



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2024

**IL CUORE DEL PROGRESSO:
CAPITALE UMANO AL PASSO CON LA TWIN TRANSITION**
“Il monitoraggio valutativo 2024: transizione verde e innovazione digitale”

RAPPORTO TERRITORIALE

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. LA SELEZIONE DEI PROGETTI E DEL CAMPIONE DI AZIENDE	pag. 4
3. PREPARARE IL CAMPO: GLI ATTORI E IL PERCORSO DI PROGETTAZIONE	
3.1 L'infrastruttura sociotecnica come condizione abilitante	pag. 5
3.2 Il processo formativo dall'esplorazione del bisogno al design di progetto	pag. 6
4. LA SEMINA E IL RACCOLTO: PRATICHE FERTILI PER LA CRESCITA	
4.1 Strategie di apprendimento e metodologie didattiche	pag. 8
4.2 Coinvolgimento “allargato” e azioni concrete: la moltiplicazione degli effetti della formazione	pag. 9
5. CONCLUSIONI	pag. 10

1. INTRODUZIONE

Il rapporto territoriale della Lombardia per il 2024 si inserisce nel quadro delle attività di monitoraggio valutativo di Fondimpresa Lombardia che mettono al centro l'intersezione tra transizione verde e innovazione digitale, la cosiddetta **Twin Transition**. In una regione che si distingue per la sua vasta diversità territoriale e la complessità del tessuto produttivo, **il monitoraggio rappresenta un'occasione unica** per analizzare l'evoluzione di modelli formativi e di sviluppo del capitale umano. La Lombardia, con oltre ben 28.000 aziende aderenti a Fondimpresa e più di un milione di lavoratori coinvolti, è un laboratorio vivo e dinamico di sperimentazione e innovazione, e può essere osservato come interessante esempio di come la formazione possa fungere da leva strategica per affrontare le sfide del futuro.

Il monitoraggio 2024 ha come evidenza principale quella della capacità, da parte delle imprese, di **saper leggere il cambiamento e tradurlo in interventi formativi mirati**, capaci di rispondere alle esigenze di un contesto produttivo eterogeneo e in continua trasformazione. Due sono le direttrici principali intorno alle quali si è concentrata l'analisi: la sostenibilità ambientale e l'innovazione digitale. I progetti monitorati testimoniano un equilibrio significativo tra i temi green e blue, sottolineando l'importanza di un approccio bilanciato per garantire una crescita sostenibile e continuativa. Questa prospettiva emerge non solo nella selezione dei progetti, ma anche nell'analisi delle dinamiche che caratterizzano i diversi settori economici e le tipologie aziendali.

Particolare attenzione è stata dedicata alle **piccole e medie imprese (PMI)**, le quali, pur partendo spesso da una posizione di svantaggio rispetto alle grandi aziende, stanno dimostrando una **crescente capacità di adattamento** e innovazione. Le PMI lombarde si trovano ad affrontare una pressione competitiva costante, stimolata da innovazioni tecnologiche, contesto internazionale mutevole e incerto e da una spinta istituzionale che le incoraggia a colmare il divario con le grandi realtà industriali. Questo fenomeno è particolarmente visibile nei **settori manifatturieri**, dove l'esposizione all'impatto ambientale e le opportunità offerte dalla digitalizzazione stanno accelerando l'adozione di soluzioni innovative che richiedono nuove competenze e l'aggiornamento dei profili professionali dei lavoratori.

Un altro elemento che emerge è rappresentato dall'**infrastruttura socio-tecnica** che collega imprese, enti formativi e associazioni di riferimento. Questo sistema triadico, fondato su relazioni di fiducia e collaborazione continua e consolidata nel tempo, si rivela essenziale per garantire il successo dei progetti formativi. La presenza di consulenti locali e professionisti del territorio rafforza ulteriormente questa rete, facilitando il dialogo tra le imprese e gli enti formativi e promuovendo un approccio personalizzato e contestualizzato alla formazione.

La metodologia adottata nei monitoraggi riflette un processo articolato che parte dall'analisi dei bisogni di settore per arrivare alla progettazione e personalizzazione dei corsi formativi. Questo **approccio “dal macro al micro”** consente di rispondere in maniera puntuale alle esigenze specifiche delle aziende, garantendo al contempo una visione strategica di lungo periodo. I contenuti dei corsi spaziano da temi tecnici, come la manutenzione 4.0 e l'economia circolare, a questioni trasversali, come la gestione dei processi produttivi attraverso ERP, offrendo un'ampia gamma di opportunità di apprendimento e sviluppo.

La **Lombardia** si configura quindi come un **modello di resilienza e innovazione**, un territorio in cui la formazione diventa spesso un acceleratore e un accompagnatore dei cambiamenti culturali e tecnologici. Il rapporto che segue esplora queste dinamiche, offrendo una sintesi delle principali evidenze emerse delle pratiche virtuose e delle sfide affrontate, con l'obiettivo di delineare un percorso sostenibile per il futuro delle imprese lombarde. Si affianca così ai singoli casi, che possono essere analizzati attraverso i report specifici anch'essi pubblicati.

2. LA SELEZIONE DEI PROGETTI E DEL CAMPIONE DI AZIENDE

I criteri e le modalità operative con le quali viene selezionato il campione di progetti e aziende per i monitoraggi valutativi sono molteplici, in parte ricorsivi negli anni e in parte frutto di scelte e focus che possono variare nel tempo. Uno degli elementi stabilmente utilizzati per orientarsi all'interno di una mappa molto vasta – nel 2023 in Lombardia hanno aderito a Fondimpresa più di 28.000 aziende e sono stati coinvolti più di un milione di lavoratori – è sicuramente la **rappresentanza territoriale**: la Lombardia non è solo molto estesa dal punto di vista geografico, ma anche connotata da territori e vocazioni produttive molto diverse. Uno dei criteri di partenza per la selezione del campione è stata dunque la copertura delle province lombarde, in rappresentanza di un tessuto produttivo fertile e diversificato.

In una prospettiva di contenuti, i monitoraggi valutativi del 2024 hanno privilegiato i due focus gemelli della cosiddetta **Twin Transition**, la simbiosi tra sostenibilità ambientale e innovazione digitale. I progetti “green” and “blue” si presentano in perfetto equilibrio quantitativo, a dimostrazione della comprensione dell'eguale importanza dei due elementi per uno sviluppo sostenibile e continuativo dell'impresa nel tempo. Il “filtro” dei contenuti prevalenti legati all'ambiente e alla digitalizzazione per analizzare e scegliere i progetti formativi dei nuovi monitoraggi ha fatto emergere **tre ordini di dati rilevanti**:

- si stanno occupando molto dei temi green and blue le imprese di **medie e piccole dimensioni**. Incalzate dalla pressione competitiva, sollecitate dalle continue innovazioni tecnologiche e da una certa spinta isomorfa istituzionale, le PMI lombarde sembrano ridurre il divario di attenzione verso questi temi rispetto alle grandi imprese, solitamente più presenti sulle “frontiere”, vuoi per la presenza di maggiori competenze interne, vuoi per la maggiore disponibilità di risorse finanziarie per gli investimenti o ancora per la capacità di raccogliere stimoli nel mondo. La presenza di aziende di piccole - e a volte piccolissime - dimensioni sulle medesime frontiere può essere considerato un segnale di vivacità e di capacità reattiva del tessuto diffuso delle imprese lombarde di fronte alle sfide della twin transition;
- tra i diversi settori di attività economica, il **mondo industriale** (della meccanica e metalmeccanica) sembra particolarmente focalizzato sull'innovazione verde e digitale, a causa di una maggiore esposizione verso l'impatto ambientale delle proprie lavorazioni e del valore aggiunto che l'innovazione digitale e l'automazione continuano a generare per l'industria;
- in modo coerente con la prevalente dimensione contenuta del campione di aziende, tra le diverse tipologie di progetti formativi i Piani Formativi del **conto di sistema** prevalgono rispetto all'utilizzo del Conto Formazione. Come si vedrà meglio in seguito, siano essi progetti di ampio respiro e articolazione, oppure di dimensioni più contenute, i Piani del Conto di Sistema, progettati e gestiti dagli enti formativi del territorio, mostrano almeno due elementi di grande efficacia: essere ideati e disegnati anche grazie al contributo di professionisti di rilevante spessore professionale ed essere in grado di raggiungere anche le realtà produttive più piccole e decentrate sul territorio.

Rispetto ancora ai contenuti, è interessante notare che rispetto all'innovazione digitale sono presenti nell'offerta formativa sia temi più focalizzati sulla dimensione produttiva - come la manutenzione 4.0 o la smart factory - sia questioni di più ampia portata, di tipo gestionale e trasversale, come l'introduzione agli ERP. Sul versante green i principali contenuti riguardano da una parte le attenzioni dirette verso il risparmio energetico e l'impatto ambientale, dall'altra aspetti più strategici e generali, come l'economia circolare o l'evoluzione del quadro normativo.

3 PREPARARE IL CAMPO: GLI ATTORI E IL PERCORSO DI PROGETTAZIONE

3.1 L'infrastruttura sociotecnica come condizione abilitante

La lettura trasversale dei casi analizzati mostra con chiarezza la **centralità di alcuni fattori abilitanti** - potremmo dire le precondizioni del successo della formazione. Esso sembra in particolare nascere nello spazio definito da una relazione professionale continua e nutriente tra **tre attori chiave**: in primo luogo l'associazione di riferimento, che funge da raccordo primario di tipo istituzionale, luogo di incontro, confronto e orientamento per l'impresa; in secondo luogo l'ente formativo, che cura il disegno complessivo del piano formativo e il percorso di implementazione e di valutazione del progetto di apprendimento; infine l'impresa stessa, da un primo punto di vista la destinataria dei servizi delle due precedenti, ma in una prospettiva più ampia e completa la co-protagonista insieme ad esse lungo tutto il percorso del progetto formativo, dall'analisi dei bisogni iniziale alla valutazione dell'impatto della formazione sulle professionalità, sull'organizzazione e sul business. Nelle situazioni in cui, anche nelle imprese medio piccole, è presente una rappresentanza sindacale strutturata, essa è spesso - qualora ovviamente la relazione con l'impresa sia positiva e possa contare su un dialogo aperto e costruttivo - una condizione facilitante dell'intero processo di definizione del progetto formativo e di coinvolgimento delle persone attraverso il proprio contributo di legittimazione e comunicazione.

Continuità nel tempo e fiducia costituiscono i collanti fondamentali tra i tre vertici di questo triangolo virtuoso, gli elementi senza i quali esso rimarrebbe uno schema senza vita. Qualità della relazione, presenza e confronto tra impresa, ente formativo e associazioni di riferimento mantengono i distretti e i territori fertili e reattivi, pronti a leggere il contesto più ampio e a predisporre le risorse disponibili – per definizione scarse – per un efficace scouting, adozione ed impiego delle possibili innovazioni. Questa infrastruttura socio-tecnica si presenta come la condizione preliminare fondamentale di una formazione aderente al contesto e realmente utile. Essa costituisce il presupposto di una pronta reattività delle imprese nella progettazione dei percorsi di sviluppo - delle competenze, delle persone, delle organizzazioni, dei territori – non appena l'occasione lo consenta.

Ad attivare il circuito virtuoso tra impresa, ente formativo e occasione di finanziamento è spesso la **consulenza “locale”**, quella maglia diffusa di professionisti e tecnici legati spesso da una consolidata frequentazione professionale e personale con l'imprenditore o con il management, in una relazione di lungo periodo e di grande affidamento da parte dell'impresa. Sono spesso costoro, in contatto con gli enti formativi o parte della loro struttura come docenti o partner, ad effettuare la prima esplorazione della disponibilità dell'azienda ad aderire al piano formativo, presentandone i vantaggi e il valore.

Nel caso di alcune imprese di piccole dimensioni è stato proprio **“il” consulente**, legittimato ad intervenire “a tutto campo” su mandato diretto dell'imprenditore, spesso con un'entrata e un accreditamento di tipo tecnico, a rendere possibile questa connessione tra l'impresa e l'ente formativo, a volte superando i confini della sua usuale area di lavoro pur di non far perdere all'impresa un'occasione importante di sviluppo. Nelle piccole aziende spesso non manca solo il ruolo dedicato o le competenze specifiche per sviluppare progetti formativi, ma anche la sensibilità necessaria e il linguaggio di base per interpretare efficacemente i possibili vantaggi di un finanziamento. In questi casi è proprio il consulente di fiducia dell'impresa, colui che conosce bene le caratteristiche del business, dell'organizzazione e delle persone, a comprendere le potenzialità del sostegno che la formazione può offrire ai percorsi di innovazione che l'azienda vuole predisporre, o che magari ha già intrapreso.

Non sorprende, dunque, che questo tessuto virtuoso di presenze a sostegno dell'impresa - dall'associazione di categoria all'ente formativo e al consulente di fiducia dell'azienda - tenda a rinforzarsi nel tempo attraverso il

consolidamento di relazioni di fiducia. La **continuità nel tempo** si presenta davvero come un elemento chiave, e l'esperienza positiva con i passati piani formativi diventa il più delle volte la premessa ad una pronta adesione al nuovo piano proposto.

Nella sua **funzione di sostegno e facilitazione all'innovazione** e all'adozione di nuove soluzioni produttive e gestionali, la formazione si presenta spesso come il luogo e il tempo per l'approfondimento e la diffusione della conoscenza, e in particolare gioca un ruolo cruciale come laboratorio di **confronto e dialogo tra colleghi**, manager e docenti sul senso, sulle opportunità e sulle criticità dell'innovazione in corso o in quella che viene prospettata. In questa sorta di **“oasi”** riparata dal flusso continuo della quotidianità, con un tempo formalizzato e dedicato, la formazione non è solo un luogo di trasferimento di conoscenza ma anche – e forse in primo luogo - quello della sua elaborazione e contestualizzazione.

È proprio in questo contesto che **la formazione sprigiona tutte le sue potenzialità**, a condizione che essa possa innestare la sua azione in una progettualità di sviluppo e innovazione **già in corso**. Essa può favorire, facilitare, spiegare l'innovazione, in alcuni casi anche prepararla o aiutare gli attori ad accostarla, ma difficilmente può da sola avviare un percorso di innovazione. Qualora invece la formazione si presenti come un percorso continuo nel tempo, ricorsiva nei suoi appuntamenti e possa innestarsi virtuosamente in percorsi di innovazione già in atto, essa può essere un alleato prezioso nei percorsi di cambiamento, contribuendo a chiarire e diffondere i messaggi chiave, elaborare dubbi e criticità, rinforzare le competenze e rilanciare di tappa in tappa la sua presenza e desiderabilità. In questo senso, le sue aspirazioni - come citato esplicitamente in alcuni Piani – vanno oltre l'ampliamento delle conoscenze e l'allenamento delle competenze e cercano di impattare, in una direzione più ampia e profonda, in primo luogo sui “mindset”, gli schemi mentali di fondo con i quali osserviamo e interpretiamo la realtà intorno a noi, e di creare i presupposti perché il cambiamento non sia solo tecnologico, organizzativo e comportamentale, ma infine anche culturale.

3.2 Il processo formativo dall'esplorazione del bisogno al design di progetto

I piani formativi presi in esame e destinati alle piccole e medie imprese sono frutto di un **percorso progettuale** articolato e di ampio respiro, “dal macro al micro”, e vengono strutturati in **tre passaggi fondamentali**: l'analisi iniziale delle esigenze di crescita del settore, la formulazione di obiettivi generali di sviluppo delle competenze e infine la customizzazione del corso sui bisogni della singola azienda.

Il primo di questi step connota in modo distintivo la tipologia dei piani formativi nati dal Conto di Sistema e dagli avvisi di Fondimpresa: i progetti formativi finanziati attraverso il Conto Formazione nascono solitamente per iniziativa delle singole imprese, e dunque per rispondere a bisogni specifici, già focalizzati su aree di competenze o di sviluppo circoscritte, mentre proprio l'ampio respiro dei piani finanziati dal Conto di Sistema, la loro esigenza di includere i bisogni di una pluralità di imprese, diversi tra loro ma in qualche modo omogenei e rientranti nei confini di settore, spinge il progettista ad iniziare il proprio lavoro più “a monte” e ad approfondire in primo luogo le esigenze di sviluppo di un particolare comparto produttivo. Il progettista chiede dunque aiuto in questa fase all'economista e all'esperto di settore per realizzare una fotografia dello stadio di sviluppo delle aziende del comparto, della loro capacità competitiva e delle sfide che stanno affrontando, per individuare le direttrici di innovazione e ricavare i contorni fondamentali delle aree di sviluppo del capitale umano. All'interno di questi spazi saranno poi individuati, in un secondo passaggio, i cluster di competenze da abilitare o rinforzare.

Il secondo passaggio di questa sequenza è quello che traduce i macro-bisogni così identificati in obiettivi didattici e origina le singole proposte formative, introdotte dalla descrizione generale delle competenze che si intende sviluppare. Nasce così in genere **il catalogo dei corsi** presentati dal Piano formativo, descritti attraverso obiettivi didattici, contenuti e corrispondenti gap di competenze da colmare. In questa fase intermedia cambiano in parte

anche gli attori in campo: i registi del piano formativo - gli enti formativi che seguono lo sviluppo del piano dall'ideazione iniziale fino alla rendicontazione finale - chiedono agli esperti di settore di cedere loro il testimone della progettazione affinché possano disporre in campo altri attori. Dopo la visione d'insieme offerta dagli esperti di settore, diventano centrali ora i tecnici progettisti del piano didattico, coloro che proseguono il percorso fino alla microprogettazione delle singole azioni formative e coloro che hanno la responsabilità del contatto e della relazione con le singole imprese.

In quest'ultimo passaggio di testimone viene esercitato, come si diceva, il **ruolo chiave della consulenza "locale"**, in alcuni casi impersonata da un professionista che con continuità segue lo sviluppo dell'impresa, in altri da un account dello stesso ente formativo. Potremmo dire che in questo snodo avviene l'incontro tra **tre diversi livelli di analisi dei bisogni**: la macro analisi del settore, di cui si diceva, quella nata attraverso il confronto periodico tra il consulente e il vertice dell'impresa (top down) e quella che invece nasce dalla raccolta di suggerimenti dai livelli operativi, dall'"officina" dell'impresa (bottom up). Dall'incontro e dal confronto di qualità tra questi tre vertici emerge il presupposto fondamentale del successo dell'azione formativa, vale a dire il radicamento nella realtà di una formazione che vuole essere un sostegno rilevante al processo di innovazione dell'impresa. È importante notare che il processo di rilevazione e sintesi dei fabbisogni formativi così descritto non trae giovamento dalla complessità dei passaggi o dalla loro **eccessiva strutturazione e formalizzazione**, soprattutto in realtà di piccole dimensioni, dove il dialogo ravvicinato tra gli attori in campo consente un confronto im-mediato, nel senso di celere e diretto.

In termini concreti, la mappatura di dettaglio dei bisogni formativi di ogni singola impresa viene utilizzata per **customizzare l'offerta formativa** del piano, vale a dire prendere la descrizione generale degli obiettivi, contenuti e competenze oggetto della singola proposta formativa e "curvarli" alle esigenze particolari dell'impresa. Questo passaggio si traduce in termini concreti in una ulteriore raffinazione della progettazione didattica e può condurre, per esempio, alla scelta di dedicare maggiore tempo ad alcuni argomenti, oppure a selezionare alcuni focus sui quali aprire un momento di confronto ulteriore oppure, ancora, a privilegiare sessioni esercitative su questioni particolarmente sentite.

La possibilità di customizzare la progettazione didattica consente un impatto immediato sul livello di **motivazione** dei partecipanti e sulla qualità della loro presenza e partecipazione durante il corso, oltre che sul loro apprendimento e sull'efficacia dell'allenamento delle competenze. Un ruolo cruciale in questa fase di passaggio tra la rilevazione dei bisogni specifici, la customizzazione della progettazione ed l'erogazione del programma lo gioca, ovviamente, il **docente**, le cui competenze professionali non possono essere ricondotte alla sola esperienza tecnica dei contenuti, ma anche alla capacità di entrare in sintonia con le necessità molto operative delle PMI ed essere capace di avvicinare i contenuti generali presentati durante le sessioni teoriche agli accadimenti quotidiani vissuti dai partecipanti.

Affinché si produca sin dalle fasi preliminari una conoscenza approfondita del contesto - e spesso anche delle strumentazioni e delle tecnologie produttive - e un contatto diretto con gli attori dell'impresa si è diffusa la buona pratica di una **visita preliminare del docente** presso la sede dell'azienda. La possibilità di **parlare direttamente con il management** e di **osservare di prima mano** le diverse soluzioni tecnologiche od organizzative offre la materia prima per poter condurre la delicata operazione di personalizzazione del corso, oltre che di accreditarsi come esperto e come professionista efficace nell'ascoltare, oltre che nel proporre proattivamente argomentazioni o contenuti. Poter parlare con chi ogni giorno affronta le diverse problematiche permette, per esempio, di poter conoscere eventuali criticità legate ad uno dei contenuti che saranno presentati e di anticipare le possibili obiezioni prima dell'incontro con i partecipanti in aula. La **continuità nel tempo** dei formatori consente poi, in particolar modo, di poter approfondire la conoscenza del contesto, di seguire nel tempo l'evoluzione dei progetti di innovazione e di poter accompagnare il percorso di sviluppo sulla base di una relazione di fiducia consolidata con tutti gli attori in campo.

4 LA SEMINA E IL RACCOLTO: PRATICHE FERTILI PER LA CRESCITA

4.1 Strategie di apprendimento e metodologie didattiche

Una delle condizioni di successo dei piani formativi analizzati è stata l'integrazione tra approcci e **metodologie di apprendimento diverse**, tra sessioni di introduzione generale dei contenuti e di approfondimento teorico con altre che immediatamente prevedevano un utilizzo pratico della conoscenza acquisita. Questa impostazione, che in uno schema ampiamente diffuso nella formazione manageriale si traduce solitamente in una sequenza deduttiva *spiegazione + esercitazione*, oppure in una induttiva *esercitazione + spiegazione*, viene riportata in questo contesto di formazione tecnica con modalità peculiari. È il momento esercitativo che muta in parte il suo significato, perde il focus del solo allenamento delle competenze per assumere un più diretto impiego a vantaggio dell'azienda: attraverso l'"esercitazione" il gruppo di colleghi non solo allena competenze ma sintetizza indicazioni e suggerimenti per il miglioramento del lavoro; essi possono, per esempio, compilare check list, rivedere procedure, individuare nuove soluzioni organizzative e produttive, che dunque nascono già contestuali e dirette alla risoluzione di problemi o allo sviluppo di nuove pratiche.

Un peso rilevante nell'impostazione didattica viene infatti dato a tutte le forme di esercitazione pratica e di **sperimentazione "a bordo macchina"**, nelle quali il docente e i partecipanti si trovano insieme ad affrontare un problema concreto o ad individuare una soluzione migliore o più efficiente proprio accanto al macchinario, mettendo insieme le specifiche del suo funzionamento con le indicazioni più generali offerte dalla teoria o dall'esperienza del formatore. I partecipanti hanno la possibilità, in questo modo, di entrare in contatto diretto e "protetto" con la macchina, di sperimentare insieme al docente in situazioni di totale sicurezza, imparando passo dopo passo attraverso il fare insieme. Si tratta - potremmo dire in sintesi - di una sorta di *learning by doing* "accompagnato", collettivo e contestuale.

La dimensione del **piccolo gruppo di apprendimento** emerge in questo contesto come uno degli elementi chiave del suo successo. Le sessioni formative vengono infatti spesso erogate a gruppi di limitate dimensioni, **composte perlopiù da colleghi**. Tali gruppi sono un veicolo di apprendimento privilegiato in quanto consentono un confronto diretto e immediato tra i partecipanti che lavorano quotidianamente insieme. Il problema da risolvere, la nuova soluzione da individuare oppure l'esercitazione proposta dal docente diventano il tema di confronto e discussione, al quale tutti i partecipanti hanno immediato accesso, con un effetto molto chiaro sul livello di motivazione e coinvolgimento. Essi hanno in questo modo la possibilità di apprendere integrando il nuovo elemento nella loro specifica professionalità, utilizzando e valorizzando l'esperienza pregressa e mettendola a sistema con quella dei colleghi e del formatore.

L'allestimento di questo setting formativo è possibile a due condizioni preliminari. La prima è la disponibilità dell'impresa a rendere possibile l'erogazione della formazione presso la **propria sede**. Avere a disposizione non solo il locale nel quale riunire i partecipanti per le sessioni "d'aula" - un ufficio attrezzato, la sala riunioni o, qualora sia presente, lo spazio dedicato al training - ma poter anche disporre di un accesso diretto ai locali più direttamente "produttivi" per le sessioni esercitative o dimostrative si rivela essere una delle carte vincenti dei piani formativi analizzati. La presenza in questi contesti fisici è stata naturalmente concordata in modo preventivo per non intralciare i processi di lavoro dell'impresa, ma questo passaggio di coordinamento per avere a disposizione - in particolare nelle realtà manifatturiere - spazi e strumenti reali è valso sicuramente la pena ed ha consentito quella preziosa vicinanza tra formazione e vita reale dell'impresa. L'erogazione della formazione sui temi della doppia transizione avviene dunque con maggiore efficacia in prossimità della realtà produttiva, al contrario di quanto si

dice comunemente rispetto alla formazione manageriale o comportamentale, la quale invece trae innegabile vantaggio dall'essere erogata in luoghi terzi, lontano dalla quotidianità e dalle sue inevitabili interferenze.

La seconda condizione preliminare affinché questa alchimia di teoria e pratica immediata possa affermarsi con efficacia è la **professionalità e disponibilità del docente** ad indossare in modo alternato l'abito del docente e quello del consulente. Tutta la dimensione *on the job* di questo approccio formativo richiede infatti a chi guida le diverse sessioni non solo insiemi di competenze diverse a seconda del diverso abito indossato, ma anche un lavoro preliminare di contatto e studio del contesto specifico nel quale opera l'impresa – business, processi fondamentali, snodi a valore aggiunto, tecnologie, strumenti e macchinari, ecc. - e la disponibilità a mettersi in gioco in tutte quelle sessioni a bordo macchina delle quali si diceva. È proprio in queste fasi che egli si accosta ai problemi concreti, li analizza insieme ai partecipanti e prova con essi a “metterci mano”: è il momento in cui la formazione mostra la sua massima efficacia, ma nello stesso tempo un passaggio che non può prescindere da un certo margine di incertezza e dal rischio che qualcosa non funzioni come dovrebbe.

4.2 Coinvolgimento “allargato” e azioni concrete: la moltiplicazione degli effetti della formazione

Il **coinvolgimento diretto del vertice** dell'organizzazione si è rivelato come un altro degli elementi chiave del successo della formazione. La sponsorship diretta del progetto formativo da parte dell'imprenditore o dei manager di riferimento dei partecipanti può assumere forme diverse: dal contatto diretto con il docente in fase di progettazione, alla presentazione dell'iniziativa ai propri collaboratori, dalla presenza diretta in occasione dell'apertura del percorso formativo alla visita per sapere “com'è andata” al termine della sessione. Tutte queste iniziative mostrano la presenza diretta del vertice e forniscono una efficace spinta motivazionale: viene sottolineato il senso dell'iniziativa, vengono agganciati tra loro la dimensione teorica e le sfide concrete, vengono spesso aiutati i partecipanti a capire come utilizzare di apprendimenti maturati.

Questo interesse e questa presenza sono in grado non solo di dare energia e spinta iniziale al progetto formativo, ma soprattutto di moltiplicare gli effetti successivi alla sua conclusione, di generare quell'effetto a cascata verso il basso che può coinvolgere i capi intermedi e, attraverso questi, la base dell'organizzazione. Quando il senso e le finalità concrete della formazione sono ben chiare ai partecipanti e testimoniate dalla presenza e dall'entusiasmo del vertice anche la qualità della presenza dei partecipanti è maggiore, così come la loro partecipazione attiva e il loro interesse, che spesso si prolunga anche dopo il termine del percorso formativo.

La motivazione generata dalla sponsorship del vertice non è l'unico elemento ad alimentare la propagazione degli effetti positivi della formazione all'interno del sistema organizzativo. Una seconda leva per moltiplicare tali effetti è sicuramente da ricercarsi nel coinvolgimento della popolazione aziendale a vari livelli. Si potrebbe infatti pensare che la formazione riguardante temi innovativi come il digitale o la sostenibilità - quelle *Twin Transition* assunte quest'anno come prospettiva privilegiata di osservazione - assumano come obiettivo primario il potenziamento delle competenze della parte più evoluta della popolazione aziendale, quei tecnici, esperti o manager e che quotidianamente impostano e guidano il lavoro più esecutivo. In realtà le scelte compiute dalle aziende studiate attraverso i monitoraggi del 2024 vanno nella direzione di un coinvolgimento più ampio e “di sistema” nella composizione dei gruppi di apprendimento.

In molti dei casi studiati l'obiettivo era infatti includere nei progetti formativi non solo i “**centravanti**” dell'innovazione, ma anche i “**centrocampisti**” e i “**terzini**”, coloro cioè che svolgono nella quotidianità attività e mansioni più operative e meno associate normalmente all'innovazione, ma che nondimeno sostengono quotidianamente il lavoro, i pensieri, la ricerca e le sperimentazioni del gruppo “più avanzato”. Si tratta di quelle professionalità che per ruolo, istruzione o preparazione tecnica seguono normalmente il gruppo di punta, sulle quali le imprese fanno la scommessa dello sviluppo professionale, nella convinzione che – se adeguatamente esposti

a stimoli e coinvolti nella formazione - possano contribuire a creare quell'humus fertile che nella quotidianità sostiene lo sviluppo collettivo verso l'innovazione e contribuisce a generare nuove soluzioni.

Molti dei piani formativi studiati hanno previsto output tangibili dalla formazione nella forma di concreti **piani di azione**, spesso redatti dai partecipanti sotto la supervisione del formatore. La formazione può generare infatti non solo consapevolezza o allenamento di competenze, ma anche tangibili strumenti di gestione o di sviluppo, individuale o organizzativo. Si faceva cenno sopra a checklist o piccoli modelli "locali" redatti dai partecipanti stessi a valle di sessioni teoriche o, più tipicamente, al termine delle esercitazioni. In alcuni casi la generazione di materiali durante la formazione ha assunto la forma più organica e completa di **piani di sviluppo** da realizzare nel tempo, messi a punto dai partecipanti durante la formazione e poi, in alcuni casi, proposti ad un gruppo più ampio di colleghi per un ulteriore approfondimento oppure sottoposti all'approvazione del management.

Questi piani di sviluppo sono l'espressione più compiuta della sfida a prolungare l'effetto della formazione anche dopo il termine del progetto formativo, là dove la spinta e l'entusiasmo condivisi dal gruppo dei partecipanti tende fisiologicamente ad asciugarsi. Un esempio eloquente è il caso nel quale dopo la conclusione della formazione è stata organizzata una riunione tra tutti i partecipanti e il CEO, durante la quale sono stati condivisi gli apprendimenti maturati durante la formazione ed è stato presentato il piano d'azione ipotizzato dai partecipanti in aula e ora sottoposto alla revisione e all'approvazione del vertice dell'impresa.

La redazione di piani di sviluppo al termine dell'esperienza formativa può essere considerata come espressione di confine tra il territorio della "formazione" e quello dello "sviluppo organizzativo", più marcatamente e direttamente rivolto all'innovazione e al cambiamento. Questi piani, infatti, nascono dal lavoro dei partecipanti durante la formazione ma sono rivolti a prolungare il suo effetto oltre il termine temporale del progetto formativo.

La formazione può tuttavia andare ancora oltre ed essere il **luogo di ispirazione e ideazione** di iniziative che impattano direttamente sui sistemi di gestione aziendale. È questo il caso di un'azienda che, per favorire il risparmio energetico, ha deciso di **attribuire premi di risultato**, derivanti dall'accordo di secondo livello, alle performance green dei propri autisti: si trattava, nel caso specifico, di utilizzare concretamente gli apprendimenti sviluppati durante la formazione inerenti la guida e la gestione del camion in ottica green per produrre risparmi nelle emissioni e nei consumi, che l'azienda ha deciso di condividere con gli autisti attribuendo loro un premio in busta paga. Citiamo questo caso per la sua chiarezza e immediatezza: esso mostra come la formazione può dare origine ad una innovazione nel sistema di attribuzione di un premio economico.

5 CONCLUSIONI

Dall'analisi svolta, il monitoraggio valutativo 2024 della Lombardia evidenzia come la regione stia tracciando una **strada innovativa** per affrontare le sfide poste dalla Twin Transition e che interrogano profondamente le imprese, alla ricerca di nuove soluzioni e strategie. La **simbiosi tra transizione verde e innovazione digitale** non è solo un obiettivo da raggiungere, ma già una realtà concreta che si riflette nelle pratiche quotidiane delle aziende e nelle politiche formative adottate. Questo percorso è il risultato di una combinazione di fattori che coinvolgono **tutti gli attori della rete territoriale**: istituzioni, enti formativi, associazioni di categoria e le imprese stesse.

In conclusione, è opportuno sottolineare l'importanza di un **approccio integrato e partecipativo**, in cui ogni elemento della catena di valore contribuisce al successo complessivo. La presenza di una **rete solida di supporto**, quasi di un ecosistema, basato su relazioni di fiducia e collaborazione continua, rappresenta una delle principali condizioni abilitanti per il cambiamento. Il ruolo delle associazioni di riferimento, degli enti formativi e dei consulenti locali si conferma cruciale, non solo nella progettazione e realizzazione dei piani formativi, ma anche nella capacità di tradurre le esigenze delle imprese in interventi efficaci e personalizzati.

Un elemento distintivo che emerge dai monitoraggi e che deve fungere da suggerimento per le imprese è l'evidenza di un **impatto trasversale della formazione**, che non si limita all'acquisizione di competenze tecniche ma si estende alla **trasformazione culturale** delle organizzazioni. La capacità di influenzare i **“mindset”**, di favorire una **visione integrata delle sfide ambientali e digitali**, e di promuovere **un approccio collaborativo all'innovazione** è ciò che distingue le iniziative più efficaci. La formazione non è solo uno strumento per rispondere alle sfide immediate, ma un catalizzatore di cambiamenti profondi che riguardano il modo in cui le imprese si percepiscono e si proiettano nel futuro. In questo modo la formazione per i propri collaboratori diventa uno stimolo e un assist anche per il management e per la proprietà delle imprese.

Un altro aspetto significativo da considerare riguarda la capacità di coinvolgere non solo i **vertici aziendali**, ma anche le **figure operative**, creando un sistema inclusivo che valorizza il contributo di tutti i livelli organizzativi. Questo approccio “allargato” si è dimostrato fondamentale per moltiplicare gli effetti positivi della formazione, trasformando le competenze individuali in un patrimonio collettivo che rafforza l'intera struttura aziendale.

Le esperienze raccolte evidenziano inoltre come la formazione possa generare **risultati tangibili**, quali piani di sviluppo, miglioramenti organizzativi e innovazioni nei sistemi di gestione. I casi studio presentati dimostrano che, quando la formazione si integra con le strategie aziendali e le esigenze operative, il suo impatto si estende ben oltre la durata del progetto formativo. Dalle soluzioni green per ridurre le emissioni ai sistemi digitali per ottimizzare la produzione, i benefici della formazione sono molteplici e duraturi.

In un contesto globale caratterizzato da sfide complesse e interconnesse, il modello lombardo offre spunti preziosi per altre regioni, sistemi produttivi e imprese che ancora non hanno intrapreso convintamente la strada della formazione continua. La capacità di adattarsi al cambiamento, di innovare e di creare valore attraverso la formazione è la chiave per costruire un futuro sostenibile. Il rapporto si conclude con l'auspicio che queste pratiche virtuose possano continuare a evolvere, ispirando nuove soluzioni e consolidando il ruolo della **Lombardia come esempio di eccellenza e innovazione** nel panorama italiano ed europeo.