OBR Fondimpresa Lombardia

ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

INTELLIGENZA AL LAVORO
LE PERSONE AL CENTRO DELL TRASFORMAZIONE

RAPPORTO TERRITORIALE

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE pag. 3

2. LA SELEZIONE DEI PROGETTI E DEL CAMPIONE DI AZIENDE pag. 4

3. L'ECOSISTEMA DEGLI ATTORI E LE LOGICHE DELLA PROGETTAZIONE FORMATIVA pag. 5

4. LA FORMAZIONE COME MANUTENZIONE DEL TESSUTO ORGANIZZATIVO E LABORATORIO DEL CAMBIAMENTO pag. 7

5. CONCLUSIONI pag. 11

ALLEGATO: LE 22 AZIENDE COINVOLTE

1. INTRODUZIONE

Il Rapporto Territoriale della Lombardia per il 2025 si colloca nel solco delle attività di monitoraggio valutativo che Fondimpresa Lombardia conduce da anni, con l'obiettivo di osservare in profondità i processi di sviluppo del capitale umano nelle imprese e nei territori. La Lombardia, con la sua articolazione produttiva e il peso specifico del suo tessuto imprenditoriale, continua a rappresentare un osservatorio privilegiato per comprendere come evolvono i modelli formativi, le pratiche di sviluppo e le forme di innovazione sociale e tecnologica che attraversano il mercato del lavoro regionale. Se il 2024 aveva posto al centro la cosiddetta Twin Transition, evidenziando l'intreccio tra sostenibilità ambientale e digitalizzazione come sfida di sistema, il 2025 restituisce un quadro diverso, ma altrettanto denso: quello della formazione come infrastruttura della trasformazione organizzativa.

Le ventidue storie analizzate – nove inerenti il Fondo Nuove Competenze, dieci dedicate al benessere organizzativo e tre focalizzate sulle prime sperimentazioni di intelligenza artificiale – raccontano infatti un anno in cui le imprese lombarde hanno scelto di impiegare la formazione come leva strategica per affrontare cambiamenti complessi, spesso di natura strutturale. Non appare un caso, dunque, se lo studio trasversale dei casi porta in figura, per esempio, un maggiore ruolo dei vertici organizzativi, sia nella fase cruciale dell'analisi dei bisogni, sia lungo l'intero processo realizzativo della formazione: la formazione si rivela, infatti, il fattore cruciale per attivare non solo percorsi manutentivi delle competenze, ma una più profonda ridefinizione delle professionalità al servizio del processo trasformativo dell'impresa.

Facendo emergere non più un solo asse tematico dominante, ma tre direttrici che insieme compongono un paradigma più maturo, il monitoraggio 2025 mostra una regione che continua a trasformarsi, allargando la propria attenzione dalla sola dimensione tecnica dei processi produttivi alla qualità del lavoro, al benessere delle persone e alla capacità di integrare nuove tecnologie con un approccio consapevole e progressivo.

Un primo elemento distintivo riguarda proprio il Fondo Nuove Competenze, che nei casi lombardi analizzati assume una connotazione più ampia rispetto al passato. Non si tratta, infatti, di un semplice strumento di adeguamento professionale, ma occasione per ripensare assetti organizzativi, introdurre nuove procedure, ridisegnare linee guida, investire nella capacità interna di gestire il cambiamento. In queste esperienze, la formazione diventa una sorta di "cantiere" e un volano attraverso il quale si rivedono processi, linguaggi operativi e responsabilità, spesso con risultati che si estendono ben oltre il perimetro delle attività formative.

Un secondo asse tematico, altrettanto rilevante, è quello del benessere organizzativo. La forte presenza di casi dedicati alla qualità delle relazioni, all'integrazione tra funzioni, alla gestione delle emozioni nei lavori ad alta intensità relazionale e, più in generale allo sviluppo delle competenze trasversali, mostra una crescente consapevolezza di dimensioni soft delle organizzazioni. In particolare, emerge la coscienza che la competitività non dipende solo dalle tecnologie o dalle procedure, ma dal clima interno, dalla qualità del dialogo tra reparti, dal senso di appartenenza dei lavoratori. Le imprese lombarde monitorate hanno colto sempre più chiaramente questa relazione, investendo in percorsi di sviluppo mirati a creare contesti lavorativi capaci di attrarre, trattenere e far crescere le persone.

La terza direzione di lavoro riguarda, infine, l'intelligenza artificiale, un ambito ancora in fase esplorativa ma già capace di generare attenzione e curiosità. Le tre storie analizzate mostrano imprese che si avvicinano all'IA con un atteggiamento prudente e sperimentale: si testano applicazioni, si valutano limiti e potenzialità, si iniziano a immaginare scenari in cui l'IA possa alleggerire attività ripetitive, accelerare processi o supportare funzioni strategiche come la business intelligence. È un'alba, come sottolineato dalle imprese stesse, ma un'alba che promette di diventare rapidamente un giorno pieno.

Attraverso queste tre direttrici, il 2025 appare dunque come un anno di riposizionamento culturale: la formazione non è più percepita come uno strumento episodico, ma come una componente stabile di una infrastruttura socio-tecnica che sorregge l'impresa nei suoi percorsi di crescita, trasformazione e cura. Un'infrastruttura fatta di attori, relazioni, processi e pratiche che nei capitoli successivi verrà esplorata nelle sue articolazioni.

2. LA SELEZIONE DEI PROGETTI E DEL CAMPIONE DI AZIENDE

La costruzione del campione dei monitoraggi valutativi 2025 si fonda su un principio di rappresentatività che integra tre dimensioni tra loro interrelate. La prima riguarda la distribuzione territoriale, necessaria per cogliere la varietà dei contesti economici lombardi. La seconda si riferisce all'eterogeneità settoriale, indispensabile per osservare come le trasformazioni organizzative assumano configurazioni differenti in funzione della struttura produttiva. La terza concerne la trasversalità dei fabbisogni emergenti, elemento che permette di identificare regolarità e variazioni tra imprese sottoposte a pressioni simili ma collocate in ambienti operativi diversi.

Le ventidue esperienze selezionate consentono di analizzare in profondità tali dimensioni. L'inclusione di imprese di diversa ampiezza, complessità organizzativa e collocazione territoriale amplia la capacità del monitoraggio di individuare pattern ricorrenti, nonché di isolare dinamiche specifiche che emergono all'interno di nicchie settoriali o di territori caratterizzati da particolari condizioni strutturali. La distribuzione dei casi in tre ambiti tematici – Fondo Nuove Competenze, benessere organizzativo e prime sperimentazioni di intelligenza artificiale – non deriva da una classificazione ex ante ma riflette orientamenti spontanei osservabili nell'insieme delle candidature e dei progetti attivati nel corso del 2025. Questa articolazione evidenzia l'esistenza di tre traiettorie di adattamento organizzativo che il sistema produttivo sembra considerare simultaneamente rilevanti. Una riguarda la razionalizzazione dei processi e la formalizzazione dei saperi operativi. Una seconda concerne la gestione delle risorse umane come leva di sostenibilità organizzativa. Una terza rimanda all'esplorazione di tecnologie emergenti che richiedono nuovi modelli di apprendimento e di governance dei dati.

Nel complesso, la struttura del campione suggerisce che il cambiamento organizzativo non si distribuisce in modo uniforme. Assume piuttosto la forma di una stratificazione multilivello in cui innovazione procedurale, qualità delle relazioni interne e sperimentazione tecnologica coesistono e si influenzano reciprocamente.

Il Fondo Nuove Competenze come infrastruttura di apprendimento organizzativo

Le esperienze riconducibili al Fondo Nuove Competenze mostrano una configurazione sempre più orientata alla trasformazione organizzativa. I progetti non si limitano a trasferire contenuti tecnici ma attivano processi di razionalizzazione delle procedure, di esplicitazione dei saperi taciti e di strutturazione dei flussi operativi. L'aggiornamento delle competenze si integra così con una revisione dei modelli di lavoro che mira a ridurre ambiguità operative, incrementare la coerenza tra ruoli e responsabilità e migliorare l'integrazione tra funzioni. Nei casi più maturi, l'intervento formativo produce una riduzione della distanza tra struttura formale e struttura operativa. La chiarezza procedurale, unita a un coinvolgimento attivo delle persone, favorisce l'emergere di una pratica di riflessività collettiva che costituisce una condizione cruciale per sostenere processi di cambiamento complessi. In questo senso il Fondo Nuove Competenze assume la funzione di infrastruttura abilitante, capace di consolidare competenze, rendere maggiormente trasparenti i processi e facilitare la diffusione di modelli organizzativi più efficienti.

Il benessere organizzativo come componente della capacità adattiva

Le evidenze raccolte nei dieci casi dedicati al benessere organizzativo indicano una **crescente** istituzionalizzazione del tema all'interno delle strategie aziendali. La gestione del clima interno, la qualità delle relazioni interfunzionali e la prevenzione delle forme di disagio psicologico vengono considerate determinanti sia per la continuità operativa sia per la capacità di attrarre e trattenere competenze critiche. Gli indicatori osservati durante i percorsi – riduzione del turnover, incremento della cooperazione tra funzioni, maggiore consapevolezza manageriale – mostrano che il benessere non si configura come dimensione residuale ma come componente della capacità adattiva dell'impresa. Ciò risulta particolarmente evidente nei contesti a forte intensità relazionale. Qui la gestione del carico emotivo e la disponibilità di spazi di elaborazione condivisa rappresentano elementi essenziali per impedire l'insorgere di dinamiche di burn-out che avrebbero effetti diretti sulla qualità del servizio e sull'efficienza dei processi. L'insieme dei casi suggerisce che il benessere organizzativo non si limita a intervenire sui fattori psicosociali ma contribuisce alla costruzione di un ambiente di lavoro in grado di sostenere trasformazioni operative e tecnologiche senza compromettere la tenuta delle persone.

L'intelligenza artificiale come fase esplorativa di costruzione della capacità tecnologica

Le tre esperienze dedicate all'IA documentano una fase iniziale di alfabetizzazione e di costruzione di capacità interna. Le imprese che si avvicinano a tali tecnologie adottano un approccio prudente, fondato su una valutazione preliminare delle implicazioni organizzative e delle condizioni di utilizzo effettivo. L'attenzione si concentra sulle attività amministrative, sui processi di gestione e analisi dei dati e sulla digitalizzazione di passaggi ripetitivi, ambiti nei quali il potenziale beneficio appare più immediato e il rischio di interferenze indesiderate risulta più contenuto. Questa fase di sperimentazione evidenzia che l'introduzione dell'IA non può essere interpretata come un'operazione meramente tecnologica. Comporta infatti la revisione dei confini professionali, la definizione di nuove responsabilità decisionali e la costruzione di modelli di governance dei dati idonei a garantire trasparenza, affidabilità e sicurezza. Le imprese che si muovono per prime sembrano consapevoli del fatto che la maturità tecnologica non coincide automaticamente con la maturità organizzativa necessaria per l'adozione. Il quadro che emerge indica che il 2025 rappresenta un anno di transizione nella costruzione della capacità tecnologica. Le imprese non adottano ancora soluzioni avanzate ma investono nella creazione delle condizioni culturali e organizzative che renderanno possibili applicazioni più complesse nei cicli successivi.

3. L'ECOSISTEMA DEGLI ATTORI E LE LOGICHE DELLA PROGETTAZIONE FORMATIVA

L'analisi delle esperienze del 2025 conferma ciò che già era emerso in modo evidente nel 2024. L'efficacia dei piani formativi non dipende unicamente dalla qualità dei contenuti erogati, ma dall'esistenza di un ecosistema territoriale capace di fornire continuità, competenze differenziate e un'infrastruttura relazionale stabile. Questo insieme di attori – associazioni datoriali, enti formativi, imprese, consulenti specializzati, figure interne dedicate alla gestione delle risorse umane – costituisce una rete sociotecnica che consente alle organizzazioni di formulare diagnosi affidabili, progettare interventi coerenti e sostenere nel tempo processi di apprendimento complessi.
La presenza di questo ecosistema non ha un valore meramente accessorio. Rappresenta un prerequisito strutturale. La capacità di anticipare i bisogni, interpretare i segnali deboli, costruire fiducia e mantenere relazioni di lungo periodo permette alle imprese di collocare la formazione all'interno di un disegno evolutivo complessivo. In assenza di tale rete, la progettazione rischia di diventare episodica, poco informata e incapace di produrre effetti persistenti.

Il ruolo del vertice e dei *people manager* come configurazione di governance

Le evidenze raccolte nel 2025 mostrano un rafforzamento della funzione svolta dal vertice aziendale nel governo dei processi formativi. Non si tratta più soltanto di una funzione autorizzativa ma le figure apicali assumono una responsabilità diretta di indirizzo e legittimazione. Come si dirà meglio in seguito, la loro partecipazione ai momenti di avvio, alle presentazioni intermedie e alle restituzioni finali contribuisce a rendere esplicite le priorità strategiche, a chiarire le aspettative e a rafforzare l'allineamento tra percorsi formativi e direzione di sviluppo dell'impresa.

Questa dinamica si accompagna all'emersione di figure di *people manager* che rappresentano un'evoluzione significativa della tradizionale funzione HR nelle PMI e nelle organizzazioni di medie dimensioni. Tali figure svolgono una funzione di traduzione tra livelli diversi dell'organizzazione. Interpretano i bisogni delle persone, rendono operativi gli obiettivi strategici, monitorano la qualità dei processi di apprendimento e garantiscono la connessione tra ciò che avviene in aula e ciò che si realizza nei contesti di lavoro.
La loro azione assume un ruolo di mediazione strutturale. Collegano management e lavoratori, facilitano l'interazione tra reparti, integrano il linguaggio dei consulenti con le necessità operative dell'impresa. Nei progetti monitorati, la maturità di tale funzione risulta uno dei fattori più predittivi della riuscita complessiva dei percorsi formativi.

Il processo di progettazione come dispositivo socio-cognitivo

Il 2025 conferma la rilevanza di una sequenza progettuale articolata e progressiva che non può essere interpretata come una semplice concatenazione di fasi tecniche. È un dispositivo socio-cognitivo che permette all'impresa di definire la propria identità operativa, di rivedere i propri modelli di lavoro e di elaborare un orientamento evolutivo condiviso.

1. L'analisi dei bisogni come pratica di riflessività organizzativa

Nel 2025 questa fase appare più partecipata e più sistemica. Le imprese coinvolgono lavoratori, capi intermedi, responsabili di funzione e, in molti casi, interi team. Non si tratta di rilevare lacune o deficit, ma di costruire una lettura condivisa delle trasformazioni tecnologiche, organizzative e culturali in corso. È una fase, questa, nella quale viene "preparato il terreno" per la riuscita del progetto formativo attraverso la condivisione e l'esplorazione della visione del vertice, la sua declinazione lungo una strategia coerente e il suo impatto sul sistema dei processi, dei ruoli e delle professionalità necessarie alla sua realizzazione. L'analisi dei bisogni si configura, dunque, come un momento di riflessività collettiva che permette all'impresa di riconfigurare le proprie priorità, identificare criticità emergenti e individuare aree di sviluppo non immediatamente visibili.

Potremmo dire che, in questa prospettiva, l'analisi dei bisogni amplia la sua missione per abbracciare una finalità più ampia di condivisione del significato del percorso che l'impresa ha definito per il proprio sviluppo e delle sue implicazioni sul lavoro. Accanto ai fabbisogni tecnici emergono dimensioni connesse alla qualità delle relazioni interne e della comunicazione, alla gestione del carico emotivo nelle professioni di cura, alla collaborazione interfunzionale e alla necessità di comprendere l'impatto potenziale delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale. Il tutto con sviluppi differenti a seconda della dimensione, del settore e delle caratteristiche delle imprese e della loro popolazione. Partendo dall'esigenza concreta di mettere a fuoco i bisogni prioritari che informeranno di sé l'intero progetto formativo, gli attori coinvolti in questa fase – le risorse umane come regista, il vertice come attore principale e il management come coprotagonista, fino all'intero sistema dei partecipanti, nella misura in cui viene coinvolto – attraverso un processo di esplicitazione, chiarimento, condivisione e diffusione delle linee strategiche di sviluppo, preparano non solo l'alveo più accogliente per la formazione, ma i migliori presupposti perché tali strategie possano trovare piena realizzazione.

2. La definizione degli obiettivi come costruzione della direzione strategica

Una volta raccolte le evidenze iniziali, gli enti formativi e i consulenti elaborano quadri di competenze che tengono insieme dimensioni operative e dimensioni relazionali, esigenze immediate e orientamenti di medio periodo. È in questa fase che si articola la traiettoria evolutiva del progetto. Le imprese chiariscono se il focus riguarda la razionalizzazione dei processi, il rafforzamento della coesione interna, la preparazione all'introduzione di nuove tecnologie o una combinazione di tali elementi. Rispetto a quanto rilevato in precedenza, la definizione degli obiettivi del progetto formativo tende ad essere più partecipata attraverso un maggiore coinvolgimento della popolazione aziendale: vengono coinvolte funzioni, livelli e sedi territoriali diverse in un percorso che non privilegia in modo esclusivo la sola dimensione di focalizzazione e sintesi sulle competenze da sviluppare, ma tende ad includere – esplicitamente o implicitamente – finalità organizzative più ampie come l'accompagnamento alla comprensione delle potenzialità e dei rischi delle nuove tecnologie, prima ancora del loro utilizzo, oppure l'integrazione del tessuto organizzativo, che va mantenuto coeso nonostante il diverso impatto che il cambiamento può produrre sulle diverse funzioni o sulle unità organizzative.

La verifica con il vertice e l'allineamento con le direttrici strategiche assume, dunque, in questa prospettiva, un valore decisivo: tutti gli strumenti di sviluppo, compresa naturalmente la formazione, devono conservare coerenza tra di loro e nel tempo per sostenere il cambiamento. Gli obiettivi diventano un vero e proprio patto formativo che orienta scelte metodologiche, aspettative e criteri di valutazione.

3. La micro-progettazione come operazione di adattamento situato

La fase precedente all'avvio dell'aula si caratterizza per un'intensa attività di adattamento. I contenuti vengono personalizzati in base alle caratteristiche dei reparti, dei gruppi di partecipanti e delle pratiche operative osservate. Questa personalizzazione non riguarda soltanto la scelta degli argomenti, ma la modulazione delle attività didattiche, la calibrazione degli esempi, la definizione della composizione dei gruppi e il livello di interattività richiesto. Spesso si attivano visite preliminari, osservazioni dirette dei processi, interviste ai lavoratori. La micro-progettazione diventa il luogo in cui si verifica la traducibilità dei contenuti formativi nelle pratiche di lavoro quotidiane, condizione essenziale per evitare che la formazione rimanga confinata all'aula.

La qualità delle relazioni come variabile strutturante

L'elemento che emerge in modo trasversale a tutti i progetti è la centralità della dimensione relazionale. La qualità delle interazioni tra attori, la continuità della comunicazione e la capacità di costruire fiducia incidono in modo più significativo della complessità metodologica.

La progettazione risulta efficace quando mantiene un elevato grado di adattabilità, quando si alimenta del confronto tra attori eterogenei e quando è in grado di integrare dimensione tecnica e dimensione sociale. La formazione diventa così uno spazio regolato di osservazione, negoziazione e sperimentazione, un contesto protetto nel quale l'organizzazione può interrogare i propri modelli operativi, testare nuove pratiche e consolidare forme più mature di cooperazione.

LA FORMAZIONE COME MANUTENZIONE DEL TESSUTO ORGANIZZATIVO E LABORATORIO DEL CAMBIAMENTO

La qualità didattica tra dimensione tecnica e sociale

È già stato osservato nei Rapporti Territoriali degli anni scorsi come nel corso del tempo la didattica abbia progressivamente accolto istanze di concretezza e vicinanza alle esigenze produttive. Il progetto formativo, in altre parole, tende ad adattarsi ai ritmi e ai tempi del lavoro, modellando la sua declinazione sulle esigenze specifiche delle diverse attività professionali. In continuità con questa traiettoria di adattamento, anche i casi di quest'anno rendono visibili le forme di questa tendenza, in particolare rispetto alla durata delle sessioni formative e al suo articolarsi nel tempo. Prevalgono infatti i format "agili" con moduli brevi – molto spesso di mezza giornata – intervallati dal lavoro sul campo, che favoriscono la sperimentazione, l'applicazione concreta *on the job* o l'attivazione riflessiva su come riportare lo spunto colto durante la formazione al contesto particolare.

Un secondo elemento che consolida la sua presenza nei casi studiati negli ultimi anni è centralità della figura del docente, sempre meno baricentro forte dell'attenzione o presenza carismatica e sempre più legato al contesto e orientato alla facilitazione nell'uso situato della conoscenza. Molto spesso, in particolare nelle imprese di medio piccole dimensioni, il docente che guida la didattica è una presenza continuativa negli anni e già attiva nell'organizzazione con il ruolo di consulente. La possibilità per questo attore di 'cambiare cappello' rapidamente e assumere l'abito del formatore e di alternare nel tempo i due ruoli – i cui confini appaiono peraltro nel tempo sempre più porosi – presenta l'innegabile vantaggio di facilitare la fluidità dei contenuti e la concretezza del campo. L'intreccio e la commistione tra consulenza, tecnologia, soluzioni organizzative e formazione crea un circuito virtuoso, coinvolgendo in momenti differenti attori diversi ma mantenendo salda la visione del cambiamento che si vuole realizzare. Il consulente che gode della fiducia del vertice e lavora con continuità in azienda e si presenta come formatore di fronte al gruppo dei partecipanti ha il vantaggio di conoscere a fondo il contesto, il progetto di trasformazione in atto e spesso condivide già con i diversi attori i contenuti che saranno approfonditi. In questi casi la didattica tende a concedere un maggiore spazio alle metodologie attive, ad avere un taglio più applicativo, e a dedicare maggiore tempo al confronto sui *pro* e *contro* provenienti dal campo.

Un elemento che avvicina ulteriormente la formazione al contesto specifico, contribuendo a *situare* il progetto formativo nelle condizioni specifiche del lavoro, è poi la presenza del management nelle sessioni formative, più frequente nei casi studiati nel 2005 rispetto al passato. Come si accennava nel capitolo precedente, i manager intervengono con più frequenza nel ruolo di testimoni delle pratiche organizzative specifiche o di diffusori di visioni funzionali o aziendali, in affiancamento all'approccio inevitabilmente più generalista del formatore, riportando gli elementi di carattere teorico alle pratiche e alle esigenze produttive specifiche, oppure alla cultura e allo stile distintivo dell'organizzazione. In altri casi il management non assume un ruolo differente dagli altri partecipanti durante l'erogazione, accetta di porsi alla pari e di essere un partecipante come gli altri, ascoltando gli spunti forniti dal formatore e cercando un confronto con i propri collaboratori in una condizione di parità. Se, da una parte, questa scelta dei manager o degli imprenditori può ostacolare il confronto paritario e libero tra i partecipanti – occasione preziosa di elaborazione collettiva del senso e degli impatti del cambiamento, come si vedrà nel paragrafo successivo – dall'altra parte essa rappresenta una affermazione feconda di parità di fronte all'esigenza di apprendimento continuo e un esempio diretto dell'esigenza di prendersi cura, ad ogni livello, della propria crescita professionale.

La formazione tende, dunque, ad assumere sempre più la forma di uno spazio di confronto 'protetto' e 'neutro' rispetto alle appartenenze funzionali o ai diversi livelli di responsabilità. In questo *campo* – temporaneamente separato dalle pressioni operative, dalle gerarchie formali e dalle logiche di valutazione, definito da luoghi/tempi concordati, da una cornice di poche semplici regole e guidato/facilitato dalla presenza di un conduttore – le persone possono sospendere il "ruolo" e incontrarsi come professionisti che riflettono sul proprio lavoro. Questa neutralità consente di dare voce a dubbi, difficoltà ed errori senza il timore di ripercussioni, favorendo un confronto più autentico e meno difensivo.

Per i lavoratori la formazione diventa così un luogo in cui poter esprimere punti di vista in spazi/tempi spesso non concessi dalla quotidianità organizzativa, contribuendo con osservazioni che nascono dall'esperienza diretta del lavoro. Per i manager, invece, rappresenta un'occasione per ascoltare tali contributi in un contesto meno influenzato dai ruoli organizzativi, nel quale è possibile interrogare le proprie pratiche di leadership e di decisione senza dover "difendere" una posizione. In questo senso e a queste condizioni, la formazione può agire come dispositivo di incontro tra livelli organizzativi diversi.
Lo spazio protetto dell'apprendimento favorisce inoltre la costruzione di un linguaggio comune: concetti, modelli e strumenti condivisi permettono di parlare dei problemi organizzativi in modo meno personalizzato e più orientato al funzionamento dei processi. Questo riduce conflitti latenti e incomprensioni, aumentando la qualità del dialogo interno. Quando ben progettata e facilitata, la formazione non è quindi solo trasferimento di conoscenze e allenamento di competenze, ma un laboratorio relazionale che sostiene fiducia, consapevolezza e capacità di collaborazione, con effetti che si riflettono sul funzionamento complessivo dell'organizzazione. Il paragrafo seguente mette in luce due ambiti specifici, emersi nei casi di quest'anno, nei quali la formazione assume la forma di laboratorio di sviluppo organizzativo.

Il progetto formativo come sostegno del tessuto organizzativo

Rispetto all'equilibrio tra obiettivi di apprendimento espliciti e formalizzati e l'insieme dei **meta apprendimenti** che la formazione solitamente porta con sé, lo studio dei progetti del 2025 mostra negli attori una maggiore consapevolezza del valore della seconda categoria. Mentre la conduzione del gruppo di apprendimento solitamente privilegia la dimensione razionale ed esplicita degli obiettivi didattici, un secondo piano di apprendimento emerge *tra* le persone in forma spontanea – e spesso decisiva per la riuscita del progetto formativo – generando quella soddisfazione di fondo che si trasforma in energia al servizio della didattica. Questo accade con intensità maggiore nelle sessioni in presenza, ma è tuttavia presente anche nei percorsi online.

Le testimonianze dirette dei partecipanti intervistati per la stesura dei casi hanno messo in luce, più volte, il valore di una migliore conoscenza del lavoro dei colleghi che la formazione ha permesso di esplorare. L'insieme delle attività, degli obiettivi specifici e delle criticità del proprio lavoro, raccontate dalle persone durante le attività d'aula, diventano in molti casi conoscenza diffusa e patrimonio comune del gruppo d'aula e possono contribuire a produrre comprensione reciproca, lubrificare le relazioni e rendere più scorrevoli i processi organizzativi evitando malintesi e tensioni generate spesso, semplicemente, dalla limitata consapevolezza dell'impatto delle azioni quotidiane. Ad un primo livello, dunque, la didattica partecipata e le sessioni attivanti generano uno storytelling incrociato che permette di conoscere meglio il lavoro dei colleghi ed integrarlo al proprio in modo più fluido.

Potrà apparire un elemento di minor conto, ma con il ritmo incalzante che spesso il lavoro assume in questa fase storica, molto pochi sono rimasti gli spazi vuoti o ridondanti nelle giornate di lavoro, nei quali può avvenire l'incontro e lo scambio spontaneo tra i colleghi sul proprio lavoro. La formazione tende a surrogare questo compito e a costituire uno spazio accogliente per rispondere a questo bisogno organizzativo e così permettere una migliore conoscenza del lavoro dei colleghi. Questa funzione della formazione si mostra preziosa in particolare nelle fasi di trasformazione dell'impresa, quando i processi sono in fase di ridefinizione, i focus e le attività specifiche in assestamento e i confini dei ruoli in adattamento. In questi passaggi l'aula, fisica o virtuale che sia, diventa spesso il luogo nel quale i partecipanti possono manutenere ed eventualmente riparare il tessuto delle connessioni organizzative.

Ma non solo. Un secondo meta-valore fondamentale prodotto dalla formazione, in particolare nei periodi di intensa trasformazione dell'impresa, può essere identificato nell'elaborazione collettiva del cambiamento stesso. Esercitando la sua funzione di luogo accogliente e riparato, la formazione si presenta infatti come luogo che facilita

il processo di significazione di ciò che accade all'organizzazione e nell'organizzazione. A partire dallo stimolo fornito dal formatore, i partecipanti utilizzano spesso l'occasione fornita dalla formazione per confrontarsi in modo informale sulla propria percezione del cambiamento in atto. Timori, domande e interpretazioni individuali trovano così un luogo e uno spazio per esprimersi all'interno di regole condivise e di comporsi o ricomporsi – a volte faticosamente - intorno ad una percezione comune del senso del cambiamento, del lavoro e della formazione stessa, in un setting che tende a superare i confini della formazione per diventare un laboratorio informale di sviluppo organizzativo, tanto più autentico quanto spontaneo e non finalizzato. Quello che a volte viene derubricato come momento di "sfogo" ha in realtà la rilevante funzione di permettere la condivisione di vissuti organizzativi emotivamente densi, che attraverso il confronto con i colleghi possono contenere la propria intensità, produrre significati condivisi ed essere diretti, in modo costruttivo, verso l'individuazione di aspetti da comprendere, da approfondire, da negoziare oppure, a volte, semplicemente da accettare, sulla scorta delle risposte minime ai "*perché?*" man mano emersi.

Ascolto e sinergie con i percorsi di cambiamento

La rappresentazione del progetto formativo come luogo di confronto e ricerca di senso del cambiamento, prima ancora che come laboratorio sulla sua implementazione nel tempo, porta con sé un riequilibrio tra la prospettiva top-down e quella bottom-up nella regia del percorso di trasformazione. Questa sua funzione di permettere e contenere una elaborazione collettiva sul nuovo che avanza permette infatti di far emergere dal basso istanze di vario tipo – esigenze di approfondimento, connessioni da esplorare, impatti da considerare, a volte anche perplessità e incomprensioni cui dare espressione – alle quali corrisponde spesso un ascolto effettivo da parte del vertice, a volte disponibile ad una risposta immediata, altre volte ad accogliere quanto emerge con una postura più riflessiva.

Il processo formativo e il percorso del cambiamento tendono dunque, più che in passato, ad intrecciare le loro sorti: pur rimanendo ancillare rispetto alla traiettoria progettata del cambiamento tecnologico, organizzativo e di business, la formazione si presta meno, rispetto al passato, ad essere appendice addestrativa o luogo di diffusione di modelli di comportamento auspicati per diventare un luogo di confronto contributivo e, a volte, proattivo nel più ampio processo del cambiamento, oltre che palestra intelligente per nuovi cluster di competenze. Tutto ciò è possibile, naturalmente, se imprenditori e manager rimangono in ascolto e disponibili a rispondere alle istanze emergenti.

L'esigenza di mantenere aperto un canale di ascolto verso le persone, oltre a quella di rinforzare gli apprendimenti nel tempo, porta verso una dilatazione dei confini del progetto formativo, che tende a includere sempre di più azioni di follow-up nel tempo, progettate con continuità e saldamente presidiate. Le due esigenze – ascolto e rinforzo - tendono a saldarsi: da una parte, infatti, il follow-up mantiene la sua funzione, ampiamente riconosciuta, di sostegno al cambiamento dei comportamenti e al consolidamento delle nuove abitudini, dall'altro assume il compito di continuare a convogliare le istanze emergenti in direzione bottom-up.

Un altro elemento che emerge nell'analisi dei casi del 2025 e la sempre minore distanza tra l'apprendimento realizzato durante la formazione e la sua applicazione. Mentre l'impostazione tradizionale del progetto formativo concentra la sua attenzione su ciò che avviene *durante* la sessione di erogazione, per poi lasciare all'iniziativa dei singoli partecipanti la responsabilità di riportare quanto imparato nel contesto concreto del lavoro, gli ultimi anni vedono questa distanza tra *momento della formazione* e *momento dell'applicazione* ridursi sempre di più. Da una parte, infatti, il contesto quotidiano 'entra in aula' come base delle sessioni esercitative, sempre di più progettate a partire dai dati, dagli strumenti presenti in azienda e dai problemi quotidiani; dall'altra si chiede all'apprendimento generato in aula un'applicazione rapida e visibile, disegnata anch'essa preliminarmente, in modo contestuale al resto del progetto formativo.

Per ampliare e potenziare l'impatto del progetto formativo, si sta diffondendo negli ultimi anni la pratica di includere nell'elenco dei partecipanti agli eventi anche persone non strettamente appartenenti alle unità organizzative che beneficeranno della conoscenza veicolato o delle competenze allenate durante i training. Costoro, partecipanti a tutti gli effetti ai lavori d'aula come i colleghi, avranno una responsabilità in più a valle delle sessioni di erogazione perché contribuiranno attivamente alla diffusione in altri luoghi organizzativi, con l'intento di moltiplicare l'impatto operativo e culturale dei messaggi che la formazione avrà veicolato. Si tratta di una sorta di 'ambassador interni', provenienti da diverse funzioni o livelli organizzativi, che 'racconteranno' ciò che è accaduto in aula allo scopo di sensibilizzare altri colleghi e facilitare nel complesso il percorso di cambiamento. I confini del

progetto formativo – come si accennava sopra – tendono ad allargarsi e ad includere azioni pianificate per diffondere all'interno dell'organizzazione gli apprendimenti sviluppati durante l'erogazione. Quell'effetto di diffusione spontanea che da sempre viene connesso al progetto formativo tende, dunque, ad essere integrato da iniziative di vario tipo – un esempio sono sicuramente gli 'ambassador', un altro i post sui social realizzati dai partecipanti, un altro ancora l'incontro tra il partecipante e il gruppo dei suoi colleghi per una breve sintesi di *cosa può esserci utile nella formazione che hai fatto* – progettate e incluse nel perimetro del progetto formativo.

Continuità e istituzionalizzazione del progetto formativo

A testimonianza dell'acquisita importanza della formazione nel percorso trasformativo dell'impresa e alla domanda di generatività alla quale viene spesso piegata la sua progettazione, l'analisi dei Piani formativi 2025 pone in risalto il ruolo delle fasi di erogazione e di valutazione del progetto formativo come base per il proseguimento delle attività formative nel periodo successivo. Si è sviluppata nel tempo, infatti, una crescente attenzione all'ideazione dei futuri percorsi di formazione in base ai bisogni emersi durante il corso, creando una concatenazione nel tempo tra progetti formativi. La pratica della raccolta degli spunti di approfondimento durante l'erogazione, auspicati dai partecipanti per sé o per i colleghi, così come le nuove direzioni di lavoro emerse durante la valutazione dei progetti formativi non sono certo una novità; ciò che emerge, invece, come cosa nuova è la reale disponibilità dell'impresa a dare ascolto a queste ipotesi di prosecuzione o allargamento del progetto formativo, evidentemente espressione della percezione del valore della formazione stessa e della sua capacità di dare risposte reali ai problemi.

In questa prospettiva è possibile individuare delle linee di sviluppo nel tempo di alcuni contenuti di particolare interesse, rintracciabili attraverso la continuità dell'investimento formativo. L'esempio più visibile in questo momento storico è quello sulle Intelligenze Artificiali, che si affacciano in molte sessioni, a volte come oggetto principale di approfondimento, altre volte connesse ad altri contenuti come 'applicativi'. Come si diceva nel primo capitolo, siamo sicuramente agli albori di una articolata stagione di indagine, riflessione e analisi dei molteplici possibili utilizzi di questi strumenti e anche la formazione viene chiamata, in questa fase, a introdurre in molte imprese le grandi potenzialità di queste nuove forme di intelligenza. Con buona probabilità le imprese continueranno ad investire per potere utilizzare nel tempo i molteplici vantaggi che esse offrono. In questo caso la formazione rende evidente la sua capacità di essere un incubatore e diffusore di innovazione, una sorta di 'prima scintilla' in grado di innescare un processo di apprendimento continuo nel tempo.

A valle delle osservazioni raccolte in questo capitolo non parrà un caso che alcune delle realtà più significative studiate nel 2025 abbiano dato un nuovo habitus, anche istituzionale, al processo formativo e inserito le proposte del Piano all'interno di un'offerta ampia, articolata, pluriennale e connessa alle direzioni di sviluppo strategico dell'impresa. Sempre più aziende stanno, infatti, varando o consolidando le Academy come luogo istituzionale per il governo della formazione continua, dando coerenza e continuità ad una offerta che inevitabilmente evolve seguendo i processi di riadattamento dell'impresa all'ambiente, ma anche consolidando l'impianto metodologico e processuale con il quale vengono raccolti i bisogni formativi, a partire dal piano strategico fino alle competenze operative, operando stabilmente a stretto contatto con stakeholder rilevanti interni ed esterni all'impresa, a livello di governance e infine inglobando funzioni di employer branding.

Un'ultima nota a proposito della qualità della cooperazione con le rappresentanze dei lavoratori, che appaiono sempre di più 'a bordo' del progetto formativo, in grado di comprendere il disegno d'insieme delle proposte formative e di collaborare – spesso in maniera attiva, proponendo e diffondendo iniziative – alla loro riuscita. Come premessa di questa adesione non si può non vedere la volontà di cura delle rappresentanze sindacali verso la capacità dei lavoratori di comprendere i nuovi scenari e rinnovare nel tempo le proprie competenze professionali. In molti dei casi studiati emerge in modo evidente lo spirito costruttivo e la fiducia relazionale nella cooperazione con gli attori della formazione, così come la coerenza rispetto agli impegni presi.

CONCLUSIONI

La considerazione complessiva che emerge da queste pagine compone una immagine della formazione come insieme di strumentazioni concettuali e operative – tanto dinamiche ed evolutive da una parte, quanto nitide e consapevoli dall'altra – sempre più integrate al percorso di sviluppo strategico dell'impresa. L'analisi dei piani formativi 2025 porta in figura, infatti, una immagine della formazione come partner affidabile, proattivo e di lungo periodo del management e del vertice dell'impresa nei percorsi di trasformazione.

Da una parte, le proposte formative appaiono sempre più connesse e ancorate alle necessità concrete dell'impresa, ai bisogni emergenti di rinnovamento delle competenze manageriali e realizzative necessario alla vita quotidiana dell'impresa. Questo tratto è ampiamente visibile non solo nelle finalità e nei contenuti degli interventi formativi, ma anche – e soprattutto – nella scelta delle metodologie e ai materiali didattici che fanno ampio ricorso al lavoro di ogni giorno, nella presenza del management nelle aule di formazione - sia fisiche che digitali – e nella stretta connessione tra formazione e immediata applicazione sul campo. Questa integrazione sempre più stretta tra formazione e lavoro non è più una operazione spot o l'iniziativa di un singolo formatore, ma appare un'operazione sistematica e consapevole, che riguarda l'intera rete degli operatori della formazione e dei loro interlocutori organizzativi, investe l'intero impianto metodologico predisposto alla progettazione e all'erogazione della formazione e appare sempre più, infine, continuativa nel tempo.

Il focus sulla concretezza in molte delle iniziative analizzate non va, tuttavia, a discapito della capacità della formazione di 'alzare lo sguardo' e di contribuire attivamente ai processi di innovazione, attivando, al loro interno, quella funzione di laboratorio che sostiene la diffusione di una visione, la comprensione del percorso di cambiamento e l'allenamento di nuovi cluster di competenze. Il valore di questo contributo al percorso di cambiamento e adattamento all'ambiente è particolarmente rilevante per le PMI. In questi contesti, infatti, la dimensione limitata dell'organizzazione e la vicinanza degli attori nella pratica quotidiana del lavoro facilita la visibilità del percorso di cambiamento e l'integrazione tra azione manageriale e contributo della formazione.

Il risultato di queste dinamiche di inclusione delle persone nelle traiettorie dei processi di cambiamento e della sempre più stretta integrazione tra formazione e lavoro è leggibile nel maggior livello di responsabilizzazione delle persone rispetto al miglioramento continuo del proprio contributo. Il piano dell'investimento personale nella propria employability e la ricerca di un apporto di qualità all'azienda, attraverso il proprio lavoro, appaiono armoniosi e sinergici.

In modo complementare al piano del contributo individuale, una lettura più organizzativa delle evoluzioni che questo Rapporto Territoriale 2025 ha cercato di sintetizzare mostra con evidenza, infine, un maggior grado di consapevolezza delle imprese sulla rilevanza dell'investimento informazione e nello sviluppo delle competenze, che tende a generare un circolo che si autoalimenta: la formazione ben riuscita alimenta la 'fame' di altra formazione, in un processo virtuoso e ricorsivo.

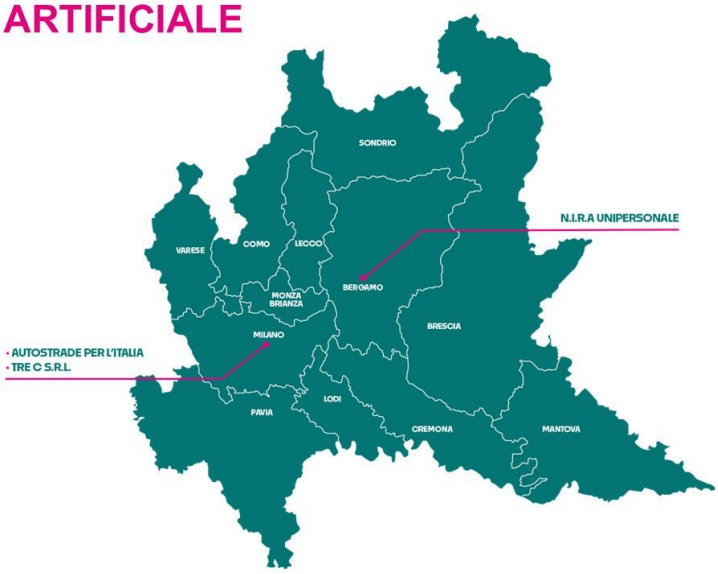
ALLEGATO: LE 22 AZIENDE COINVOLTE

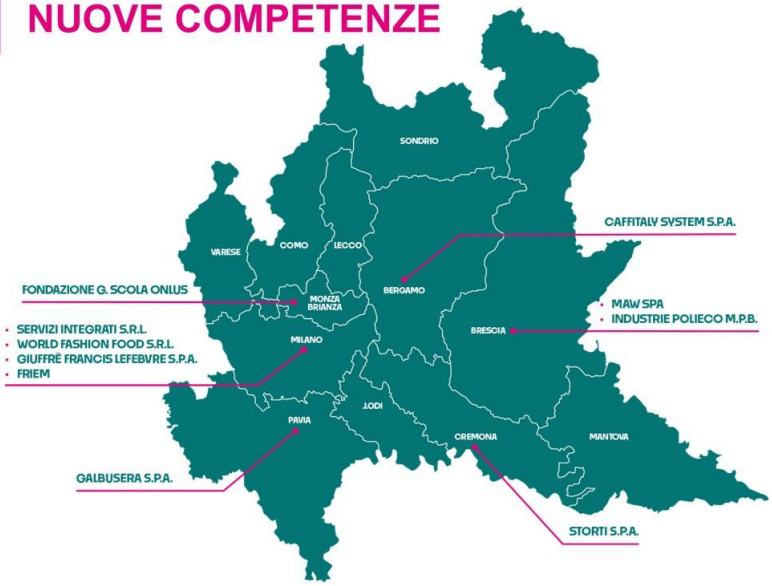
Fondimpresa
Articolazione Territoriale
Lombardia

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Fondimpresa
Articolazione Territoriale
Lombardia

INTELLIGENZA ARTIFICIALE



Fondimpresa
Articolazione Territoriale
Lombardia

FONDO
NUOVE COMPETENZE