

REGIONE MARCHE

IL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO DELLA REGIONE MARCHE E 7 STORIE DI FORMAZIONE AZIENDALE

1. IL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO DELLA REGIONE MARCHE	3
1.1 Il quadro internazionale	3
1.2 L'economia italiana	3
1.3 L'economia regionale	4
1.4 Le pratiche ESG - Environmental, Social, Governance	5
1.5 Conclusioni	7
2. OBIETTIVI AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE NELLE AZIENDE ANALIZZATE	8
2.1 La Formazione come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali	8
2.2 Obiettivi diversi, risultati comuni	9
2.3 Conclusioni	10
3. I DIVERSI APPROCCI ALLA FORMAZIONE E LA COMUNE VISIONE COME LEVA STRATEGICA	12
3.1 Approcci strutturati e sistemici	12
3.2 Approcci adattivi e contestuali	12
3.3 Approcci pragmatici e reattivi	13
3.4 Approccio relazionale e trasversale	13
3.5 Conclusioni	14
4. PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEI CORSI DI FORMAZIONE: BUONE PRATICHE FORMATIVE E SPUNTI DI MIGLIORAMENTO PER IL FUTURO	16
4.1 I punti di forza dei corsi di Formazione predisposti da ogni azienda	16
4.2 I punti di debolezza dei corsi di Formazione di ogni azienda	17
4.3 Spunti di miglioramento per il futuro	18
4.4 Conclusioni	19
5. I CAMBIAMENTI GENERATI DALLA FORMAZIONE	21
5.1 Impatti comuni e trasversali	21
5.2 Conclusioni	23
6. IL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO DELLA REGIONE MARCHE E LE STORIE DI FORMAZIONE RACCOLTE	26
6.1 Un contesto globale incerto e la necessità di competenze adattive	26
6.2 L'economia italiana e la valorizzazione del capitale umano	26
6.3 Il contesto regionale: crisi dei settori tradizionali e ricerca di nuovi equilibri	27
6.4 Formazione e sostenibilità: un legame con le nuove politiche ESG	27
6.5 Un modello regionale di resilienza e innovazione	27
6.6 Conclusioni	28
7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	29
7.1 Il ruolo della Formazione nell'Innovazione	29
7.2 La centralità del Personale	29
7.3 La Formazione come elemento di cambio settore	29

1. IL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO DELLA REGIONE MARCHE

1.1 Il quadro internazionale

Nell'ultimo biennio (2024-2025), il quadro internazionale ha mostrato un andamento disomogeneo tra le principali economie:

- **Europa:** stagnazione economica, rallentamento dell'industria e dei servizi;
- **Stati Uniti:** crescita solida, favorita dalla discesa dell'inflazione e dall'aumento dei salari reali;
- **Cina:** rallentamento marcato a causa della crisi immobiliare e calo dell'export;
- **Altre economie avanzate** (Canada, Regno Unito, Spagna): crescita moderata e stabile.

In generale, il **Commercio mondiale** è cresciuto del **+2,6%**, grazie alla stabilizzazione dei prezzi internazionali, ma le prospettive per il 2025-2026 sono negative: è previsto uno stallo o addirittura una contrazione a causa dei nuovi dazi e del concreto rischio di un trasferimento produttivo fuori dall'Europa.

In sintesi, nel 2024 l'economia globale è apparsa frammentata, con gli Stati Uniti in crescita, l'Europa stagnante e la Cina in difficoltà.

1.2 L'economia italiana

In Italia lo scenario economico è segnato da una crescita reale del **PIL +0,7%** trainata da: consumi interni (+0,6%), investimenti (+0,5%), export netto (+0,4%), importazioni in calo (-0,7%).

In crescita agricoltura (+2,0%), costruzioni (+1,2%) e servizi (+0,6%); in calo l'industria in senso stretto (-0,1%).

In calo anche l'inflazione, grazie alla riduzione dei tassi e dei prezzi energetici.

Le previsioni per il prossimo biennio, stimano il PIL ancora in crescita +0,6% nel 2025 e +1,0% nel 2026, affiancato dall'aumento dell'occupazione +0,5% e un'inflazione di fondo stabile all'1,5%.

L'Italia ha mantenuto una crescita moderata, grazie a consumi e domanda estera netta.

Le prospettive per il 2025 sono prudenti, con l'economia italiana che dovrebbe crescere lentamente, trainata dai consumi e dagli investimenti pubblici, ma penalizzata da incertezze globali, nuove barriere commerciali e un contesto geopolitico fragile.

L' **Occupazione** si è dimostrata **in crescita**: +352 mila unità (+1,5%), tasso al **62,2%**, viceversa la **Disoccupazione in forte calo**: -283 mila unità (-14,6%), tasso al **6,5%**.

Il calo della disoccupazione è maggiore per le donne, rispetto agli uomini così come cresce l'occupazione tra i 50-64enni (+1,4 punti) e i 35-49enni (+0,9).

I tassi di occupazione per titolo di studio dimostrano una netta prevalenza dei laureati: 82,2% e a seguire dei Diplomatici: 67,2%, a scapito di chi ha conseguito solamente una Licenza media o meno: 45,1%.

1.3 L'economia regionale

Dopo un 2023 altalenante, il 2024 è stato segnato da un apparente recupero della produzione industriale, interrotto però nei primi mesi del 2025.

Il 2024 si è infatti chiuso con un **calo della produzione -2,6%** nelle Marche, comunque meno importante rispetto alla media nazionale -4,0%.

Il rallentamento secondo le stime è stato causato da: indebolimento del contesto economico globale, crisi e instabilità esterne, domanda interna ancora debole.

I settori **in crescita** sono quello **Alimentare** e quello **Farmaceutico**, viceversa in calo Tessile-Abbigliamento, Calzature, Gomma e plastica e Legno e mobile.

Nel 2024 l'attività commerciale nelle Marche ha mostrato una **moderata flessione**, con un calo delle vendite complessive in termini reali pari a **-1,4%** rispetto al 2023: nel mercato interno, il calo è stato generalizzato in quasi tutti i settori, viceversa le vendite si sono dimostrate in aumento per il mercato estero.

In conclusione, il 2024 ha segnato un **anno difficile per l'industria marchigiana**:

- Difficoltà diffuse nei settori tradizionali (moda, calzature, legno);
- Forti squilibri legati a settori anomali (farmaceutico e navale);
- Mercati internazionali instabili (soprattutto Asia e Medio Oriente);
- Tuttavia, alcuni settori e province mostrano **resilienza e lieve ripresa**

Nel complesso, la produzione è ancora in flessione, i costi sono in crescita contenuta e i margini restano compressi.

Il 2025 si prevede stabile, ma senza forti segnali di rilancio.

Lo stesso si può dire infatti per il mercato del lavoro: il **tasso di occupazione** è stabile al **67,2%** (comunque **superiore alla media nazionale 62,2%**).

Si evidenzia un leggero aumento: da 641 mila a 644 mila occupati, di cui Uomini -3.000 occupati e Donne +6.000 occupate.

In **aumento l'Occupazione giovanile al 38,7%** (+2,5 punti), in controtendenza rispetto al calo nazionale.

In risposta, il **tasso di disoccupazione** scende al **5,1%** (dal 5,2% del 2023).

Analizzando le dinamiche provinciali, sempre nella variazione 2023-2024:

- **Pesaro Urbino**: +2.000 occupati (aumento nei servizi e costruzioni);

- **Ascoli Piceno:** +5.000 occupati (forte crescita nei servizi);
- **Ancona e Macerata:** -1.000 occupati ciascuna;
- **Fermo:** stabile.

Il mercato del lavoro nel 2024 si conferma in miglioramento sia a livello nazionale sia nelle Marche, con:

- Crescita dell'occupazione stabile
- Calo della disoccupazione generale e giovanile
- Rafforzamento della componente femminile in alcune regioni

Le **Marche** mantengono **indicatori migliori della media nazionale**, pur con **disparità territoriali e di genere** ancora presenti. La **CIG in aumento** suggerisce comunque segnali di incertezza in alcuni comparti industriali.

In aggiunta a quanto presentato, è importante porre in evidenza un aspetto, non propriamente economico, ma che potrà moltissimo influenzare l'andamento prospettico dell'economia della Regione.

Il riferimento è all'**Andamento Demografico**, che per importanza, strategicità e valore diventa un elemento fondamentale nel cercare di delineare un andamento, soprattutto prospettico, dell'economia marchigiana.

I dati che emergono dalle indagini recentemente effettuate per conto di Confindustria e l'Università Politecnica delle Marche, offrono uno sguardo che può essere definito senza possibilità di smentita *assolutamente preoccupante*. **Il calo progressivo della natalità è a livelli molto elevati, comprendendo anche nell'analisi la popolazione immigrata.**

Le nascite sono molto poche ed il trend è ormai purtroppo consolidato.

Questo fatto ha un impatto molto forte nell'assetto economico della regione ed in senso prospettico obbliga ad azioni e valutazioni conseguenti.

Già oggi la ricerca di Personale è complessa, la quantità media delle candidature disponibili è molto bassa e numerose ricerche non possono essere chiuse per mancanza di candidati.

Questo potrà compromettere lo scenario di sviluppo e crescita del sistema economico regionale ed anche la politica formativa ne dovrà necessariamente tenere conto.

1.4 Le pratiche ESG - *Environmental, Social, Governance*

L'adozione di pratiche sostenibili e responsabili da parte delle aziende ha guadagnato una crescente attenzione da parte degli investitori, delle autorità di regolamentazione e della società in generale, contribuendo a disegnare un quadro più completo per la valutazione a lungo termine delle aziende.

In un contesto globale in rapida evoluzione, l'integrazione dei **fattori Ambientali, Sociali e di Governance (ESG)** nelle strategie aziendali è diventata non solo una priorità per i responsabili politici e gli investitori, ma una vera e propria necessità per le imprese che cercano resilienza e competitività a lungo termine.

L'adozione degli ESG non è solo un esercizio di conformità normativa, ma una scelta strategica che influenza la reputazione aziendale, l'accesso al capitale, l'efficienza operativa e le relazioni con gli stakeholder.

Dall'analisi di un ampio campione di imprese dell'industria e dei servizi, composto da imprese di piccola, media e grande dimensione nelle regioni Marche, Abruzzo e Molise, è emerso che:

- Nonostante alcuni progressi, permangono ancora sfide significative. Molte aziende mancano di certificazioni o audit strutturati e la leadership ambientale è concentrata principalmente tra le imprese più grandi, che sono meglio equipaggiate per gestire le risorse e implementare strategie di sostenibilità.
- La presenza diffusa di certificazioni sociali contrasta con l'implementazione tardiva di iniziative concrete, mentre l'attenzione ai criteri sociali nella selezione dei fornitori sta crescendo, sebbene la formalizzazione sia ancora limitata.
- La diversità di genere sta migliorando lentamente, ma i ruoli di leadership continuano ad essere prevalentemente maschili.

Dall'analisi è inoltre emersa una correlazione positiva tra elevati punteggi ESG e performance economica.

Tabella n.1 “Correlazione tra ESG e Ricavi”

Livello ESG	Crescita ricavi
Eccellente	+37,5%
Buono	+15,9%
Medio	+16,1%
Sufficiente	+19,0%
Insufficiente	+3,5%

Inoltre, indagando le motivazioni alla base dell'adozione degli ESG: cresce la percezione da parte delle aziende degli ESG come indicatore della qualità del management, mentre ne diminuisce l'uso come mero strumento di comunicazione e per la sola conformità normativa.

Mentre le principali difficoltà all'adozione evidenziate dalle imprese sono da un lato la scarsa consapevolezza delle potenzialità ESG, insieme a un quadro normativo poco chiaro e risorse limitate.

In sintesi, l'indagine segnala un progresso significativo nell'integrazione dei fattori ESG, con un impatto positivo non solo sulla sostenibilità, ma anche sulla competitività e performance economica.

Le imprese che investono in ESG si dimostrano più **resilienti, redditizie e pronte alle sfide globali**.

Tuttavia, serve un supporto sistemico, normativo e informativo, per superare le barriere ancora esistenti e favorire una transizione sostenibile diffusa e strutturata.

1.5 Conclusioni

Le Marche hanno **punti di forza riconosciuti**, come la specializzazione manifatturiera e i distretti industriali, tuttavia, **mancano condizioni strutturali** per attrarre grandi investimenti (innovazione, dimensioni, infrastrutture, visibilità).

Per attrarre più capitale privato, risulta necessario:

- Rafforzare l'ecosistema imprenditoriale
- Promuovere innovazione e crescita
- Migliorare infrastrutture e internazionalizzazione
- Favorire politiche di sviluppo condivise tra istituzioni, imprese e investitori
- Favorire crescita demografica e disponibilità di competenze evolute

Le Marche godono di una buona reputazione per qualità produttiva, contesto imprenditoriale e offerta territoriale, ma devono colmare importanti **gap commerciali, infrastrutturali e relazionali**. Per essere più attrattive agli occhi degli operatori esterni, servono maggiore visibilità, integrazione interregionale, collaborazioni strutturate tra imprese e università, rafforzamento delle competenze manageriali.

2. OBIETTIVI AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE NELLE AZIENDE ANALIZZATE

2.1 La Formazione come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali

In tutte le aziende analizzate emerge chiaramente come la Formazione non sia percepita come un'attività accessoria, ma come uno **strumento strategico di crescita, miglioramento e consolidamento competitivo**.

Essa risponde contemporaneamente a due esigenze fondamentali:

1. **Allineamento agli obiettivi strategici** → La Formazione consente di far sì che tutte le persone, a diversi livelli, comprendano, condividano e sappiano concretamente contribuire agli obiettivi dell'organizzazione. Ad esempio: migliorare la qualità dei prodotti o servizi; aumentare l'efficienza dei processi interni; stimolare innovazione e capacità di adattamento; favorire integrazione tra funzioni e team diversi; promuovere la sostenibilità ambientale e sociale.
In questo modo, la Formazione diventa uno strumento operativo per tradurre la strategia in comportamenti, competenze e risultati concreti.
2. **Sviluppo e valorizzazione del capitale umano** → Le persone rappresentano la risorsa più importante per il successo di lungo periodo. La Formazione permette di: aggiornare e ampliare le competenze; accrescere la motivazione e il senso di appartenenza; favorire la crescita professionale e la fidelizzazione dei talenti. Un personale più preparato e valorizzato contribuisce a rendere l'organizzazione più resiliente, innovativa e competitiva nel tempo.

Nelle aziende moderne, la Formazione non è più vista come un'attività marginale o un semplice obbligo organizzativo, ma come uno strumento strategico fondamentale per la crescita e la competitività.

La Formazione viene percepita, pur con le naturali differenze, da tutte le aziende prese in esame come una leva strategica perché collega la crescita individuale delle persone al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Non è un costo, ma un investimento che permette di sostenere l'evoluzione dell'impresa e di affrontare con successo i cambiamenti del mercato.

In altre parole, formare le persone significa investire direttamente nel successo dell'impresa.

In sintesi, la Formazione assume una duplice valenza: da un lato, strumento di attuazione della strategia aziendale; dall'altro, motore di sviluppo del potenziale umano.

Tale integrazione tra obiettivi organizzativi e crescita individuale consente all'impresa di costruire un vantaggio competitivo sostenibile, fondato sulla conoscenza e sull'apprendimento continuo.

2.2 Obiettivi diversi, risultati comuni

Tabella n.2 “Obiettivi della Formazione”

AZIENDA	FORMAZIONE	AREA STRATEGICA	OBIETTIVI
MAFLOW BRS SRL	adeguamento alla nuova norma IATF 16949	Qualità e conformità normativa	Garantire standard elevati e aggiornati di qualità, certificazioni e procedure operative
ICA SPA	supporto al processo di integrazione con Sherwin-Williams e al cambiamento organizzativo	Integrazione organizzativa	Favorire coesione interna, uniformità culturale e armonizzazione dei processi
EGO ITALIA SRL	utilizzo del Robot Kawasaki per internalizzare competenze e ridurre la dipendenza dai fornitori	Innovazione e autonomia operativa	Incrementare competenze tecniche e tecnologiche per migliorare efficienza e autonomia
ANGELINI PHARMA SPA	percorsi per giovani ad alto potenziale con focus su processi aziendali e ruoli	Sviluppo dei talenti e cultura organizzativa	Promuovere la crescita dei giovani collaboratori e diffondere una visione sistemica
ARREDOCLASSIC SRL	digitalizzazione, innovazione, BI e aggiornamento continuo	Miglioramento continuo e digitalizzazione	Favorire efficienza, adozione di nuove tecnologie e cultura del miglioramento
ENERECO SPA	codice degli appalti e lingua inglese per aggiornamento e commesse internazionali	Aggiornamento tecnico e compliance	Mantenere aggiornate le competenze normative e linguistiche per garantire competitività
SIGMA SPA	Formazione sulla negoziazione complessa in contesti internazionali e interfunzionali	Competenze relazionali e negoziali	Rafforzare capacità di interazione, negoziazione e collaborazione interna/esterna

Dall'analisi emerge che la Formazione:

1. Supporta il cambiamento → la Formazione diventa fattore abilitante per gestire transizioni organizzative o normative.
2. Sviluppa autonomia e responsabilità → la Formazione è leva per la crescita individuale e la riduzione delle dipendenze operative.

3. Promuove l'innovazione → la Formazione diventa un laboratorio di competenze trasversali (design thinking, digital skills, BI).
4. Favorisce la competitività internazionale → risponde alla necessità di muoversi in contesti globali e complessi.
5. Consolida la cultura aziendale → tutte le imprese, seppur con approcci diversi, considerano la Formazione un mezzo per diffondere valori, metodo e visione condivisa.

Le aziende evidenziano risultati comuni concreti e misurabili derivanti dai percorsi formativi:

- Miglioramento dell'efficienza operativa e produttiva;
- Maggiore rapidità e autonomia nella gestione delle criticità;
- Allineamento e coesione organizzativa;
- Clima interno più positivo e partecipativo;
- Crescita della consapevolezza del proprio ruolo;
- Apertura al cambiamento e alla cultura dell'innovazione.

In sintesi, la Formazione si accredita come fattore comune di successo tra le aziende analizzate, in quanto:

- consente di tradurre gli obiettivi strategici in comportamenti e competenze concrete;
- garantisce adattabilità, coesione e innovazione;
- valorizza il capitale umano, rendendolo protagonista dei processi di miglioramento continuo.

La Formazione è dunque una leva trasversale e abilitante, capace di sostenere le imprese sia nei momenti di crescita che in quelli di trasformazione, contribuendo in modo diretto al raggiungimento degli obiettivi aziendali e alla costruzione di una cultura condivisa orientata al futuro.

2.3 Conclusioni

Dall'analisi condotta emerge con chiarezza che la Formazione rappresenta una leva strategica fondamentale per il successo e la competitività delle imprese.

Non si tratta più di un'attività accessoria, ma di un vero e proprio motore di crescita organizzativa e individuale, capace di connettere gli obiettivi aziendali con lo sviluppo delle persone.

Le esperienze delle aziende analizzate mostrano come la Formazione permetta di tradurre la strategia in competenze operative, favorendo al contempo innovazione, autonomia e responsabilità.

Essa si configura come uno strumento trasversale che sostiene i processi di cambiamento, digitalizzazione e internazionalizzazione, contribuendo alla costruzione di un'organizzazione più flessibile, coesa e orientata al futuro.

I risultati concreti evidenziano miglioramenti significativi in termini di efficienza, coesione interna, motivazione e apertura al cambiamento, confermando che investire nella Formazione significa investire nel successo dell'impresa.

In conclusione, la Formazione si afferma come elemento chiave di un vantaggio competitivo sostenibile, poiché unisce la crescita del capitale umano all'attuazione degli obiettivi strategici. È, a tutti gli effetti, il punto d'incontro tra sviluppo delle persone e sviluppo dell'organizzazione, base imprescindibile per affrontare con successo le sfide del mercato globale e dell'innovazione continua.

3. I DIVERSI APPROCCI ALLA FORMAZIONE E LA COMUNE VISIONE COME LEVA STRATEGICA

Dall'analisi dei casi aziendali esaminati emerge chiaramente come la Formazione interna assuma configurazioni differenti in funzione della cultura organizzativa, della struttura aziendale, delle priorità strategiche e del contesto operativo di ciascuna impresa.

Pur condividendo l'obiettivo comune di sviluppare competenze e migliorare la performance organizzativa, le modalità di rilevazione dei fabbisogni, di progettazione e di attuazione dei percorsi formativi rivelano approcci profondamente diversificati.

Questo dipende dall'organizzazione interna, dai processi aziendali messi in atto e più in generale, dalla cultura aziendale, oltre che delle singole persone che sono attori di tali processi e procedimenti.

3.1 Approcci strutturati e sistemici

MAFLOW BRS SRL e ANGELINI PHARMA SPA rappresentano i modelli più formalizzati e strategici.

- La prima, integra la Formazione nel sistema qualità, adottando procedure strutturate di analisi dei fabbisogni e monitoraggio continuo, con focus su standard, certificazioni e miglioramento tecnico-produttivo.
- La seconda, invece, inserisce la Formazione all'interno di una visione più ampia di learning organization, orientata alla crescita delle competenze manageriali e culturali, con processi formalizzati di rilevazione e sviluppo.

Entrambe le aziende condividono una logica di sistema: **la Formazione è parte integrante del modello organizzativo e costituisce un elemento strutturale della strategia aziendale.**

Mentre però Maflow privilegia la dimensione tecnica e procedurale, Angelini enfatizza la dimensione umana e trasversale del capitale intellettuale.

3.2 Approcci adattivi e contestuali

ICA SPA e ARREDOCLASSIC SRL esprimono una concezione della Formazione come strumento di adattamento al cambiamento.

- La prima, utilizza la Formazione per gestire un processo di integrazione culturale e organizzativa, con percorsi esperienziali finalizzati a creare coesione e allineamento dopo un'acquisizione aziendale.
- La seconda, adotta invece un modello customizzato, costruito “su misura” in base ai fabbisogni operativi, per migliorare efficienza, comunicazione e processi interni.

In entrambi i casi, la Formazione è contestuale, cioè progettata in risposta a situazioni specifiche (transizione organizzativa o ottimizzazione dei processi). Tuttavia, ICA ne fa una leva di cultura e identità condivisa, mentre ARREDOCLASSIC la orienta a risultati operativi e funzionali.

3.3 Approcci pragmatici e reattivi

EGO ITALIA SRL ed ENERECO SPA presentano modelli formativi essenziali, flessibili e funzionali alle esigenze immediate.

- La prima, interviene per rispondere a una criticità produttiva, con un approccio operativo e on the job, finalizzato al mantenimento della continuità produttiva e all'autonomia tecnica.
- La seconda, adotta una gestione snella e non formalizzata, ma orientata all'aggiornamento mirato e alla rapidità di risposta, in particolare su competenze normative e linguistiche.

Queste imprese, di dimensioni medio-piccole, esprimono una visione pragmatica e orientata al problem solving, in cui la Formazione non è pianificata sistematicamente ma è reattiva rispetto ai bisogni contingenti.

3.4 Approccio relazionale e trasversale

SIGMA SPA rappresenta un modello intermedio, in cui la Formazione assume un ruolo di coordinamento e miglioramento delle relazioni interne.

L'intervento non nasce da un'esigenza tecnica o normativa, ma da una spinta manageriale volta a potenziare competenze negoziali e comunicative. La metodologia esperienziale (role play, simulazioni) mira a favorire integrazione interfunkzionale e cooperazione organizzativa, rafforzando la dimensione relazionale come fattore di efficienza complessiva.

Tabella n.3 “La Formazione e i diversi approcci”

AZIENDA	APPROCCIO ALLA FORMAZIONE	OBIETTIVO PRINCIPALE	MODALITA' DI RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI	METODOLOGIA DIDATTICA PREVALENTE
MAFLOW BRS SRL	Strutturato e sistematico	Standardizzazione e qualità	Matrice di competenze	Lezioni frontali, esercitazioni, test
ICA SPA	Adattivo e di integrazione	Gestione del cambiamento	Osservazione diretta post-acquisizione	Workshop, team building, testimonianze
EGO ITALIA SRL	Pragmatico e operativo	Continuità produttiva	Segnalazione del responsabile	Lezioni e prove pratiche in produzione
ANGELINI PHARMA SPA	Strategico e sistemico	Sviluppo del capitale umano	Piani individuali e HR meetings	Lezioni, business case, docenti interni
ARREDOCLASSIC SRL	Customizzato e processuale	Efficienza organizzativa	Relazioni interne dei dipendenti	Aula + on the job
ENERECO SPA	Flessibile e mirato	Aggiornamento linguistico e normativo	Comunicazione informale	Lezioni frontali, test selettivi
SIGMA SPA	Relazionale e interfunzionale	Miglioramento comunicazione e negoziazione	Decisione manageriale condivisa	Role play, simulazioni pratiche

Analizzando azienda per azienda, le differenze emergono chiaramente, così come, mettendole a fattor comune, risulta però innegabile anche che ognuna di loro percepisca la Formazione come leva strategica per sostenere obiettivi di qualità, innovazione, integrazione o sviluppo organizzativo.

La Formazione, infatti, agisce come fattore abilitante del cambiamento, favorendo adattabilità e crescita del capitale umano.

Gli effetti sono tangibili: **maggior efficienza, coesione, autonomia, consapevolezza e competitività.**

3.5 Conclusioni

In conclusione, sebbene le aziende analizzate adottino strategie formative differenti, esse convergono su un punto fondamentale: **la Formazione è una leva strategica e abilitante per la realizzazione degli obiettivi aziendali.**

La differenza risiede nel grado di strutturazione, nella finalità prioritaria (tecnica, culturale, relazionale) e nella maturità del sistema formativo.

Le imprese più grandi e strutturate interpretano la Formazione come parte integrante del sistema di gestione e della strategia aziendale; le realtà medie la utilizzano per sostenere il cambiamento e migliorare i processi; le altre la impiegano come strumento operativo, rapido e relazionale, mirato a risolvere problemi concreti e rafforzare la coesione interna.

Complessivamente, emerge una visione comune: la Formazione, pur con modalità diverse, è oggi un fattore imprescindibile di competitività e innovazione, capace di unire la crescita delle persone al successo dell'organizzazione.

4. PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEI CORSI DI FORMAZIONE: BUONE PRATICHE FORMATIVE E SPUNTI DI MIGLIORAMENTO PER IL FUTURO

4.1 I punti di forza dei corsi di Formazione predisposti da ogni azienda

L'analisi comparativa dei percorsi formativi realizzati presso le aziende oggetto del presente rapporto, ha permesso di individuare le principali leve di successo e i fattori comuni che hanno determinato l'efficacia delle attività.

Da una sintesi trasversale, emergono alcune **macro-aree di eccellenza comune**, che hanno indubbiamente sostenuto il valore del progetto tra le aziende:

- **Progettazione formativa** → Analisi accurata e tempestiva dei fabbisogni, percorsi personalizzati, co-progettazione tra HR ed ente formativo
- **Qualità dei docenti** → Professionisti esperti, spesso interni o già conosciuti dall'azienda, con competenze pratiche e settoriali
- **Metodologia** → Didattica esperienziale, interattiva, basata su simulazioni, casi reali e orientata all'applicazione immediata
- **Gestione e organizzazione** → Pianificazione efficiente, rispetto dei tempi, compatibilità con i cicli produttivi
- **Coinvolgimento del personale** → Partecipazione attiva, motivazione elevata, clima positivo
- **Allineamento strategico** → Formazione coerente con obiettivi aziendali e processi di cambiamento
- **Risultati tangibili** → miglioramento sia delle competenze tecniche sia delle soft skills (motivazione, collaborazione, autonomia)

Nel complesso, le esperienze analizzate delineano un modello di eccellenza formativa basato su:

- Co-progettazione e personalizzazione dei percorsi
- Qualità e pertinenza dei formatori
- Applicabilità immediata delle competenze apprese
- Gestione organizzativa efficiente
- Coinvolgimento attivo e motivazione dei partecipanti
- Impatti positivi concreti sulla cultura e sulle performance aziendali

Le esperienze analizzate mostrano un quadro generale positivo, in cui la Formazione aziendale si conferma uno strumento strategico di crescita.

In tutte le realtà esaminate, la Formazione si è infatti rivelata concreta e mirata, costruita su esigenze reali e operative; coinvolgente e partecipata, con metodologie attive ed esperienziali; gestita con efficienza, senza impatti negativi sulla produttività e generatrice di valore, sia per le persone che per l'organizzazione.

Questi elementi costituiscono una base comune di buone pratiche, utile per la definizione di nuovi modelli formativi aziendali orientati a risultati misurabili, sostenibilità e sviluppo continuo delle competenze.

4.2 I punti di debolezza dei corsi di Formazione di ogni azienda

Da una seconda analisi comparativa, focalizzata invece sui punti di debolezza dei percorsi formativi realizzati nelle aziende prese in esame, sono invece emerse cinque diverse aree di criticità condivise tra le aziende:

- ***Analisi dei fabbisogni*** → Mancanza di un sistema strutturato e continuativo per identificare i bisogni formativi reali
- ***Valutazione e monitoraggio*** → Assenza di strumenti oggettivi (test, KPI, survey) per misurare risultati e impatti
- ***Follow-up post-formazione*** → Limitata o assente attività di consolidamento e verifica nel medio periodo
- ***Uniformità della docenza*** → Differenze qualitative tra formatori interni ed esterni, con conseguenti variazioni nell'efficacia didattica
- ***Integrazione con la strategia HR*** → Debole connessione tra percorsi formativi, sviluppo professionale e piani di carriera individuali

In generale, i percorsi analizzati mostrano un impegno concreto e diffuso nella Formazione, ma anche una debolezza strutturale nella progettazione e nella valutazione.

Le aree più critiche sono quindi:

- Analisi dei fabbisogni poco formale;
- Didattica non sempre efficace o coinvolgente;
- Mancanza di misurazioni oggettive dell'impatto;
- Follow-up e supporto post-formazione insufficienti.

In sintesi, le esperienze analizzate dimostrano un forte impegno delle aziende verso la crescita e la qualificazione delle proprie risorse, ma al tempo stesso sottolineano l'importanza di una **gestione della Formazione più strategica, strutturata e misurabile**.

Il rafforzamento dei processi di analisi, progettazione, valutazione e monitoraggio rappresenta, in questa prospettiva, la chiave per aumentare l'impatto reale e la sostenibilità degli investimenti formativi nel medio-lungo periodo.

4.3 Spunti di miglioramento per il futuro

Si può certamente osservare che, nelle aziende analizzate, le criticità individuate non compromettono la qualità complessiva dei percorsi formativi.

Al contrario, emergono numerosi punti di forza, che testimoniano l'efficacia delle pratiche già in essere.

Tuttavia, le criticità segnalate evidenziano alcune aree strategiche in cui è possibile intervenire per migliorare ulteriormente i percorsi di Formazione.

In particolare, i principali margini di sviluppo riguardano:

- *l'istituzione di sistemi strutturati di analisi e monitoraggio;*
- *la valutazione oggettiva degli apprendimenti e del gradimento;*
- *la progettazione di follow-up periodici per consolidare le competenze acquisite;*
- *una maggiore omogeneità nella docenza e nella gestione delle metodologie didattiche;*
- *una più forte integrazione tra Formazione e sviluppo del personale.*

Il rafforzamento di questi aspetti consentirebbe di rendere i percorsi futuri più misurabili, coerenti e orientati ai risultati, valorizzando al contempo le buone pratiche già presenti in ciascuna realtà aziendale.

Analizzando punto per punto le situazioni di minor efficienza formativa, possono quindi emergere anche ben chiari suggerimenti per migliorare strutturalmente i diversi approcci, indicando quelli che potrebbero essere i conseguenti benefici attesi.

Tabella n.4 “Criticità e aree di miglioramento”

CRITICITA'	AZIONE CONCRETA DI MIGLIORAMENTO	BENEFICI ATTESI
Analisi dei fabbisogni poco strutturata	Implementare un processo sistematico di rilevazione dei fabbisogni (survey, interviste, analisi KPI) e aggiornamenti periodici	Percorsi formativi più mirati e coerenti con le reali esigenze aziendali
Valutazione e monitoraggio assenti	Introdurre KPI, test pre/post formazione e questionari di impatto sul lavoro	Misurazione oggettiva dei risultati, possibilità di ottimizzare i percorsi
Follow-up post-formazione insufficiente	Creare sessioni di consolidamento, mentoring e strumenti di autovalutazione a distanza di settimane/mesi	Maggior consolidamento delle competenze, riduzione del rischio di dimenticanza
Uniformità della docenza variabile	Standardizzare materiali e metodologie, formazione ai docenti interni e briefing ai docenti esterni	Migliore coerenza didattica e aumento dell'efficacia formativa
Debole integrazione con strategia HR	Allineare percorsi formativi a piani di sviluppo professionale e carriera, integrare Formazione e performance	Maggiore motivazione dei dipendenti, sviluppo coerente delle competenze, ROI più alto sugli investimenti formativi

4.4 Conclusioni

L'analisi condotta sui percorsi formativi delle aziende oggetto del presente rapporto mette in evidenza **un quadro complessivamente positivo, caratterizzato da un forte impegno nella crescita e qualificazione delle risorse.**

I percorsi analizzati risultano concreti, mirati e coerenti con le esigenze operative, con una didattica coinvolgente e metodologie esperienziali che favoriscono l'applicazione immediata delle competenze acquisite.

La qualità della maggior parte dei docenti, la pianificazione efficiente, il coinvolgimento attivo dei partecipanti e l'allineamento strategico con gli obiettivi aziendali rappresentano fattori comuni di successo, costituendo un solido insieme di buone pratiche su cui costruire modelli formativi futuri.

Allo stesso tempo, l'analisi ha evidenziato alcune criticità strutturali, quali la mancanza di sistemi formalizzati per l'analisi dei fabbisogni, l'assenza di strumenti oggettivi per la valutazione dell'efficacia, il limitato follow-up post-formazione, la variabilità nella qualità della docenza e la debole integrazione con la strategia HR.

Queste aree rappresentano opportunità di miglioramento strategico, la cui valorizzazione potrebbe aumentare significativamente l'impatto e la sostenibilità degli investimenti formativi.

I suggerimenti emersi indicano azioni concrete, come l'implementazione di processi sistematici di rilevazione dei fabbisogni, l'introduzione di strumenti di monitoraggio e valutazione, la progettazione di attività di consolidamento post-formazione, la standardizzazione della docenza e un maggiore allineamento tra Formazione e sviluppo del

personale. L'adozione di queste azioni permetterebbe di rendere i percorsi futuri più misurabili, coerenti e orientati ai risultati, valorizzando al contempo le buone pratiche già presenti.

In sintesi, le aziende dispongono di solide basi formative e di esperienze di successo che garantiscono risultati concreti e tangibili. Intervenendo sulle aree di criticità individuate, sarà possibile rafforzare ulteriormente l'efficacia dei percorsi, consolidando le competenze delle risorse e incrementando il valore strategico della Formazione all'interno dell'organizzazione.

5. I CAMBIAMENTI GENERATI DALLA FORMAZIONE

5.1 Impatti comuni e trasversali

Le attività di Formazione realizzate nelle diverse aziende prese in esame hanno rappresentato un'importante leva di cambiamento, generando trasformazioni significative sia sul piano tecnico-operativo sia su quello organizzativo e culturale.

Pur con obiettivi e contenuti differenti, i percorsi formativi monitorati hanno condiviso un denominatore comune: **favorire una crescita consapevole delle persone** e una maggiore integrazione tra competenze, processi e relazioni interne.

Dall'analisi delle esperienze formative realizzate nelle aziende prese in esame, emergono elementi di forte convergenza in quanto ai cambiamenti riscontrati grazie alla Formazione:

- **Miglioramento della consapevolezza del ruolo** → in tutte le aziende, i partecipanti hanno sviluppato una maggiore coscienza delle proprie responsabilità e dell'impatto del proprio lavoro sui risultati complessivi dell'organizzazione.
- **Aumento della qualità e dell'efficienza operativa** → la Formazione ha contribuito a ridurre errori, tempi di inattività e criticità operative, grazie a una migliore padronanza tecnica e gestionale.
- **Crescita della collaborazione e del dialogo interfunzionale** → è stato osservato un miglioramento nella comunicazione tra reparti e livelli gerarchici, con una maggiore propensione al confronto e alla condivisione di informazioni.
- **Diffusione culturale del miglioramento continuo** → la Formazione è diventata leva di evoluzione organizzativa, promuovendo atteggiamenti più proattivi, orientati alla prevenzione dei problemi e all'innovazione dei processi.

Nel caso di MAFLOW, la Formazione ha avuto un impatto diretto sul miglioramento dei processi produttivi e sulla cultura della qualità. L'apprendimento di strumenti come il metodo FMEA e le tecniche di analisi dei rischi ha permesso di anticipare le criticità e di ridurre gli errori, favorendo un approccio più analitico e preventivo. Allo stesso tempo, l'introduzione di momenti strutturati di confronto, come gli incontri di fine turno, ha rafforzato la comunicazione interna e la condivisione di soluzioni operative, stimolando la collaborazione e il coinvolgimento di tutto il personale.

La realtà di ICA si è invece concentrata sul potenziamento delle competenze relazionali, con l'obiettivo di accompagnare l'integrazione organizzativa con il nuovo gruppo americano. L'introduzione di pratiche come l'ascolto attivo ha migliorato la qualità del dialogo interno e rafforzato il senso di appartenenza, favorendo un clima di fiducia e collaborazione. Il cambiamento più evidente è stato di tipo culturale: maggiore apertura, comunicazione più chiara e relazioni professionali più costruttive tra colleghi e reparti.

In EGO ITALIA, la Formazione ha contribuito a rafforzare le competenze tecniche legate alla gestione dei sistemi automatizzati, riducendo sensibilmente gli errori e i fermi impianto. Parallelamente, si è registrato un aumento dell'autonomia e della sicurezza operativa, insieme a un miglioramento della collaborazione tra i reparti. L'esperienza formativa ha avuto anche un effetto indiretto sulle soft skills, accrescendo la fiducia in sé e la capacità di affrontare le criticità con maggiore lucidità e spirito di iniziativa. In questo senso, la Formazione si è configurata come un vero e proprio investimento strategico per l'innovazione tecnologica e organizzativa dell'azienda.

Per ANGELINI, il percorso ha favorito una comprensione più profonda dei processi aziendali e delle loro interconnessioni. Grazie alla Formazione, i partecipanti hanno acquisito una visione olistica delle attività, superando i tradizionali confini di reparto e migliorando la capacità di stabilire priorità operative coerenti con gli obiettivi complessivi dell'organizzazione. Ciò ha reso i flussi di lavoro più snelli, la comunicazione più rapida e ha promosso una cultura della collaborazione interfunzionale, utile anche a incoraggiare la mobilità interna e l'ampliamento delle competenze.

Anche in ARREDOCLASSIC l'impatto della Formazione è stato tangibile, soprattutto sul piano organizzativo e relazionale. Il miglioramento della comunicazione interna e la maggiore chiarezza nella definizione dei compiti hanno contribuito a una gestione più efficace delle attività quotidiane. I partecipanti hanno acquisito una maggiore autonomia e capacità di pianificazione, trasferendo le competenze apprese ai colleghi e generando così una crescita diffusa. Si è consolidato un approccio al lavoro più consapevole e collaborativo, basato sulla condivisione delle responsabilità e sul miglioramento continuo.

Nel caso di ENERECO, la Formazione ha risposto a un'esigenza specifica: l'aggiornamento sul nuovo Codice degli Appalti. L'intervento ha così permesso ai partecipanti di accrescere la propria autonomia nella predisposizione della documentazione e di migliorare l'efficienza dei processi legati alle gare. Un ulteriore effetto positivo è stato l'avvio di una collaborazione più stretta tra le diverse funzioni aziendali legale e commerciale, dimostrando come la Formazione possa agire anche come strumento di integrazione interfunzionale e di miglioramento dei flussi organizzativi.

Infine, SIGMA ha investito in un percorso volto a potenziare le competenze negoziali del personale, fornendo metodi pratici per preparare e gestire trattative con interlocutori interni ed esterni. I partecipanti hanno adottato un approccio più strategico e consapevole alla negoziazione, mostrando maggiore autonomia decisionale e capacità di gestione delle relazioni professionali. La Formazione ha avuto benefici sia per le figure junior, che hanno acquisito basi metodologiche solide, sia per i profili senior, che hanno potuto aggiornare e rinnovare le proprie competenze.

Nel complesso, le esperienze analizzate confermano che la Formazione, indipendentemente dal suo contenuto tecnico o relazionale, si traduce in **un potente catalizzatore di cambiamento organizzativo**.

Essa non solo accresce le competenze individuali, ma favorisce una crescita collettiva, migliorando la qualità del lavoro, la comunicazione, la cooperazione e la capacità di adattamento ai mutamenti.

La Formazione emerge così come un **fattore strategico di sviluppo e innovazione**, in grado di rafforzare il capitale umano, rendere i processi più efficienti e consolidare una cultura aziendale fondata sulla responsabilità, sulla collaborazione e sulla ricerca costante del miglioramento.

Tabella n.5 “I cambiamenti e i loro effetti”

DIMENSIONE DEL CAMBIAMENTO	AZIENDE	EFFETTI PRINCIPALI
Qualità e processi produttivi	Maflow Brs Srl, Ego Italia Srl, Angelini Pharma Spa	Riduzione errori, efficienza, attenzione ai dettagli
Comunicazione e soft skills	ICA Spa, Arredoclassic Srl, Sigma Spa	Miglior ascolto, chiarezza comunicativa, collaborazione
Integrazione interfunzionale	Angelini Pharma Spa, Enereco Spa, ICA Spa	Superamento dei silos e maggiore scambio tra reparti
Innovazione e autonomia	Ego Italia Srl, Enereco Spa, Sigma Spa	Incremento delle competenze tecniche e decisionali
Cultura organizzativa e clima	Tutte	Maggiore responsabilità, fiducia, orientamento al miglioramento continuo

5.2 Conclusioni

Le diverse esperienze aziendali mostrano come la Formazione, pur con obiettivi e contenuti differenti (tecnici, relazionali o organizzativi), abbia costituito una **leva strategica per le aziende** perché ha agito come motore di cambiamento e sviluppo, generando benefici su più livelli (individuale, organizzativo e culturale) e trasformazioni coerenti e sinergiche:

- A livello individuale, accresce competenze, sicurezza, autonomia e senso di responsabilità.
- A livello di team, migliora la comunicazione e la collaborazione.
- A livello organizzativo, rafforza la cultura della qualità, del miglioramento continuo e dell'innovazione.

Si può evincere come la Formazione abbia in tutti i casi assunto un ruolo strategico, attraverso alcuni punti chiave:

1. Miglioramento delle competenze e dell'efficienza operativa

La Formazione ha permesso ai lavoratori di acquisire maggiori competenze tecniche e gestionali, riducendo errori, tempi di inattività e criticità operative (es. Maflow, Ego Italia).

Effetto strategico → aumento della produttività e della qualità dei processi.

2. Rafforzamento della consapevolezza e della responsabilità individuale

I partecipanti hanno sviluppato una maggiore coscienza del proprio ruolo e dell'impatto del proprio lavoro sui risultati aziendali.

Effetto strategico → crescita dell'autonomia e dell'impegno, con ricadute positive sulla performance complessiva.

3. Sviluppo della comunicazione e della collaborazione

La Formazione ha migliorato la **comunicazione interna**, favorendo il dialogo tra reparti e livelli gerarchici (es. ICA, Arredoclassic, Sigma).

Effetto strategico → maggiore coesione, collaborazione e scambio di conoscenze, che rafforzano la capacità organizzativa.

4. Promozione dell'integrazione interfunzionale

Attraverso percorsi mirati, le aziende hanno superato i tradizionali "silos" organizzativi, promuovendo una visione olistica dei processi aziendali (es. Angelini, Enereco).

Effetto strategico → ottimizzazione dei flussi di lavoro e coordinamento più efficace tra funzioni.

5. Diffusione della cultura del miglioramento continuo

La Formazione ha diffuso una mentalità proattiva e orientata all'innovazione, trasformandosi in una leva di evoluzione culturale.

Effetto strategico → costruzione di un'organizzazione più flessibile, innovativa e pronta ad affrontare i cambiamenti.

6. Sviluppo del capitale umano e dell'autonomia decisionale

In molte aziende, la Formazione ha potenziato le soft skills e le competenze decisionali, stimolando fiducia, iniziativa e capacità di problem solving (es. Sigma, Ego Italia).

Effetto strategico → valorizzazione del capitale umano e maggiore capacità di adattamento ai mutamenti del mercato.

La Formazione è così diventata una leva strategica perché non si è limitata a trasmettere conoscenze, ma ha attivato processi di cambiamento strutturale e culturale, generando:

- crescita delle persone (competenze, autonomia, responsabilità);
- miglioramento della comunicazione e della collaborazione;
- innovazione dei processi e della cultura aziendale.

In conclusione, **la Formazione si configura come fattore abilitante dello sviluppo organizzativo, capace di rendere le aziende più efficienti, integrate e resilienti.**

6. IL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO DELLA REGIONE MARCHE E LE STORIE DI FORMAZIONE RACCOLTE

Il quadro economico descritto per il biennio 2024-2025, caratterizzato da una stagnazione europea, da una crescita moderata dell'economia italiana e da una ripresa fragile del sistema produttivo marchigiano, offre la cornice in cui si collocano le esperienze di Formazione aziendale analizzate.

In questo contesto, **la Formazione si è rivelata non solo una risposta adattiva alle difficoltà congiunturali, ma un fattore strategico di resilienza e rilancio competitivo.**

6.1 Un contesto globale incerto e la necessità di competenze adattive

La frammentazione del quadro internazionale, con tensioni commerciali e nuove barriere doganali, ha inciso direttamente sulle imprese manifatturiere marchigiane, storicamente orientate all'export.

Le aziende, per mantenere competitività, hanno dovuto puntare sull'aggiornamento continuo delle competenze, sulla digitalizzazione dei processi e sull'apertura a nuovi mercati.

Le esperienze formative descritte riflettono pienamente questa esigenza: corsi mirati alla qualità, all'innovazione tecnologica e alla gestione interculturale (Maflow, Enereco, Sigma) hanno consentito di rafforzare la capacità delle imprese di operare in mercati internazionali, complessi e mutevoli.

6.2 L'economia italiana e la valorizzazione del capitale umano

Il quadro nazionale mostra un'economia in lieve crescita, sostenuta da consumi e investimenti, ma ancora esposta a debolezze strutturali e a un rallentamento dell'industria manifatturiera.

In tale scenario, il capitale umano rappresenta la leva principale di competitività: i dati occupazionali confermano che livelli di istruzione più elevati si traducono in migliori opportunità di lavoro e in una maggiore produttività.

Le imprese analizzate hanno agito in questa direzione, utilizzando la Formazione per accrescere le competenze tecniche e gestionali, ma anche per rafforzare la motivazione, l'autonomia e la responsabilità dei collaboratori, in linea con le politiche nazionali di qualificazione e sviluppo delle competenze.

6.3 Il contesto regionale: crisi dei settori tradizionali e ricerca di nuovi equilibri

L'economia marchigiana, pur mantenendo indicatori occupazionali migliori della media nazionale, continua a risentire delle difficoltà dei comparti tradizionali, moda, calzature, legno, e della frammentazione del tessuto produttivo.

Proprio in questo scenario, la Formazione ha assunto un ruolo decisivo per sostenere la riconversione industriale, favorendo innovazione, integrazione interfunzionale e crescita culturale.

Le imprese hanno investito in percorsi mirati a:

- introdurre nuove tecnologie e automazioni (Ego Italia, Arredoclassic);
- rafforzare la qualità e la compliance normativa (Maflow, Enereco);
- promuovere coesione organizzativa e gestione del cambiamento (ICA, Angelini).

Questi interventi rispondono pienamente alle necessità del territorio, contribuendo a mantenere l'occupazione e a consolidare la competitività dei distretti industriali locali.

6.4 Formazione e sostenibilità: un legame con le nuove politiche ESG

L'evoluzione delle pratiche ESG (Environmental, Social, Governance) nelle imprese marchigiane evidenzia una crescente attenzione alla responsabilità sociale e ambientale, sebbene ancora disomogenea.

Le esperienze formative raccolte dimostrano come la Formazione possa fungere da ponte tra sostenibilità e competitività: diversi percorsi hanno infatti integrato tematiche di responsabilità sociale, sicurezza, qualità e benessere organizzativo.

In tal senso, la Formazione contribuisce non solo al miglioramento delle performance economiche, ma anche alla costruzione di una cultura d'impresa etica e sostenibile, coerente con le nuove linee di sviluppo europeo.

6.5 Un modello regionale di resilienza e innovazione

Nonostante le criticità strutturali, il sistema produttivo marchigiano mostra una notevole capacità di adattamento, sostenuta proprio dagli investimenti in competenze e capitale umano.

Le storie aziendali analizzate testimoniano che la Formazione ha agito come fattore abilitante di resilienza, permettendo alle imprese di:

- reagire ai cambiamenti del mercato globale;

- innovare processi e prodotti;
- rafforzare la collaborazione e la coesione interna;
- creare valore attraverso la conoscenza e la cultura organizzativa.

Questo approccio riflette una trasformazione più ampia: da una logica reattiva a una logica proattiva, in cui la Formazione diventa strumento di competitività sistemica per l'intero territorio regionale.

6.6 Conclusioni

In sintesi, **le esperienze di Formazione aziendale delle Marche si inseriscono pienamente nel quadro economico regionale e nazionale come risposta concreta alle sfide della transizione economica, digitale e sostenibile.**

Esse contribuiscono a rafforzare i punti di forza del territorio (qualità produttiva, flessibilità, capitale umano) e ad affrontarne le debolezze strutturali (piccola dimensione, frammentazione, scarsa internazionalizzazione).

La Formazione emerge dunque **come leva strategica di sviluppo territoriale**, capace di connettere persone, imprese e istituzioni in un percorso comune di crescita.

In un contesto economico in trasformazione, le imprese che investono in competenze e cultura organizzativa non solo migliorano le proprie performance, ma diventano motore di competitività e coesione per l'intero sistema regionale.

7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

7.1 Il ruolo della Formazione nell'Innovazione

I cambiamenti tecnologico-informatici che ci aspettano e coinvolgeranno, potranno essere affrontati positivamente e sostenuti se la mentalità diffusa sarà aperta e pronta al cambiamento.

Serve diffondere il valore dell'Innovazione e la Formazione può avere in questo un ruolo molto importante.

Le Marche sono una regione dal tratto di base conservativo e servirà moltissimo aprire le visioni e preparare il sistema a trasformazioni molto forti e profonde.

Sarà con azioni formative importanti che si potrà preparare ed aiutare la Regione alla necessaria evoluzione.

7.2 La centralità del Personale

Potrebbe sembrare scontato, ma sono presenti in prospettiva degli elementi che aumentano ancora di più la centralità del Personale nelle organizzazioni.

Lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale e della Business Intelligence non potrà far altro che aumentare il valore e l'importanza delle persone.

Le organizzazioni avranno paradossalmente più bisogno di persone e atteggiamenti propositivi e la qualità dei protagonisti farà la differenza.

Sarà il **talento** ad avere il valore primario e la Formazione servirà moltissimo per svilupparlo e farlo crescere.

L'andamento demografico poi accentuerà ancora di più la centralità del Personale, che progressivamente ed al momento inevitabilmente sarà difficile da mantenere per la strutturale mancanza di ricambio.

7.3 La Formazione come elemento di cambio settore

Probabilmente nel prossimo futuro nella Regione si verificheranno cambiamenti importanti nella centralità e nel valore economico di alcuni settori rispetto ad altri.

Inevitabilmente, infatti, ci saranno cambiamenti che attiveranno la crescita di alcuni settori ed ambiti di attività (es. servizi e tecnologia) rispetto ad altri (es. manifatturiero), che non riusciranno a mantenere il loro ruolo trainante nell'economia della Regione.

La Formazione, soprattutto quella finanziata, se adeguatamente e strategicamente preparata, potrà diventare un elemento veramente centrale nel facilitare crescita, evoluzione e rapido consolidamento del Cambiamento.