.

Attività di monitoraggio dei piani formativi nel territorio

Anno 2025

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE FONDIMPRESA TRENTO

RAPPORTO TERRITORIALE

FONDIMPRESA TRENTO – PALAZZO STELLA, VIA DEGASPERI 77 38123 TRENTO TN
TEL. 0461 360078 - 66 - 76 C.F E P.IVA: 02024880227 SDI: P62QHVQ
E-MAIL: AT-TRENTO@FONDIMPRESA.TN.IT SITO: WWW.FONDIMPRESA.TN.IT

Il territorio trentino si caratterizza da tempo per la capacità di integrare radicamento locale e apertura internazionale, configurandosi come un contesto socio-economico in cui ricerca, innovazione e sviluppo del capitale umano rappresentano elementi strutturali delle politiche pubbliche e delle strategie organizzative. La presenza di poli tecnologici avanzati, di una rete educativa storicamente consolidata e di imprese capaci di operare su scala globale evidenzia un modello di sviluppo orientato alla qualità, alla sostenibilità e alla formazione continua come leva decisiva di competitività. In questo quadro si collocano le esperienze di SolydEra, della Federazione Provinciale Scuole Materne (FPSM) e di Arcese Trasporti, realtà profondamente differenti per missione e settore, ma accomunate dall'adozione della formazione quale strumento strategico per anticipare e governare i processi di cambiamento.

Nel caso di SolydEra, la formazione risponde alle esigenze di un settore caratterizzato da continua evoluzione tecnologica e forte integrazione tra attività di ricerca, ingegneria e industrializzazione. L'azienda, impegnata nello sviluppo di tecnologie a ossidi solidi per la produzione e l'utilizzo dell'idrogeno, ha investito in percorsi formativi volti a rafforzare competenze tecniche e gestionali coerenti con la complessità dei processi industriali e con la dimensione internazionale dei progetti in cui è coinvolta. Le attività formative hanno sostenuto, ad esempio, l'adozione di strumenti digitali avanzati per la progettazione e il controllo dei processi produttivi, nonché la diffusione di pratiche collaborative che facilitano il lavoro in team distribuiti a livello globale. Inoltre, l'incremento dell'organico e l'integrazione di professionalità provenienti da ambiti diversi hanno reso necessario consolidare un linguaggio tecnico-organizzativo comune.

La FPSM, operando all'interno della rete delle scuole dell'infanzia trentine, utilizza invece la formazione come strumento identitario e di governance culturale. La Federazione adotta processi partecipativi che coinvolgono direzione, coordinatori e scuole associate, e promuove percorsi che supportano l'evoluzione del modello pedagogico e organizzativo. Negli ultimi anni, la formazione ha accompagnato anche processi di aggiornamento digitale del sistema federativo: l'introduzione di una piattaforma informativa, ad esempio, ha reso necessario formare il personale su nuovi flussi documentali e su strumenti digitali per la gestione delle informazioni e il monitoraggio delle attività. Parallelamente, l'uso crescente di ambienti digitali per la documentazione educativa e per la comunicazione tra scuole, famiglie e coordinatori ha richiesto competenze aggiornate, integrate in percorsi formativi che mantengono comunque al centro la dimensione pedagogica.

Arcese rappresenta un ulteriore esempio di utilizzo strategico della formazione in un settore – quello della logistica internazionale – attraversato da trasformazioni profonde. La digitalizzazione dei processi, la tracciabilità dei flussi, l'automazione dei magazzini e la crescente attenzione alla cybersecurity hanno reso necessario un investimento sistematico sulle competenze digitali del personale. L'azienda ha sviluppato strumenti dedicati, tra cui un repository digitale per la gestione delle competenze e una piattaforma e-learning integrata nella People Academy, che consente di monitorare i percorsi formativi, personalizzare l'offerta e supportare la diffusione omogenea delle conoscenze tra sedi e reparti diversi. L'evoluzione digitale si traduce così in una più solida capacità di governance dei processi logistici, in una maggiore sicurezza delle operazioni e in una qualificazione progressiva del capitale umano, allineata agli standard internazionali del settore.

I tre casi mettono in evidenza come la formazione, concepita come dispositivo strategico, generi innovazione e favorisca il miglioramento continuo. Nel settore industriale e tecnologico di SolydEra, la formazione consente di tradurre i risultati della ricerca in soluzioni produttive avanzate; nella rete educativa della FPSM sostiene la riflessione professionale e la coesione culturale; nel contesto logistico di Arcese permette di integrare nuovi modelli digitali e nuove soluzioni sostenibili all'interno dell'operatività quotidiana. In tutti e tre i casi, il capitale umano emerge come fattore competitivo determinante: la qualità,

la specializzazione e la capacità di apprendere costituiscono la base su cui si fonda la sostenibilità futura delle organizzazioni.
La seguente tabella presenta in forma schematica il modo in cui queste tematiche trovano espressione nelle organizzazioni oggetto del monitoraggio.

TEMATICHE	SolydEra	FPSM	Arcese Trasporti
Innovazione	tecnologica e industriale	pedagogica e organizzativa	digitale e di processo
Formazione come leva strategica	✓	✓	✓
Approccio *learning organization*	forte	esplicito	strutturato
Impatto sul territorio	transizione energetica e competenze high-tech	qualità educativa e coesione comunitaria	occupazione, sostenibilità e filiere logistiche

Tabella 1 – *Tematiche legate alla formazione e loro espressione nelle imprese oggetto di monitoraggio*

Analizzate insieme, queste tre esperienze offrono alcuni assi di riflessione significativi:

1) **la formazione genera innovazione**. In Arcese e Solydera, l'innovazione si concretizza nell'adozione di tecnologie sostenibili, nella digitalizzazione dei processi e nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi. Nella FPSM, l'innovazione riguarda invece nuove pratiche educative, nuovi modi di progettare gli spazi e di ascoltare i bambini. In tutti i casi, tuttavia, l'apprendimento non è trasmissione di contenuti, ma trasformazione delle pratiche quotidiane;
2) **il capitale umano è il vero vantaggio competitivo**. SolydEra investe nella crescita delle competenze per competere su mercati globali ad altissima tecnologia; FPSM investe sulle persone per garantire qualità educativa, coesione comunitaria e partecipazione; Arcese investe nel benessere e nella professionalità per sostenere processi complessi e una logistica sostenibile. In tutti e tre i casi, dunque, sono le persone e le competenze che esse agiscono il vero valore aggiunto e vantaggio competitivo su cui l'organizzazione può contare;
3) **la formazione crea reti**. Le tre realtà sviluppano relazioni e partnership come parte integrante dei processi formativi: con università (Arcese), con centri di ricerca e imprese internazionali (SolydEra), con comunità educative e territori (FPSM). Tale dimensione reticolare rafforza la capacità delle organizzazioni di affrontare scenari complessi, facilitando la circolazione dei saperi e la collaborazione tra soggetti diversi;
4) **la formazione sostiene e facilita la transizione digitale**. SolydEra ha potuto consolidare l'utilizzo di strumenti digitali per la progettazione ingegneristica, la gestione dei dati e il coordinamento internazionale; la FPSM ha accompagnato l'introduzione di innovazioni digitali nella gestione amministrativa e nella documentazione pedagogica, rafforzando l'alfabetizzazione digitale del personale; Arcese ha sviluppato sistemi strutturati di digital learning e ha integrato la formazione nei processi di digitalizzazione dei flussi logistici, migliorando la capacità dell'organizzazione di adottare tecnologie avanzate in modo sistemico e controllato. In tutti e tre i casi, la formazione ha ridotto alcune asimmetrie di competenza interne, facilitato l'adozione di nuovi strumenti e reso più fluida la transizione verso modelli operativi basati su dati e strumenti di coordinamento e collaborazione digitale;
5) **la formazione accompagna il cambiamento organizzativo e individuale favorendo la costruzione e la condivisione di una cultura comune.** In SolydEra, l'evoluzione rapida del modello industriale e l'ingresso di nuove professionalità richiedono un progressivo allineamento dei linguaggi tecnici, dei processi e delle modalità di lavoro. La formazione, soprattutto nelle sue componenti trasversali, ha contribuito a consolidare un'identità organizzativa coerente con la crescita dimensionale e con l'apertura internazionale dell'azienda, facilitando l'integrazione dei team, la cooperazione interdisciplinare e l'adozione di principi condivisi di qualità e responsabilità.

La FPSM utilizza invece la formazione come strumento di coesione culturale tra scuole autonome ma parte di una medesima rete: le iniziative formative costituiscono uno spazio di elaborazione comune che permette di definire e rinnovare i principi pedagogici, i riferimenti metodologici e le pratiche professionali. In Arcese, infine, la transizione verso modelli digitali, sostenibili e integrati ha reso necessario accompagnare il cambiamento organizzativo attraverso percorsi formativi mirati, capaci di favorire un orientamento condiviso verso l'innovazione, la qualità del servizio e la sicurezza. In tutti e tre i casi, la formazione non si limita a trasferire conoscenze, ma contribuisce a costruire un sistema di valori, comportamenti e significati che rafforza il senso di appartenenza all'organizzazione e orienta l'azione collettiva;

6) **l'apprendimento esperienziale permette e bilancia l'acquisizione di competenze hard con competenze soft.** In SolydEra, dove le attività produttive implicano processi altamente specializzati, la dimensione esperienziale della formazione consente di integrare le competenze ingegneristiche con abilità relazionali e gestionali necessarie per operare in team multifunzionali e gestire progetti internazionali complessi. Nella FPSM, osservazioni in situazione, pratiche riflessive, documentazione e analisi condivisa delle esperienze educative costituiscono strumenti essenziali per coniugare competenze pedagogiche formali con abilità relazionali, comunicative e organizzative proprie del lavoro educativo. Tale approccio permette agli insegnanti di tradurre i principi pedagogici in pratiche quotidiane e di sviluppare capacità empatiche, di ascolto e di gestione dei gruppi. In Arcese, l'apprendimento esperienziale è strettamente connesso ai processi operativi della logistica: simulazioni, training on the job, esercitazioni con sistemi digitali e affiancamenti operativi consentono di integrare competenze tecniche con competenze trasversali quali la comunicazione efficace, il coordinamento tra reparti e la capacità di prendere decisioni in contesti dinamici e regolati. In tutti e tre i casi, la dimensione esperienziale della formazione rappresenta una componente indispensabile per rafforzare l'efficacia degli interventi formativi e garantire un equilibrio tra conoscenze tecnico-specialistiche e abilità personali e sociali.

Nel loro insieme, i casi di Arcese, SolydEra e della FPSM confermano dunque come la formazione, quando integrata nella governance strategica delle organizzazioni, rappresenti un fattore decisivo per accompagnare sia l'innovazione tecnologica sia la trasformazione culturale necessaria a sostenerla. Essa contribuisce alla competitività, alla qualità dei servizi, alla capacità di gestire complessità crescenti e alla costruzione di un territorio capace di affrontare con coerenza e visione le sfide della digitalizzazione e della sostenibilità.