

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Report Territoriale anno 2025

Le competenze di base come leva per l'innovazione

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Introduzione	3
1. Le competenze di base e trasversali come infrastruttura per l'innovazione	3
2. Competenze digitali di base e <i>digital mindset</i>	4
3. Competenze linguistiche, comunicative e interculturali.....	6
4. Le buone pratiche nello sviluppo di competenze di base e trasversali	7
5. Il problema delle competenze in ingresso	8
6. Competenze in ingresso, formazione, organizzazione: tendenze emergenti	10
7. Le organizzazioni come comunità educanti e ambienti specifici di apprendimento ..	12

Introduzione

Le 15 interviste realizzate nel corso del 2025 presso aziende emiliano-romagnole aderenti a Fondimpresa e già beneficiarie di attività formative finanziate tramite i due canali di finanziamento del Fondo (Conto Formazione e Conto di Sistema), hanno fatto emergere quest'anno con particolare rilevanza due macro-orientamenti strettamente connessi tra loro.

Da un lato, in numerose imprese gli intervistati hanno evidenziato l'importanza, talvolta sottovalutata, dello sviluppo delle competenze di base e trasversali come infrastruttura immateriale per agevolare i processi di innovazione. Non pochi referenti hanno sottolineato come tali competenze non siano da considerare abilità “minime” o complementari rispetto a quelle tecnico-professionali, ma come un vero e proprio *sine qua non* su cui andare poi ad implementare processi di cambiamento a più elevata complessità.

Dall'altro, nelle interviste realizzate quest'anno è emersa in modo eclatante la difficoltà sempre maggiore nel reperimento di determinate figure professionali e, più in generale, si è lamentato il crescente *mismatch* tra conoscenze e competenze attese e quelle reperibili nei processi di selezione e *onboarding*. I due temi sono legati dal fatto che spesso sono proprio le competenze di base e, ancora di più, quelle trasversali a fare la differenza, decretando il successo o, al contrario, il fallimento nell'inserimento di nuove figure professionali in azienda. Proprio per conciliare le necessità di sviluppare competenze soft condivise e abilitanti e, al tempo stesso, di avere dipendenti in grado di assimilare queste ultime rapidamente e in modo efficace, facilitandone in tal modo l'inserimento in azienda e la successiva *retention*, sempre più imprese del nostro territorio si stanno orientando verso processi di formazione ad hoc sviluppati internamente, assumendosi in prima persona la responsabilità di diventare “comunità educanti”. In quest'ottica vengono colte prontamente le opportunità offerte dal Fondo.

1. Le competenze di base e trasversali come infrastruttura per l'innovazione

Nel dibattito contemporaneo su formazione, competitività e trasformazione dei sistemi produttivi, le competenze di base e trasversali sono sempre più riconosciute come una vera e propria infrastruttura immateriale dell'innovazione. In questa prospettiva, tali competenze non possono essere considerate abilità “minime” o complementari rispetto a quelle tecnico-professionali, ma costituiscono il fondamento su cui si innestano i processi di cambiamento tecnologico, organizzativo e sociale.

Fondimpresa, nei propri avvisi dedicati allo sviluppo delle competenze di base e trasversali, definisce infatti un perimetro ampio e integrato di capacità essenziali per la crescita delle imprese e l'occupabilità delle persone. Secondo questa impostazione, rientrano tra le competenze di base e trasversali non solo le abilità linguistiche e digitali, ma anche le competenze personali, sociali e di apprendimento continuo (in linea con il quadro europeo LifeComp), le competenze imprenditoriali e di spirito di iniziativa (EntreComp), le competenze numeriche, nonché quelle comunicative e relazionali. Tale articolazione restituisce una visione della formazione che affianca l'aggiornamento tecnico, puntando a rafforzare la capacità delle persone di orientarsi, apprendere, collaborare e agire in contesti complessi e in continua evoluzione.

In questa chiave, anche nel corso dell'attività di monitoraggio è emerso con evidenza il ruolo sempre più strategico delle competenze trasversali nei processi di trasformazione dei ruoli professionali. In un contesto produttivo regionale caratterizzato da una forte presenza manifatturiera, da filiere articolate e da una

crescente integrazione tra dimensione industriale, digitale e organizzativa, tali competenze non sono percepite come abilità accessorie, ma come un vero e proprio fattore abilitante della competitività. Diverse imprese evidenziano come il rafforzamento delle competenze personali e sociali, nonché quelle orientate all'iniziativa e all'autonomia dei lavoratori consenta di affrontare in modo più efficace le transizioni in atto, migliorando la capacità di gestione del cambiamento, l'adattabilità dei ruoli professionali e la qualità dei processi decisionali.

Capacità come il *problem solving*, il pensiero critico, la comunicazione efficace, il lavoro in team, l'adattabilità e l'apprendimento permanente diventano determinanti per affrontare l'introduzione di nuove tecnologie, la riorganizzazione dei processi produttivi e l'aumento dell'interdipendenza tra funzioni e competenze diverse. L'innovazione, infatti, non si realizza solo attraverso nuovi strumenti o soluzioni tecnologiche, ma richiede persone in grado di interpretare il cambiamento, gestire l'incertezza, collaborare in modo efficace e contribuire attivamente al miglioramento continuo.

2. Competenze digitali di base e *digital mindset*

Nel contesto della trasformazione digitale dei sistemi produttivi e dei servizi, le competenze digitali di base rappresentano un prerequisito essenziale sia per l'innovazione tecnologica sia per l'inclusione lavorativa. Non si tratta esclusivamente di abilità tecniche, ma di un insieme articolato di conoscenze, capacità e atteggiamenti che consentono alle persone di operare in modo consapevole, efficace e sicuro all'interno di ambienti di lavoro sempre più digitalizzati.

Dal punto di vista delle imprese, emerge con chiarezza la necessità di rafforzare competenze digitali diffuse e trasversali, accessibili a tutte le categorie di lavoratori, indipendentemente dal ruolo o dal livello di specializzazione. Tra queste rientrano l'alfabetizzazione informatica di base, la capacità di utilizzare strumenti digitali per la comunicazione e la collaborazione, la gestione dei flussi informativi, nonché la consapevolezza dei temi legati alla sicurezza informatica e alla protezione dei dati. Particolare rilevanza assume inoltre l'uso critico delle informazioni digitali, inteso come capacità di selezionare, valutare e interpretare contenuti e dati in modo affidabile e responsabile, evitando rischi legati a disinformazione, errori decisionali o utilizzi impropri delle tecnologie.

Accanto alle competenze operative, assume un ruolo centrale la diffusione di una vera e propria cultura digitale, intesa come *mindset* orientato all'innovazione e all'apprendimento continuo. In questo senso, le imprese evidenziano come la capacità di apprendere nuove tecnologie, di adattarsi rapidamente ai cambiamenti dei processi e degli strumenti di lavoro, e di integrare il digitale nelle pratiche quotidiane rappresenti un fattore determinante per la competitività. Il *digital mindset* si traduce nella disponibilità a sperimentare, nella propensione a collaborare in ambienti ibridi e digitali, e nella capacità di leggere il potenziale delle tecnologie come leva di miglioramento organizzativo, piuttosto che come mero supporto operativo.

Un ulteriore ambito strategico riguarda la gestione dei dati, sempre più centrali nei processi decisionali e produttivi. Anche a livelli non specialistici, la capacità di comprendere il valore dei dati, di utilizzarli in modo appropriato e di interagire con sistemi informativi e piattaforme digitali costituisce una competenza chiave per sostenere processi di innovazione diffusa e per favorire l'integrazione tra competenze tecniche, organizzative e decisionali.

Un esempio significativo di come lo sviluppo delle competenze digitali di base rappresenti un prerequisito essenziale per sostenere l'innovazione tecnologica e organizzativa anche in contesti industriali ad alta complessità è offerto dall'esperienza di **Apicom**, azienda specializzata nella progettazione e fornitura di

soluzioni di prova e test per l'industria della mobilità. In un contesto fortemente orientato all'ingegneria e all'integrazione di sistemi hardware e software avanzati, la formazione digitale non è concepita come un ambito separato o accessorio, ma come una competenza trasversale a supporto dell'efficienza dei processi, della collaborazione interfunzionale e della qualità complessiva del lavoro. I percorsi formativi dedicati all'utilizzo evoluto di strumenti come Excel e alla digitalizzazione dei processi, costruiti su casi reali e applicazioni operative, hanno consentito ai lavoratori di acquisire competenze immediatamente spendibili nella gestione delle informazioni, nell'analisi dei dati e nella condivisione dei flussi di lavoro, rafforzando la capacità di monitorare le commesse, produrre report strutturati e supportare i processi decisionali.

L'esperienza di **Ceramiche MOMA** conferma come la formazione sulle competenze digitali di base rappresenti una leva strategica non solo per l'innovazione tecnologica, ma anche per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della collaborazione interna. Attraverso percorsi mirati su strumenti digitali trasversali, in particolare Excel, ma anche software di grafica e modellazione 3D, l'azienda ha rafforzato la capacità dei lavoratori di gestire dati, processi e contenuti digitali in modo più autonomo ed efficace, favorendo l'integrazione tra funzioni diverse e tra le società del gruppo. La formazione ha prodotto ricadute operative concrete, traducendosi nello sviluppo di soluzioni digitali applicate ai processi interni e nel consolidamento di una cultura condivisa dell'innovazione, confermando il ruolo delle competenze digitali come infrastruttura abilitante per la competitività anche nei settori manifatturieri tradizionali.

In una prospettiva diversa ma complementare, l'esperienza di **Lovemark** mostra come le competenze digitali di base e il *digital mindset* assumano un valore strategico anche nei settori dei servizi e della consulenza, dove l'innovazione riguarda non solo le tecnologie adottate, ma soprattutto i modelli organizzativi, i processi decisionali e la capacità di generare valore per i clienti. Attraverso percorsi formativi mirati sulla digitalizzazione dei processi, sull'uso consapevole dei dati e sulla sostenibilità digitale, l'agenzia ha considerato la formazione come leva di sviluppo organizzativo e culturale. L'investimento sulle competenze digitali ha contribuito a diffondere una cultura digitale condivisa, a rafforzare l'integrazione tra competenze tecniche e trasversali e a sostenere l'evoluzione del ruolo dell'impresa da fornitore di servizi a partner di innovazione, confermando il valore delle competenze digitali come fattore abilitante per competitività, sostenibilità e crescita anche nei contesti non manifatturieri.

Nel percorso di sviluppo di **Montanari Giulio & C.**, infine, la formazione digitale si configura come un elemento funzionale al rafforzamento della qualità produttiva, alla gestione dei dati e al sostegno dei processi di innovazione tecnologica. L'azienda ha investito in modo mirato sulle competenze digitali di base e intermedie, in particolare sull'utilizzo avanzato degli strumenti informatici a supporto delle attività di controllo qualità, misurazione e analisi dei processi. I percorsi formativi hanno riguardato sia il potenziamento delle competenze informatiche trasversali sia l'apprendimento di software e applicativi specialistici connessi ai macchinari di misura e alle strumentazioni metrologiche, favorendo una maggiore autonomia operativa e precisione nelle attività quotidiane. Accanto alla dimensione più strettamente strumentale, l'esperienza evidenzia un progressivo avvicinamento a un *mindset* digitale orientato all'apprendimento continuo e alla sperimentazione, come dimostrato dalle prime applicazioni esplorative dell'intelligenza artificiale a supporto della lettura dei disegni tecnici, della programmazione delle macchine e dell'analisi dei processi di qualità. Pur in una fase ancora iniziale, l'approccio adottato valorizza l'uso critico delle tecnologie digitali come strumenti di supporto al lavoro umano, promuovendo consapevolezza, capacità di interpretazione dei dati e apertura al cambiamento. In questo senso, la formazione digitale non è concepita come aggiornamento episodico, ma come componente integrata di una strategia più ampia volta a sostenere l'innovazione, la trasmissione delle competenze e la resilienza organizzativa in un contesto produttivo altamente tecnologico e internazionale.

3. Competenze linguistiche, comunicative e interculturali

L'altro ambito di competenze che, nel contesto di trasformazione economica e sociale che caratterizza i sistemi produttivi regionali, assume un ruolo sempre più strategico, è quello delle competenze linguistiche, comunicative e interculturali. Il linguaggio, inteso non solo come strumento tecnico di trasmissione delle informazioni ma come dispositivo relazionale e culturale, incide in modo diretto sull'efficacia dei processi decisionali, sulla collaborazione tra ruoli e funzioni e sulla capacità di gestire contesti complessi e in continuo cambiamento.

La comunicazione efficace rappresenta infatti una competenza trasversale cruciale nei contesti organizzativi articolati, caratterizzati da lavoro in team multidisciplinari, interdipendenza tra funzioni, crescente digitalizzazione dei processi e diffusione di modelli organizzativi flessibili. La capacità di esprimere con chiarezza obiettivi, condividere informazioni, gestire feedback e conflitti, adattare il registro comunicativo ai diversi interlocutori interni ed esterni contribuisce in modo significativo al miglioramento del clima organizzativo, alla riduzione delle inefficienze e al rafforzamento della capacità di cooperazione. In questo senso, le competenze comunicative non rappresentano un elemento accessorio, ma una componente strutturale della performance organizzativa e della qualità del lavoro.

Parallelamente, le competenze linguistiche, e in particolare la conoscenza delle lingue straniere, costituiscono un fattore chiave per i processi di internazionalizzazione delle imprese e per il posizionamento competitivo sui mercati globali. In una regione fortemente orientata all'export e all'inserimento nelle catene del valore internazionali, la capacità di interagire efficacemente con clienti, fornitori e partner esteri non si limita alla padronanza tecnica della lingua, ma implica anche la comprensione dei codici culturali, delle pratiche comunicative e dei contesti di riferimento. L'investimento sulle competenze linguistiche rafforza quindi non solo la capacità commerciale, ma anche la qualità delle relazioni di business e la reputazione delle imprese sui mercati internazionali.

Un ulteriore ambito di crescente rilevanza riguarda le competenze interculturali e la gestione della diversità nei luoghi di lavoro. La pluralità di background culturali, linguistici e professionali che caratterizza oggi molti contesti produttivi rappresenta al tempo stesso una sfida e una risorsa. La capacità di riconoscere, valorizzare e governare la diversità culturale contribuisce a prevenire conflitti, favorire l'inclusione, migliorare la collaborazione tra i lavoratori e attivare processi di apprendimento reciproco. Le competenze interculturali si rivelano quindi fondamentali non solo per l'integrazione dei lavoratori con background migratorio, ma più in generale per sostenere modelli organizzativi aperti, innovativi e socialmente sostenibili.

Alcune delle esperienze aziendali analizzate confermano in modo concreto il valore strategico di queste competenze. **Coccinelle**, ad esempio, ha inserito la formazione linguistica come componente complementare ma centrale di un più ampio investimento sulle competenze di base e trasversali. L'aggiornamento linguistico, in particolare sulle lingue straniere, è stato finalizzato a rafforzare la capacità del personale di operare in un contesto fortemente internazionale, caratterizzato da una rete di vendita diffusa in oltre 45 Paesi e da una clientela culturalmente eterogenea. In questo quadro, la formazione linguistica ha sostenuto direttamente i processi di internazionalizzazione del brand, migliorando la qualità della comunicazione con clienti, partner e stakeholder esteri e affiancando lo sviluppo di competenze relazionali orientate all'accoglienza e alla costruzione di relazioni di fiducia. Le competenze linguistiche non sono state quindi considerate come abilità tecniche isolate, ma come fattori abilitanti del modello relazionale dell'impresa.

Anche **3F Filippi**, nell'ambito della propria strategia di sviluppo e internazionalizzazione, ha investito in modo mirato sul rafforzamento delle competenze linguistiche, riconoscendo il ruolo della lingua inglese come leva strategica per il posizionamento sui mercati esteri e per il miglioramento della comunicazione interna ed esterna. La formazione linguistica, rivolta in particolare a figure delle aree tecnico-amministrative e marketing, è stata progettata in stretta connessione con le attività operative quotidiane, favorendo un utilizzo funzionale della lingua nei contesti professionali. L'intervento ha contribuito a rafforzare la capacità di interazione con clienti e partner internazionali, migliorando la chiarezza comunicativa, l'efficacia commerciale e il coordinamento interfunzionale, in un'ottica di integrazione tra competenze linguistiche e competenze trasversali.

Nel settore energetico, l'esperienza di **GETEC Italia** evidenzia come la formazione linguistica possa assumere un ruolo chiave per sostenere l'innovazione organizzativa e la collaborazione in contesti multinazionali complessi. Nell'ambito del Piano Formativo Aziendale Pluritematico 2023-2024, l'azienda ha investito sul rafforzamento delle competenze di Business English, coinvolgendo personale impiegatizio e figure con responsabilità gestionali, anche in vista del conseguimento di certificazioni internazionali. La lingua inglese è stata interpretata come competenza trasversale funzionale alla mobilità professionale interna, alla collaborazione interculturale e alla qualità dei processi decisionali, confermando il legame tra competenze linguistiche, coesione organizzativa e capacità di operare efficacemente in reti europee e globali.

Infine, nel caso di **Simol S.p.A.**, la formazione linguistica e comunicativa si inserisce all'interno di una strategia più ampia di rafforzamento delle competenze di base e trasversali a supporto dell'internazionalizzazione dell'impresa. Operando con una quota significativa di export e relazioni consolidate con mercati esteri, l'azienda riconosce la competenza linguistica come leva essenziale per migliorare la comunicazione con clienti e partner internazionali e per sostenere l'efficacia dei processi commerciali e amministrativi. L'investimento nella formazione linguistica è stato concepito non come intervento isolato, ma come parte integrante di un percorso di sviluppo delle competenze comunicative e relazionali, funzionale a una maggiore professionalità, autonomia operativa e qualità delle interazioni in contesti internazionali sempre più complessi.

4. Le buone pratiche nello sviluppo di competenze di base e trasversali

L'analisi delle esperienze formative esaminate consente di individuare un insieme articolato di buone pratiche ricorrenti nello sviluppo delle competenze di base e trasversali, che appaiono fortemente correlate alla capacità dei sistemi produttivi di sostenere processi di innovazione, adattamento e crescita nel medio-lungo periodo. Tali pratiche non si configurano come modelli standardizzati, ma come approcci coerenti, trasferibili e adattabili a contesti organizzativi e settoriali differenti.

Un primo aspetto riguarda l'integrazione strategica delle competenze di base e trasversali nelle politiche di sviluppo aziendale. In molti casi, queste competenze non vengono trattate come ambiti formativi residuali o compensativi, ma come leve strutturali per accompagnare trasformazioni tecnologiche, riorganizzazioni dei processi e cambiamenti dei ruoli professionali. La formazione su competenze comunicative, digitali, linguistiche e personali risulta tanto più efficace quanto più è progettata in connessione diretta con gli obiettivi di innovazione, internazionalizzazione e miglioramento organizzativo.

Una seconda buona pratica riguarda l'approccio trasversale e inclusivo allo sviluppo delle competenze, orientato a coinvolgere un'ampia platea di lavoratori, indipendentemente dal livello di inquadramento o dal ruolo ricoperto. Le esperienze analizzate mostrano come investire su competenze digitali di base, comunicative e relazionali per tutti i profili contribuisca a ridurre asimmetrie interne, migliorare la collaborazione interfunzionale e rafforzare la capacità complessiva dell'organizzazione di affrontare il cambiamento. In questo senso, le competenze di base agiscono come fattore di coesione e come infrastruttura comune che abilita l'innovazione diffusa.

Un ulteriore elemento qualificante è rappresentato dalla centralità dell'apprendimento contestualizzato e orientato alla pratica. Le buone pratiche formative si caratterizzano per l'uso di contenuti e strumenti direttamente collegati alle attività quotidiane: dati reali, casi concreti, flussi di lavoro esistenti, situazioni operative ricorrenti. Questo approccio favorisce una maggiore trasferibilità delle competenze acquisite, rafforza la motivazione dei partecipanti e consente di generare ricadute organizzative tangibili, in termini di efficienza, qualità dei processi e autonomia operativa.

Particolarmente rilevante appare anche la diffusione di una concezione evolutiva delle competenze digitali, che va oltre l'acquisizione di abilità tecniche puntuali. Le esperienze più mature evidenziano l'importanza di promuovere un vero e proprio digital mindset, fondato sulla capacità di apprendere nuove tecnologie, utilizzare in modo critico dati e informazioni, sperimentare soluzioni innovative e integrare il digitale nei processi decisionali e organizzativi. In questo quadro, la formazione digitale si configura come un processo continuo e abilitante, piuttosto che come un intervento episodico.

Infine, un'altra tipologia di buona pratica riguarda l'integrazione tra competenze linguistiche, comunicative e interculturali, considerate come fattori strategici per l'internazionalizzazione, la gestione della diversità e la qualità delle relazioni professionali. Le esperienze analizzate mostrano come l'apprendimento linguistico risulti più efficace quando è inserito in una visione più ampia di sviluppo delle competenze relazionali e interculturali, orientate alla comprensione dei contesti, dei codici comunicativi e delle dinamiche collaborative in ambienti multiculturali e transnazionali.

Nel complesso, le evidenze raccolte confermano che investire in competenze di base e trasversali significa investire nelle condizioni abilitanti dell'innovazione: persone in grado di comprendere il cambiamento, di parteciparvi attivamente e di tradurlo in miglioramento organizzativo, produttivo e sociale. Questa dimensione rappresenta un asse strategico fondamentale per le politiche formative regionali e per il rafforzamento della capacità competitiva dei sistemi produttivi nel medio-lungo periodo.

5. Il problema delle competenze in ingresso

La ricerca di personale preparato, ben formato o, meglio ancora, specializzato e dotato di esperienze specifiche e che forniscano risposta alle esigenze aziendali costituisce una delle problematiche che più spesso vengono espresse dalle imprese. Dal Monitoraggio Valutativo 2025 di Orione fra le aziende dell'Emilia-Romagna il problema è stato spesso evocato nel corso delle interviste, a volte autonomamente, a volte attraverso una sollecitazione dell'intervistatore. In alcuni casi il problema del reperimento di lavoratori che si possano inserire efficacemente nei contesti aziendali emerge in quanto si collega in modo più o meno diretto con i Piani Formativi Aziendali realizzati. In ogni occasione è emersa la difficoltà di reperire specifiche figure professionali di cui l'azienda ha necessità per poter proseguire in maniera efficace ed efficiente nella propria attività e per poter crescere e fronteggiare mercati sempre più incerti e poco

prevedibili, soprattutto per aziende dotate di un elevato grado di internazionalizzazione, maggiormente esposte quindi alle sfide dell'innovazione in tutte le sue manifestazioni.

A inizio dicembre 2025 è stato diffuso un breve e denso comunicato stampa¹ a cura del Progetto Excelsior, il sistema informativo permanente promosso da Unioncamere, Ministero del Lavoro e Camere di Commercio che effettua il monitoraggio dei fabbisogni formativi e professionali delle imprese italiane, fornendo dati preziosi sulla domanda di lavoro, sulle competenze richieste dalle aziende e sulle prospettive occupazionali. È uno strumento chiave per l'orientamento professionale e per allineare la formazione alle esigenze del mercato e delle aziende e a supporto di giovani, scuole e agenzie ed enti di formazione nell'orientamento e nella programmazione.

L'indagine evidenzia che le imprese italiane hanno in programma l'attivazione di circa 350mila contratti nel solo mese di dicembre. Uno sguardo allargato fino a febbraio 2026 amplia la richiesta delle aziende a 1,3 milioni di contratti. Si registra un lieve rallentamento nella domanda di lavoro a confronto con i periodi precedenti. Le imprese continuano a segnalare forti difficoltà nel reperimento di personale, dichiarando di avere problemi a reperire il 46% dei profili richiesti. Questo lo scenario che emerge dal Bollettino del Sistema Informativo Excelsior, realizzato grazie al Programma Nazionale Giovani, Donne e Lavoro, cofinanziato dall'Unione Europea. Il rallentamento della domanda di lavoro è più forte nel comparto industriale in particolare nel manifatturiero. In controtendenza è invece il settore delle costruzioni. Anche il terziario mostra segnali di calo, così come il settore agricolo, anche se in misura inferiore. Nel terziario fanno eccezione il turismo (alloggio e ristorazione), insieme al commercio e ai servizi alle persone.

A dicembre risultano problematiche da reperire 161mila figure sulle 350mila richieste, pari al 46%, con criticità più pronunciate nell'industria metallurgica e metallifera, dove quasi due profili su tre risultano introvabili (65,7%), seguite dalle costruzioni (62,8) e dal settore del legno e dell'arredo (59,5%).

Sul piano territoriale il Nord-Est è l'area con maggiori difficoltà di reperimento (51,9%), con l'Emilia-Romagna in cui questa difficoltà ammonta al 46,8% delle richieste delle aziende.

I motivi principali della difficoltà consistono soprattutto nell'assenza di candidati e, in misura sensibilmente inferiore, nella preparazione inadeguata dei candidati.

Questi dati aggiornati danno la misura del problema, che sembra purtroppo avere assunto una configurazione strutturale nel mercato del lavoro italiano. Sulla preparazione inadeguata dei possibili candidati è probabilmente più agevole intervenire, con un investimento più mirato e qualificato nei percorsi di formazione professionale e nel segmento dell'istruzione tecnica e professionale. Più problematico invece è intervenire sulla mancanza di candidati, su cui appare necessaria una riflessione operativa molto approfondita, capace di prendere in considerazione sia l'emergenza demografica, con la sempre maggiore scarsità di giovani che si presentano nel mercato del lavoro, senza sottovalutare il problema dell'appetibilità, non solo economica e di condizioni contrattuali (la stragrande maggioranza della domanda di lavoro si concentra su contratti a tempo determinato, per esempio) del lavoro. Ma tali problematiche possono in questa sede solo essere accennate.

È di un certo interesse, invece, trarre dalle interviste realizzate le direttrici di intervento che le singole aziende intervistate hanno intrapreso per tentare di dare una risposta al problema.

¹ https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/documenti/05122025_Excelsior_dicembre.pdf.

6. Competenze in ingresso, formazione, organizzazione: tendenze emergenti

Una piccola storia raccolta da **Montanari Giulio & C.** consente di delineare i percorsi che diverse aziende hanno strutturato per fronteggiare il problema della difficoltà di trovare adeguate competenze in ingresso nelle aziende, competenze che consentano loro di mantenere e incrementare adeguati standard produttivi e/o di servizio. Il problema che hanno dovuto affrontare era quello di trovare lavoratori che potessero sostituire maestranze giunte al pensionamento, in particolare in una funzione aziendale cardine come la qualità. Nel percorso di individuazione della persona in possesso del profilo professionale ricercato avevano trovato un lavoratore con un curriculum di tutto rispetto e con una esperienza nell'ambito dell'assicurazione qualità che la facevano ritenere assolutamente adeguata al ruolo da ricoprire in azienda. È stato come se avessero trovato il pezzo del puzzle che si veniva ad inserire esattamente nella collocazione che era rimasta da riempire. La persona sembrava rispondere esattamente alle esigenze aziendali. Si è perciò provveduto alla sua immediata assunzione. In breve tempo però il suo inserimento si è rivelato molto problematico: ha mostrato caratteristiche caratteriali problematiche nella gestione delle relazioni. A partire da questo, l'impresa ha scelto di formare le persone di nuova assunzione direttamente in azienda, costruendo percorsi e traiettorie di inserimento e di crescita professionale altamente specifiche e che potessero soddisfare insieme le esigenze dell'azienda e inserimenti adeguati anche ai bisogni dei neoassunti. Una scelta che può essere definita "sartoriale". Questa scelta consente alle persone di integrarsi nello specifico ambiente aziendale, un sistema dotato di proprie caratteristiche relazionali e di una cultura specifica e di aderire gradualmente e consapevolmente allo specifico aziendale.

Questo episodio ha motivato l'azienda a ricercare persone dotate di caratteristiche peculiari, tali da costituire un insieme di prerequisiti che potessero agevolare lo stabilirsi di una relazione soddisfacente fra azienda e neoassunti. Non si tratta semplicemente di quegli elementi che solitamente si definiscono come competenze "soft" (capacità relazionali, comunicative e decisionali o il saper interagire in situazioni di gruppo), quanto piuttosto – come emerso anche dai precedenti paragrafi – di elementi relativi al carattere e agli atteggiamenti, quali l'adattabilità ai contesti, la determinazione e la chiarezza dei propri obiettivi di lavoro e, perché no, di vita. Caratteristiche personali magari accompagnate da percorsi esperienziali o di studio in area tecnica, fattori però che possono anche passare in secondo piano a fronte di "doti" o "qualità" personali come quelle citate. Perciò la formazione è quella che avviene in azienda, concepita non solo come dispositivo intenzionale e intenzionalmente orientato a realizzare e a implementare determinati apprendimenti, ma formazione intesa come socializzazione a una attività specifica all'interno di uno specifico contesto organizzativo aziendale, un ambito dotato di proprie caratteristiche di cultura, costruito nel tempo, con riti, linguaggio, costumi e anche mitologie proprie. La storia della Montanari Giulio, per quanto si può dedurre dalla sua vicenda, ha sviluppato elementi forti e distintivi sotto questo profilo e si può valorizzare questa scelta aziendale come buona pratica.

Altre aziende hanno intrapreso la via della formazione *home made*, sviluppando vie di concezione e di pratiche formative dotate di una certa originalità.

ONIT SpA, azienda informatica di Cesena, ha realizzato un piano formativo fortemente orientato allo sviluppo delle soft skills dei livelli intermedi, con l'obiettivo di rendere il lavoro più gradevole e accogliente per le persone, grazie a una acuta attenzione alle dinamiche proprie dei gruppi di lavoro e alla gestione della conflittualità al loro interno. Ciò rende possibile un più agevole inserimento di nuovi componenti nei gruppi e un ingresso gestito all'interno del sistema aziendale e alla sua cultura specifica. Le persone possono trovare un clima lavorativo favorevole e sviluppare un'esperienza lavorativa soddisfacente, più soddisfacente almeno rispetto a situazioni caratterizzate da una più pronunciata conflittualità interna. ONIT SpA vede un certo tasso di ricambio dei lavoratori, caratteristica propria delle aziende del settore informatico.

Ciononostante, vanta un tasso di *retention* notevolmente più elevato rispetto alla media del settore, probabilmente proprio grazie all'attenzione prestata alla vita dei gruppi e al loro lavoro, che costituiscono l'asse portante della sua attività. Inoltre, la presenza di una Academy interna e l'elevata qualità della formazione proposta e realizzata consente alle persone di poter accedere a disegni di carriera interessanti.

Un'altra buona pratica relativa al fronteggiamento dei nuovi ingressi e allo sviluppo delle loro competenze si è riscontrata in **Coccinelle SpA**, azienda parmense che produce borse e accessori per l'abbigliamento. Il percorso che ha portato alla realizzazione del Piano Formativo 2023-24 ha visto la realizzazione di un vero e proprio "Manuale di relazioni COCCINELLE", a rappresentare un modello di relazioni azienda-cliente, che è utilizzato nelle sessioni di gruppo realizzate nei singoli negozi a cura degli *store manager*. Il manuale è usato correntemente in tutti i team di vendita, con attività periodiche di *team building* che prevedono anche la messa in dinamica delle relazioni con la clientela. Successivamente alla realizzazione del Piano Formativo un gruppo di partecipanti alle attività è stato selezionato per partecipare a un percorso *Train the Trainer*, di modo che potessero portare avanti la formazione in via continuativa. Con questo si è venuto strutturando un percorso di inserimento dei nuovi assunti coerente non solo con gli obiettivi della formazione, ma soprattutto con la visione del processo di cambiamento in cui è stato immerso il piano formativo.

Infine, una delle conseguenze dirette del percorso realizzato e della sua filosofia è stata la realizzazione di attività di coaching per i componenti dei team e la strutturazione di una propria *Retail Academy*.

Un caso davvero interessante e molto specifico è rappresentato dall'esperienza di **ATL Group**, azienda faentina del settore del mobile imbottito. All'interno di un Piano formativo dedicato in modo esclusivo alla sostenibilità, ha realizzato pratiche che possono essere considerate ottime prassi anche nell'ottica di gestione di inserimenti lavorativi, specializzati o meno, con la realizzazione di attività di affiancamento dei lavoratori, neoassunti e non, mirate ad agevolare gli apprendimenti e la loro implementazione diretta nelle attività quotidiane. Oltre a realizzare l'obiettivo di un fattivo contributo di *upskilling* e inserimento organizzativo, questo insieme di realizzazioni ha avuto un importante e, forse, inatteso ritorno nei termini di una sensibilizzazione delle persone coinvolte in qualità di "affiancatori" ai processi di gestione degli apprendimenti definibili in qualche modo "in corpore vili", nella concretezza dell'attività lavorativa quotidiana, riempiendo di significato pratiche e percorsi di apprendimento informale, spesso lasciati al caso o all'iniziativa del singolo. Formare persone in grado di presidiare questi percorsi può costituire un prezioso patrimonio, in termini di capitale sociale dell'azienda, non semplicemente attraverso le classiche iniziative di "train the trainer", ma con l'apertura alla valorizzazione delle competenze apprese per via informale in azienda, portato delle attività quotidiane, apprendimenti che contribuiscono a fare una differenza qualitativa importante.

Un'ulteriore suggestione, nonché l'accenno di un insieme di buone prassi, viene da **FOR SpA**, azienda del gruppo Borghi, operante a Poggio Renatico (FE) nella produzione di raccordi oleodinamici. L'intervista con la responsabile HR dell'unità produttiva ha sottolineato la difficoltà che l'azienda incontra nel reperire determinate figure professionali. Non si trattava solo di figure tecniche, come informatici, specialisti in robotica e in Intelligenza Artificiale, ma anche figure dirigenziali nell'Ufficio Acquisti. L'intervista rimarcava la presenza nel recruiting di un presupposto problematico, che nei fatti costituisce un elemento di chiusura: quando esce una persona dall'azienda e ci si dà da fare per trovarne una copia perfetta. In tal modo il cambiamento avverrà molto difficilmente e i risultati non è detto che siano quelli desiderati. L'indirizzo intrapreso in azienda tende perciò a ricercare, in fase di reclutamento, persone che a livello di attitudini, di carattere e di disponibilità possa corrispondere a quello che si cerca, mentre sulla dimensione tecnica sarà possibile supportarla direttamente in azienda, con una formazione su misura, utilizzando il *coaching*, ma anche con una formazione esterna o offrendo la partecipazione a percorsi di alta formazione o a master. In queste circostanze la formazione diventa importante, quando non strategica: non è infatti detto che nel

recruiting si riescano a reperire le figure ricercate, la perfetta riproduzione del profilo, come nella ricerca del tassello di un mosaico o di un puzzle.

Questa sottolineatura porta ad avanzare una riflessione sulle pratiche di ricerca e di inserimento di nuovo personale. Il sistema produttivo chiede al sistema dell'istruzione e della formazione figure già formate e pronte a entrare in azienda direttamente in ruolo. In realtà non si tiene conto di un fatto molto rilevante: gli apprendimenti concreti e la conquista della competenza esperta non può avvenire nel sistema dell'istruzione e della formazione, ma nell'impegno lavorativo continuativo, *on the job*. Spesso da parte imprenditoriale si ha questa richiesta, considerando il sistema delle imprese come semplice fruitore del sistema dell'istruzione, mentre gli apprendimenti che fanno la differenza e costruiscono le competenze "vere", quelle preziose per le aziende, non possono che avvenire "in situazione", nel contatto con l'ambiente di lavoro sia dal punto di vista tecnico, nel fronteggiamento quotidiano di problemi di questa natura, sia dal punto di vista sociale, mediante la partecipazione dei lavoratori a concrete e situate "comunità di pratiche", all'interno delle quali i lavoratori giovani, neo assunti, possono avere opportunità concrete di scambio di esperienze e competenze con i lavoratori più esperti, mentre le organizzazioni aziendali possono beneficiare del mantenimento e della diffusione di competenze esperte dai lavoratori "anziani" verso i lavoratori più giovani, competenze che rischiano altrimenti di andare perse e non integrate nei sistemi produttivi.

Occorre arrivare a concepire le aziende stesse come ambienti facilitanti l'apprendimento, in una integrazione complessa fra organizzazione e processi di apprendimento e di crescita formativa delle persone.

7. Le organizzazioni come comunità educanti e ambienti specifici di apprendimento

Per l'implementazione della dimensione informale degli apprendimenti si possono delineare alcuni percorsi virtuosi, come quelli in precedenza evidenziati. Resta da segnalare un possibile problema da fronteggiare: secondo alcuni approcci alle culture organizzative, gli apprendimenti informali nelle organizzazioni hanno una fortissima specificità. Si tratta di apprendimenti fortemente "situati" e contestualizzati. Ciò merita una forte attenzione da parte delle imprese, soprattutto nella gestione di personale neoassunto, alla prima esperienza o anche proveniente da altre esperienze, talora anche significative. Si tratta di processi che occorre presidiare, che non vanno sottovalutati, pena la produzione di ulteriori problemi ai sistemi organizzativi. Non si tratta di formare sempre nuovi esperti di formazione. Forse in giro ce ne sono anche troppi. Si tratta di sensibilizzare chi si trova a gestire sistemi organizzativi, talvolta anche molto complessi, all'esistenza e alla gestione di questi percorsi. Ciò potrà contribuire, talvolta anche in modo significativo, alla loro vita e al loro successo.

In altre parole, occorre pervenire a concezioni e, soprattutto, a pratiche che prendano in considerazione le organizzazioni aziendali anche nella loro qualità di **comunità educanti**. Il costrutto delle "comunità educanti" è nato in ambito socio-pedagogico, a segnalare il possibile intreccio fra istituti scolastici e territorio, fra scuole e società civile. Si basa su un tessuto di relazioni solidali, dialogo e condivisione di obiettivi, che mette al centro l'educazione come responsabilità collettiva. Tra i suoi elementi chiave si possono elencare il coinvolgimento di più attori, la condivisione della responsabilità in un impegno comune orientato all'apprendimento e all'educazione, il coinvolgimento attivo dei soggetti in apprendimento e una visione del territorio come risorsa (presenza di spazi, competenze diffuse e reti). Obiettivo centrale di una "comunità educante" è dare una risposta ai problemi educativi e di apprendimento tramite la costruzione di un ambiente facilitante e abilitante, ricco di stimoli, migliorando le condizioni di apprendimento e di vita delle persone in apprendimento (in questo caso minori) attraverso un'azione coordinata e partecipata.

Si potrebbe osservare che questa visione poco abbia a che vedere con una realtà aziendale. In realtà questa visione comincia a essere assunta come riferimento nella formazione, a partire dalla formazione manageriale, filiazione nemmeno tanto lontana dalla visione olivettiana dell'azienda come presenza e promotrice di opportunità per i propri lavoratori e per l'ambiente circostante.

Concepire l'organizzazione aziendale come comunità educante significa riferirsi a un modello di impresa che vada oltre il profitto, creando un ecosistema di apprendimento continuo, collaborazione e sviluppo per i dipendenti e per il territorio. Si può assimilare a una comunità che coopera per il bene comune, basata su fiducia, inclusività e trasferimento di conoscenza, dove la crescita individuale e collettiva diventa centrale. Si tratta di passare a una logica dove i valori condivisi guidano le relazioni e le azioni, aprendo l'azienda alla prospettiva di considerarsi quasi come un'agenzia formativa per i propri componenti e per l'ambiente esterno.

Fra le caratteristiche chiave di questa ipotesi si possono elencare diverse linee:

- investire nell'apprendimento continuo, concependo l'organizzazione aziendale come *Learning Organization*, un'azienda dove dipendenti e manager si aprano a nuove conoscenze e feedback, con un impegno concreto nel trasferimento efficace di competenze, come modello di innovazione e crescita sostenibile, superando le rigidità gerarchiche
- preferenza per un sistema di relazioni solide, fondate su fiducia, trasparenza e rispetto, che favoriscano il senso di appartenenza, la motivazione e l'*engagement*;
- promozione di una partecipazione attiva, la co-progettazione e lo scambio tra diversi attori (dipendenti, ma anche soggetti del territorio come altre aziende, enti e società di formazione, istituti scolastici, ecc.), creando una rete di supporto reciproco.
- Condividere l'obiettivo di creare valore economico insieme a valore sociale, muovendosi in una prospettiva di *sviluppo etico e sostenibile*;

Come sottolineato nel capitolo precedente, diverse aziende intervistate mostrano segni di un movimento, anche solo abbozzati e non consapevoli, in direzione della visione di una organizzazione aziendale come comunità educante. Lo sforzo di trasmettere appartenenza insieme allo sviluppo di competenze specifiche e preziose, il coinvolgimento attivo dei lavoratori e dei livelli intermedi (in qualche caso anche della *linea* dirigenziale) nell'individuazione dei fabbisogni formativi, la costruzione di Academy interne dedicate alla formazione dei componenti dell'organizzazione aziendale, talvolta anche con un continuo aggiornamento dell'offerta di formazione, capace di cogliere i bisogni, espressi e inespressi, dei dipendenti, la preparazione di persone in grado di presidiare attività correnti e frequenti di formazione indirizzate ai neo assunti e finalizzate al loro inserimento attivo in azienda o coinvolgere persone dell'organizzazione in attività di affiancamento in percorsi di apprendimento, capaci di sviluppare la capacità di percorrere vie di ingresso nelle logiche e nella cultura aziendale più mirate. E si potrebbe ancora proseguire con gli esempi, trovando ulteriori segnali di apertura a una visione della formazione in azienda sempre più aperta e con uno sguardo al futuro, anche quando questo si presenta incerto e imprevedibile, quando non minaccioso.

Si intravedono organizzazioni aziendali in cui ciascun attore apprende e allo stesso tempo si ritrova a trasferire conoscenze e competenze. Il senso di incertezza che le aziende si trovano a fronteggiare nell'attuale fase storica evidenzia che l'innovazione sta cambiando e cambierà i profili professionali, le conoscenze e le competenze, e nessuno è in grado di dire con precisione quali e in quali direzioni. In tutti i piani formativi incontrati nel corso delle interviste esce con tutta evidenza il fatto che le imprese si attendono che le persone siano pronte al futuro. Allo stesso tempo sembra che stia maturando una attenzione non solo ai contenuti della formazione, sempre necessari, ma anche agli atteggiamenti, alla flessibilità o alla capacità di adattamento, alla capacità di imparare a imparare. Si sa che lo sviluppo tecnologico, l'Intelligenza Artificiale potranno arrivare a sostituire in parte più o meno rilevante le attività di *problem solving* "razionale". E proprio per questo l'investire in competenze immateriali, *soft*, il ricercare

lavoratori magari con competenze e curriculum che non si “incastrano” immediatamente in una posizione lavorativa, andando a ricercare non più “semplici” competenze tecniche in ingresso, ma altre caratteristiche, che vanno anche oltre le competenze soft, come l’adattabilità, la determinazione, la consapevolezza circa il proprio corso di vita e dei propri obiettivi nel lavoro, segnalano che in un futuro nemmeno lontano il vero vantaggio distintivo delle organizzazioni sarà nelle sensibilità relazionali, nella capacità “fine” di interagire in gruppo, nella consapevolezza emotiva.

Emergono un modello e un insieme di pratiche che vanno verso un modello di formazione “misto”, capace di integrare le tre dimensioni dell’apprendimento: *formale* (titoli di studio), *non formale* (percorsi mirati di apprendimento) e l’immenso deposito dell’apprendimento *informale* (esperienza, apprendimenti esperienziali o come si dice “sul campo”, pratiche di *project work* e di *action learning*). E questo realizzato non più in sequenze rigide, ma con un continuo intreccio, un processo di andata e ritorno tra aula (in remoto o in presenza) e applicazione, in cui le competenze di base e trasversali, proprio per la loro natura infrastrutturale ed abilitante, assumono la stessa rilevanza di quelle tecnico-professionali e specialistiche.