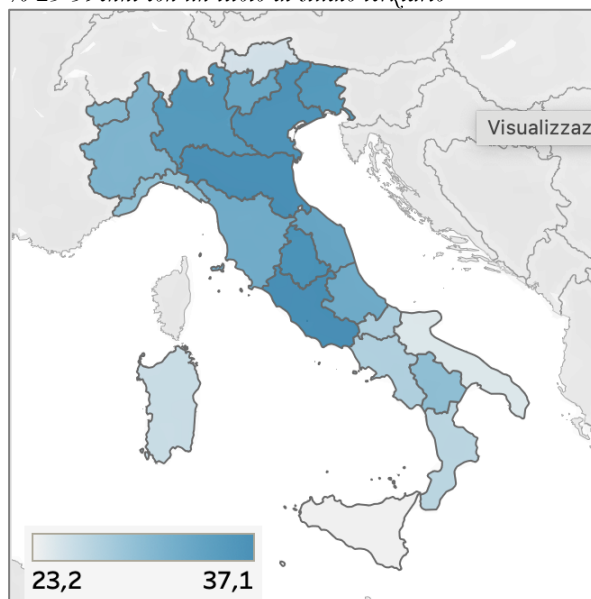
In Veneto, nel 2024, il 69,7% delle persone tra i 25 e i 64 anni era in possesso di un diploma: il dato risulta superiore di tre punti percentuali rispetto a quello nazionale, ma inferiore alla media nordestina (71,3%), sostenuta dal dato della provincia di Trento e dal dato del Friuli-Venezia Giulia. Osservando, invece, la percentuale di persone con titolo terziario nella classe di età 25-39 anni, il Veneto registra un dato pari al 36,3%, in rapida crescita, e in linea con il dato complessivo del Nord Est. Il dato italiano raggiunge, invece, solo il 31,6%.

Figura X Livello di istruzione della popolazione in Veneto nel 2024

% 25-64 con un diploma superiore



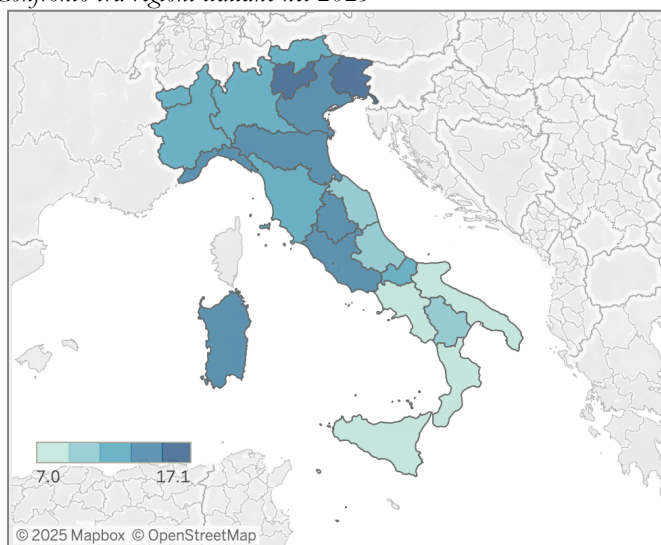
% 25-39enni con un titolo di studio terziario



Fonte: Dati Bes dei Territori, Istat

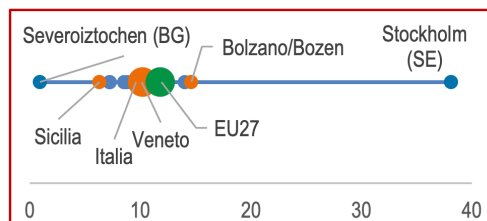
Sul fronte della formazione continua, nel 2023 il Veneto, con un dato pari al 13,4% di persone tra i 25 e i 64 anni che hanno partecipato a percorsi di formazione nel mese precedente, si conferma come una delle regioni maggiormente attive in questo ambito, registrando negli anni una dinamica di crescita positiva. In Italia la percentuale era pari all'11,6% e nel complesso del Nord Est al 13,9%. Rispetto al contesto europeo, tuttavia, il Veneto nel 2022 si collocava al 122esimo posto su 233 regioni, dove il dato migliore risultava quello della regione di Stoccolma con un valore pari al 38%.

*Figura X Percentuale di persone tra i 25 e i 64 anni che partecipano alla formazione continua
Confronto tra regioni italiane nel 2023*



Fonte: Dati Bes dei Territori, Istat

Confronto tra regioni europee nel 2022



2. LE ESPERIENZE FORMATIVE ANALIZZATE

L'articolazione territoriale del Veneto ha svolto il monitoraggio valutativo 2025 su sedici esperienze formative di impresa, scegliendo di focalizzare l'attenzione su un panel variegato di aziende localizzate in diverse province della regione.

Nella Figura 1 sono riportati sinteticamente i dati delle stesse e dei piani monitorati.

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

Azienda	Settore	Dimensione	Ambito tematico strategico	Tipologia di piano
ASS.PE.R.R. Group Srl	Commercio al dettaglio	29	Innovazione digitale e tecnologica	Conto di sistema
Benedin Galvanica Srl	Costruzioni	60	Innovazione digitale e tecnologica	Conto di sistema
Dataveneta Computers Srl	Installazione machine per ufficio	4	Competenze di base e digitali	Conto di sistema
F.lli Perin Srl	Fabbricazione macchine	51	Fondo Nuove Competenze	FNC
Fincantieri Spa	Industria navale	9.000	Fondo Nuove Competenze	FNC
Fincantieri Infrastrutture Spa	Fabbricazione strutture metalliche	130	Fondo Nuove Competenze	FNC
Gallo-Road Srl	Costruzioni	71	Transizione Verde e Economia circolare	Conto di sistema
GCP Srl	Consulenza	17	Fondo Nuove Competenze	FNC
Gemmo Spa	Costruzioni	893	Competenze di base e digitali	Conto di sistema
Innovatek Srl	Occhialeria	200	Politiche Attive del lavoro	Conto di sistema
Menz&Gasser spa	Alimentare	539	Fondo Nuove Competenze	FNC
Morato Pane Spa	Alimentare	330	Transizione Verde e Economia circolare	Conto di sistema
Officine Meccaniche B.B.M. Spa	Meccanica	143	Transizione Verde e Economia circolare	Conto di sistema
Pal Srl	Fabbricazione macchine	184	Fondo Nuove Competenze	FNC
Sacme Spa	Fabbricazione imballaggi	79	Transizione Verde e Economia circolare	Conto di sistema
Veritas Spa	Multiservizi igiene ambientale e gestione ciclo idrico	3.062	Fondo Nuove Competenze	FNC

2.1 La scelta delle imprese: settori e dimensioni

Il panel di imprese selezionato è composto principalmente da imprese del settore manifatturiero (9, di cui 7 in ambito meccanica e 2 alimentare), da 3 aziende attive nelle costruzioni (civili e residenziali), 1 impresa in ambito commercio e, infine, 2 imprese dei servizi (una alla persona e una alle imprese). Si tratta quindi di un insieme variegato di aziende complessivamente coerente con il sistema economico regionale.

In termini dimensionali, sono presenti:

- 2 imprese con meno di 20 addetti;
- 1 impresa tra i 20 e i 49 addetti;
- 8 imprese tra i 50 e i 249 addetti
- 3 imprese tra i 250 e i 999 addetti
- 2 imprese con più di 1.000 addetti

Il nucleo centrale delle medie imprese, quelle tra i 50 e i 249 addetti, consente di approfondire le tematiche formative per quelle aziende che nel corso degli ultimi vent'anni hanno avviato significativi processi di innovazione sotto il profilo organizzativo, tecnologico e di sostenibilità e che hanno conosciuto una forte espansione sul mercato internazionale, in ragione del quale stanno oggi risentendo maggiormente del rallentamento dell'export. Si tratta, tuttavia, di imprese fortemente impegnate nella transizione green e digital e pertanto interessate a tutte le occasioni di formazione per l'adeguamento delle competenze dei propri collaboratori.

Queste imprese, insieme a quelle di dimensioni minori, sono anche quelle che faticano maggiormente a reperire le conoscenze e skill necessarie su un mercato del lavoro particolarmente carente di candidati e che stanno avviando strategie sempre più importanti di employer branding per l'attraction e la retention, necessitando quindi anche di un nuovo approccio manageriale nella gestione delle risorse umane.

2.2 Gli ambiti strategici analizzati

Nel monitoraggio valutativo realizzato si è scelto di non focalizzare l'attenzione verso uno specifico ambito strategico, lasciando emergere l'impegno formativo del sistema veneto nei diversi ambiti proposti da Fondimpresa.

Tuttavia, inevitabilmente molte storie di formazione (7 su 16) si sono focalizzate sui percorsi attivati nell'ambito del Fondo Nuove Competenze. Tra questi le tematiche sviluppate, in coerenza con quanto richiamato nel capitolo 1 in relazione alle competenze future necessarie che vedono come centrali e universali le competenze digitali cui affiancare in parte quelle green, sono state attinenti a:

- Digitalizzazione dei processi produttivi per l'innovazione (4 casi)
- Twin transition e quindi un mix di competenze digital e green (3 casi)

Per gli altri ambiti strategici sono state monitorate:

- 4 storie formative legate alle tematiche della “Transizione verde e economia circolare”;
- 2 focalizzate sulle “Competenze di base digitali”;
- 2 sull’”Innovazione digitale e tecnologica”;
- 1 di “Politiche attive”.

3. LE TEMATICHE EMERSE

3.1 L'importanza della formazione: una consapevolezza crescente e diffusa

La formazione come elemento strategico è ormai patrimonio condiviso delle imprese del Veneto indipendentemente dalla loro storia, dimensione, settore di appartenenza. Nel concreto, infatti, la formazione viene richiamata come strumento indispensabile:

- per il successo dei processi di innovazione aziendale, sia per facilitare la comprensione e il consenso al cambiamento; sia per acquisire le competenze tecniche necessarie, così come per portare in azienda un linguaggio condiviso e comprensibile a tutta l'organizzazione;
- come strumento di attraction e retention dei collaboratori;
- come strumento per l'upgrading di competenze dei collaboratori in occasione di processi di crescita interna;
- per adeguare le competenze dei nuovi assunti alle esigenze specifiche dell'azienda sia sotto il profilo delle competenze tecniche che di quelle soft.

Questa visione positiva della formazione coinvolge tanto le aziende quanto i singoli lavoratori che considerano i percorsi di acquisizione di nuove competenze come parte di un pacchetto di azioni e strumenti attivati dalle organizzazioni come una gestione delle risorse umane che mette al centro le persone e il loro benessere, anche in termini di crescita personale. In genere, infatti, i lavoratori coinvolti nelle interviste esprimono un apprezzamento per la formazione fatta non solo in relazione alla qualità della stessa, ma come possibilità offerta dall'impresa per migliorare l'ambiente di lavoro, facilitare le relazioni, ascoltare i collaboratori e valorizzarne il contributo.

Dal canto loro le imprese, soprattutto quelle più grandi, affiancano alla formazione continua finanziata, la predisposizione di piattaforme formative a disposizione dei collaboratori, con pacchetti didattici personalizzabili e liberi su tematiche tecniche, ma non solo. Inoltre, le imprese si dimostrano attente ad intercettare tutte le occasioni formative di Fondimpersa coerenti con i propri percorsi di sviluppo. Emblematico, in questo senso, il caso di Innovatek che inserisce la formazione nell'ambito dell'accordo siglato con i sindacati per il progressivo assorbimento delle persone in cassa integrazione, dedicandola a percorsi di accettazione del cambiamento e

all'empowerment e corsi tecnici per l'acquisizione di competenze utili ad operare nei nuovi contesti lavorativi.

3.2. Formazione per l'integrazione e l'ascolto

Nelle interviste realizzate appare in modo trasversale come la formazione rappresenti per le aziende anche un'occasione e uno strumento che può rivelarsi molto efficace per favorire l'ascolto e l'integrazione, sotto diversi punti di vista.

È soprattutto nel momento della raccolta dei fabbisogni formativi, che sempre più coinvolgono direttamente i lavoratori o almeno i loro responsabili diretti, che si concretizza una fase di ascolto delle esigenze dei collaboratori da parte dell'azienda, anche non direttamente connessi all'acquisizione di nuove competenze. Il tema dell'ascolto e del feedback, soprattutto relativamente alle nuove generazioni, è diventato un elemento imprescindibile nella gestione delle risorse umane sotto il profilo della motivazione, del performance e talent management, ma anche per favorire il benessere delle persone all'interno dell'organizzazione, con ricadute positive in termini di produttività ed engagement. Inevitabilmente si tratta di un nuovo approccio alla leadership e allo stile di management che potrebbe richiedere un'attenzione in termini di formazione specifica per i manager.

Ma l'ascolto avviene non solo in occasione della raccolta dei fabbisogni, ma anche nel corso dell'erogazione della formazione quando la metodologia prevede momenti di coaching, oppure di condivisione e scambio all'interno di piccoli gruppi.

Inoltre, la formazione appare anche in grado di facilitare l'integrazione non solo tra le persone, ma anche tra le diverse funzioni o i diversi servizi o tra le diverse sedi quando l'impresa è organizzata su più siti, magari territorialmente anche distanti. L'elemento centrale in questo caso diventa, oltre all'utilizzo dei medesimi strumenti operativi (ad esempio software gestionale), la condivisione di un linguaggio comune sia sui temi più culturali (la parità, la diversità, la sostenibilità, ...) sia su quelli più prettamente tecnici.

Se il linguaggio comune è la chiave dell'integrazione, tuttavia, le imprese richiamano proprio nella lingua con cui viene erogata la formazione un limite significativo in un contesto in cui la presenza di diverse nazionalità diventa sempre più rilevante, con difficoltà a coinvolgere efficacemente nella formazione proprio le persone che maggiormente necessitano di integrazione e di condivisione.

3.3 Transizioni gemelle: ancora competenze di base, ma con uno sguardo all'automazione, alla data analysis e all'IA

Un ruolo ancora fondamentale è occupato dalla formazione dedicata all'acquisizione di competenze green e digital e, quindi, all'accompagnamento dei progetti di transizione ecologica e digitale delle aziende, a partire a volte dall'acquisizione di competenze di base, anche nell'ambito delle aziende più strutturate.

Sostenibilità

La sensibilità delle imprese in ambito green appare in Veneto, tra le imprese intervistate, una caratteristica sempre più diffusa, tanto che molte realtà si sono dotate del bilancio di sostenibilità. Questo atteggiamento è riconducibile a diverse ragioni: cambiamento ed esigenze di mercato, normative più stringenti, migliore possibilità di accesso al credito, ricerca di efficienza, responsabilità verso l'ambiente, la comunità e i dipendenti.

Per tradurre tale sensibilità in azioni concrete - come progetti di economia circolare, transizione energetica, riduzione degli sprechi, progettazione di prodotti e programmazione di processi a ridotto impatto ambientale, e in misura minore cambiamenti nella governance e sul fronte della sostenibilità sociale – le aziende intervistate hanno ritenuto necessario avviare percorsi formativi che partissero dalla dimensione culturale, per poi dedicarsi all'acquisizione di competenze più tecniche.

Di conseguenza si è trattato di azioni formative che hanno coinvolto le organizzazioni nel loro complesso, dalle persone che occupano posizioni manageriali, fino ai singoli impiegati e operai con l'obiettivo di trasferire in primo luogo una nuova cultura aziendale, un nuovo valore condiviso da impiegare in ogni contesto organizzativo e nelle relazioni esterne con clienti e fornitori, ma anche con i diversi stakeholders. Questo tipo di intervento ha richiesto di utilizzare tecniche formative che favorissero un cambiamento della forma mentis delle persone; quindi, accanto ai momenti più informativi sono stati previsti momenti di action learning, di confronto, di coaching.

Successivamente, e contestualmente, sono state previste azioni dedicate alla formazione di competenze maggiormente teoriche e tecniche, sviluppate in base ai progetti e agli obiettivi strategici aziendali, e indirizzate all'apprendimento di norme e certificazioni, conoscenza dei

principi del life cycle assesment, misurazione della carbon foot print, controllo della produzione in chiave sostenibile, transizione energetica, gestione dei rifiuti, eccetera.

Emerge, infine, come elemento abilitante per rendere le imprese più sostenibili un investimento dell'azienda in strumenti e formazione digitale necessari per rendere i processi più efficienti e meno impattanti.

Digital transformation

Dal punto di vista digital, dalle interviste emerge un contesto veneto in cui le imprese sono pienamente coinvolte in una transizione digitale, ma che non appare uniforme nelle fasi e nei risultati raggiunti. Emerge, ad esempio, l'esigenza diffusa di un'acquisizione di competenze informatiche di base per molti lavoratori prodromica alla possibilità di avviare un primo processo di digitalizzazione dei processi che consenta di rendere gli stessi più efficienti, ma anche di favorire un maggiore coordinamento tra le diverse funzioni aziendali attraverso l'utilizzo degli stessi sistemi di gestione e di un linguaggio comune e condiviso.

La digitalizzazione dei processi, inoltre, sta facendo emergere una maggiore comprensione delle potenzialità nell'uso dei dati disponibili, ma spesso non ancora realmente utilizzati con strumenti di data analysis, per programmare i processi e le manutenzioni, per migliorare la propria proposta di valore sul mercato, per rispondere più efficacemente alle richieste dei clienti, per garantire migliori servizi e prodotti. In prospettiva è, quindi, lecito attendersi una richiesta crescente di competenze e formazione continua anche in questi ambiti.

Inoltre, da più voci emerge l'esigenza di spingere sulle tecnologie per aumentare l'automazione dei processi produttivi per rispondere alla mancanza di candidati sul mercato del lavoro e ridurre così il numero di lavoratori necessari o, eventualmente, modificare il tipo di figure professionali ricercate. Da un lato, ad esempio figure meno specializzate e meno in grado di compiere alcune lavorazioni manualmente; dall'altro non più operatori di macchina, ma piuttosto tecnici che ne conoscano approfonditamente il funzionamento e sappiano programmarle, garantire la migliore efficienza e previsione di manutenzione.

Infine, il tema dell'intelligenza artificiale - sebbene ancora molto sfumato - viene richiamato come elemento di attenzione per il futuro: oggi, infatti, l'utilizzo come strumento in grado di incidere sui modelli di business è ancora molto raro, mentre si sta diffondendo in modo rapido un uso

quotidiano a supporto delle attività più operative per la scrittura di testi, di mail, per la creazione di immagini e video. In entrambi i casi una adeguata formazione sull'uso, sui rischi e sulle potenzialità di tale strumento appare ormai non più rinviabile.

3.5 Fondo Nuove Competenze

Sette delle dodici storie di formazione realizzate sono dedicate a imprese che hanno sviluppato la formazione grazie al Fondo Nuove competenze. In generale l'esperienza è stata molto apprezzata, tanto che tutte le aziende progettano di aderire anche al nuovo bando di Fondimpresa.

Gli elementi positivi richiamati sono molteplici: dal numero significativo di ore di formazione all'ampiezza delle tematiche proposte, dal numero di lavoratori coinvolti, che ha permesso di coinvolgere complessivamente le organizzazioni garantendo a una quota significativa di persone un upgrading di competenze condivise, alla qualità delle azioni realizzate.

Tuttavia, emergono anche delle criticità soprattutto da parte di chi ha gestito il processo e dei lavoratori coinvolti: In particolare vengono sottolineati: a) il poco tempo a disposizione per avviare l'attività di formazione; b) il ridotto arco temporale per la realizzazione delle attività formative; c) l'impossibilità di riprogrammare eventuali interventi in ragione delle esigenze produttive; d) il rischio di non riuscire a realizzare tutta la formazione prevista per il sovrapporsi con gli impegni lavorativi.

APPENDICE: SCHEDE SINTETICHE

Nome Azienda	ASS.PE.R.R. GROUP SRL
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	VENDITA PRODOTTI PER LA CASA, ELETTRODOMESTICI E ASSISTENZA TECNICA
Ambito tematico strategico (selezionare)	☒ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: AV/188/22 Titolo Piano: M.I.T.O. MANAGEMENT E INNOVAZIONI TECNOLOGICHE OTTIMIZZATE Soggetto Attuatore (per i Piani CS): GRUPPOFORMAZIONE SRL
Tematiche formative	-L'INVENTARIO AUTOMATIZZATO FUNZIONALE AL CONTROLLO E GESTIONE DEGLI ORDINI E DEGLI STOCK DI MAGAZZINO -STRUMENTI DIGITALI PER LA RACCOLTA, ANALISI E CONDIVISIONE DEI DATI AZIENDALI: GESTIRE I FORECAST DI VENDITA, SIMULAZIONI DI OPPORTUNITÀ, PREVISIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI -IL SERVIZIO CLIENTI AUMENTATO: NUOVE TECNICHE DI DIGITAL CUSTOMER SUPPORT
Modalità didattiche	Aula, Training on the Job
Risultati della formazione	La formazione ha generato impatti concreti in tre aree chiave: • Logistica: riorganizzato il magazzino con introduzione di baie di smistamento e gestione automatizzata delle giacenze; • Analisi dei dati: introdotti report digitali settimanali condivisi per forecast e marginalità, utilizzati per il confronto commerciale e decisionale; • Servizio clienti: migliorata la tracciabilità dei reclami e la qualità del supporto, con maggiore autonomia operativa e uso di strumenti digitali aggiornati. Complessivamente, è cresciuta l'autonomia, la cultura del dato e la collaborazione interfunzionale.
Buone Prassi Formative	La formazione è stata costruita su misura, a partire da un'analisi condivisa dei fabbisogni, e integrata nei processi reali. L'uso combinato di aula e training on the job, la scelta di un docente già noto all'azienda e il coinvolgimento attivo di responsabili e lavoratori hanno reso l'esperienza efficace e partecipata. Le competenze acquisite sono state subito applicate e hanno generato innovazioni operative durature. Tra gli esempi trasferibili: cruscotti KPI condivisi tra reparti, gestione automatizzata degli stock, customer support digitale evoluto.

Nome Azienda	BEDIN GALVANICA S.R.L.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	RADIATURA, ARGENTATURA ECC. DEI METALLI
Ambito tematico strategico (selezionare)	☒ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 379755 Titolo Piano: "Enterprise Performance Management: modelli di misura dell'innovazione di processo" Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Fòrema Srl
Tematiche formative	Gestione delle performance aziendali attraverso sistemi EPM, digitalizzazione dei processi, utilizzo dell'intelligenza artificiale e degli algoritmi decisionali, trasformazione digitale e IoT. Focus su data analytics, controllo di gestione, automazione e innovazione strategica dei processi.
Modalità didattiche	Le attività formative si sono svolte in azienda, utilizzando metodologie di action learning (50%) e coaching (50%), con forte orientamento pratico e personalizzazione rispetto ai fabbisogni aziendali. È stata prevista una verifica degli apprendimenti tramite test finali per ogni azione.
Risultati della formazione	Le competenze acquisite hanno permesso ai partecipanti di: utilizzare strumenti EPM per il controllo integrato dei processi aziendali, applicare l'AI al supporto decisionale, gestire dati industriali per l'analisi delle performance e il miglioramento continuo. Il 100% dei partecipanti ha superato la verifica finale.
Buone Prassi Formative	Integrazione tra innovazione tecnologica e formazione continua; coinvolgimento diretto di referenti aziendali nell'analisi dei fabbisogni; formazione erogata in parallelo ai processi di trasformazione aziendale; valorizzazione di casi concreti e strumenti già in uso (es. Power BI, SAP MII) per favorire l'immediata applicabilità.

Nome Azienda	DATAVENETA COMPUTERS S.R.L.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	PROGET.INSTAL.MANUT.RIPARAZ.COMPRAVENDITA .DI PC, STAMPANTI, APP, ELE
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☒ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 377915 Titolo Piano: SKILLS IN TRANSITION Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Fondazione Fenice Onlus
Tematiche formative	I percorsi hanno mirato a sviluppare competenze digitali e gestionali avanzate, in particolare nella progettazione europea con strumenti di intelligenza artificiale e nel project management di base e avanzato. Parallelamente, si è puntato a rafforzare la capacità di innovazione organizzativa e operativa, attraverso metodologie come Agile, Scrum e Design Thinking. Infine, la formazione ha promosso un approccio consapevole alla sostenibilità e alla programmazione finanziaria, favorendo la creazione di valore sociale ed economico nel lungo periodo
Modalità didattiche	Autoformazione, action learning
Risultati della formazione	I percorsi formativi hanno rafforzato le competenze digitali e manageriali, in particolare sull'europrogettazione con l'IA e sul PM. I lavoratori hanno acquisito maggiore autonomia nella gestione di processi complessi, migliorando organizzazione e collaborazione. L'uso di strumenti digitali avanzati ha reso più rapido l'accesso alle informazioni con benefici concreti in area amministrativa e operativa. L'approccio, tra action learning e autoformazione, ha favorito l'applicazione immediata delle competenze. Nel complesso, la formazione ha accresciuto efficienza, innovazione e capacità di risposta al mercato.
Buone Prassi Formative	Non sono state individuate buone prassi

Nome Azienda	F.LLI PERIN S.R.L.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	LAV.LAMIERE E ACCIAIO INOX
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☒ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Fondo Nuove Competenze ID Piano: 364007 Titolo Piano: Progetto formativo NUOVE COMPETENZE LA DIGITAL INNOVATION PROCESSI IN F.LLI PERIN SRL Soggetto Attuatore (per i Piani CS): // Euroconsulting
Tematiche formative	Il piano formativo ha previsto due percorsi distinti ma complementari. Il primo, dedicato all'ERP 4.0, ha avuto come obiettivo l'acquisizione di competenze digitali per la gestione integrata dei processi aziendali, favorendo una maggiore efficienza nei flussi produttivi, amministrativi e logistici. Il secondo, centrato sulla Digital Transformation per l'Agile Organization, è stato orientato a introdurre strumenti e metodologie per rendere l'organizzazione più flessibile e reattiva, promuovendo un approccio innovativo e una cultura aziendale capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato
Modalità didattiche	Aula, action learning
Risultati della formazione	La formazione ha permesso di digitalizzare processi chiave, riducendo tempi e margini di errore nella gestione operativa. Ha reso l'organizzazione più agile e reattiva, migliorando la capacità di coordinamento e decisione. Ha consolidato una cultura aziendale orientata all'innovazione e alla trasformazione digitale
Buone Prassi Formative	Non sono state individuate buone prassi

Nome Azienda	FINCANTIERI S.P.A.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	INDUSTRIA NAVALE
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☒ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Fondo Nuove Competenze ID Piano: 368366 Titolo Piano: Progetto formativo COMPETENZE DIGITAL & GREEN PER LO SVILUPPO E IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO Soggetto Attuatore (per i Piani CS):
Tematiche formative	Competenze digitali, ambientali e organizzative per la doppia transizione tecnologica e green. Digitalizzazione dei processi produttivi e logistici, gestione dati e controlli qualità, uso di tecnologie 4.0 e modellazione 3D, comportamenti sostenibili e conformi al D.Lgs. 152/06.
Modalità didattiche	Lezioni frontali, simulazioni, training on the job, affiancamento operativo e uso di piattaforme digitali aziendali (Teams, SharePoint)
Risultati della formazione	Maggiore precisione produttiva e tracciabilità dei processi, incremento delle competenze digitali e ambientali, riduzione delle non conformità. Crescita della consapevolezza sulla sicurezza e responsabilità individuale.
Buone Prassi Formative	Co-progettazione con i reparti, metodologia esperienziale, digitalizzazione della gestione formativa (SharePoint) e coaching per i nuovi assunti. Modello replicabile in altri cantieri per efficacia, sostenibilità e integrazione tra innovazione e persone.

Nome Azienda	FINCANTIERI INFRASTRUCTURE S.P.A.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Fabbricazione di strutture metalliche
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☒ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Fondo Nuove Competenze ID Piano: 367881 Titolo Piano: Progetto formativo COMPETENZE DIGITAL & GREEN PER LO SVILUPPO E IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO Soggetto Attuatore (per i Piani CS): //
Tematiche formative	Digital: software, data analysis, machine learning, AI Green: normative, prassi, strumenti e software per la riduzione di impatto Tecniche di produzione: software, gestione e manutenzione, lean management
Modalità didattiche	Aula in modalità on line sincrona; training on the job per gli operatori della macchine
Risultati della formazione	Grazie all'ampiezza delle azioni formative proposte che hanno affrontato le tematiche digital e green sotto l'aspetto teorico e pratico a più livelli di approfondimento e grazie alla significativa quota di lavoratori coinvolti appartenenti a diversi livelli professionali è stato possibile rendere il complesso dell'organizzazione pronto a recepire e attuare le scelte strategiche dell'azienda volte alla digitalizzazione dei processi e alla riduzione del suo impatto ambientale
Buone Prassi Formative	Non sono state rilevate particolari buone prassi formative

Nome Azienda	Gallo-Road Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	LAVORI EDILI (Settore residenziale, pubblico e industriale)
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☒ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema, Avviso 4/2022 ID Piano: 358071 Titolo Piano: GREEN PATHS: percorsi green per il settore costruzioni Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Assimpianti Servizi Srl
Tematiche formative	Le tematiche formative hanno riguardato il rafforzamento delle competenze nella pianificazione e nel controllo delle commesse in un'ottica di sostenibilità, lo sviluppo di capacità per gestire appalti pubblici secondo i criteri ambientali minimi e la normativa vigente, l'acquisizione di strumenti per analizzare e ridurre l'impatto ambientale delle attività aziendali attraverso la metodologia LCA, nonché l'utilizzo di soluzioni IoT per il monitoraggio dei mezzi e la gestione da remoto delle commesse, con l'obiettivo di migliorare efficienza e tracciabilità.
Modalità didattiche	Aula, action learning
Risultati della formazione	La formazione ha portato a un deciso salto di qualità, con la digitalizzazione delle commesse e l'adozione di sistemi di tracciabilità che hanno ridotto tempi, errori e utilizzo della carta. L'introduzione di piattaforme di monitoraggio dei mezzi e delle attrezzature ha migliorato l'efficienza operativa, consentendo interventi tempestivi anche in situazioni di emergenza. Innovazioni come le tessere carburante e i nuovi macchinari hanno reso più precisa la gestione dei costi, aumentato la produttività e migliorato le condizioni di lavoro degli operatori. Infine, l'impatto si è riflesso positivamente anche sulle certificazioni, sulla capacità di audit e sulla continuità organizzativa, rafforzando competitività e immagine aziendale.
Buone Prassi Formative	Non sono state individuate buone prassi formative

Nome Azienda	GCP Srl Società Benefit
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	CONSULENZE AZIENDALI
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☒ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Fondo Nuove Competenze ID Piano: 360795 Titolo Piano: Progetto formativo INNOVAZIONE DIGITALE E SVILUPPO GREEN: GC&P GUARDA AL 2030 Soggetto Attuatore (per i Piani CS): //
Tematiche formative	Il piano ha sviluppato competenze su cinque ambiti principali: la sostenibilità e la redazione del bilancio ESG, con focus su indicatori e rendicontazione in ottica Agenda 2030; la facilitazione dei gruppi di lavoro, per migliorare la gestione dei processi collaborativi; la gestione del tempo e delle attività in contesti ibridi, attraverso strumenti di pianificazione e auto-organizzazione; la comunicazione efficace, sia interna che verso il cliente, con attenzione all'ascolto attivo e alla gestione del feedback; infine, il project management applicato al contesto consulenziale, per condividere strumenti e metodologie utili alla pianificazione e alla gestione operativa dei progetti.
Modalità didattiche	Le attività si sono svolte in presenza e a distanza, con un approccio fortemente laboratoriale: simulazioni, lavori di gruppo, analisi di casi e confronto tra pari hanno favorito il coinvolgimento attivo dei partecipanti. L'apprendimento è stato costruito a partire dall'esperienza concreta dei professionisti coinvolti, con attenzione all'immediata trasferibilità nel contesto operativo. I corsi hanno previsto anche momenti di verifica finale, con questionari o colloqui individuali, e il rilascio di attestati.
Risultati della formazione	La formazione ha prodotto risultati tangibili sia sul piano organizzativo che individuale. Internamente, è migliorata la qualità della comunicazione e della collaborazione tra professionisti, con una maggiore condivisione di strumenti, metodi e linguaggi. L'introduzione di pratiche comuni nella gestione dei progetti ha aumentato l'efficienza operativa, mentre l'approfondimento sugli ESG ha rafforzato la coerenza tra identità benefit e operatività quotidiana. I partecipanti hanno riportato un aumento della consapevolezza rispetto al proprio ruolo e al contributo strategico che possono offrire alla crescita dell'impresa. Le competenze acquisite sono risultate immediatamente applicabili, generando benefici anche nella relazione con i clienti.
Buone Prassi Formative	La progettazione formativa è stata costruita in modo partecipato, coinvolgendo direttamente i collaboratori nella definizione dei fabbisogni. L'utilizzo di metodologie attive e il forte ancoraggio alle esperienze reali hanno favorito l'apprendimento e la motivazione. Il mix di attività in presenza e da remoto ha garantito flessibilità, senza perdere efficacia. Particolarmente apprezzati sono stati i momenti di confronto tra pari e le esercitazioni

	pratiche, che hanno permesso di trasferire subito i contenuti appresi nelle attività quotidiane. L'attenzione alla coerenza con i valori aziendali (benefit, sostenibilità, collaborazione) ha contribuito a rafforzare il senso di appartenenza e la visione condivisa.
--	---

Nome Azienda	GEMMO SPA
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	COSTRUZIONE/INSTALLAZIONE IMPIANTI ELETTRICI
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☒ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 380955 Titolo Piano: UPGRADE NOW 2023 Soggetto Attuatore (per i Piani CS): ASSIMPIANTI SERVIZI
Tematiche formative	Principali tematiche formative rilevate: • Cyber security e protezione dei sistemi informativi aziendali • Analisi SWOT e problem solving per la prevenzione e il miglioramento decisionale • Benessere organizzativo e pratiche per la produttività • Gestione e manutenzione impiantistica civile e industriale • Competenze digitali applicate ai contesti operativi
Modalità didattiche	Modalità didattiche: • Formazione on-the-job (oltre 95%) • Lezioni frontali in presenza
Risultati della formazione	La partecipazione al piano formativo ha prodotto effetti significativi sia sul piano tecnico che organizzativo. I lavoratori coinvolti hanno rafforzato competenze strategiche legate alla cyber security, alla manutenzione impiantistica, al benessere organizzativo e al problem solving, con un'applicazione immediata delle conoscenze acquisite nei propri contesti operativi. La formazione ha inoltre favorito una maggiore consapevolezza trasversale e un miglior coordinamento tra reparti, contribuendo a una cultura aziendale più integrata. I livelli di soddisfazione espressi dai partecipanti sono risultati elevati.
Buone Prassi Formative	Il caso Gemmo evidenzia un insieme di buone pratiche formative che si sono dimostrate efficaci e potenzialmente replicabili. In primo luogo, l'azienda ha adottato un approccio strategico nella selezione dei corsi, anche in un contesto interaziendale, dimostrando la capacità di individuare percorsi formativi in linea con le proprie priorità. È stato inoltre rilevante il coinvolgimento trasversale delle risorse aziendali, che ha favorito l'integrazione tra funzioni diverse e una positiva contaminazione interna. Particolarmente apprezzata è risultata la pianificazione attenta della partecipazione ai corsi, organizzata in modo da rispettare i carichi di lavoro e la

	disponibilità operativa dei dipendenti. L'intera esperienza si è inserita in un clima culturale favorevole all'apprendimento, in cui la formazione è percepita come leva di sviluppo e strumento per affrontare i cambiamenti in corso.
--	---

Nome Azienda	INNOVATEK S.R.L.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	FABBRICAZIONE DI ARMATURE PER OCCHIALI DI QUALSIASI TIPO
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☒ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 385588 Titolo Piano: INNOVAZIONE ITALIANA. IL RILANCIO DELLE NOSTRE AZIENDE Soggetto Attuatore (per i Piani CS): GRUPPOFORMAZIONE SRL, in ATI Costituenda, con IALANAPIA VENETO S.R.L. IMPRESA SOCIALE
Tematiche formative	Innovazione organizzativa: a) LA FABBRICA PARLANTE: evoluzioni culturali, organizzative e di produzione nel visual storytelling di INNOVATEK b) L'APPROCCIO LEAN: il valore aggiunto per un nuovo sistema aziendale
Modalità didattiche	Aula + training on the job
Risultati della formazione	Cambiamento nell'approccio alle persone al cambiamento vissuto non più come mortificazione ma come opportunità Condivisione della cultura e dei processi organizzativi da parte degli ex lavoratori Safilo transitati in Innovatek Possibilità di assegnare i lavoratori a settori produttivi diversi dall'occhialeria
Buone Prassi Formative	Analisi dei fabbisogni attraverso colloqui individuali

Nome Azienda	MENZ&GASSER SPA
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	PRODUZIONE CONSERVE ALIMENTARI
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☒ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Fondo Nuove Competenze ID Piano: 358945 Titolo Piano: Progetto formativo BE DIGITAL L'INNOVAZIONE DIGITALE IN MENZ&GASSER SPA Soggetto Attuatore (per i Piani CS): //
Tematiche formative	• Innovazione digitale dei processi produttivi, logistici e gestionali • Analisi e valorizzazione dei dati (Business Intelligence) • Customer care e gestione digitale delle relazioni con i clienti • Sostenibilità e bilancio ambientale orientato ai dati
Modalità didattiche	Aula, action learning, esercitazioni pratiche, simulazioni e casi aziendali
Risultati della formazione	Processi più tracciabili ed efficienti (ERP, manutenzione digitale). Maggiore autonomia e competenze digitali diffuse tra operatori e impiegati. Customer care e bilancio ambientale gestiti in modo più strutturato e condiviso.
Buone Prassi Formative	Co-progettazione partecipata dei percorsi formativi con direzione, reparti e coinvolgimento delle RSU. Allineamento e coerenza tra fabbisogni reali e contenuti formativi, metodologie didattiche orientate all'utilizzo di strumenti concreti pratiche e casi aziendali. Coinvolgimento trasversale di operatori, impiegati e manager, che ha diffuso una cultura digitale e sostenibile condivisa.

Nome Azienda	MORATO PANE S.P.A.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Produzione di prodotti di panetteria freschi
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☒ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 358057 Titolo Piano: GO CIRCULAR! – Formazione per un’economia circolare nel settore food Soggetto Attuatore (per i Piani CS): MORATO PANE S.P.A.
Tematiche formative	Metodologia Life Cycle Assessment (LCA), Efficienza energetica, Calcolo della carbon foot-print, Controllo di sostenibilità in produzione, Leadership e teamwork, Culture of Waste Management
Modalità didattiche	Aula, Seminari, Coaching, Training on the job
Risultati della formazione	Nuova cultura aziendale, condivisione di linguaggi e procedure tra stabilimenti, realizzazione dell’intervento di innovazione sull’economia circolare
Buone Prassi Formative	Analisi dei fabbisogni formativi: l’analisi del gap di competenze era stata realizzata precedentemente alla partecipazione all’avviso Fondimpresa perché la formazione era parte di un progetto di innovazione. L’analisi si è strutturata per step successivi coinvolgendo in una prima fase la direzione e i lavoratori per far emergere le esigenze di competenze e le conseguenti esigenze formative; successivamente c’è stata una condivisione con i responsabili aziendali e con i referenti dei lavoratori per individuare quali funzioni e quali persone coinvolgere e infine con i docenti per definire le migliori metodologie didattiche.

Nome Azienda	OFFICINE MECCANICHE B.B.M. S.P.A.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	COSTRUZIONI MECCANICHE
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☒ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 3560313 Titolo Piano: TED: Transizione Energetica per la Decarbonizzazione Soggetto Attuatore (per i Piani CS): OFFICINE MECCANICHE B.B.M. S.P.A.
Tematiche formative	Il piano ha affrontato tematiche centrali legate alla sostenibilità ambientale e alla transizione energetica, con un focus specifico sull'efficientamento energetico nei processi produttivi, l'utilizzo consapevole delle risorse, la riduzione delle emissioni e l'adozione di comportamenti aziendali più green. Sono stati inoltre trattati contenuti relativi alla cultura dell'innovazione sostenibile, alle soft skills trasversali necessarie per accompagnare i processi di cambiamento e al rafforzamento della consapevolezza ecologica da parte dei lavoratori e dei responsabili di reparto.
Modalità didattiche	Le attività formative si sono svolte prevalentemente in presenza, con lezioni frontali in aula supportate da metodologie attive, tra cui il confronto strutturato tra pari, il problem solving operativo e la condivisione di casi aziendali reali. Particolare attenzione è stata riservata alla partecipazione attiva dei lavoratori, attraverso esercitazioni, lavori di gruppo e simulazioni, volte a stimolare l'interazione e l'apprendimento esperienziale. Alcuni percorsi hanno previsto momenti di formazione sul campo e coaching da parte dei responsabili, per favorire l'integrazione tra teoria e pratica.
Risultati della formazione	Il percorso ha prodotto un impatto positivo sia a livello individuale che organizzativo. I partecipanti hanno acquisito maggiori conoscenze sulle tematiche ambientali e sulla transizione energetica, sviluppando al contempo competenze trasversali fondamentali come la capacità di lavorare in gruppo, la comunicazione efficace e la gestione del cambiamento. A livello operativo si è osservato un miglioramento nell'attenzione all'efficienza dei processi, alla riduzione degli sprechi e al comportamento responsabile verso le risorse. La formazione ha inoltre rafforzato la motivazione interna, favorito la condivisione intergenerazionale delle conoscenze e aumentato la consapevolezza dell'impatto ambientale delle attività produttive.
Buone Prassi Formative	Tra le buone prassi emerse nel piano formativo spicca l'allineamento tra strategia aziendale e contenuti della formazione, costruita a partire da reali esigenze interne e connessa agli obiettivi di transizione energetica e sostenibilità. La partecipazione è stata favorita da un'impostazione modulare e

	personalizzata dei percorsi, differenziata per ruoli e funzioni. Particolarmente efficace si è rivelato il coinvolgimento di gruppi intergenerazionali, che ha stimolato il passaggio di competenze tra lavoratori senior e più giovani. Il ricorso a metodologie attive e operative – come il lavoro su casi aziendali reali – ha reso concreta l'applicazione delle conoscenze acquisite. Tra i risultati generati si segnala la stesura condivisa di un piano interno di transizione ambientale, accompagnato da strumenti operativi di controllo e da una maggiore consapevolezza da parte dei lavoratori sul proprio impatto nei processi produttivi.
--	---

Nome Azienda	PAL S.R.L.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	COSTR. MACCHINE PER LEGNO
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☒ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 362215 Titolo Piano: Progetto formativo NUOVE COMPETENZE PER LA DIGITAL SUPPLY CHAIN IN PAL SRL Soggetto Attuatore (per i Piani CS): //
Tematiche formative	Il progetto “Nuove competenze per la Digital Supply Chain in PAL Srl” ha previsto due corsi principali: ○ La gestione del magazzino automatizzato attraverso dispositivi digitali (60 ore) Focus: strumenti digitali (RFID, sensori, sistemi wireless, tracciabilità) per ottimizzare i flussi logistici. Ambito: gestione operativa e amministrativa dei magazzini. Finalità: aggiornamento delle competenze di operatori e quadri. ○ Digitalizzazione del processo di gestione della supply chain (140 ore) Focus: modelli avanzati di supply chain management basati su digitalizzazione, dati e processi integrati. Tematiche: business intelligence, IoT, predictive analytics, intelligenza artificiale applicata ai flussi produttivi. Finalità: rafforzare competenze gestionali e manageriali per la governance dei processi
Modalità didattiche	Aula
Risultati della formazione	○ Allineamento culturale e maggiore collaborazione tra reparti ○ Digitalizzazione dei processi (pianificazione integrata, eliminazione di fogli Excel e comunicazioni ridondanti). ○ Pulizia e qualità dei dati a supporto delle decisioni ○ Migliore gestione della supply chain sia interna che estesa (rapporti con fornitori e clienti) ○ Avvio di pratiche di change management non previste inizialmente ma nate come effetto collaterale positivo
Buone Prassi Formative	Il progetto formativo ha rappresentato una buona prassi in quanto ha saputo coniugare obiettivi aziendali e sviluppo delle competenze, generando risultati tangibili sia sul piano organizzativo sia su quello tecnologico. La pratica attuata si distingue per: • Qualità strategica: la formazione è stata indirizzata a rispondere a fabbisogni reali, legati alla digitalizzazione della supply chain e alla

	necessità di integrare processi e tecnologie in un contesto di forte competizione internazionale. • Qualità attuativa: l'approccio metodologico partecipativo ha favorito l'apprendimento esperienziale, coinvolgendo figure trasversali e stimolando la creazione di un linguaggio comune. • Efficienza: la formazione si è svolta durante l'orario di lavoro, riducendo l'impatto sulla produzione, e ha consentito di ottimizzare risorse e tempi. • Sostenibilità: le competenze acquisite restano patrimonio stabile dell'azienda e rafforzano la capacità di innovare nel medio-lungo periodo. • Riproducibilità e trasferibilità: la metodologia adottata (analisi dei fabbisogni, progettazione modulare, focus su casi aziendali concreti) può essere replicata in altre imprese manifatturiere, mentre le competenze digitali sviluppate sono trasversali e applicabili in diversi contesti industriali. In questo senso, l'esperienza formativa di PAL si qualifica come un modello virtuoso, capace di integrare la formazione con i processi di innovazione aziendale e di produrre effetti misurabili in termini di cambiamento culturale e operativo.
--	---

Nome Azienda	SACME SPA
Regione	VENETO
Settore di Attività Economica	TRASFORMAZIONE, COLORAZIONE GRANULATI PLASTICI. PRODUZIONE BUSTE E SACCHI PER CONFEZIONI ED IMBALLAGGI
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☒ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: CONTO DI SISTEMA ID Piano: 356091 Titolo Piano: GREENSITION. NUOVI PROCESSI PRODUTTIVI ECOCOMPATIBILI Soggetto Attuatore: GRUPPO FORMAZIONE SRL
Tematiche formative	IL SOFTWARE JGALILEO: efficientamento delle produzioni e riduzione dell'impatto ambientale delle lavorazioni L'ORGANIZZAZIONE DIGITALIZZATA DELLA COMMESSA ECM: LE TECNOLOGIE DIGITALI PAPERLESS PER LA CONSERVAZIONE E ARCHIVIAZIONE DEI DOCUMENTI
Modalità didattiche	Aula – Action Learning – Training on the Job
Risultati della formazione	La formazione ha rafforzato le competenze digitali, organizzative e ambientali del personale, migliorando la gestione dei processi produttivi attraverso l'utilizzo del sistema MES JGALILEO. Sono stati raggiunti risultati significativi in termini di tracciabilità, riduzione degli errori e degli sprechi, maggiore efficienza e collaborazione tra reparti. I partecipanti hanno sviluppato una cultura del dato e del miglioramento continuo, che ha consolidato l'integrazione tra innovazione tecnologica, sostenibilità e qualità del lavoro.
Buone Prassi Formative	Utilizzo dei dati di produzione come strumento di apprendimento e miglioramento continuo. Durante la formazione, i report del sistema MES JGALILEO sono stati analizzati collettivamente per individuare errori, cause e soluzioni operative, favorendo partecipazione, responsabilità e collaborazione tra reparti. La prassi ha consolidato una cultura condivisa del dato e della sostenibilità ed è replicabile in altri contesti industriali che integrano digitalizzazione e formazione esperienziale.

Nome Azienda	VERITAS S.P.A.
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Igiene ambientale e gestione ciclo idrico integrato
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☒ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Fondo Nuove Competenze ID Piano: 364846 Titolo Piano: Progetto formativo INNOVAZIONE ATTRAVERSO LA DIGITALIZZAZIONE Soggetto Attuatore (per i Piani CS): //
Tematiche formative	Pacchetto office. Competenze di base e intermedie per word, excel, outlook, sharepoint, microsoft teams
Modalità didattiche	Aula, online
Risultati della formazione	Avvio di un processo di digitalizzazione e di crescita delle competenze informatiche con un impatto significativo sul lavoro quotidiano, sulla capacità di condividere informazioni e ridurre eventuali errori nella erogazione e gestione del servizio
Buone Prassi Formative	Organizzazione del calendario e dell'erogazione della formazione che ha consentito di svolgere le ore nei tempi previsti, senza assenze pur con tempi brevi di preavviso e di formazione