

# STRATEGIE COMPETITIVE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

## Indagine sui fabbisogni aziendali 2023

[Domande](#) [Risposte](#) **174** [Impostazioni](#)



Sezione 1 di 6

### STRATEGIE COMPETITIVE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Il capitale cognitivo di cui può disporre l'azienda è diventato il fattore abilitante per la realizzazione delle strategie e il perseguimento degli obiettivi di sviluppo. Le competenze del personale - da creare, potenziare o mobilitare - permettono infatti di trasformare l'innovazione tecnologica in vantaggio competitivo, intercettare le nuove opportunità della digital&green transition, riposizionare il business in un contesto internazionale instabile.

Quali sono i tuoi obiettivi strategici per il prossimo biennio? Come influenzano le politiche aziendali e le priorità di intervento per la crescita della tua squadra?

Il tuo tempo è prezioso! Dedicaci qualche minuto per contribuire a sviluppare servizi e opportunità di apprendimento sempre più in linea con le tue esigenze.

Grazie!

## Report di sintesi dei risultati

### Aprile 2023

## **STRATEGIE COMPETITIVE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

### **Indagine sui fabbisogni aziendali**

### **I risultati della survey 2023**

#### **SUMMARY**

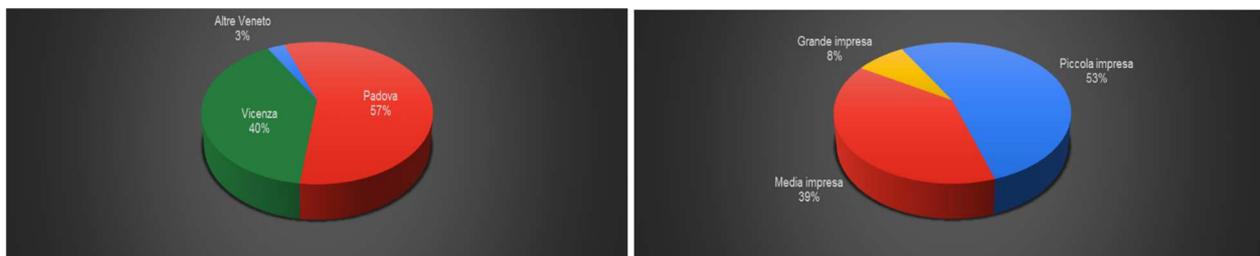
La survey annuale di Fòrema, dedicata ad esplorare i fabbisogni formativi del sistema industriale veneto e giunta alla quarta edizione, cambia prospettiva puntando l'attenzione sullo stretto legame esistente tra gli obiettivi imprenditoriali e di sviluppo competitivo dell'azienda e l'asset fondamentale costituito dal capitale cognitivo di cui le persone sono portatrici all'interno dei contesti organizzativi. Le competenze, il know-how, la capacità di interpretare il proprio ruolo nell'azienda in trasformazione, sono uno dei fattori abilitanti che permette all'impresa di realizzare i propri obiettivi strategici e di intercettare le opportunità della digital&green transition, in un contesto internazionale instabile.

La rilevazione di quest'anno ha coinvolto 174 referenti aziendali, con una marcata partecipazione dei ruoli apicali, ossia di chi ha la responsabilità più diretta nell'implementazione dei piani di sviluppo e governa le leve necessarie ad accelerare il processo di innovazione organizzativa richiesto dallo scenario competitivo. La prima parte dell'analisi ha fatto emergere le strategie – spesso multidimensionali – attivate dalle imprese partecipanti, gettando nuova luce anche sulla propensione agli investimenti necessari, sia in termini di skills per il personale che di dotazioni materiali e infrastrutturali per l'azienda. Ne emergono quattro cluster principali che riaggregano le imprese sulla base delle strategie perseguite, fornendo una diversa chiave di lettura ai tradizionali focus di analisi (investimenti effettuati, priorità per le politiche formative e di servizio, posizionamento per le azioni di sostenibilità ambientale).

La seconda parte dell'analisi si è concentrata sull'aggiornamento dei trend attuali per quanto riguarda gli interventi formativi aziendali, mettendo a confronto le urgenze attuali (per target, aree aziendali, tematiche) con le analoghe rilevazioni degli anni precedenti, evidenziando conferme e nuove tendenze, anche rilette alla luce dei cluster strategici delineati.

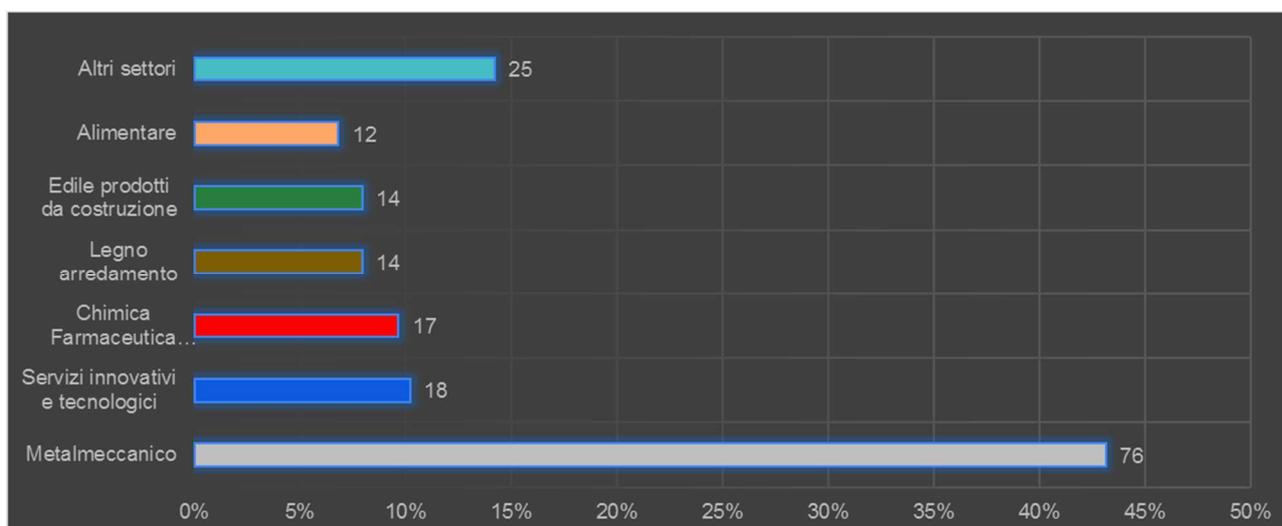
Il focus sull'impatto della rivoluzione green ha permesso di analizzare quali interventi concreti sono già stati realizzati e quali possono essere delle possibili soluzioni da attivare nel breve periodo per rispondere a nuovi standard di tutela dell'ambiente, con un'attenzione particolare ai temi dell'energia. Infine, data la crescente importanza del ruolo di HR manager, sempre più al centro delle trasformazioni registrate, abbiamo dedicato a questa figura una sezione speciale per capire quali metodologie oggi attiva per potenziare il ruolo del capitale cognitivo e organizzativo che governa e come si aspetta che evolva lo scenario aziendale nel medio periodo.

## IL PANEL DELLA SURVEY



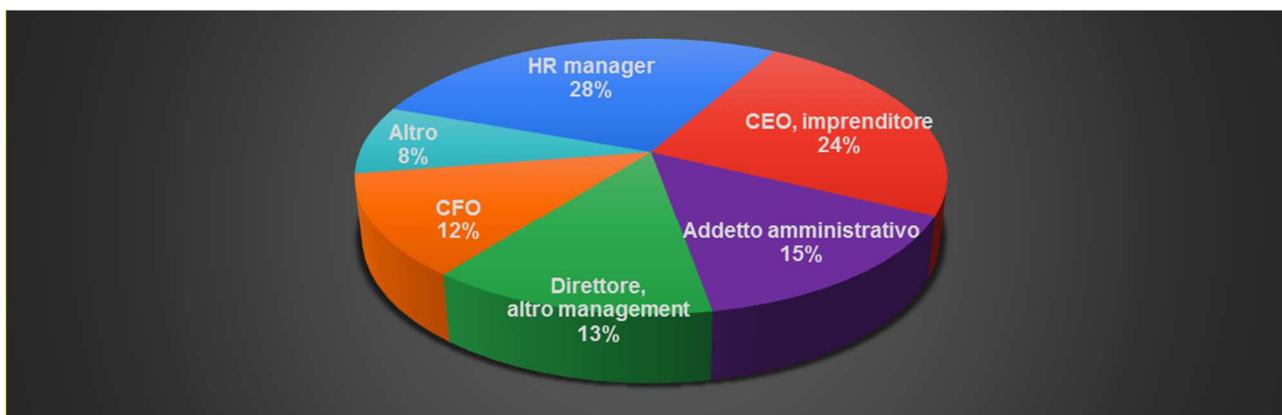
*Localizzazione geografica e dimensioni delle aziende rispondenti*

La survey 2023 è stata dedicata all'analisi dei fabbisogni di competenze e servizi in funzione degli obiettivi strategici per lo sviluppo aziendale. La rilevazione, condotta tra i mesi di febbraio e marzo, ha coinvolto 174 imprese localizzate nelle province di Padova e Vicenza, di cui circa la metà (53%) con meno di 50 dipendenti, quasi il 40% di medie dimensioni e l'8% con più di 250 collaboratori.



*Settori produttivi del panel*

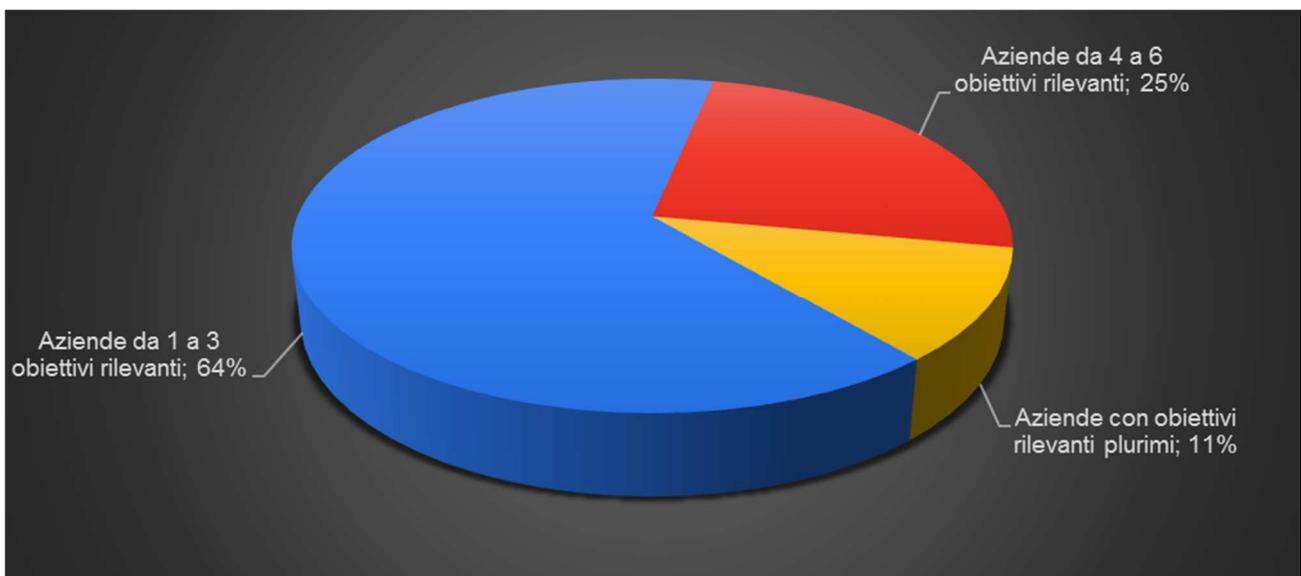
I settori rappresentati nel panel rispecchiano le specializzazioni produttive dei territori in cui le aziende sono radicate: quasi il 44% è afferente alle filiere del metalmeccanico, cui si aggiungono i comparti dei servizi innovativi e tecnologici (10%), della chimica-farmaceutica-gomma-plastica (10%), del legno-arredo e dell'edilizia (entrambi al 8%), dell'alimentare.



*Ruolo aziendale dei partecipanti alla survey*

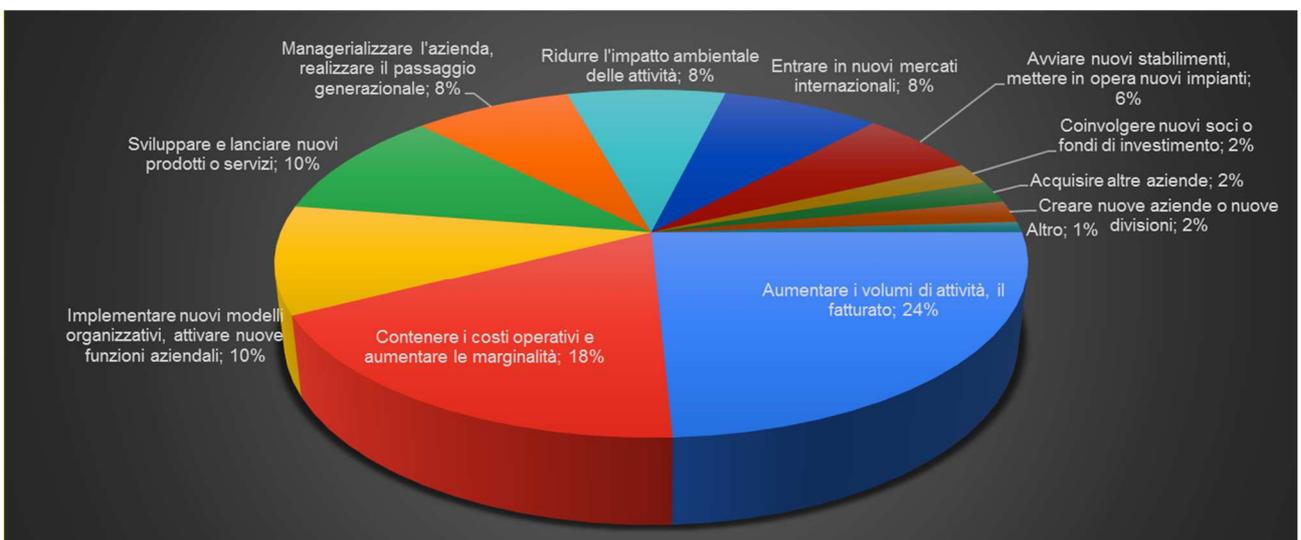
Per quanto riguarda il ruolo aziendale dei partecipanti alla survey, cresce rispetto allo scorso anno la componente dei decisori aziendali: nel 37% dei casi abbiamo interpellato direttamente l'imprenditore o l'amministratore (24%) e la direzione generale (13%), cui aggiungere un 12% di risposte da parte dei CFO, spesso braccio destro del CEO; gli HR manager sono stati coinvolti direttamente nel 28% dei casi, categoria naturalmente molto rappresentata dato il focus dell'indagine sui fabbisogni di competenze.

Abbiamo sottoposto agli intervistati un set di 12 possibili obiettivi per la propria organizzazione, da perseguire nel biennio 2023-2024, chiedendo di ripartire un ipotetico capitale da investimento di 100 € tra le diverse priorità, con lo scopo di far emergere gli orientamenti imprenditoriali attuali che generano le politiche di sviluppo del capitale cognitivo aziendale.



*La concentrazione degli obiettivi strategici*

Ciascuna impresa tende ad adottare più di una strategia, ma la netta maggioranza (64%) si focalizza su 1, 2 o 3 obiettivi rilevanti (il 13% ne persegue uno in via esclusiva); un quarto del panel invece si è prefissato da 4 a 6 linee di sviluppo e l'11% dimostra obiettivi plurimi (almeno 7), a volte anche divergenti.



*Strategie competitive e obiettivi da perseguire nel biennio 2023-2024*

In termini aggregati tendono a prevalere le strategie più tradizionali (crescita dimensionale – 24%, efficienza e profittabilità – 18%), ma anche gli obiettivi di trasformazione del modello organizzativo (10%) e di managerializzazione dell’impresa (8%) dimostrano una grande importanza. L’innovazione dei prodotti o dei servizi offerti pesa per il 10% sul totale, mentre l’internazionalizzazione e l’attuazione di misure per la riduzione dell’impatto ambientale si attestano entrambe all’8%. Le operazioni straordinarie (avvio di nuove plant, apertura del capitale societario a fondi o nuovi soci, la creazione di nuove aziende o divisioni) riguardano naturalmente una minoranza dei rispondenti (complessivamente il 12%).

L’analisi del peso attribuito alle diverse strategie da ciascuna azienda partecipante alla rilevazione, permette di individuare quali registrano una priorità superiore alla media, creando i presupposti per delineare quattro cluster principali, superando le categorie di analisi tradizionali del settore merceologico e della dimensione. La strategia prevalente che caratterizza ciascun cluster consente infatti di classificare le aziende del panel sulla base del sentiero di sviluppo che le accomuna e di rileggere le rilevazioni in funzione degli obiettivi condivisi. Nella tabella che segue si riassume le caratteristiche salienti dei cluster di analisi.

DENOMINAZIONE CLUSTER	NUMEROSITA' AZIENDE	PESO SUL PANEL	INVESTIMENTO MEDIO (tot=100€)
<b>STRATEGIA AMBIENTE (SA)</b>	96 aziende	55% del panel	8 €
<b>STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE (SI)</b>	90 aziende	52% del panel	8 €
<b>STRATEGIA CRESCITA (SC)</b>	81 aziende	47% del panel	24 €
<b>STRATEGIA INNOVAZIONE DI PRODOTTO (SP)</b>	72 aziende	41% del panel	10 €

Il primo gruppo – Strategia Ambiente – individua 96 aziende (più della metà del panel) che inserisce nel proprio mix di obiettivi strategici 2023-24 la riduzione dell’impatto ambientale delle attività di produzione e servizio dell’azienda, dichiarando un investimento medio dei 100 € di ipotetico capitale iniziale pari a 8 €; si tratta del cluster più numeroso, dato che questa è una priorità di intervento ampiamente condivisa dai rispondenti. Il secondo gruppo – Strategia Internazionalizzazione – rappresenta 90 aziende (52%) che intendono investire sopra la media per ampliare o rafforzare la propria presenza sui mercati internazionali; il terzo gruppo – Strategia Crescita – raccoglie le imprese (47%) che puntano all’aumento del fatturato e delle dimensioni, obiettivi che raccolgono la maggior concentrazione di investimenti (in media 24 € sui 100 € ipotetici). L’ultimo cluster è costituito dalle 72 aziende (41%) del panel che puntano all’innovazione del proprio prodotto o servizio per garantirsi le basi della competitività futura, dedicando in media il 10% delle risorse disponibili.

Tra le altre strategie proposte, che sono state attivate da una percentuale inferiore al 40% dei rispondenti, si segnalano: Strategia Marginalità (efficienza e aumento della profittabilità – 39%, ma con un investimento medio di 18 €) e Strategia Sviluppo Organizzativo (36%).

## GLI INVESTIMENTI PREGRESSI

La rilevazione ha quindi concentrato l'attenzione sugli investimenti già realizzati dalla singola impresa nello scorso biennio 2021-2022, raccogliendo quali fattori in grado di potenziarne la capacità competitiva siano stati oggetto di spesa da parte dell'organizzazione.



*Investimenti effettuati nel biennio 2021-2022*

Il 98% delle aziende intervistate dichiara di aver realizzato almeno una tipologia in investimento tra quelle proposte; l'acquisizione di nuovi impianti o macchinari ha registrato la maggiore frequenza (41% del panel), seguita dalle dotazioni software (23%), elementi connessi ai processi di innovazione che hanno interessato soprattutto l'area operations nell'ambito dello smart manufacturing e dell'industry 4.0. Lo sviluppo delle competenze del personale – sia in termini di servizi rivolti agli addetti, che di inserimento di nuove figure professionali – si colloca al terzo posto (21%), interpretando tali attività come parte integrante della strategia di riposizionamento del business aziendale e di potenziamento del capitale cognitivo disponibile. Gli investimenti specificatamente dedicati alla creazione e allo sviluppo di nuovi prodotti o servizi – spesso indirizzati anche allo sviluppo della catena di fornitura - si fermano infine al 13%.

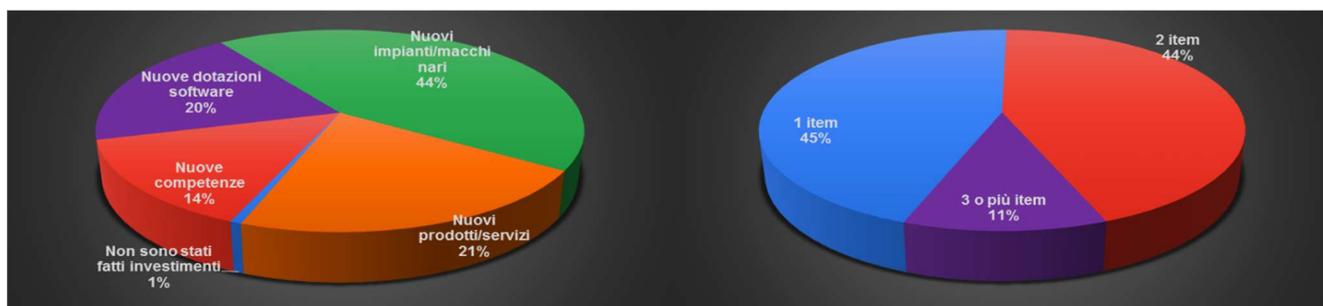


*Concentrazione degli investimenti nel biennio 2021-2022*

In linea generale ogni impresa ha preferito concentrare la propria capacità di investimento su 1 (52% del panel) o 2 (40%) ambiti principali, mentre solo l'8% (14 aziende) dichiara di aver effettuato spese su più direttrici: nella tabella che segue si riportano le frequenze segnalate dai rispondenti e le connessioni tra gli item plurimi.

AMBITO DI INVESTIMENTO		% SUI RISPONDENTI
<b>1 ITEM</b>	Solo impianti/macchinari	32%
	Solo innovazione prodotti/servizi	9%
	Solo dotazioni software	6%
	Solo competenze	5%
<b>2 ITEM</b>	Impianti/macchinari + dotazioni software	12%
	Impianti/macchinari + competenze	10%
	Impianti/macchinari + innovazione prodotti/servizi	8%
	Innovazione prodotti/servizi + competenze	4%
	Dotazioni software + competenze	3%
	Innovazione prodotti/servizi + dotazioni software	3%

L'analisi condotta attraverso l'aggregazione per cluster registra delle differenze rispetto al mix generale, pur confermando il tema della concentrazione su poche priorità rilevanti.



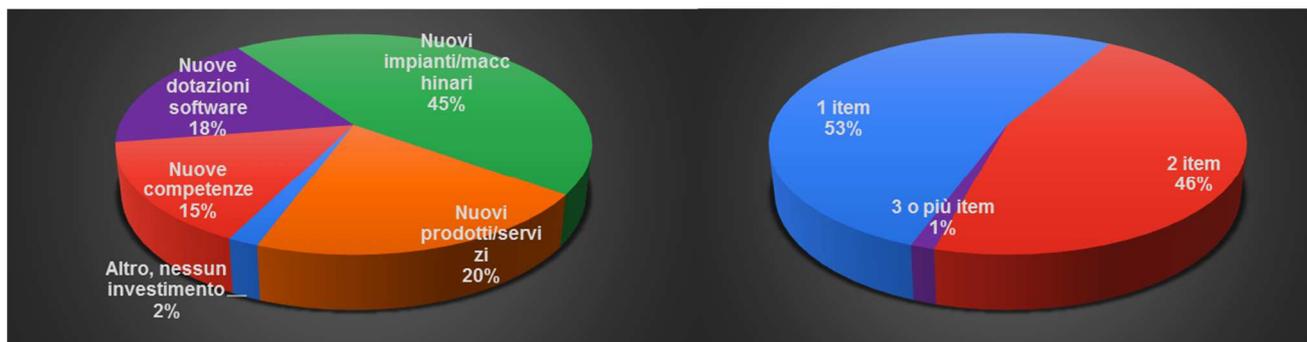
*Strategia Ambiente – Investimenti progressi*



*Strategia Internazionalizzazione – Investimenti progressi*



*Strategia Crescita – Investimenti progressi*

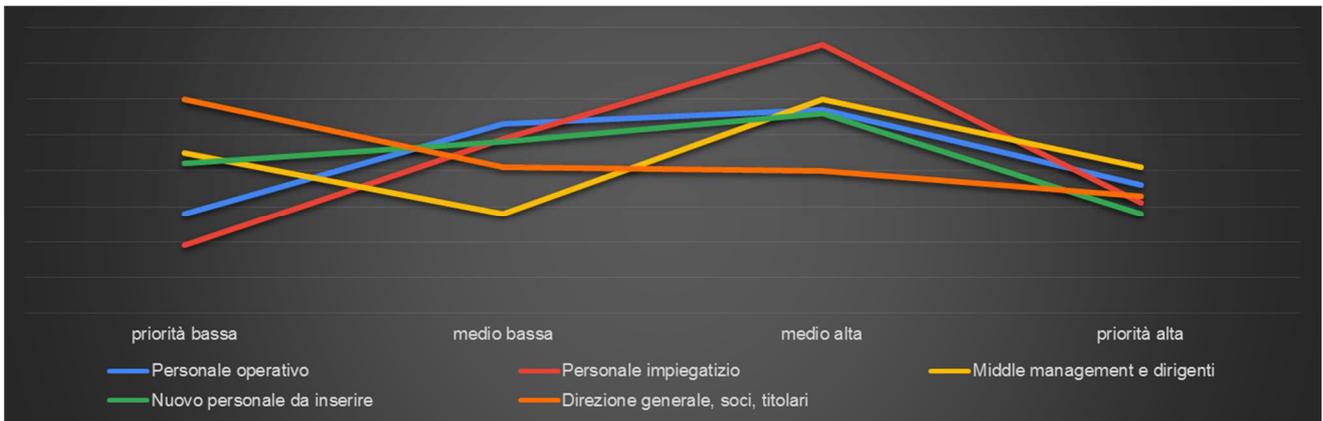


*Strategia Innovazione di prodotto – Investimenti pregressi*

Quando le imprese perseguono la strategia basata sulla diminuzione dell’impatto ambientale, possono contare su investimenti significativi nell’ambito operations, dichiarando di aver già acquisito nuovi impianti nel 29% dei casi e registrando come seconda voce di investimento la connessione competenze-softwar-prodotti (11%); nel caso di Strategia Crescita il 37% degli investimenti si è concentrato sulle tecnologie produttive e il 14% sulla connessione impianti-softwar. Per le aziende caratterizzate dalla Strategia Internazionalizzazione o dalla Strategia Innovazione, si registra una maggiore dispersione degli investimenti, che hanno toccato in maniera significativa 3 ambiti: impianti/macchinari (rispettivamente 30% e 31%), la connessione impianti-softwar (13% e 14%), nuovi prodotti (11% e 14%).

## I TARGET PER LA FORMAZIONE E I SERVIZI

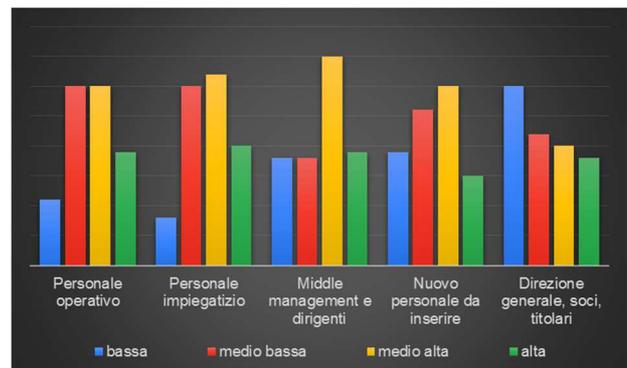
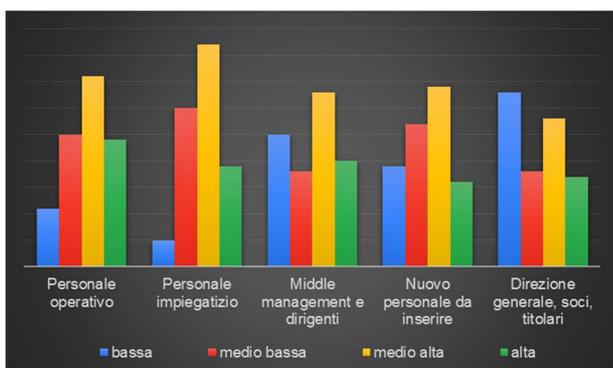
La survey ha chiesto di individuare il livello di priorità con cui l'organizzazione intende mobilitare il proprio capitale cognitivo, in funzione degli obiettivi di sviluppo, distinguendo tra 5 livelli organizzativi (operativo, impiegatizio, middle management, dirigenza, proprietà), assegnando a ciascun gruppo un punteggio da 1 (nessuna priorità) a 4 (priorità massima).



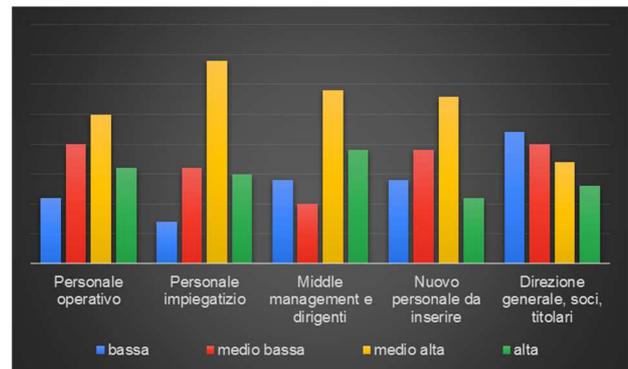
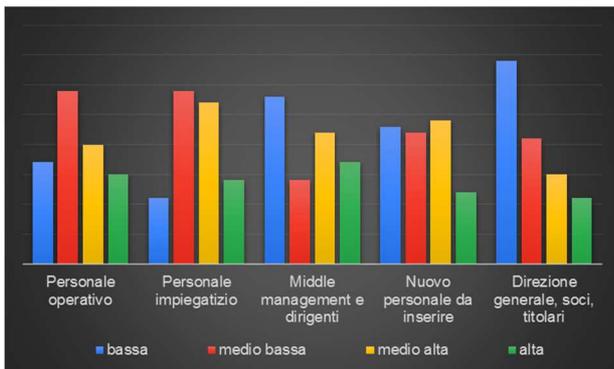
### Target group per lo sviluppo delle competenze

Più della metà del panel (53%) ritiene che investire nella formazione del proprio personale abbia una priorità medio alta o alta (20% dei casi), in particolare per quanto riguarda il personale con ruoli di responsabilità (priorità massima per un'impresa su quattro), seguiti dal personale operativo (21%), confermando solo in parte il trend rilevato nel 2022 (focus su impiegati, direzione, neo-assunti). Da quest'anno registriamo anche la direzione generale e la proprietà dell'impresa come un target rilevante per l'implementazione delle strategie formative: nel 19% dei casi sono proprio queste figure imprenditoriali a evidenziare la priorità d'azione più alta.

I cluster d'analisi mostrano dinamiche simili: Strategia Innovazione e Strategia Crescita puntano al management rispettivamente nel 26% e nel 21% dei casi, attribuendo per contro un peso minore (15%) al target del nuovo personale da inserire; Strategia Ambiente e Strategia Internazionalizzazione insistono sulla trasformazione del personale operativo (25% e 21%).



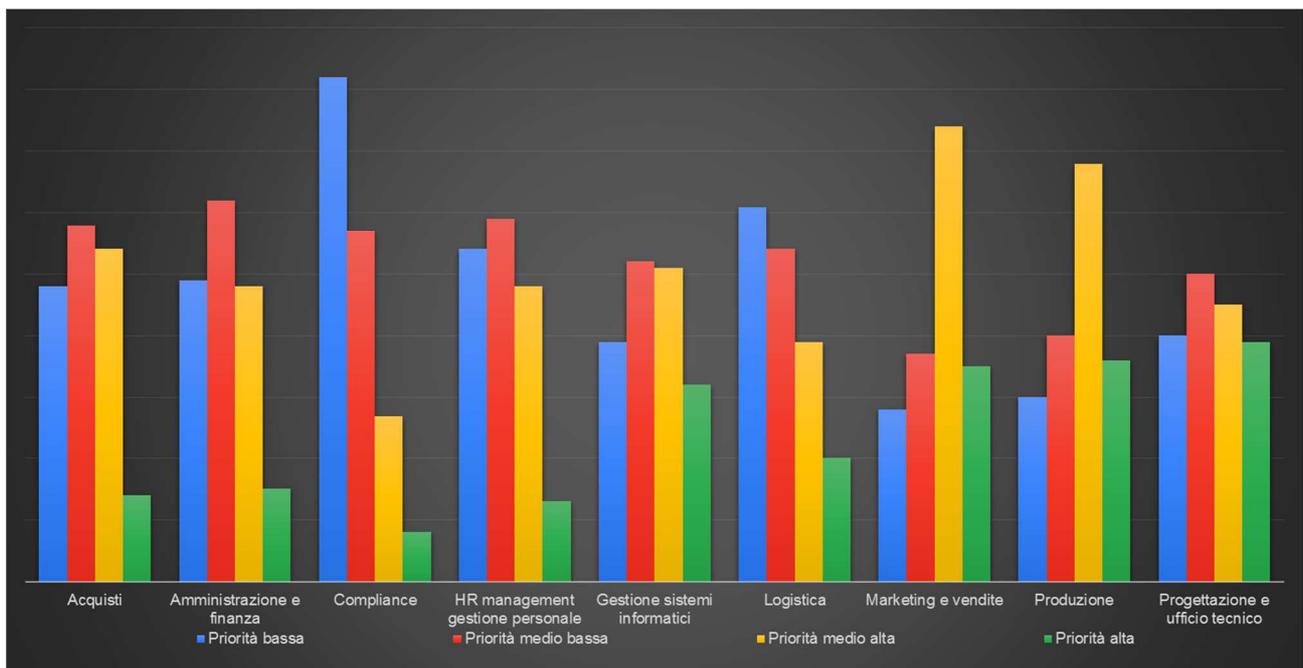
### Strategia Innovazione di prodotto e Strategia Crescita – priorità di intervento per target



*Strategia Ambiente e Strategia Internazionalizzazione – priorità di intervento per target*

## LE AREE AZIENDALI PER LA FORMAZIONE E I SERVIZI

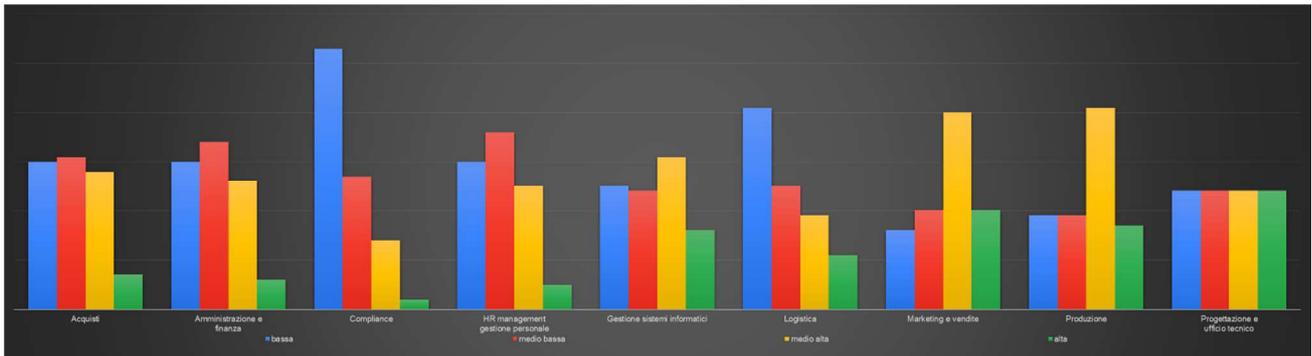
Passando all'analisi delle aree e delle funzioni aziendali che saranno maggiormente interessate da interventi formativi, va evidenziato che la maggior parte è oggetto di una crescente attenzione e mostra livelli di priorità medio alta o alta, superiori al 33%; solo l'ambito della Compliance aziendale registra livelli di priorità meno marcati (20%).



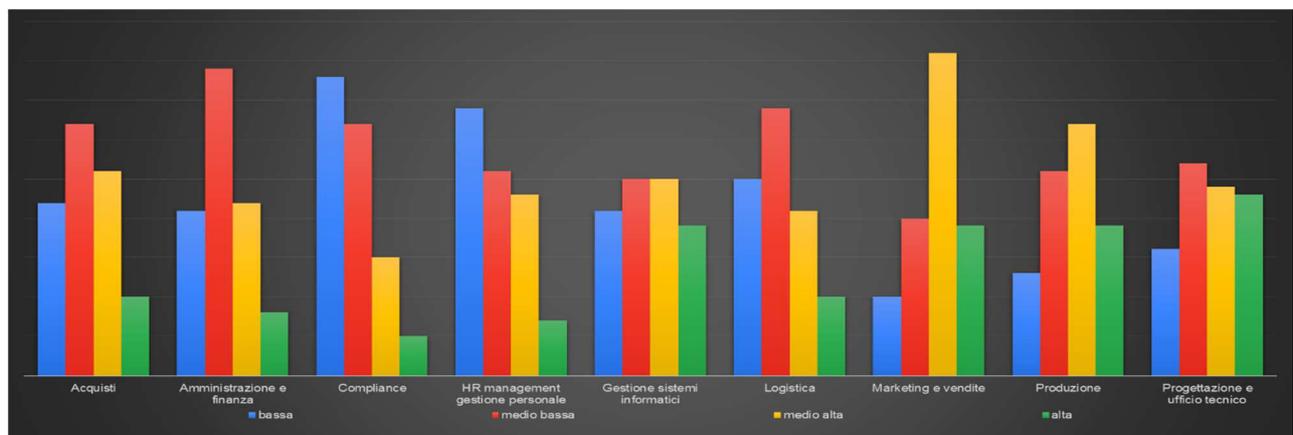
*Priorità di intervento per aree aziendali*

Secondo quanto dichiarato dai partecipanti alla survey, gli interventi a supporto delle competenze interne devono interessare gli uffici progettazione e sviluppo (priorità massima nel 22% dei casi, ma con un trend in calo rispetto al 2022), i processi produttivi (21% e in crescita rispetto allo scorso anno), l'area marketing e vendite (20%, in crescita), la gestione dei sistemi informativi (19%, ma in diminuzione sul 2022). In generale si confermano in parte i trend già emersi in occasione della survey precedente, quando ai primi posti si collocavano i processi più direttamente interessati dalla trasformazione digitale, dato che i medesimi item segnalano dinamiche diverse nelle due annualità.

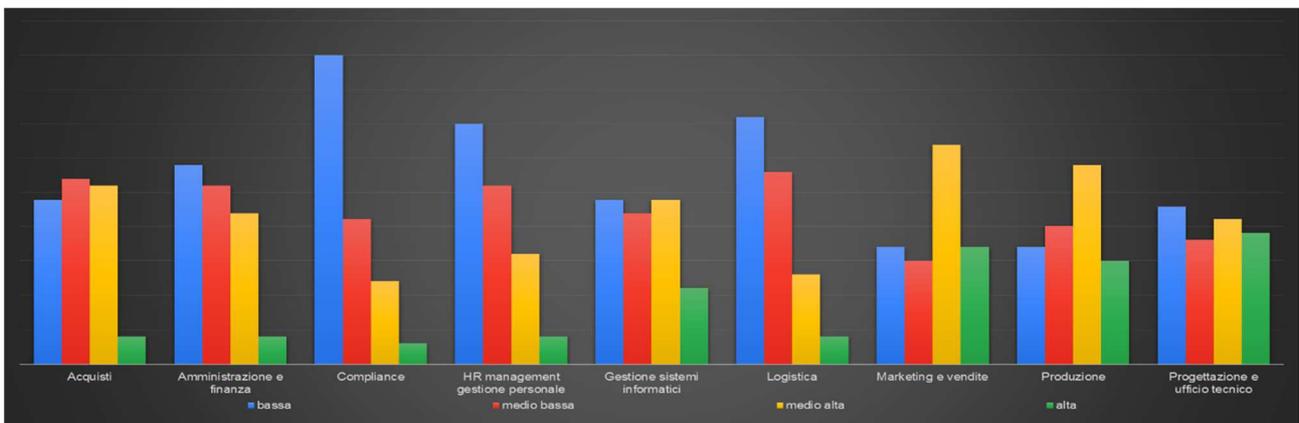
La variabile della strategia imprenditoriale perseguita, influenza in parte le aree aziendali su cui intervenire.



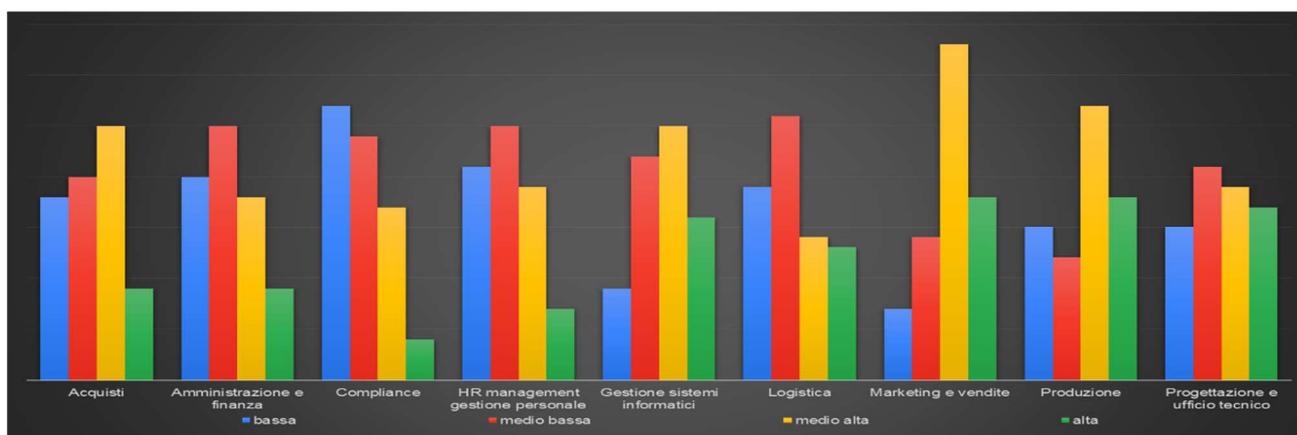
*Strategia Ambiente – aree aziendali di intervento*



*Strategia Internazionalizzazione – aree aziendali di intervento*



*Strategia Crescita – aree aziendali di intervento*

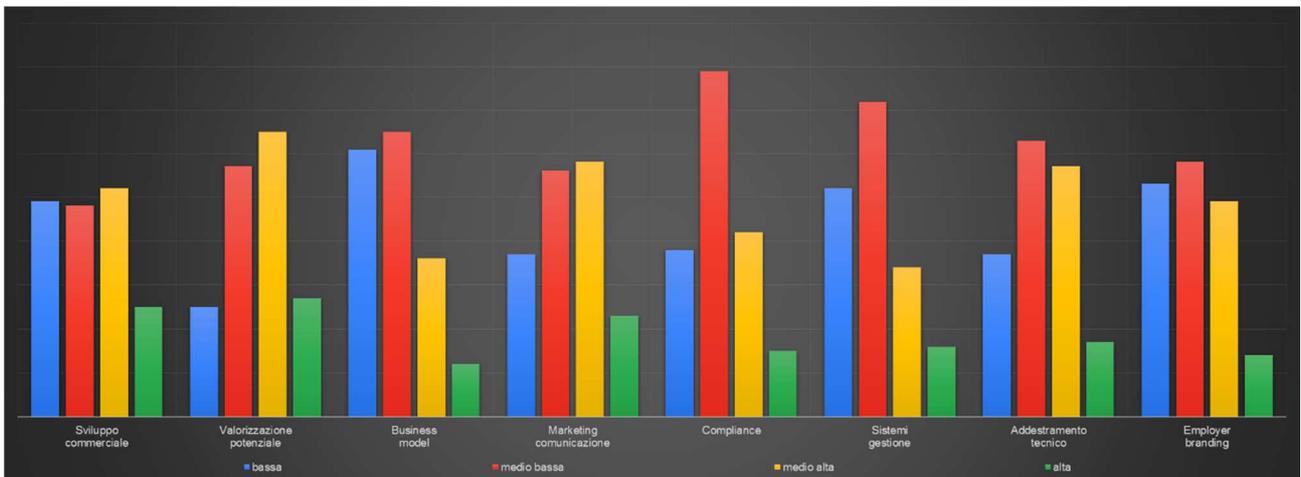
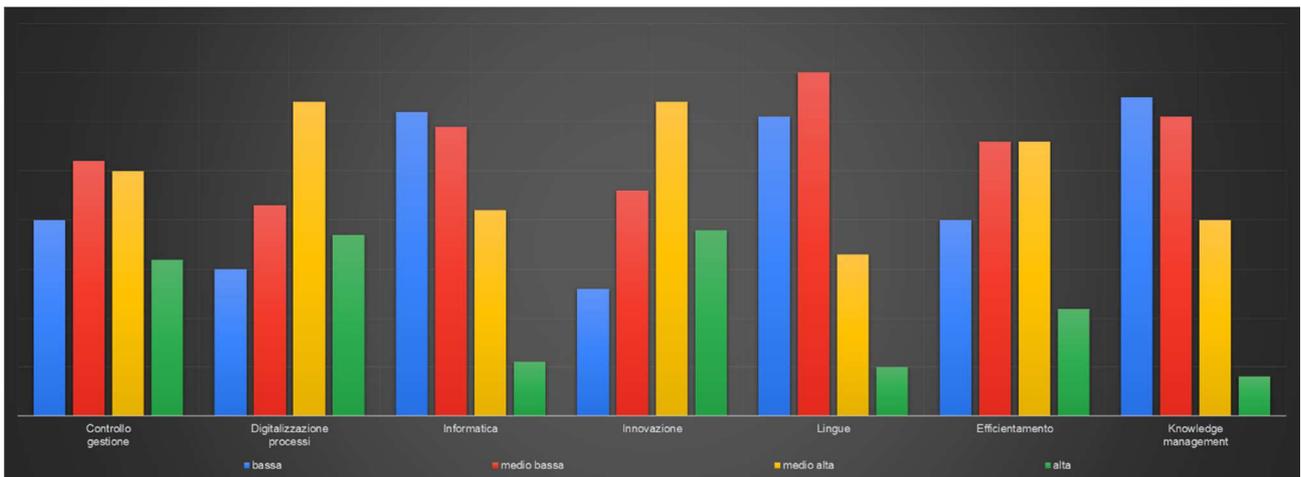


### Strategia Innovazione di prodotto – aree aziendali di intervento

L'importanza massima di investire nella progettazione e sviluppo dei prodotti e dei servizi offerti al mercato, accomuna tre cluster - Strategia Ambiente (25%), Crescita (23%) e Internazionalizzazione (26%) – mentre Strategia Innovazione di prodotto mette al primo posto l'ambito produzione con il marketing e le vendite (entrambi 25%, catturando la metà delle priorità), cui fanno seguito la progettazione (24%), la gestione dei sistemi informativi (22%) e la logistica (18%). Lo sviluppo dei rapporti con il mercato occupa il secondo posto nelle priorità delle aziende partecipanti per i cluster Strategia Ambiente e Crescita (entrambi al 21%); ritroviamo invece un'attenzione differenziata per l'ambito operation nel cluster Strategia Internazionalizzazione (secondo posto nel ranking, 24%) e Crescita (terza posizione, 19%).

## LE TEMATICHE DA AFFRONTARE

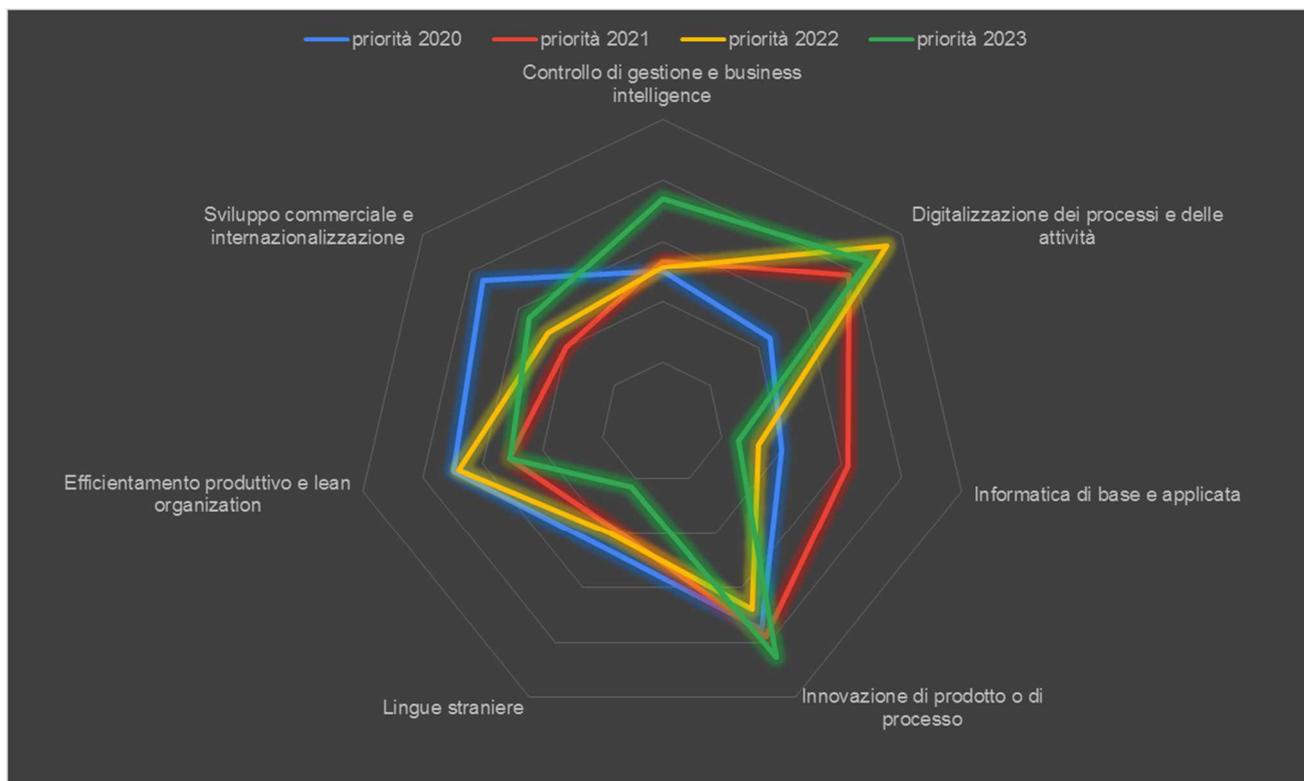
Sulla base delle tendenze in atto e delle opportunità che si stanno delineando nello scenario competitivo di riferimento, abbiamo chiesto una valutazione di rilevanza su alcuni temi chiave per lo sviluppo delle competenze del personale. Nel set 2023 troviamo l'introduzione di nuove tematiche a priorità crescente (valorizzazione e sviluppo del potenziale dei collaboratori, innovazione del business model, marketing e comunicazione, compliance normativa e sicurezza, sistemi di gestione e certificazione, reskilling tecnico del personale, employer branding e innovazione organizzativa) non presenti nelle rilevazioni precedenti: escono dall'analisi perché oggetto di focus specifici o migliori formulazioni i temi delle soft skills e dei modelli organizzativi smart, l'impatto ambientale della produzione, la sostenibilità sociale.



*Priorità tematiche da affrontare attraverso il potenziamento delle competenze del personale*

Nel 38% dei casi le tematiche analizzate registrano una priorità alta o molto alta; le aziende partecipanti segnalano come particolarmente rilevanti per il 2023 l'Innovazione del prodotto e dei processi (priorità massima per il 22% del panel), Digitalizzazione (21%), Controllo di gestione (18%) e Sviluppo dei collaboratori (16%), in discontinuità rispetto al 2022. Per contro gli argomenti che evidenziano la rilevanza minore sono l'implementazione di sistemi di knowledge management (tema di frontiera, urgente per il 5%), le lingue straniere e l'informatica di base (temi molto consolidati – 6%).

Nel grafico a radar seguente si mettono a confronto gli argomenti oggetto di indagine dal 2020, riportando la frequenza con cui sono stati identificati come particolarmente rilevanti, così da evidenziarne la dinamica pluriennale.



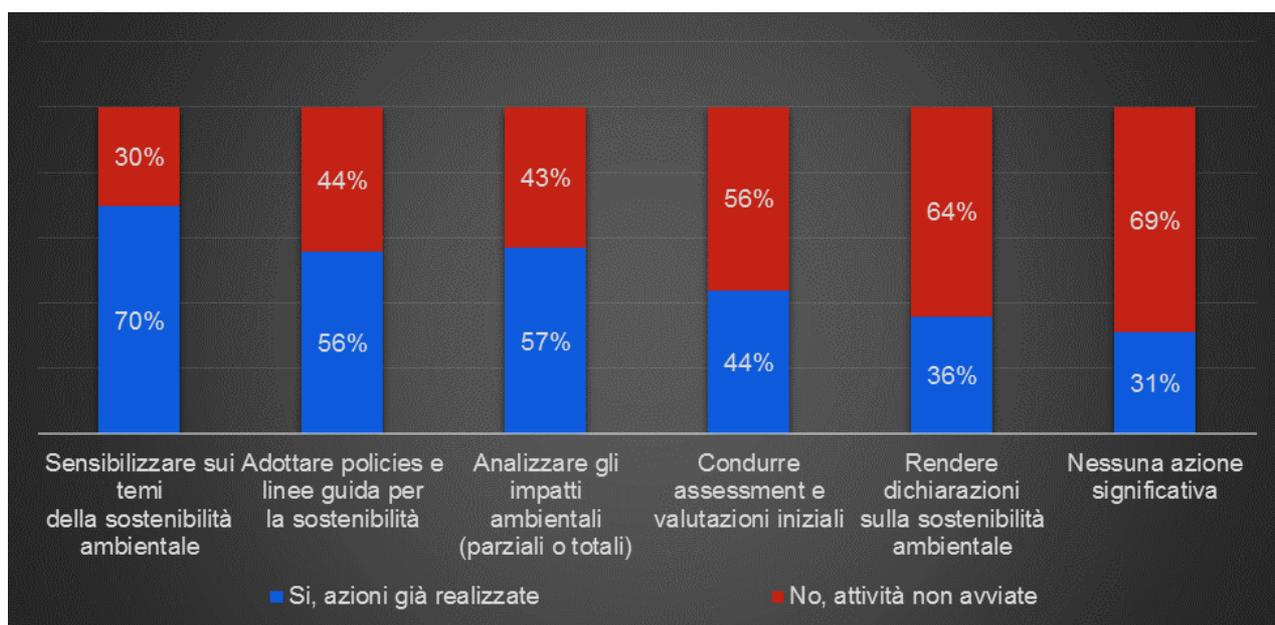
*Evoluzione delle priorità tematiche ricorrenti negli anni 2020-2021-2022-2023.*

Il fabbisogno di competenze per l’Innovazione di prodotto e di processo rappresenta un driver di sviluppo per tutti e quattro i cluster strategici individuati. L’analisi puntuale mostra delle sovrapposizioni nella definizione delle priorità di intervento (in particolare tra SA e SP e tra SC e SI), anche se cambiano i pesi relativi dei diversi item, come riportato nella tabella seguente sul ranking specifico.

CLUSTER	TEMA	% PRIORITA' MASSIMA
<b>STRATEGIA AMBIENTE</b>	Innovazione di prodotto e processo	13%
	Controllo di gestione	12%
	Digitalizzazione	11%
	Valorizzazione e sviluppo dei collaboratori	10%
<b>STRATEGIA INNOVAZIONE DI PRODOTTO</b>	Innovazione di prodotto e processo	12%
	Digitalizzazione	10%
	Controllo di gestione	10%
<b>STRATEGIA CRESCITA</b>	Innovazione di prodotto e processo	15%
	Digitalizzazione	10%
	Sviluppo commerciale e internazionalizzazione	10%
<b>STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	Innovazione di prodotto e processo	13%
	Digitalizzazione	10%
	Sviluppo commerciale e internazionalizzazione	10%

## FOCUS: L'IMPATTO DELLA RIVOLUZIONE GREEN

La transizione green, ossia le innovazioni dei prodotti, dei processi e dei modelli organizzativi aziendali finalizzate alla riduzione degli impatti generati sull'ambiente in termini di utilizzo di materiali ed energia, produzione di rifiuti ed emissioni, consumo di risorse naturali, è uno dei driver principali per lo sviluppo competitivo dei sistemi industriali. La recente produzione normativa, le tendenze di mercato e il sistema di incentivazione messo in campo dai policy makers, hanno contribuito a sviluppare nuove sensibilità che modificano il quadro delle strategie imprenditoriali, ponendo nuove sfide al management e ai collaboratori. La survey ha quindi previsto un focus retrospettivo per realizzare una prima mappatura delle azioni già intraprese e individuare possibili leve di miglioramento delle performance ambientali.



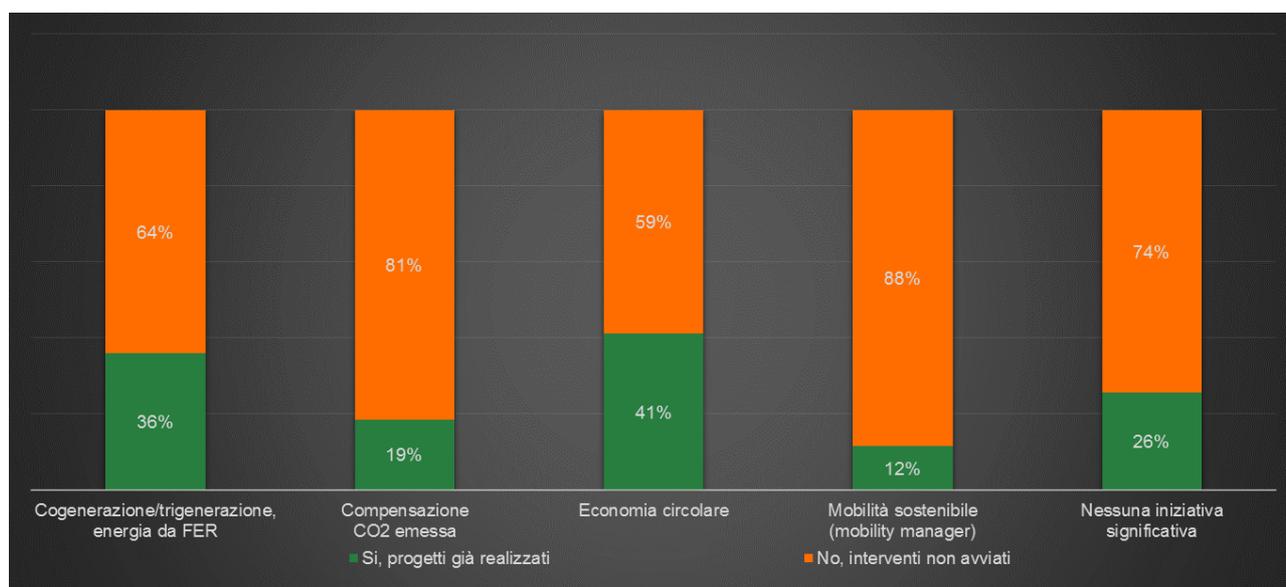
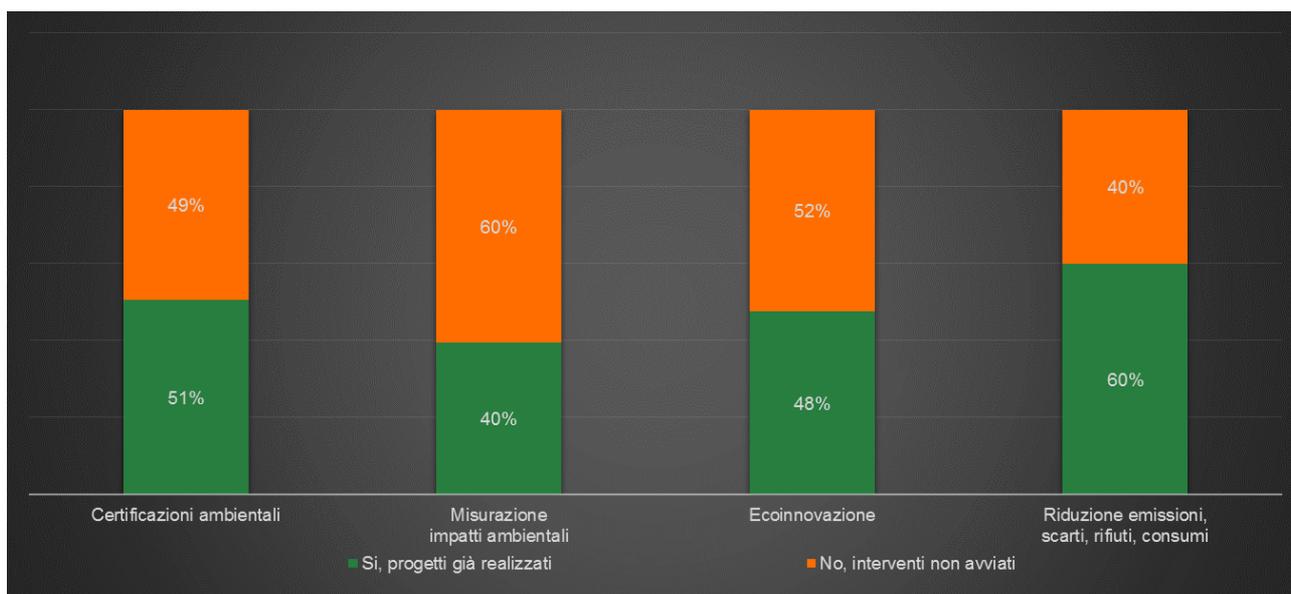
### La transizione ecologica: attività iniziali o preparatorie

Il 69% del panel dichiara di aver già avviato un percorso finalizzato alla sostenibilità ambientale, potendo contare sulla messa in opera di una o più azioni preparatorie capaci di misurare le performance attuali o di predisporre l'organizzazione alle necessarie innovazioni sul versante produttivo o gestionale. Le attività realizzate più di frequente vedono l'implementazione di iniziative di awareness raising e di sensibilizzazione sulla sostenibilità ambientale (70% dei rispondenti), di analisi degli impatti ambientali generati dall'azienda (57%), l'adozione di nuove policies e di linee guida dedicate (56%); il 36% del panel si è già trovato nella condizione di rendere delle dichiarazioni sulla propria sostenibilità ambientale al mercato, a partner produttivi o finanziari, a soggetti pubblici finanziatori.

I quattro cluster di analisi mostrano una situazione analoga al quadro generale, salvo pesi specifici nella frequenza dei singoli item. I due cluster che basano le proprie strategie sulle performance ambientali (come lecito attendersi) e l'internazionalizzazione (più esposte alle dinamiche di mercato) dimostrano di posizionarsi in un punto più avanzato di un ideale percorso per la sostenibilità, avendo realizzato le singole attività con una frequenza nettamente maggiore; per contro l'adozione di strategie di crescita mostra un'attenzione inferiore alla media ai temi ambientali. Nella tabella seguente si riportano i dati rilevati.

CLUSTER	AZIONI INIZIALI O PREPARATORIE	FREQUENZA DI REALIZZAZIONE
<b>STRATEGIA AMBIENTE</b>	Sensibilizzazione sulla sostenibilità	79%
	Adozione di policies ambientali	67%
	Analisi degli impatti ambientali	67%
	Assessment ambientali	51%
	Dichiarazioni di sostenibilità	47%
	Nessuna azione	25%
<b>STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	Sensibilizzazione sulla sostenibilità	82%
	Adozione di policies ambientali	67%
	Analisi degli impatti ambientali	62%
	Assessment ambientali	53%
	Dichiarazioni di sostenibilità	48%
	Nessuna azione	24%
<b>STRATEGIA CRESCITA</b>	Sensibilizzazione sulla sostenibilità	65%
	Adozione di policies ambientali	51%
	Analisi degli impatti ambientali	56%
	Assessment ambientali	38%
	Dichiarazioni di sostenibilità	35%
	Nessuna azione	32%
<b>STRATEGIA INNOVAZIONE DI PRODOTTO</b>	Sensibilizzazione sulla sostenibilità	71%
	Adozione di policies ambientali	54%
	Analisi degli impatti ambientali	57%
	Assessment ambientali	53%
	Dichiarazioni di sostenibilità	42%
	Nessuna azione	32%

La rilevazione si è quindi concentrata sulla realizzazione degli interventi e delle iniziative più capaci di incidere in profondità sul modello di creazione del valore da parte delle aziende intervistate, che presuppongono degli investimenti strategici più rilevanti rispetto alle azioni iniziali o propedeutiche. Il 26% del panel segnala di non aver impiegato risorse in progetti strutturati capaci di migliorare l’impatto ambientale delle attività, mentre tre quarti dei rispondenti dichiara di aver adottato almeno una delle misure proposte.



### La transizione ecologica: progetti concreti e incisivi

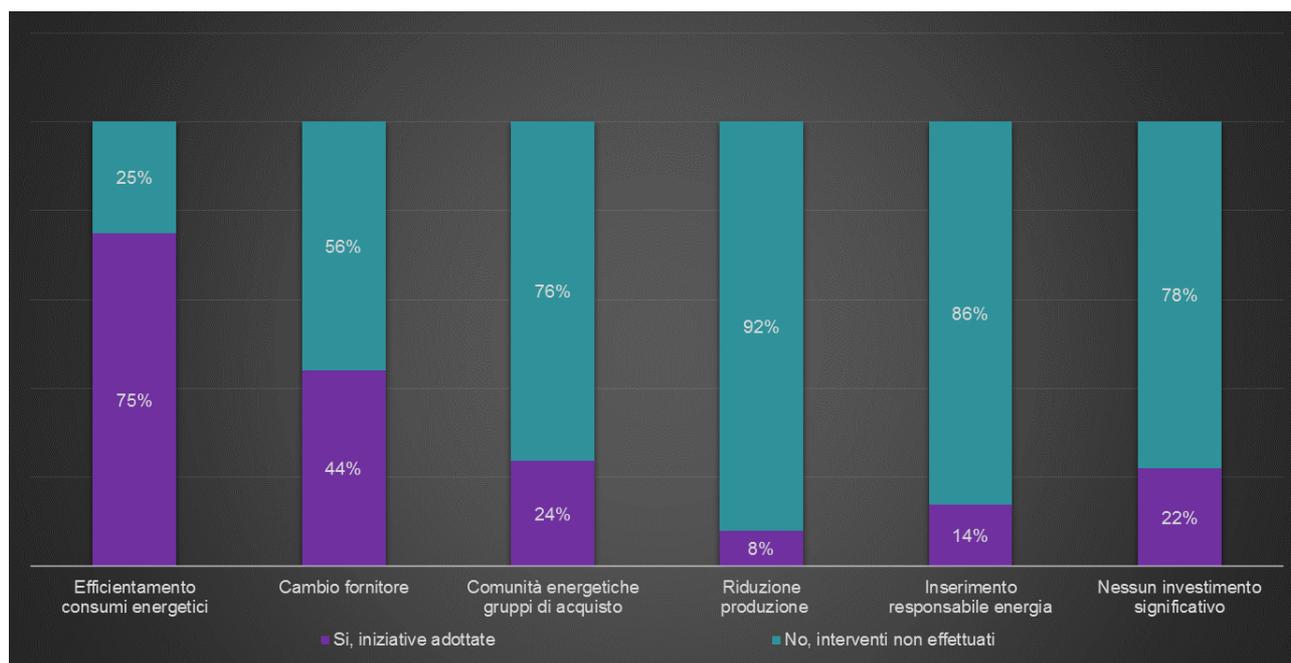
Tra i progetti realizzati con maggiore frequenza dalle aziende industriali si segnalano le misure strutturali per il contenimento delle emissioni, dei rifiuti e degli scarti di produzione (60% - tema coerente anche con le strategie di miglioramento della profittabilità d'impresa), l'acquisizione di certificazioni ambientali per il prodotto o l'azienda (51%) e l'utilizzo dell'approccio dell'ecoinnovazione applicata ai materiali utilizzati, al design dei prodotti e dei processi produttivi (48%). Tra le direttrici meno utilizzate troviamo invece al realizzazione di piani di mobilità sostenibile (12% - la figura del Mobility Manager è cogente solo per una minoranza delle aziende), l'attuazione di misure di compensazione della CO2 emessa (19%), l'installazione di impianti per il riutilizzo dell'energia e per la sua produzione da fonti rinnovabili (36%).

L'analisi delle iniziative più in profondità, mostra un allargamento della forbice tra i cluster strategici: l'80% delle aziende che basano le proprie strategie sulle performance ambientali ha già realizzato o ha in corso almeno una delle linee di intervento proposte, analogamente al cluster Strategia Internazionalizzazione (79%); i cluster Strategia Innovazione e Strategia Crescita invece si collocano sui valori medi (rispettivamente 74% e 73%). Le frequenze di investimento rilevate indicano che i best performer tendono a privilegiare le misure dirette alla riduzione di scarti, emissioni, rifiuti (con punte del 71%), accompagnate dalla certificazione

di parte terza dei propri sforzi (62%); come è lecito attendersi il cluster Strategia Ambiente attiva tutti gli item in maniera significativa.

CLUSTER	PROGETTI CONCRETI E INCISIVI	FREQUENZA DI REALIZZAZIONE
<b>STRATEGIA AMBIENTE</b>	Certificazioni ambientali di prodotto o aziendali	58%
	Misurazione e valutazione degli impatti	54%
	Ecoinnovazione (materiali, prodotti, processi)	58%
	Riduzione strutturale di emissioni, rifiuti, scarti	71%
	Co/trigenerazione, FER	40%
	Misure compensazione CO2	26%
	Processi di economia circolare	47%
	Mobilità sostenibile	15%
	Nessuna azione	20%
<b>STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	Certificazioni ambientali di prodotto o aziendali	62%
	Misurazione e valutazione degli impatti	49%
	Ecoinnovazione (materiali, prodotti, processi)	59%
	Riduzione strutturale di emissioni, rifiuti, scarti	67%
	Co/trigenerazione, FER	40%
	Misure compensazione CO2	20%
	Processi di economia circolare	54%
	Mobilità sostenibile	9%
	Nessuna azione	21%
<b>STRATEGIA CRESCITA</b>	Certificazioni ambientali di prodotto o aziendali	46%
	Misurazione e valutazione degli impatti	38%
	Ecoinnovazione (materiali, prodotti, processi)	43%
	Riduzione strutturale di emissioni, rifiuti, scarti	62%
	Co/trigenerazione, FER	27%
	Misure compensazione CO2	17%
	Processi di economia circolare	40%
	Mobilità sostenibile	12%
	Nessuna azione	27%
<b>STRATEGIA INNOVAZIONE DI PRODOTTO</b>	Certificazioni ambientali di prodotto o aziendali	57%
	Misurazione e valutazione degli impatti	49%
	Ecoinnovazione (materiali, prodotti, processi)	58%
	Riduzione strutturale di emissioni, rifiuti, scarti	64%
	Co/trigenerazione, FER	38%
	Misure compensazione CO2	19%
	Processi di economia circolare	46%
	Mobilità sostenibile	13%
	Nessuna azione	26%

A completare il quadro della rilevazione, abbiamo chiesto alle aziende partecipanti quali misure hanno messo in campo per fronteggiare la crisi energetica degli ultimi mesi.



### Misure per fronteggiare la crisi energetica

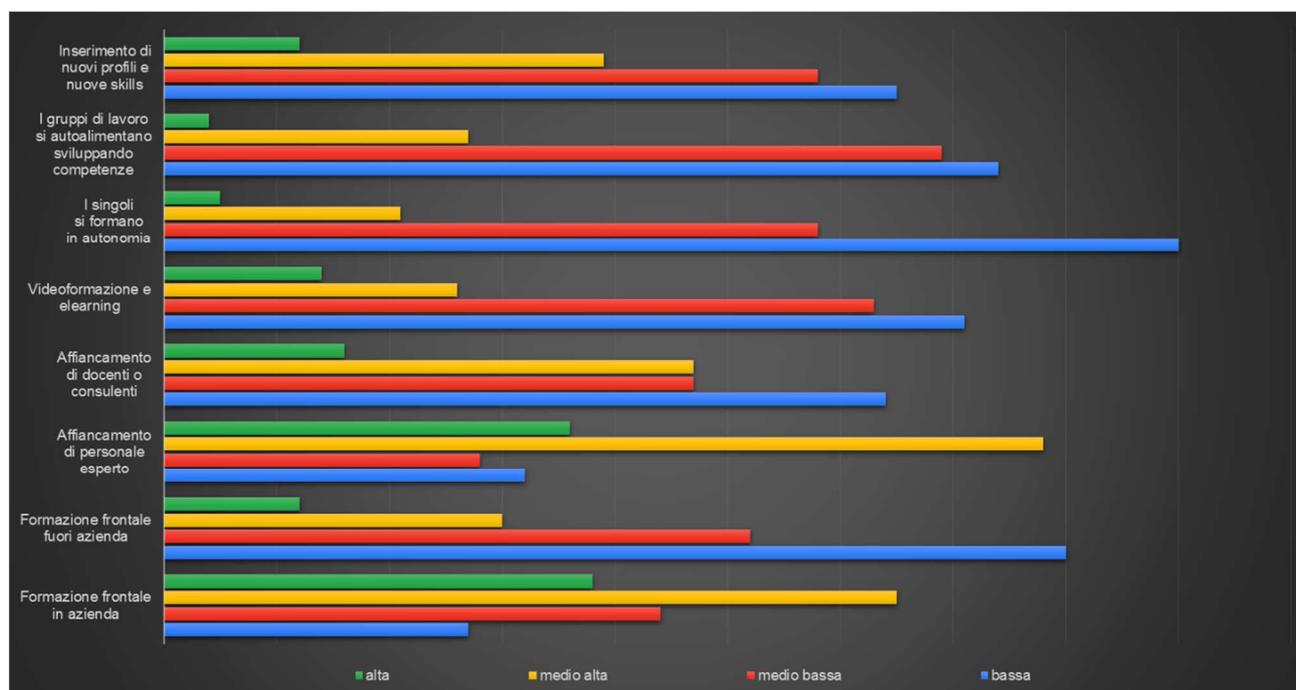
Il 78% delle aziende ha attivato investimenti e strategie in grado di mitigare gli effetti dei rincari delle tariffe o delle discontinuità nelle forniture energetiche; la grande maggioranza (75%) ha agito la leva dell'efficienza nei consumi, in particolare attraverso misure di programmazione e una migliore gestione dei processi produttivi, mentre il 44% ha sfruttato i meccanismi di mercato attuali, rivolgendosi a provider in grado di offrire migliori condizioni contrattuali. Circa un quarto dei rispondenti (24%) ha elaborato strategie collettive di risposta agli shock, attraverso la partecipazione a gruppi di acquisto; nel 14% dei casi l'individuazione o l'inserimento di una nuova figura responsabile della gestione energetica ha già rappresentato una parte fondamentale delle soluzioni elaborate, mentre solo l'8% delle aziende si è vista costretta a sospendere o limitare le attività di produzione. Anche sul fronte energetico il cluster Strategia Ambiente ha mostrato il maggior tasso di proattività, con l'85% delle aziende ingaggiate per limitare gli effetti negativi indotti dai mercati energetici.

In linea generale il sistema industriale (manifattura e servizi) dimostra complessivamente di interpretare il trend della rivoluzione green come un driver per il riposizionamento competitivo, l'innovazione di prodotto, lo sviluppo delle attività produttive, a partire dalle nuove policies aziendali adottate. La transizione passa attraverso il coinvolgimento del personale ai diversi livelli organizzativi, la realizzazione di assessment ambientali e valutazioni d'impatto, l'ottenimento di certificazioni aziendali o di prodotto, l'ecoinnovazione; la spinta all'efficienza non è più solo una questione di marginalità, ma è reinterpreta in termini di razionalizzazione dei consumi di materiali, energia, scarti e rifiuti. Tra le azioni più di frontiera si segnalano gli investimenti in misure di compensazione delle emissioni di CO2 (solo il 19% del panel ha utilizzato questa strategia), e in impianti di cogenerazione/trigenerazione o utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, mentre cresce la domanda per la nuova figura professionale dell'Energy Specialist.

## FOCUS: IL RUOLO DELL'HR MANAGER PER INGAGGIARE, MOBILITARE, SVILUPPARE IL CAPITALE COGNITIVO AZIENDALE

Le strategie imprenditoriali sottese ai cluster individuati e i trend di sviluppo delineati, richiedono di innovare e trasformare l'organizzazione aziendale, facendo leva sulle competenze dei collaboratori e sui modelli organizzativi intesi quali acceleratori del cambiamento e infrastrutture relazionali abilitanti i sentieri di crescita del sistema industriale. Il ruolo odierno di chi si occupa di coltivare e far crescere il capitale cognitivo aziendale è quindi al centro del secondo focus della survey, teso a rilevare le modalità con cui l'HR manager – o chi ha la delega al personale – mette a disposizione dello staff aziendale occasioni di apprendimento e sviluppo in maniera funzionale alle strategia d'impresa.

I partecipanti alla survey ci hanno restituito una valutazione di priorità nell'utilizzo di diverse metodologie o strategie formative, per dotare l'organizzazione delle competenze e delle skills necessarie alle trasformazioni attese.



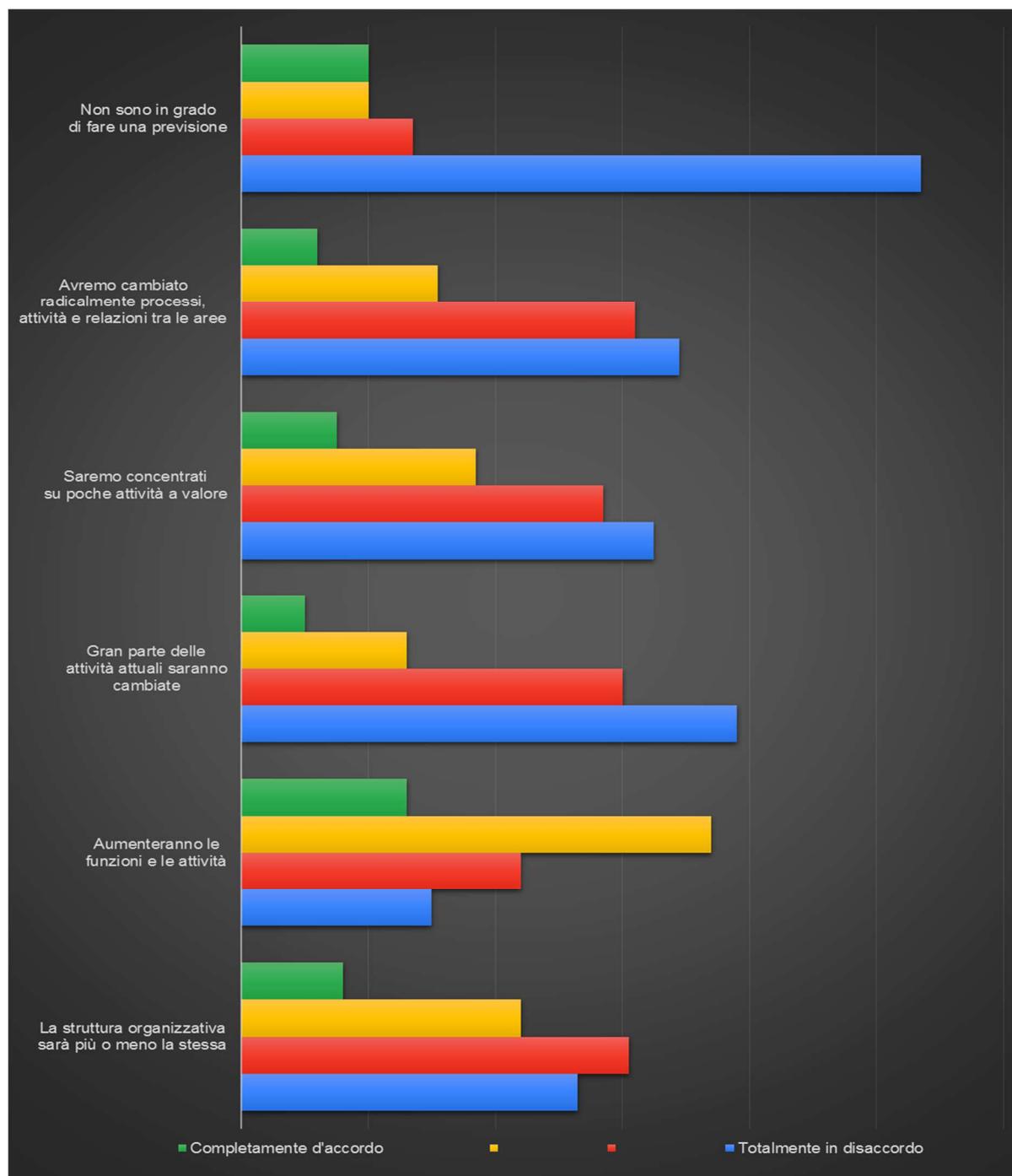
*Strategie di sviluppo delle competenze aziendali*

La metodologia nettamente prevalente (nel 60% dei casi riveste un'importanza alta o medio alta) prevede un mix di azioni di affiancamento on the job da parte di personale aziendale esperto (66% dei casi) e attività frontale in azienda (59%), cui si aggiungono gli interventi di docenti e consulenti con azioni di action learning (36% per il totale del panel, 40% per il cluster Strategia Ambiente). Il cluster Strategia Ambiente predilige le strategie che valorizzano il learning by doing, enfatizzando i processi di trasferimento interno delle competenze (70% dei casi) e utilizzando expertise esterni (40%), ma affiancati dalla formazione tradizionale (66%); il cluster Strategia Innovazione si affida a processi formativi più formali (63%), mentre le attività di autoapprendimento (dei singoli o dei gruppi di lavoro) sono ancora poco formalizzati e riguardano un'élite del panel (tra il 15% e il 18%).

L'inserimento di nuovo personale competente è una strategia sempre più diffusa (29%), in particolare per il cluster Strategia Innovazione, Strategia Ambiente e Strategia Internazionalizzazione, ossia quando sono più necessarie competenze nuove rispetto al set consolidato in azienda.

L'ultimo oggetto di indagine della survey è dedicato alla rilevazione delle aspettative di medio periodo (2026), legate alla trasformazione della propria organizzazione. A livello aggregato prevale la consapevolezza che nel

prossimo triennio le attività aziendali e di conseguenza l'organizzazione sarà cambiata rispetto alla situazione attuale: solo il 35% dei rispondenti non prevede cambiamenti sostanziali (era il 29% nel 2022). Anche se è sempre difficile fare delle previsioni (il 77% dei rispondenti riesce a sbilanciarsi, contro l'84% dello scorso anno), nel complesso, il 58% converge verso uno scenario caratterizzato dall'aumento delle funzioni e delle attività aziendali, il 24% si aspetta un cambiamento radicale dell'azienda (era il 17% nel 2022) e il 30% ritiene che la struttura organizzativa sarà focalizzata su poche attività a valore.



Un ringraziamento particolare a chi ha voluto condividere con noi informazioni, sensibilità e visione, per contribuire a sviluppare il settore e la community della formazione e dei servizi alle imprese.