

# COMPETENZE MANAGERIALI PER LA RESILIENZA DELLE PMI

INIZIATIVA STRATEGICA IS\_09\_2022CIG 9201516337



*Report finale*

*28 giugno 2023*

## Sommario

Introduzione al rapporto _____	2
Executive Summary _____	3
Analisi ricerca desk sulle competenze emergenti _____	15
Analisi survey estensiva _____	27
Modello di analisi dei fabbisogni _____	52
Report assessment aziendali _____	59
Linee guida per la programmazione della formazione continua a livello territoriale _____	81
Report delle attività di comunicazione e diffusione _____	87

## Introduzione al rapporto

Nel presente rapporto sono riportati i risultati delle attività svolte nell'ambito del progetto "Competenze Manageriali per la Resilienza delle PMI", iniziativa strategica promossa da Fondirigenti, Assolombarda, ALDAI, Federmanager Pavia e realizzata da ECOLE – Enti Confindustriali Lombardi per l'Education.

In particolare, sono riportati gli output previsti dal progetto e, nella parte finale del rapporto, sono descritte le attività relative alla comunicazione ed alla diffusione dei risultati del progetto che si sono svolte per tutta la durata temporale dell'iniziativa strategica.

Dal punto di vista quantitativo, non si rilevano scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati; dal punto di vista qualitativo si deve sottolineare il forte interesse verso la tematica e gli strumenti elaborati nell'ambito del progetto sia da parte delle imprese che hanno partecipato agli assessment aziendali, sia da parte delle numerose imprese intervenute nel corso del convegno finale di presentazione dei risultati del progetto.

Si registra, inoltre, una proficua collaborazione con le Parti Sociali che hanno promosso l'iniziativa, che hanno messo a disposizione competenze, canali comunicativi con le aziende, canali per la diffusione dei risultati e location per l'evento finale. Fondirigenti non ha mai fatto mancare il proprio supporto per la buona riuscita dell'iniziativa strategica, sia dal punto di vista dei feedback agli output elaborati man mano, sia dal punto di vista gestionale.

L'esito positivo del progetto è quindi frutto di un lavoro sinergico di tutti gli attori coinvolti nell'interesse dei destinatari finali del progetto, ovvero le piccole e medie imprese e i loro lavoratori.

## Executive Summary

Il progetto “Competenze manageriali per la resilienza delle PMI” ha previsto la realizzazione di un ampio ventaglio di attività di ricerca finalizzate a raccogliere le esigenze specifiche e il punto di vista delle PMI dei territori di Milano, Lodi, Monza Brianza e Pavia, in ordine a due aspetti cruciali per lo sviluppo del capitale umano a sostegno del business:

- le competenze percepite come essenziali per affrontare le sfide poste dall’attuale scenario competitivo;
- l’identificazione di modalità efficaci per realizzare l’analisi dei fabbisogni formativi nell’organizzazione e garantirne la crescita sostenibile nel tempo.

L’attività di ricerca è stata condotta con l’obiettivo di realizzare una guida pratica per l’analisi dei fabbisogni di formazione e la progettazione di percorsi di sviluppo delle risorse umane nelle imprese.

### Contesto di riferimento

L’accreciuta complessità delle dinamiche dei mercati, la transizione sostenibile, l’impatto sempre più pervasivo delle tecnologie digitali nei processi produttivi, i nuovi scenari della competizione globale anche conseguenti alla pandemia richiedono lo **sviluppo di nuove competenze in capo all’imprenditore e ai decisori aziendali**, da sostenere attraverso la progettazione di iniziative formative innovative ed elaborate sulle caratteristiche di ogni singola realtà aziendale.

La definizione di interventi formativi calibrati sulla specificità della singola organizzazione è possibile solo a fronte di una **efficace attività preliminare di analisi dei fabbisogni**, a partire dai cui esiti si possa procedere poi a una puntuale progettazione di contenuti formativi efficaci.

Tuttavia, **nelle imprese di minori dimensioni** questo processo trova spesso **difficoltà di attuazione** a causa di svariate ragioni: scarsità di risorse e tempo disponibili, carenza di competenze specialistiche, disponibilità di strumentazioni pensate per realtà di grandi dimensioni dotate di budget e staff che le PMI difficilmente sono in grado di attivare per la predisposizione delle attività di formazione e sviluppo del capitale umano.

### Finalità e obiettivi

Alla luce del contesto descritto, il progetto ha la finalità di **rafforzare le competenze del management delle PMI** perché sia in grado di adattarsi ai cambiamenti in atto nelle dinamiche competitive globali, sviluppando **strumenti concreti per l’analisi dei fabbisogni formativi e per l’assessment delle competenze**, cruciali ai fini del **consolidamento del vantaggio competitivo** sui mercati.

Particolare attenzione è stata prestata all’emergere di **nuove competenze** legate ai seguenti fenomeni: innovazione tecnologica per agganciare la **trasformazione digitale**; **transizione sostenibile** e presidio dei fattori ESG; **ripensamento dei modelli gestionali e organizzativi** a sostegno del cambiamento continuo.

In sintesi, gli **obiettivi specifici** dell’iniziativa sono stati:

- supportare il management delle PMI nell'individuazione delle competenze e delle azioni di sviluppo idonee a promuovere un approccio resiliente al contesto competitivo sempre più complesso e incerto;
- definire un processo strutturato di analisi dei fabbisogni in grado di intercettare in maniera puntuale le esigenze delle PMI, così da favorire la progettazione di interventi formativi per accrescere il potenziale di tali realtà.

## Attività svolte, metodologia e target

Il progetto ha previsto un **ampio ventaglio di attività di ricerca** sul campo tra di loro **sinergicamente collegate**. In particolare, sono state realizzate le seguenti azioni che corrispondono ad altrettante **fasi operative** del progetto e relativi **output intermedi**:

- **analisi desk** della principale letteratura scientifica e divulgativa sui temi in oggetto;
- **survey estensiva** su un campione significativo di imprese e manager dei territori interessati;
- definizione di un **modello concettuale di analisi dei fabbisogni** e di *assessment* delle competenze manageriali;
- **sperimentazione** del modello **presso 15 PMI** del territorio;
- analisi dei risultati e realizzazione dei **report** intermedio e finale;
- **diffusione** dei risultati.

Il progetto si è rivolto alle PMI dei territori di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia e, nello specifico, agli **imprenditori** e ai **responsabili delle risorse umane e della formazione**, considerati al contempo **i primi beneficiari dei risultati prodotti**.

## Output e impatti

L'iniziativa ha consentito di realizzare i seguenti **output concreti**, che vengono messi a disposizione di Fondirigenti, degli attori istituzionali e, più in generale, di tutte le PMI potenzialmente interessate in un'ottica di **replicabilità**:

- definizione di un **modello di rilevazione dei fabbisogni**, a partire da una **mappa di competenze manageriali**;
- strutturazione del modello in forma di **e-book (guida pratica)** utilizzabile dalle imprese sia in fase di **analisi dei fabbisogni**, sia in fase di **progettazione** degli interventi formativi;
- elaborazione di un 'documento programmatico' che possa indirizzare la definizione di specifici interventi all'interno della programmazione FSE 2021-2027 in Regione Lombardia e integrarsi con i fondi interprofessionali in una logica di co-programmazione. Il documento, alla luce delle caratteristiche gestionali e organizzative delle PMI, contribuirà a individuare **indirizzi e aree tematiche di intervento prioritarie per orientare l'offerta formativa sul territorio**.

## Principali evidenze della ricerca – competenze emergenti

### **Il ruolo delle competenze manageriali**

La fase iniziale di analisi della letteratura in materia di **competenze emergenti** ha consentito di identificare **tre nuclei prioritari**.

Il **digitale** (blue) e la **sostenibilità** (green) sono i due grandi assi strategici che le imprese sono chiamate a sviluppare per garantirsi il futuro successo competitivo. Ad essi se ne aggiunge un terzo, altrettanto importante, rispetto al quale è rincontrabile una crescente e rinnovata consapevolezza: quello della **managerialità**. È sempre più diffusa l'idea che senza una solida capacità di gestire e accompagnare le trasformazioni in atto, coinvolgendo e rendendo protagoniste e responsabili le persone che operano all'interno delle imprese, gli obiettivi della transizione digitale e della sostenibilità non potranno essere raggiunti.

In tal senso, le **competenze manageriali** vanno intese come **leva strategica** per accompagnare la *twin transition*: gestione del cambiamento, leadership, lavoro di squadra e coinvolgimento dei collaboratori costituiscono, infatti, gli strumenti per radicare nell'organizzazione le novità portate dalle variabili 'blue & green'. Tali competenze devono quindi necessariamente affiancare il set di tecnologie e know-how tecnico-specialistico, che tali novità richiedono.

Le ricerche analizzate sottolineano che, al fine evitare il rischio di un approccio prevalentemente 'tecnico-specialistico' alle transizioni digitale e sostenibile che ne **ridurrebbe la portata e il valore**, per le **PMI** diventa indispensabile promuovere al proprio interno una **crescita manageriale** attraverso una robusta iniezione di competenze ad hoc.

### **Evidenze dall'analisi desk**

Rispetto ai tre nuclei di competenze emergenti identificati, attualmente le **PMI** scontano criticità legate ad alcune **caratteristiche strutturali** – ad esempio, **limitata managerializzazione**, ridotta disponibilità di risorse finanziarie, **difficoltà ad attrarre talenti**, **difficile accesso ai circuiti di produzione di conoscenze innovative** – che rendono particolarmente complesso il processo di cambiamento e sviluppo oggi necessario.

Con riferimento alle competenze digitali, emerge un quadro di ritardo come evidenziato da una ricerca dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano (2022): solamente il 9% delle PMI presenta un buon livello di competenze digitali, approcciandosi in maniera proattiva al tema digitalizzazione. Tra gli ostacoli percepiti sulla via della transizione digitale, accanto al prevedibile tema dei costi per l'introduzione di nuove tecnologie, viene sottolineata la **manca di formazione dei dipendenti**, spesso 'digiuni' dal punto di vista digitale, e una **minore propensione al cambiamento**. È proprio su questo ultimo punto, relativo alla qualità del capitale umano, appare strategico promuovere investimenti mirati nell'immediato futuro.

Quanto alla sostenibilità, il recente libro bianco "Fostering sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises" (2022) curato da SDA Bocconi e Gruppo Generali sottolinea con chiarezza il fatto che essa rappresenta oggi per le PMI un'opportunità per consolidare il proprio vantaggio competitivo. I dati di ricerca mettono in luce come l'approccio delle PMI alla sostenibilità sia poco strutturato e formalizzato e

che solo il 13% delle PMI dichiara di aver intrapreso strategie di sostenibilità. Anche per la transizione sostenibile le PMI si scontrano con i consueti ostacoli: **manca di competenze interne**, limitate risorse finanziarie, vincoli burocratici e **carezza di strumenti dedicati alle PMI**.

## Dati dalla survey con imprese e manager

Il quadro sin qui delineato si arricchisce di elementi di conferma e approfondimento grazie ai dati raccolti presso un campione di PMI del territorio tramite un questionario strutturato, da cui emergono alcuni significati elementi di sintesi.

Dei tre nuclei prioritari identificati (digitale, sostenibilità, managerialità) è proprio quello delle **competenze manageriali** ad essere ritenuto dai rispondenti al contempo il **più rilevante** e quello dove oggi percepiscono l'esistenza dei **maggiori gap**.

Le **competenze manageriali** attualmente possedute sono ritenute dalle PMI **solo in parte adeguate** per affrontare le sfide poste dal contesto competitivo (3,5 su una scala 1-5): **la 'sufficienza' oggi non basta** e il know-how manageriale rappresenta un'area prioritaria su cui intervenire tempestivamente.

Il questionario ha poi esplorato per ciascuna delle tre aree quali fossero le **specifiche competenze** su cui sono percepite le carenze maggiori dalle imprese rispondenti:

- **Area manageriale**: visione strategica e gestione/sviluppo dei collaboratori;
- **Area digitale**: big data analysis e cybersecurity;
- **Area sostenibilità**: sviluppo di un approccio di lungo periodo alla sostenibilità e transizione energetica.

Accanto all'indagine sulle competenze manageriali, tramite il questionario è stato svolto anche un affondo sulle **figure professionali di più difficile reperimento sul mercato del lavoro**. I dati emersi sono stati codificati generando **tre macro-aree** popolate al loro interno da diversi specifici profili.

## AREA TECNICO-PRODUTTIVA

Senza dubbio la più critica sia a **livello operativo** dove mancano profili specializzati di ogni tipo (tecnici di produzione, operai specializzati, manutentori, installatori, tornitori, saldatori, operatori di macchine CNC) sia a **livello più alto** dove si segnala la difficoltà di reperire **profili specialistici** (ingegneri e progettisti/disegnatori meccanici, ingegneri e progettisti elettrici) ma anche **manageriali** (quali responsabili logistica, acquisti e supply-chain, manager di produzione e capi stabilimento, responsabili di R&S e di programmazione della produzione).

## AREA COMMERCIALE

In questo ambito invece si trovano con fatica soprattutto **professionalità capaci di far sintesi tra aspetti 'tecnici' e 'commerciali'** ('venditori tecnici', esperti di assistenza tecnico-commerciale) oltre che area manager, product e marketing manager e business development manager.

## AREA INFORMATICO-DIGITALE

La terza area prioritaria di carenza di professionalità riguarda il mondo informatico e digitale dove la difficoltà di reperimento riguarda **sia profili tradizionali che figure emergenti**: da un lato, esperti software, sistemisti, programmatori, web designer; dall'altro, esperti di automazione, additive manufacturing, IoT, digital twin, cyber security, data science & analysis, machine learning.

7

### Approfondimento tramite le interviste

Durante fase qualitativa della ricerca, è stato possibile comprendere in modo più approfondito alcune delle evidenze finora emerse, a partire dalle aree strategiche di competenza.

Anzitutto, viene ribadita l'importanza strategica delle **competenze manageriali**. Da un lato quelle di guida e sviluppo delle persone: il **lavoro in squadra**, inteso come capacità di costruire relazioni collaborative con varie tipologie di interlocutori (colleghi del team, di altre funzioni, partner esterni etc.); la **leadership**, il cui significato appare caratterizzato dalle capacità di guida, motivazione e sviluppo professionale dei propri collaboratori. Dall'altro lato, la **visione d'insieme** dei processi di business e organizzativi, e la **prospettiva di lungo termine** per generare valore in modo sostenibile nel tempo.

Altrettanto preziose sono considerate le **competenze di tipo tecnico e produttivo**. Il continuo sviluppo tecnologico e le richieste sempre più sofisticate dei clienti spingono le aziende a ricercare un continuo aggiornamento delle capacità di progettazione e realizzazione tecnica. Il **propulsore strategico** fondamentale è costituito dalla **Ricerca e Sviluppo**, ritenuta il bacino di professionalità chiave per la produzione di valore aggiunto nel tempo.

Infine, viene segnalata la **combinazione delle competenze "tecnico/commerciali"**: come detto da uno degli intervistati, *"i nostri clienti sono tecnici di grande esperienza e ti annusano subito"*. Diventa dunque fondamentale la capacità di un confronto specialistico sulle possibili soluzioni tecniche, che richiede una preparazione e una esperienza verticale, unita a sensibilità commerciale e fidelizzazione del cliente.

Spesso alla domanda su quali fossero le competenze strategiche la risposta è stata: *"tutte!"*; l'azienda raggiunge complessivamente buone, ottime o eccellenti performance nella misura in cui **l'intero sistema delle professionalità evolve in modo armonico nel tempo**. È questo un altro aspetto cruciale nell'impostare i processi di crescita del capitale umano nelle PMI.

La **difficoltà nel reclutare nel mercato del lavoro** persone con adeguati profili professionali, esperienza comune a molte delle PMI intervistate, in alcuni casi diventa una vera e propria emergenza: come ha osservato un intervistato, *"ogni ricerca di nuovo personale diventa una sorta di odissea"*. Tuttavia, si riscontra una propensione delle imprese a ricercare soluzioni alternative ed efficaci.

In primo luogo, le PMI cercano di valorizzare il radicamento nel territorio costruendo nel tempo un **tessuto di relazioni con le istituzioni educative**, al fine di ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro e competenze. Quasi tutte le aziende intervistate possono vantare solidi e continuativi contatti con Scuole Professionali, Istituti Tecnici e ITS per i profili operativi e di specializzazione tecnica, e con le



Università per le professionalità più evolute, in primo luogo per gli ingegneri. Al contempo le Università sono alleati preziosi anche in quanto fornitrici di strumentazioni e competenze che vengono integrate con quelle aziendali all'interno delle attività di Ricerca e Sviluppo.

In secondo luogo, attivano processi di **diffusione interna delle competenze tra generazioni**. Affinché il “passaggio del testimone” avvenga con successo è necessaria la presenza di lavoratori junior con l'attitudine a imparare e disposti a ‘ricevere’ dai lavoratori senior, i quali devono simmetricamente mostrare disponibilità e passione nel trasmettere il prezioso bagaglio di esperienze accumulato e non del tutto codificabile in procedure formali. Tali percorsi di **training on the job** non esauriscono la loro finalità nella mera trasmissione del sapere tecnico, ma si configurano come percorsi educativi di portata più ampia, in cui i giovani maturano come professionisti e come persone adulte.

Sullo sfondo restano aperte **questioni istituzionali più ampie** relative al mercato del lavoro che necessiterebbero di policy e interventi di sistema: integrazione tra filiera dell'istruzione superiore e mercato del lavoro, qualità e attrattività dei lavori offerti, apertura a flussi migratori qualificati.

### Focus sul ‘training on the job’

Sempre grazie al dialogo diretto con le imprese, è stato possibile approfondire il tema della trasmissione interna di conoscenze e competenze che rappresenta una leva strategica soprattutto a fronte dei problemi di ‘skill shortage’ sul mercato del lavoro.

In particolare sono emerse tre buone pratiche ricorrenti che possono costituire altrettanti modelli concettuali e operativi per le PMI:

1. **inserimento dei nuovi assunti “per blocchi”**: la costituzione di gruppi generazionali, e dunque l'inserimento di un certo numero di giovani in un periodo limitato di tempo, semplifica il monitoraggio della loro crescita nel tempo e favorisce uno sviluppo professionale omogeneo che nel tempo crea una ‘generazione’ coesa e professionalmente allineata di colleghi;
2. **programmazione e pianificazione delle attività di on-boarding e training on the job**: predisporre tempi, fasi, output e verifiche dell'efficacia dell'affiancamento appare non solo come una delle carte vincenti nell'inserimento dei giovani, ma anche come pratica efficace per la diffusione interna delle competenze in una prospettiva di *knowledge sharing*;
3. **sessioni formative progettate e realizzate da colleghi esperti**: la predisposizione di momenti di condivisione della conoscenza, in particolare di tipo tecnico e in corrispondenza di un upgrade di tipo tecnologico e produttivo si presenta come una pratica diffusa, le cui potenzialità non sono tuttavia sempre valorizzate in altri ambiti disciplinari.

*Principali evidenze della ricerca – Sviluppo del capitale umano e analisi dei fabbisogni*

### Approccio e strutture di gestione delle RU

Come ipotizzabile, dalle interviste è emersa una situazione a macchia di leopardo all'interno della quale possono identificarsi due schemi più ricorrenti.

Da un lato, i casi in cui la funzione Risorse Umane è formalmente assente in quanto tale e a occuparsi del personale è solitamente il vertice dell'impresa, spesso espressione diretta della famiglia. Queste realtà sono perlopiù caratterizzate, anche a causa delle limitate dimensioni dell'organizzazione, da un **contatto diretto, stabile e consistente tra il vertice, i lavoratori e il territorio circostante**. Il vantaggio fondamentale di queste configurazioni minime è da ricercarsi nella visione d'insieme del vertice dell'impresa, in grado di prendere decisioni rispetto, per esempio, ai profili professionali o alle attività di reclutamento e selezione in base alla piena consapevolezza dell'orientamento strategico del business.

Dall'altro lato, i casi, più numerosi, in cui esiste una articolazione della **funzione Risorse Umane** che potremmo definire '**minimale**', ma comunque presente. Molte di queste unità organizzative sono composte da una sola persona, responsabile della funzione, a volte coadiuvata da assistenti con ruoli specializzati, oppure, più frequentemente, da professionisti o società esterne a cui sono affidati servizi in **outsourcing** (gestione amministrativa, consulenza giuslavorista, reclutamento). Sono invece **presidiati internamente** gli aspetti squisitamente organizzativi, nei quali la funzione Risorse Umane viene spesso chiamata a dare razionalità e un **minimo livello di formalizzazione ad assetti e modalità di lavoro di tipo consuetudinario**, frutto del consolidamento di prassi informali; emerge pertanto un ruolo interessante della funzione Risorse Umane nelle imprese di minori dimensioni orientata a sostenere la crescita manageriale dell'organizzazione.

## Formazione e sviluppo delle persone

Due sono le parole chiave che identificano l'approccio delle imprese intervistate rispetto alla formazione e allo sviluppo delle persone: **"tutti"** e **"continuità"**. Predisporre infatti un **sistema di sviluppo e gestione della formazione** e una adeguata offerta formativa che – con continuità nel tempo – contribuisca a mantenere aggiornate conoscenze, strumenti e soluzioni gestionali e produttive è considerata una **condizione indispensabile** per il continuo rilancio della **competitività dell'impresa** e la sua **sostenibilità nel tempo**.

Risultano molto interessanti le molteplici **finalità** che le PMI intervistate attribuiscono alla leva formativa:

- contrastare l'obsolescenza delle competenze per facilitare l'innovazione tecnologica e produttiva;
- facilitare la diffusione della conoscenza e il passaggio interno di competenze (training on the job);
- offrire a lavoratori e manager opportunità di crescita professionale e migliore '*employability*';
- valorizzare i talenti individuali e motivare le persone;
- migliorare il dialogo orizzontale tra le diverse funzioni.

Le **aree tematiche** più spesso richiamate come oggetto di interventi formativi sono:

- formazione obbligatoria;
- aggiornamento tecnico e commerciale;
- lingue e informatica;
- soft skill (con un focus sulla dimensione manageriale).

Un aspetto approfondito nelle interviste è stato quello delle **tipologie e caratteristiche dei partner formativi** scelti dalle PMI incontrate. La formazione viene tipicamente erogata dai **seguenti soggetti**: partner tecnologici, enti certificatori, associazioni di categoria e società di formazione/consulenza ad esse collegate.

Molto chiare le idee su quali siano i **requisiti che deve possedere un un buon partner** per la formazione:

- competenza e affidabilità (spesso consolidata nel tempo);
- concretezza e didattica attiva (stare sui problemi operativi e aiutare la ricerca di soluzioni applicabili);
- customizzazione della progettazione;
- offerta flessibile *'blended'*.

Nel corso dell'indagine estensiva sono stati indagati i canali con cui le aziende **finanziano la formazione**: oltre quattro imprese su cinque (82%) concretizzano l'interesse per la crescita delle competenze dei propri collaboratori prevedendo l'**allocazione diretta di un budget**. Al contempo, va osservato che anche il ricorso ai **fondi interprofessionali** ha raggiunto un'ampia diffusione (una impresa su due). Presso le imprese intervistate aumenta nettamente il ricorso ai fondi a testimonianza che **una maggiore vicinanza ai soggetti e ai canali istituzionali favorisce un più efficiente accesso a tali opportunità**.

In sintesi, si può affermare che l'**approccio alla formazione nelle PMI è oggi in transito** verso la piena comprensione del suo valore, e già in una zona ampiamente positiva. Tale evoluzione è avvenuta grazie a fattori di tipo 'tecnico', legati alla efficacia didattica, ma anche agli interventi di sensibilizzazione del vertice o delle Risorse Umane attenti a comunicare significato e valore della proposta formativa.

## Analisi dei bisogni di formazione

La sezione finale del questionario utilizzato per l'indagine estensiva è stata interamente dedicata ad esplorare il tema dell'analisi dei fabbisogni di formazione nelle PMI.

L'analisi dei bisogni viene condotta in **modo stabile e sistematico nel 54% dei casi**, costruendo così i presupposti indispensabili per dare vita a un sistema aziendale di formazione continua. Resta comunque un 26% di casi in cui questa attività ha carattere puramente 'occasionale', sotto forma di risposta reattiva a sollecitazioni esterne (proposta di un corso) o di casualità (quando c'è tempo); in tali situazioni, appare evidente la maggiore difficoltà di generare valore attraverso l'investimento in formazione.

La scelta prevalente è di **affidare tale processo direttamente ai responsabili delle diverse unità organizzative (52%)**, soluzione apprezzabile in quanto lega in modo stretto la formazione ai problemi e alle esigenze che scaturiscono direttamente dall'esperienza lavorativa quotidiana. Naturalmente rimane aperta la questione di quanto tali figure siano dotate di competenze e strumenti adeguati a realizzare questa rilevazione, o necessitino invece di affiancamento e supporto esperto.

Il **grado di soddisfazione espresso** per l'attività di analisi dei bisogni è **pari a 3** (scala 1-5): si tratta di un valore medio, **appena sufficiente**: le attività non vanno male, ma non sono nemmeno realizzate nella forma migliore. Data la rilevanza di questa fase del processo formativo, probabilmente è utile pensare a strumenti che possano aiutare le PMI a migliorare quanto oggi fanno.

Le **criticità** maggiori sperimentate in questo processo sono due: **manca di tempo 58% e carenza di competenze e metodi/strumenti 36%**. Intervenire con efficacia sul secondo aspetto, fornendo capacità e strumenti adeguati, potrebbe contribuire a un miglioramento dell'efficacia della rilevazione dei fabbisogni formativi e magari portare anche maggiori efficienze (recupero di tempo).

Anche su questo tema, le interviste qualitative hanno consentito di approfondire e meglio articolare la comprensione dei fenomeni indagati.

A livello di processo complessivo si delineano **tre prassi principali**.

1. Nella sua versione più semplice e meno strutturata, la raccolta dei fabbisogni formativi avviene **in modo spontaneo** quando i responsabili delle strutture organizzative o i capi reparto si rivolgono alle risorse umane o al vertice dell'impresa per segnalare un'esigenza formativa emersa all'interno dei gruppi di lavoro. Questa modalità, che potremmo definire on-demand, mette in risalto il ruolo reattivo della formazione, che attende l'input del fabbisogno da parte dei committenti interni per avviare in seconda battuta il processo di risposta attraverso l'individuazione del finanziamento e del fornitore di conoscenza.
2. La seconda versione consiste nella **percezione dei gap di competenze** (o delle potenziali opportunità offerte dalla formazione) **direttamente da parte del vertice** dell'impresa. In questi casi è dunque l'imprenditore, o qualcuno dei suoi diretti collaboratori, che rileva il bisogno formativo e dà avvio al percorso di formazione.
3. Nei casi invece di strutture organizzative più ampie e di un presidio più articolato dei processi di gestione del personale, la raccolta dei bisogni formativi, pur mantenendo ampi margini di flessibilità, avviene attraverso **tempi e modalità organizzate e ricorsive**. La presenza di un processo formativo strutturato consente alle **Risorse Umane** di esercitare il proprio ruolo di regia in modo proattivo, curando i diversi passaggi e garantendone coerenza e continuità.

L'analisi dettagliata dei dati ha anche consentito di definire una sorta di **modello virtuoso (circolare)** che alcune PMI già adottano (in modo più o meno formalizzato) e verso il quale altre PMI semplicemente tendono.

Secondo tale modello, i fabbisogni formativi vengono infatti raccolti *bottom up* dai referenti delle funzioni che rilevano i bisogni direttamente dai rispettivi collaboratori; il vertice e le Risorse Umane (se presenti) riconducono tali evidenze all'interno di una visione strategica complessiva, anche grazie agli

stimoli provenienti dalle associazioni di rappresentanza e dagli enti finanziatori, e orientano l'offerta formativa rendendo così coerente la crescita professionale delle persone con le direzioni di sviluppo dell'impresa. Grazie a questa azione *top-down* di feedback e integrazione, si può dire che il processo di messa a fuoco dei bisogni ha, nelle sue migliori versioni, un carattere di **efficace circolarità**.

Infine, gli intervistati hanno espresso i **'desiderata' futuri** per l'analisi dei bisogni formativi (nel migliore dei mondi possibili)

- **Metodo, struttura, strumenti:** vorrebbero dotarsi di metodologie più rigorose e di un processo di raccolta dei bisogni formativi maggiormente strutturato, con fasi e ritmi più regolari e con strumentazioni più efficaci nel raggiungere i target e organizzare i bisogni in puntuali progetti formativi;
- **Proattività e consapevolezza:** l'analisi dei bisogni dovrebbe avvenire all'interno di un dialogo più aperto e partecipato, cosa oggi difficile a causa di una sensibilità ancora limitata in diversi interlocutori aziendali;
- **Competenze esperte:** *"per fare davvero una buona analisi dei bisogni formativi si dovrebbe partire da una analisi scientifica accurata delle competenze attuali, per poi capire come far evolvere il profilo professionale in accordo con le strategie aziendali e con le competenze che serviranno...e ciò richiede precise professionalità"*.

**Relazione, fiducia, dialogo:** condurre un dialogo con un collega o un collaboratore – in particolare se i bisogni non sono di tipo tecnico, ma attengono alla sfera dei comportamenti organizzativi – richiede un alto grado di fiducia tra gli interlocutori e di affidamento da parte di chi condivide il bisogno e lo consegna nelle mani di chi se ne prenderà cura.

## Focus piccole imprese

Nell'ambito dell'indagine estensiva sono state realizzate alcune stratificazioni dei dati per verificare l'incidenza di una serie di variabili indipendenti sui risultati. In particolare, due fattori si sono rivelati significativi: la dimensione dell'impresa e l'allocazione della responsabilità di gestione delle risorse umane.

### Dimensione

L'analisi delle correlazioni ha permesso di evidenziare un **quadro tipico delle imprese più piccole** del campione, quelle che contano **da 1 a 50 addetti**:

- utilizzano meno la leva formativa e ad attivare collaborazioni proficue con università e istituti di ricerca al fine di accedere e/o consolidare le competenze strategiche per il successo sui mercati;
- fanno più fatica ad accedere ai fondi interprofessionali e finiscono per usare più spesso un budget diretto per la formazione: dato che in questo modo perdono alcune opportunità di sviluppo del capitale umano, occorrerebbe identificare modalità per facilitarne l'accesso a queste risorse (ruolo degli attori istituzionali: associazioni datoriali e fondi);

- dichiarano di fare più spesso l'analisi dei bisogni formativi in modo occasionale senza continuità e sistematicità;
- l'analisi dei bisogni è più spesso basata sulla percezione dell'imprenditore (60%) e meno su strumenti oggettivi;
- la soddisfazione media rispetto all'analisi dei bisogni è di 2,5 contro la media generale di 3,0;
- per migliorare il processo di analisi dei bisogni formativi, le piccole chiedono competenze e strumenti con maggior forza rispetto alle imprese di maggiori dimensioni.

### *Allocazione della responsabilità di gestione e sviluppo delle risorse umane*

Questa domanda mirava a verificare l'esistenza formale di una funzione o di un ufficio delle risorse umane. Nelle imprese più piccole è **tendenzialmente assente** e tale assenza dimostra di avere un impatto non banale sulla gestione dei processi di formazione in generale e di analisi dei fabbisogni più nello specifico. Infatti, la presenza di un ufficio RU che gestisce i processi determina:

- maggiore facilità di accesso ai fondi interprofessionali (conto sistema e conto formazione);
- un'attività di analisi dei bisogni più sistematica, maggiormente basata su strumenti e meno su percezioni;
- un livello di soddisfazione per la qualità ed efficacia dell'analisi dei bisogni più alto 3,4 contro la media del 3,0.

### *Messaggi chiave emersi dal lavoro sul campo*

- Tre ambiti di competenze manageriali per la resilienza: digitale, sostenibilità e managerialità
- Ruolo abilitante delle competenze manageriali per le transizioni digitale e sostenibile
- Ritardo delle PMI nel processo di adeguamento del capitale umano, a causa di limitata managerialità e di mancanza di competenze interne
- Difficoltà di accesso alle competenze sul mercato del lavoro: contatto stretto con la filiera educativa locale e sviluppo di processi interni di diffusione della conoscenza (training on the job) come possibili soluzioni
- Opportunità di un assetto strutturato dell'area Risorse Umane, oggi solo *in nuce*: la situazione con maggiori margini di miglioramento è quella delle imprese più piccole (da 1 a 50 addetti)
- Utilità di un approccio 'olistico' alla formazione, a partire dalla consapevolezza alta del suo valore, migliorando la dimestichezza con i finanziamenti
- Consolidamento e diffusione di un modello virtuoso (circolare) di analisi dei bisogni formativi, già adottato da alcune PMI
- Raccomandazioni ai policy maker: approccio consulenziale alla formazione (centrato su problemi concreti, basato su metodi attivi, ritagliato su misura delle singole realtà d'impresa);

# EXECUTIVE SUMMARY

innovazione nei metodi (study tour, circoli di confronto e knowledge sharing); sostegno individualizzato con formule di coaching one-to-one; finanziamenti specifici per training on the job per incentivarne il tracciamento e l'attestazione delle competenze

14

# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

## Analisi ricerca desk sulle competenze emergenti

### INTRODUZIONE

15

Nel corso della presente ricerca, è stata sviluppata una ricognizione della letteratura scientifica e divulgativa in materia di competenze con il duplice obiettivo di ricostruire le basi concettuali del fenomeno e di evidenziare le aree di competenze emergenti nell'attuale scenario competitivo.

La breve sintesi che segue è articolata in tre sezioni. In primo luogo, l'analisi dell'evoluzione dei paradigmi strategici di impresa che ha portato all'emergere della centralità del tema delle competenze. In secondo luogo, un approfondimento sul così detto 'movimento delle competenze' che a partire dall'inizio degli anni Novanta ha giocato un ruolo decisivo nello sviluppo della teoria e della pratica manageriale. Infine, una breve rassegna dei tre nuclei cruciali di competenze che sembrano oggi proporsi come decisivi per il successo delle imprese sui mercati: digitale, sostenibilità e managerialità.

### STRATEGIE DI IMPRESA E COMPETENZE

Per comprendere il ruolo cruciale attribuito oggi al tema delle competenze aziendali per l'ottenimento e il mantenimento del vantaggio competitivo è utile ripercorrere brevemente l'evoluzione degli studi in materia di strategia aziendale (Grant, 2006).

Secondo l'autore, fino alla fine degli anni Sessanta del secolo scorso ha dominato il paradigma della *pianificazione* direttamente collegato al filone dell'organizzazione scientifica del lavoro di matrice taylorista e basato sull'idea che attraverso un processo appunto scientifico - analisi costi-benefici, programmazione lineare, previsioni econometriche - fosse possibile ottimizzare le performance di un'impresa. In questo quadro, il metodo di decisione scientifica e pianificazione razionale attuati dalle aziende e dai governi era ritenuto in grado di attenuare le fluttuazioni e le incertezze del mercato.

Con gli anni Settanta il contesto comincia a mutare a fronte dell'elevata instabilità macroeconomica determinata dagli shock petroliferi a cui si aggiunge un'intensificarsi della concorrenza internazionale. A fronte di un ambiente esterno sempre più imprevedibile diventa difficile programmare investimenti, lancio di nuovi prodotti e altre azioni strategiche oltre l'orizzonte dei 3-5 anni. Di qui l'abbandono della logica della pianificazione a vantaggio della formulazione di strategie focalizzate non tanto sulla gestione dettagliata di percorsi di sviluppo delle imprese quanto sulla definizione di un posizionamento sui mercati rispetto ai concorrenti. Questo nuovo approccio assume il nome di *direzione strategica* e vede nell'analisi della concorrenza e nella ricerca del vantaggio competitivo i suoi due elementi chiave.

Una ulteriore evoluzione di tale approccio emerge con gli anni Ottanta in cui è ormai chiaro il ruolo centrale della strategia competitiva nel garantire una crescita delle performance di una impresa. Al centro dell'attenzione dei contributi teorici e applicativi di Michael Porter e del Boston Consulting Group si



# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

colloca infatti l'idea della ricerca delle fonti di profitto negli ambienti esterni alle aziende: da un lato, analizzando i livelli di redditività dei diversi settori industriali, le imprese studiano il loro migliore posizionamento; dall'altro, confrontando le determinanti di redditività tra diverse realtà organizzative operanti all'interno degli stessi settori, esse traggono indicazioni per mettere in campo strategie di business profittevoli.

16

Nel corso degli anni Novanta si arriva ad un ulteriore e definitivo - ai fini di questa breve analisi - punto di svolta. L'analisi strategica smette di essere focalizzata sulle fonti di profitto dell'ambiente esterno per incentrarsi invece sulle fonti di profitto all'interno dell'impresa. Come osserva Grant, le risorse e le competenze dell'impresa sono sempre più considerate come la fonte principale di vantaggio competitivo e la base essenziale a partire dalla quale formulare la strategia di business. Questo nuovo approccio è denominato *resource-based view* e rappresenta un cambio epocale rispetto al passato. Se nel modello precedente l'analisi di settore e la definizione di posizionamenti attraenti e profittevoli spingevano a un serrato processo imitativo che portava le aziende ad affollarsi nei così detti 'oceani rossi' (Chan Kim & Mauborgne, 2005), l'attuale focalizzazione sulle competenze distintive interne favorisce invece la differenziazione dai concorrenti e la ricerca di posizioni esclusive di vantaggio competitivo all'interno dei così detti 'oceani blue'.

Con il nuovo millennio, tale approccio strategico basato sulle competenze è andato ulteriormente consolidandosi e si è coniugato con l'idea dell'*innovazione strategica* in cui - a fronte dei continui e rapidi cambiamenti esterni che determinano una strutturale difficoltà previsionale - le imprese sono chiamate a rinnovare di continuo il proprio stock di risorse e competenze per mantenere un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile nel tempo nonché difficilmente imitabile dai concorrenti.

## IL RUOLO DELLE COMPETENZE NELLA LETTERATURA MANAGERIALE

Nel corso degli ultimi vent'anni le conseguenze operative determinate dai modelli strategici emergenti sono state piuttosto evidenti a livello di assetti organizzativi e gestionali progressivamente adottati dalle imprese. In particolare, ciò si è manifestato nel così detto movimento delle competenze (Boccalari, 2004) divenute sempre più una chiave decisiva per l'eccellenza di persone e organizzazioni.

Come di recente osservato in letteratura (Boldizzoni & Quaratino, 2023), crescente turbolenza, velocità e incertezza, innalzato livello della competizione, tassi di innovazione tecnologica elevati, clienti ogni giorno più esigenti e differenziati, sono alcuni dei principali fenomeni che hanno indotto le organizzazioni aziendali a confrontarsi, negli ultimi anni, con processi di profonda trasformazione: da strutture monolitiche impiegate su un sistema gerarchico, cristallizzato nelle piramidi della job description, a strutture a rete, sempre più trasversali e dinamiche. Tale rivoluzione strutturale, che ha segnato la crisi del modello gerarchico, ha lasciato il passo a una nuova forma organizzativa che si caratterizza per essere piatta, corta, flessibile, processiva e capace di apprendere.

In questa prospettiva, diventa necessario sviluppare una forza lavoro 'intelligente' in grado di comprendere le strategie dell'azienda e di riuscire a tradurle in decisioni e comportamenti appropriati, grazie a un continuo investimento sulle persone e sul loro apprendimento quali principali fonti del vantaggio competitivo di lungo periodo.

# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

A fronte della descritta evoluzione degli assetti aziendali, i sistemi di gestione del personale si modificano profondamente caratterizzandosi per un sempre minore livello di prescrizione del contenuto delle posizioni, che tende a modificarsi e ampliarsi di continuo nonché a diventare sempre più discrezionale. In questo modo, sfuma la descrivibilità dei compiti e si assiste al declino delle tradizionali descrizioni delle posizioni come punto di riferimento per la pianificazione e la gestione delle risorse umane.

In quest'ottica s'inserisce il sopra richiamato movimento delle competenze, che ha le sue origini concettuali nei primi anni Settanta grazie al lavoro di McClelland e uno sviluppo impetuoso tra gli anni Ottanta e Novanta sia in termini di contributi teorici che di prassi organizzative. Esso rappresenta un tentativo consistente di trovare nuove strade di fronte al tramonto delle politiche di gestione delle risorse umane imperniate sul postulato della prevedibilità universalistica, della codificazione e del controllo, passando dall'enfasi sul risultato in sé ('cosa') a quella sull'apprendimento e sulle condizioni da cui tale risultato dipende ('come'). Che cosa significhi lavorare con le competenze nella gestione delle risorse umane può essere efficacemente sintetizzato nei seguenti termini: l'elemento fondamentale per un'azienda è assicurarsi di avere, al proprio interno, persone che sappiano fare determinate cose, non già di descrivere o prescrivere che cosa le persone debbano fare in una data posizione. Si assiste così a una crescente perdita di definizione dei contenuti dei ruoli e delle posizioni; si attenua progressivamente la determinazione di cosa fare e assume sempre maggiore importanza ciò che le persone fanno o ciò che possono fare.

I numerosi contributi che rientrano nell'ampio alveo del movimento delle competenze possono essere utilmente ricondotti a due principali filoni:

- il filone psicologico/individuale/culturale - basato sui comportamenti organizzativi, sulle capacità operative e sulle attitudini personali – che centra il suo approccio sull'analisi dei comportamenti messi in atto nell'organizzazione dai best performer per raggiungere risultati efficaci sul lavoro;
- il filone razionale/strategico/sistemico che prende in considerazione le conoscenze organizzative e si basa sulla identificazione delle competenze distintive, necessarie per sviluppare il business, e dei fattori critici di successo attuali e prospettici.

Il primo filone, centrato sull'idea di competenza individuale, fa riferimento alla seguente definizione (Boyatzis 1982; Spenser & Spenser 1993): per competenza si intende una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata a una performance efficace o superiore in una mansione. Una competenza può consistere in un tratto della personalità, una motivazione, una capacità, un aspetto dell'immagine di sé o un corpo di conoscenze.

In tale accezione, la competenza è una componente profonda e duratura della personalità di un individuo e può predirne il comportamento in una grande varietà di situazioni e compiti relativi alla mansione. Ripetibilità della prestazione e stabilità sono pertanto caratteri tipici e qualificanti della nozione di competenza.

# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

I sistemi operativi collegati a questo filone, pur nelle loro diverse declinazioni, condividono l'idea di rilevare in modo strutturato le best performances, al fine di stendere elenchi di competenze e disporre di standard di riferimento.

Il secondo filone si basa sull'idea di competenza organizzativa e fa riferimento alla definizione di Prahalad e Hammel (1990) che definiscono le competenze un insieme di processi di business strategicamente interpretati. Una competenza è strategica solo quando inizia e finisce con il cliente; è collettiva e inter-funzionale; è distintiva nel senso che è determinante per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

In questa accezione, che fa essenzialmente riferimento al processo di apprendimento collettivo dell'impresa, la competenza è il prodotto di un processo strategico e organizzativo:

- l'organizzazione per raggiungere una posizione di vantaggio competitivo deve possedere una o più competenze distintive in grado di differenziarla dai propri concorrenti;
- il mercato deve riconoscere, tramite l'acquisto di un bene o servizio, il possesso di tale competenza;
- le competenze sono specifiche del contesto di business e organizzativo in cui nascono e si sviluppano;
- non è importante possedere tante competenze, bensì quelle che servono per avere successo nel proprio business.

Nella pratica aziendale recente i modelli più diffusi tendono a collocarsi in una posizione mediana rispetto ai due filoni descritti, cercando così di valorizzare gli aspetti positivi di entrambi. In sintesi, il processo consiste nel definire le competenze come estrinsecazione a livello umano della vision e della mission aziendale. Alla luce di esse, infatti, l'azienda definisce le sue "competenze distintive", vale a dire le caratteristiche soprattutto manageriali che devono connotare l'organizzazione nei suoi comportamenti, nella sua cultura specifica, nel suo stile, in tutto ciò che la caratterizza nella sua individualità e diversità da altre aziende, in quello che dovrebbe caratterizzare il suo modo di operare per ottenere successo sulla base del suo modo di fare business.

In questa prospettiva, pertanto, la costruzione di sistemi di apprendimento e consolidamento delle competenze strategiche e distintive diventa un fattore cruciale di successo per le imprese negli attuali contesti competitivi.

La rassegna dei principali contributi proposti negli ultimi anni in materia di competenze emergenti consente di identificare tre nuclei prioritari sui quali si va progressivamente concentrando l'attenzione degli addetti ai lavori. Esperti, studiosi, manager, consulenti e formatori sono tutti concordi nell'indicare nel digitale (blue) e nella sostenibilità (green) i due grandi assi di sviluppo che le imprese sono chiamate a percorrere e praticare per garantirsi il futuro successo competitivo. A questi due assi se ne aggiunge un terzo, altrettanto importante, rispetto al quale è rincontrabile una crescente consapevolezza, vale a dire quello delle competenze manageriali. Infatti, è sempre più diffusa l'idea che senza una solida capacità di gestire e accompagnare le trasformazioni in atto, coinvolgendo e rendendo protagoniste e

# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

responsabili le persone che operano all'interno delle imprese, gli obiettivi della trasformazione digitale e della sfida della sostenibilità non potranno essere raggiunti.

Qui di seguito è proposto un sintetico focus su ciascuno di questi tre nuclei di competenze emergenti.

19

## I FILONI DI COMPETENZE EMERGENTI

### *Digitale*

È oramai evidente che la nostra società sta affrontando nel suo complesso una rapida e profonda trasformazione dovuta al progressivo sviluppo delle tecnologie digitali e alla loro penetrazione pervasiva in tutti i mercati (Reis et al. 2018; Ross et al., 2016). Tutto ciò sta avendo un impatto notevole sui modelli di business, sui processi organizzativi e sull'offerta di prodotti e servizi da parte delle imprese, a loro volta chiamate a mettere in campo pratiche manageriali in grado di governare cambiamenti così complessi (Matt, Hess, Benlian, 2015).

Naturalmente rimanere al passo con questo nuovo 'mondo digitale' non è semplice e sono numerose le aziende che rischiano di rimanere indietro e perdere posizioni competitive (Hess et al., 2016). Una trasformazione digitale di successo richiede pertanto alle imprese di sviluppare un ampio ventaglio di capacità – digitali e non – a sostegno dei nuovi modelli di business e del ripensamento dei meccanismi e dei processi di funzionamento organizzativo adottati fino ad oggi (Carcary, Doherty, Conway, 2016). Non è infatti sufficiente importare in azienda un po' più di strumentazioni informatiche, ma occorre integrare il 'digitale' nel DNA del proprio modello di business (Horlacher, Hess, 2015). In sintesi, la Digital transformation può essere definita come l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali che rende possibili rilevanti miglioramenti nel business e influenza tutti gli aspetti dell'esperienza come clienti (Reis et al. 2018).

Come accennato in precedenza, si tratta di un fenomeno crescente e di fatto irreversibile, probabilmente il tratto distintivo fondamentale del 21esimo secolo. Secondo alcuni dati di ricerca (Kane et al., 2017), oggi più della metà delle imprese si avvale di tecnologie digitali nelle proprie attività e poco meno del 40% delle stesse ritiene indispensabile un ulteriore avanzamento in termini di strategia digitale nel prossimo futuro. Infatti, la Digital transformation come un vortice attrae verso il proprio centro i modelli di business, senza risparmiare alcun settore industriale e anzi contribuendo alla progressiva convergenza tra gli stessi (Fondirigenti, 2018).

Qualche anno fa, nel White Paper "Digital Transformation of Industries" del 2016, il World Economic Forum evidenziava con chiarezza le cinque tendenze chiave della digitalizzazione dal punto di vista tecnologico:

1. The Internet of me: personalizzazione spinta di app e servizi per il cliente, la cui esperienza digitale diventa fattore cruciale;
2. Outcome Economy: possibilità di misurare sempre più puntualmente i risultati e i vantaggi dei servizi forniti, grazie a sensori evoluti e prodotti intelligenti (IoT);

# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

3. The platform (r)evolution: connettività mobile e servizi in cloud permettono lo sviluppo di piattaforme globali a costi contenuti a favore di un'accessibilità illimitata;
4. The intelligent enterprise: miglioramento dei processi decisionali e di innovazione, grazie a sofisticati modelli di analisi dei big data e al dialogo con macchine intelligenti;
5. Workforce reimaged: progressiva integrazione di macchine e persone nei luoghi di lavoro, ad esempio attraverso i dispositivi indossabili.

20

Trend sintetizzati attraverso un acronimo sempre più in voga per descrivere le determinanti della rivoluzione tecnologica, vale a dire SMAC, dove: "S" sta per Social e si riferisce all'enorme massa di dati e di informazioni disponibile sui social network; "M" sta per Mobility, parola che copre lo straordinario spettro delle potenziali funzioni dei dispositivi mobili; "A" sta per Analytics e si riferisce al lavoro di ricerca che le teste più brillanti della Silicon Valley stanno compiendo per inventare nuovi algoritmi capaci di fornire servizi utili con un tocco sullo smartphone; "C", infine, sta per Cloud, ossia il potenziale di calcolo e di elaborazione dei dati della "nuvola" composta dalla somma delle potenzialità di elaborazione non pienamente utilizzate dai sistemi informatici esistenti.

A fronte di queste trasformazioni, come sottolineato di continuo da tutte le più importanti istituzioni internazionali, le imprese si trovano davanti a un enorme problema di skill shortage a tutti i livelli, con la conseguenza che la mancanza di persone e competenze adeguate in ambito digitale rischia di rappresentare uno dei maggiori ostacoli non solo allo sviluppo della strategia digitale stessa, ma più in generale alla crescita economica complessiva del prossimo futuro. Di qui il ruolo cruciale che, al loro fianco, i sistemi dell'istruzione, dell'educazione superiore e della formazione continua possono svolgere nel promuovere con efficacia i massicci interventi di riqualificazione professionale (reskilling e upskilling) necessari.

## *Sostenibilità*

Il secondo grande motore della trasformazione dei processi, degli assetti e dei repertori di competenze e professionalità delle imprese oggi in atto è senza dubbio la sfida della sostenibilità economica, ambientale e sociale. Un recente rapporto di ricerca della società di consulenza Deloitte ("Work toward net Zero", 2023) sostiene, ad esempio, che affrontare il cambiamento climatico, accompagnato da quello produttivo, può favorire una crescita dell'economia mondiale di circa 43.000 miliardi di dollari entro il 2070 e la creazione di oltre 300 milioni di posti di lavoro; tutto ciò a patto di riuscire a realizzare un profondo ripensamento dei modelli di business e organizzativi nonché un aggiornamento dei relativi sistemi di competenze professionali in dote alle aziende.

Da un punto di vista più strettamente qualitativo, è oramai evidente che per qualsiasi impresa è sempre più difficile sfuggire alle pressioni ambientali che spingono nella direzione della sostenibilità: normative generali e di settore sempre più stringenti, a puro titolo esemplificativo quelle in materia di emissioni o di utilizzo della plastica; standard imposti in modo diffuso dalle imprese guida delle grandi filiere globali dove, in caso di mancato adeguamento, si paga con la esclusione; crescente attenzione da parte dei mercati finanziari nel vincolare il proprio sostegno a scelte chiare in materia di sostenibilità; un mercato di sbocco fatto di consumatori e di un'opinione pubblica sempre più sensibili ai temi della sostenibilità ambientale e sociale e pronti a punire le imprese che ne infrangono le regole; infine, una dinamica del

# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

mercato del lavoro in cui soprattutto le giovani generazioni manifestano una chiara preferenza per i datori di lavoro in grado di assicurare un impegno solido, coerente e trasparente su queste tematiche.

Secondo gli ultimi dati dell'Osservatorio 4 Manager (2022), tra le figure professionali più ricercate nell'ultimo anno dalle imprese si trovano le seguenti: Sustainability Manager, Environmental Manager, Governance Manager, Social Manager ed Energy Manager. Sempre secondo questa ricerca, il 58% delle medio-grandi imprese e il 40% delle piccole hanno avviato una strategia di cambiamento organizzativo nella direzione della sostenibilità in coerenza con l'Agenda 2030 dell'ONU. Parallelamente emergono anche i principali ostacoli che le imprese devono affrontare durante questa complessa transizione verso la sostenibilità: difficoltà di reperimento delle competenze sul mercato del lavoro (35%); ostacoli di natura normativa o burocratica (31%); carenza di competenze manageriali interne (23%).

Nel momento in cui le imprese riescono a superare con efficacia gli ostacoli menzionati, allora sono in grado di cogliere appieno i vantaggi di un posizionamento competitivo e di un assetto organizzativo sostenibili: aumento del volume di affari e della profittabilità grazie allo sviluppo del business e alla solidità della reputazione; aumento delle opportunità finanziarie, quindi di accesso al credito, di investimento, di fiscalità; potenziamento strutturale della competitività aziendale e delle relazioni con gli stakeholder; capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti sul mercato del lavoro.

Infine, è interessante notare che anche a livello istituzionale sono in atto importanti progetti per quanto riguarda il tema delle competenze in materia di sostenibilità. Nel 2022, il JRC (Joint Research Center) della Commissione Europea ha messo a punto - sulla falsariga di esperienze precedenti come il DigComp in ambito digitale o il LifeComp in ambito relazionale e di apprendimento - un quadro europeo delle competenze di sostenibilità, denominato GreenComp.

Al momento si tratta di una sorta di 'work in progress' che dovrà essere perfezionato negli anni a venire attraverso attività di sperimentazione sul campo. Allo stesso tempo rappresenta fin da ora un potenziale punto di riferimento anche per la progettazione e l'implementazione di interventi di formazione continua presso le imprese. La finalità di questo strumento è infatti di permettere agli individui di pensare in modo olistico e mettere in discussione le visioni del mondo alla base del nostro attuale sistema economico e di incoraggiare ad agire individualmente e con gli altri per trasformare la nostra società e plasmare un futuro sostenibile per tutti. Nella tabella che segue è riportato il quadro delle 12 competenze, suddivise in quattro aree tematiche, previste dal GreenComp.

# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

Area	Competenza	Descrizione
1. Incorporare i valori di sostenibilità	<b>1.1 Dare valore alla sostenibilità</b>	Riflettere sui valori personali; identificare e spiegare come i valori variano tra le persone e nel tempo, valutando criticamente come si allineano con i valori di sostenibilità.
	<b>1.2 Sostenere l'equità</b>	Sostenere l'equità e la giustizia per le generazioni attuali e future e imparare dalle generazioni precedenti per la sostenibilità.
	<b>1.3 Promuovere la natura</b>	Riconoscere che gli esseri umani sono parte della natura; rispettare i bisogni e i diritti delle altre specie e della natura stessa al fine di ripristinare e rigenerare ecosistemi sani e resilienti.
2. Abbracciare la complessità nella sostenibilità	<b>2.1 Pensiero sistemico</b>	Affrontare un problema di sostenibilità da tutti i punti di vista; considerare il tempo, lo spazio e il contesto al fine di capire come gli elementi interagiscono al loro interno e tra diversi sistemi.
	<b>2.2 Pensiero critico</b>	Valutare le informazioni e gli argomenti, identificare presupposti, sfidare lo status quo e riflettere su come il background personale, sociale e culturale influenza il pensiero e le conclusioni.
	<b>2.3 Inquadramento dei problemi</b>	Formulare le sfide attuali o potenziali come un problema di sostenibilità in termini di - difficoltà, persone coinvolte, dimensione temporale e geografica - al fine di identificare gli approcci adeguati per anticipare e prevenire i problemi, per mitigare e adattarsi ai problemi già esistenti.
3. Visione di futuri sostenibili	<b>3.1 Alfabetizzazione sul futuro</b>	Immaginare futuri alternativi sostenibili sviluppando scenari alternativi, identificando i passi necessari per raggiungere un futuro sostenibile preferito.
	<b>3.2 Adattabilità</b>	Gestire le transizioni e le sfide in situazioni complesse di sostenibilità e prendere decisioni relative al futuro di fronte all'incertezza, all'ambiguità e al rischio.
	<b>3.3 Pensiero esplorativo</b>	Adottare un modo di pensare relazionale esplorando e collegando diverse discipline, usando la creatività e la sperimentazione di idee o metodi nuovi.
4. Agire per la sostenibilità	<b>4.1 Azione politica</b>	Orientarsi nel sistema politico, identificare la responsabilità politica per i comportamenti non sostenibili, e richiedere politiche efficaci per la sostenibilità.
	<b>4.2 Azione collettiva</b>	Agire per il cambiamento in collaborazione con gli altri.
	<b>4.3 Iniziativa individuale</b>	Identificare il proprio potenziale di sostenibilità e contribuire attivamente a migliorare le prospettive per la comunità e per il pianeta.

## Managerialità

La terza e ultima area di competenza presa in considerazione è quella della managerialità, in realtà ben più consolidata rispetto a quelle del digitale e della sostenibilità. Tuttavia, parallelamente all'imporsi impetuoso di queste due trasformazioni, è sempre più chiaro per le imprese che la variabile decisiva per il loro successo è rappresentata proprio dalle competenze manageriali. Esse vanno intese come leva strategica per accompagnare le trasformazioni in atto: gestione del cambiamento, leadership, lavoro di squadra e coinvolgimento dei collaboratori costituiscono, infatti, gli strumenti per radicare nell'organizzazione le novità portate dalle variabili 'blue & green'.

Già qualche anno fa uno studio aveva già sottolineato come il gap di competenze per la trasformazione digitale sia in realtà maggiore per le "soft digital skills" (collaborazione, apertura al cambiamento, ecc.) rispetto alle "hard digital skills" (cyber-security, analytics, ecc.): 59% vs. 51% (Capgemini-LinkedIn, 2017). Più di recente, una nuova ricerca (Feijao et al., 2021), avente per oggetto il tema del digital skill gap a livello globale, ha sottolineato sia la centralità delle soft skills nel consentire l'adattamento delle lavoratrici e dei lavoratori ai nuovi contesti digitali sia la crescente consapevolezza della loro rilevanza da parte delle organizzazioni.

Questi dati, uniti a una rassegna della letteratura più qualificata in materia di definizione del concetto di competenza digitale (Ilomaki et al., 2014; Antonakis et al., 2016), evidenziano con chiarezza il fatto che la trasformazione digitale sta imponendo un cambio di paradigma non solo in termini di conoscenze e

# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

capacità in ambito strettamente tecnologico, ma anche e soprattutto dal punto di vista culturale e attitudinale. Non solo alfabetizzazione digitale sulle nuove tecnologie, ma anche sviluppo di soft skills ed e-leadership, ossia la capacità di interpretare la realtà nella prospettiva digitale, di guidare gli altri nella trasformazione digitale e di gestire gruppi e relazioni con la mediazione delle nuove tecnologie. Gli eventi dell'ultimo biennio, in cui l'emergenza sanitaria ha accelerato l'utilizzo delle tecnologie digitali nella formazione e nel lavoro 'forzati' a distanza, rendono ancora più urgente intervenire per superare i già menzionati gap.

Tali competenze risultano ancora più importanti e critiche alla luce della pervasività delle tecnologie di Intelligenza Artificiale (entrate prepotentemente nel dibattito pubblico in questi ultimi mesi), sia nei contesti produttivi che in quelli educativi. Saper interagire con efficacia con queste nuove tecnologie richiede un rafforzamento significativo del critical thinking, della capacità di ragionare sui processi in una logica partecipativa e della capacità di gestire l'incertezza.

Riflessioni analoghe possono essere estese anche ai cambiamenti introdotti dalla sostenibilità; non a caso, come evidenziato poco sopra, tra gli ostacoli principali a una sua effettiva implementazione quasi un'azienda su quattro lamenta la mancanza di adeguate competenze manageriali.

Infine, secondo un recente studio congiunto di Ernst & Young e Oxford, risulta che il tasso di successo delle trasformazioni aziendali più che raddoppia (2,6x) quando le persone sono messe al centro del cambiamento.

Lo studio conferma che ogni azienda, per il successo o il fallimento della sua trasformazione, necessita di rafforzare la gestione del cambiamento e l'attenzione al fattore 'umano' che costituisce il vero e proprio motore della competitività delle imprese e che deve essere collocato, nei processi decisionali, quantomeno sullo stesso livello della tecnologia e dei processi organizzativi.

Pertanto, le strategie di successo sono quelle che includono l'ascolto attivo, il coinvolgimento delle persone e la capacità di guidare le persone nell'incertezza del cambiamento. Di questo, avverte lo studio, i leader aziendali devono esserne consapevoli perché innovare oggi vuol dire sviluppare nuovi modi di vedere il mondo, ripensare e modificare il modo di produrre, distribuire, lavorare e vendere. Per accompagnare questa trasformazione, occorre quindi potenziare lo spirito creativo e imprenditoriale delle persone, creare nuove competenze, investire nei talenti e nella comprensione dei loro bisogni, così da favorire la generazione di nuove soluzioni.

E tutto questo non può che passare attraverso un significativo consolidamento delle competenze manageriali delle imprese, attraverso le quali diventa possibile mettere in moto il processo di cambiamento culturale descritto. Soprattutto negli attuali scenari dominati dall'incertezza, ai leader aziendali è richiesto di pensare e costruire organizzazioni in grado di evolvere continuamente: per far diventare le persone acceleratori e non ostacoli alle trasformazioni in corso, servono capacità di leadership e nuovi modelli manageriali.

## *Focus PMI*

I dati e le considerazioni sin qui riportati con riferimento al tema delle competenze emergenti a sostegno della competitività aziendale riguardano trasversalmente le imprese di ogni settore e



# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

dimensione. Tuttavia, il problema di come svilupparle all'interno delle PMI merita uno specifico approfondimento dal momento che alcune loro caratteristiche strutturali - quali ad esempio, limitata managerializzazione, bassa disponibilità di risorse, difficoltà di attrazione dei talenti sul mercato del lavoro, difficile accesso ai circuiti di produzione di conoscenze innovative, ecc. - rendono particolarmente complesso il processo di cambiamento e sviluppo oggi necessario.

In primo luogo, con riferimento al tema delle competenze digitali, emerge con chiarezza un quadro di ritardo come messo in evidenza da recenti dati di ricerca dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano (2022) che offrono una chiara sintesi dello stato dell'arte circa il livello di digitalizzazione del tessuto produttivo italiano: solamente il 9% delle PMI presenta un buon livello di competenze digitali, approcciandosi in maniera proattiva al tema digitalizzazione. E se da un lato è positivo che l'84% delle PMI intervistate sta cominciando o ha già iniziato a rivedere i propri processi sulla strada della digitalizzazione, mostrando quindi l'emergere di una nuova consapevolezza, solo il 54% del campione intravede nell'investimento nel digitale, oltre che una necessità, anche una opportunità di crescita; per il restante 46% il digitale rimane marginale rispetto all'operatività quotidiana, segno che manca ancora un salto di qualità in termini culturali. Per quanto concerne gli ostacoli percepiti sulla via della transizione digitale, accanto al prevedibile tema dei costi per l'introduzione di nuove tecnologie, viene sottolineata soprattutto la mancanza di formazione dei dipendenti spesso 'digiuni' dal punto di vista digitale e poco propensi al cambiamento. E proprio su questo ultimo, relativo alla qualità del capitale umano, punto occorre promuovere investimenti mirati nell'immediato futuro. Dati analoghi emergono da studi recenti realizzati sul territorio lombardo (ECOLE, 2020 e 2021) che sottolineano quanto la digitalizzazione sia al momento appannaggio di numero ristretto di PMI, mentre è diffusa e crescente la consapevolezza della sua rilevanza strategica per competere; anche in questo caso, la sfida chiave per le PMI riguarda l'acquisizione di nuove e specifiche competenze.

In secondo luogo, relativamente al tema della sostenibilità il recente libro bianco "Fostering sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises" (2022) curato da SDA Bocconi e Gruppo Generali sottolinea con chiarezza il fatto che la sostenibilità rappresenta oggi per le PMI un'incredibile opportunità per acquisire o consolidare il proprio vantaggio competitivo, non solo per la spinta innovativa che un approccio sostenibile produce, ma anche per garantirsi l'accesso a supply chain certificate, migliori condizioni di finanziamento, partnership strategiche con enti pubblici e privati. I dati di ricerca mettono in luce come l'approccio delle PMI alla sostenibilità sia meno strutturato e formalizzato di quello delle imprese più grandi, mentre adottano strategie più informali. Ciò è rivelato da alcuni numeri: solo il 13% delle PMI europee dichiara di aver intrapreso strategie di sostenibilità, il 21% di essere in procinto di farlo, il 40% di diventare un'impresa sostenibile in futuro. In realtà, le PMI europee fanno molto di più di quanto sono consapevoli o in grado di comunicare. Infine, il citato libro bianco individua gli ostacoli principali alla transizione sostenibile da parte delle PMI, legata a fattori istituzionali, organizzativi e individuali: mancanza di competenze interne, mancanza di risorse finanziarie, vincoli burocratici, carenza della domanda dei consumatori e mancanza di strumenti dedicati alle PMI. Anche in questo caso in cima alla lista si trova il tema delle competenze carenti che suggerisce, anche nell'ambito della sostenibilità, l'urgenza di interventi a sostegno dello sviluppo di nuove e adeguate competenze nelle imprese di minori dimensioni.

# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

25

In terzo luogo, con riferimento all'area della managerialità possono essere fatte alcune considerazioni di fondo. Il ritardo nei processi di sviluppo manageriale delle PMI è un dato evidenziato e confermato dalla più importante letteratura scientifica e divulgativa che, a partire dai primi anni Ottanta, si è occupata della materia. Da questo punto di vista niente di nuovo. Tuttavia, le limitate competenze manageriali rischiano oggi di generare un problema aggiuntivo alle PMI impegnate nella transizione digitale e sostenibile, in quanto, come ampiamente evidenziato dagli studi e dalle ricerche riportati nelle pagine precedenti, questa tipologia di competenze rappresenta oggi un fattore abilitante decisivo. La trasformazione digitale e la transizione sostenibile per essere messe efficacemente a terra necessitano accanto ad un solido set di tecnologie e know-how tecnico-specialistico, di un ampio ventaglio di competenze manageriali: visione d'insieme, gestione del cambiamento, leadership, lavoro di squadra e coinvolgimento dei collaboratori. E se su questo aspetto le ricerche affermano che già per le grandi imprese si sperimentano delle difficoltà nel dare il giusto spazio a tali dimensioni, facendo invece prevalere un approccio prevalentemente 'tecnico-specialistico', a maggior ragione nel caso delle PMI diventa indispensabile promuovere una loro crescita manageriale attraverso l'iniezione di competenze ad hoc.

L'insieme delle considerazioni sintetizzate in questo paragrafo hanno trovato una declinazione operativa concreta nelle batterie di competenze oggetto di studio attraverso la survey estensiva (cfr. capitolo successivo).

## Bibliografia

Antonakis J., Bastardo N., Jacquart P., Shamir B. (2016), "Charisma: An ill-defined and ill-measured gift", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 293-319.

Boccalari R. (2004) (a cura di), *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.

Boldizzoni D., Quaratino L. (2023), *Risorse Umane. La sfida della sostenibilità*, Il Mulino, Bologna.

Boyatzis R. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York.

Brusoni M., Carroli C., Quaratino L. (2023), *Cavalcare la digital transformation: alla scoperta del progetto C-DISK, effeF | formaFuturi* <https://formafuturi.news/2023/02/27/cavalcare-la-digital-transformation-alla-scoperta-del-progetto-c-disk/>

Carcary M., Doherty E., Conway G. (2016), "A Dynamic capability approach to digital transformation" in *10th European Conference on Information Systems Management*, pp. 20-28.

Chan Kim W., Mauborgne R. (2005), *Strategia Oceano Blu*, Rizzoli Etas, Milano.

ECOLE (2020) (a cura di), *La sfida delle competenze digitali nel settore meccanico, tessile, alimentare*, Franco Angeli, Milano.

ECOLE (2021) (a cura di), *Tecnologie e competenze digitali nelle PMI*, Franco Angeli, Milano.

Fondirigenti (2018), *Il Manager del Futuro*, D. effe Comunicazione.

# ANALISI RICERCA DESK SULLE COMPETENZE EMERGENTI

Feijao C. et al. (2021), The global digital skill gap, RAND Europe.

Grant R. (2006), L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino, Bologna.

Hess T., Matt C., Benlian A., Wiebock F. (2016), "Options for formulating a digital transformation strategy", MIS Q. Executive, 15(2), 123-139.

Horlacher A., Hess T. (2016), "What does a chief digital officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation", System Sciences 49th Hawaii International Conference, pp. 5126-5135.

Ilomaki L., Paavola S., Lakkala M. (2016), "Digital Competence – an emergent boundary concept for policy and educational research", Educ Info Technol, 21:655-679.

Matt C., Hess T., Benlian A. (2015), "Digital Transformation strategies", Bus. Inf. Syst. Eng., 57(5), 339-343.

McClelland D. (1989), Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge.

Prahalad C., Hammel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, in Harvard Business Review, vol. 68, n. 3, pp. 79-91.

Ross J., Geraghty K. (2016), Designing Digital Organizations, vol. 46, MIT Center for IS Research.

SDA-Bocconi, Gruppo Generali (2022), Fostering sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises.

Spenser L., Spenser S. (1993), Competence at Work: Models for Superior Performance, Wiley, New York.

## Analisi survey estensiva

### INTRODUZIONE

Un elemento fondamentale della presente iniziativa strategica è consistito nella realizzazione di una indagine estensiva tramite questionario presso un campione di PMI finalizzata a indagare, da un lato, quali siano le competenze emergenti indispensabili per competere con successo nell'attuale scenario di mercato caratterizzato da una situazione di crisi sistemiche - sanitarie, economico-finanziarie e geopolitiche - che si susseguono senza soluzione di continuità; e, dall'altro lato, comprendere quali siano le prassi in uso presso le imprese di minori dimensioni nell'ambito del processo di rilevazione dei fabbisogni formativi dei propri collaboratori.

In particolare, la ricerca sul campo si è posta i seguenti obiettivi conoscitivi:

- rilevare quali processi aziendali sono stati maggiormente colpiti dalla crisi dell'ultimo biennio;
- verificare quali figure professionali siano oggi di più difficile reperimento sul mercato del lavoro;
- identificare le strategie realizzate dalle imprese per sopperire ai problemi di approvvigionamento di capitale umano qualificato;
- misurare il grado di rilevanza e di presenza nelle PMI di un ampio ventaglio di competenze afferenti agli ambiti della managerialità, sostenibilità e trasformazione digitale;
- comprendere le prassi in uso presso le imprese in materia di formazione e sviluppo delle risorse umane;
- approfondire le modalità utilizzate per realizzare l'attività di analisi dei fabbisogni formativi;
- rilevare il grado di efficacia e soddisfazione circa le prassi di analisi dei fabbisogni formativi e possibili miglioramenti in prospettiva futura.

Per la realizzazione dell'indagine sul campo è stato predisposto un questionario strutturato, composto da 24 domande chiuse e una sola aperta, relativa all'indicazione dei profili professionali più difficilmente reperibili oggi sul mercato del lavoro.

Coerentemente con gli obiettivi conoscitivi sopra indicati, **il questionario (vedi allegato 1)** è stato articolato in tre macro-sezioni:

- anagrafica (rispondente e aziendale)
- analisi delle competenze
- attività formative e di analisi dei bisogni

La rilevazione dei dati sul campo è stata programmata per il mese di dicembre 2022, con una successiva estensione all'inizio del 2023 al fine di consolidare la base dati.

Per la diffusione del questionario presso le imprese è stato utilizzato il network di contatti dei soggetti promotori e partner di questa iniziativa strategica, vale a dire Assolombarda, ALDAI-Federmanager e Federmanager Pavia. Nello specifico, la survey è stata pubblicata (accessibile anche ai non associati) sul sito di Assolombarda. È stata inoltre inviata tramite la newsletter Assolombarda, i cui iscritti sono 5.600.

# ANALISI SURVEY ESTENSIVA

Aldai Federmanager ha inviato la survey tramite la propria mailing list rivolta a 5.169 associati. Nell'allegato 2 è riportato il testo della comunicazione inviata alle imprese.

La rilevazione è stata fatta tramite software CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) in particolare utilizzando la piattaforma 'SurveyMonkey' che ha garantito la sufficiente flessibilità per strutturare le domande più complesse (cfr. 10, 11 e 12) consistenti in tabelle a doppia entrata. Nell'allegato 3 è riportata la schermata di ingresso predisposta sulla piattaforma.

Complessivamente sono stati raccolti 50 questionari validi, mentre diversi sono stati scartati dall'analisi statistica in quanto eccessivamente incompleti. Pur non trattandosi di un campione statisticamente rappresentativo della popolazione delle PMI dei territori di Milano, Pavia, Monza e Lodi, va tuttavia sottolineato che, grazie ai canali di diffusione utilizzati, si sono intercettate realtà aziendali rappresentative di un segmento di imprese particolarmente dinamiche e attive sui temi in oggetto, legati allo sviluppo delle competenze e ai processi di analisi dei fabbisogni di formazione.

28

## I RISULTATI DELLA SURVEY

Di seguito sono riportate le principali evidenze emerse dall'indagine estensiva presso le imprese. La descrizione dei risultati è articolata in coerenza con la strutturazione del questionario, pertanto, dopo la parte anagrafica, seguono una sezione dedicata al tema delle competenze per la resilienza e la competitività e una focalizzata sulle prassi in uso nelle PMI in relazione alle attività di formazione. All'interno di quest'ultima sezione, un approfondimento specifico è dedicato al processo di analisi dei fabbisogni di formazione.

### *Anagrafica*

Per quanto concerne il ruolo ricoperto in azienda dai rispondenti (fig. 1), in poco più di un terzo dei casi si è trattato della figura di vertice, vale a dire l'imprenditore, direttore generale o presidente. Nella maggior parte dei casi la compilazione è avvenuta a cura di un manager responsabile di una specifica area aziendale. Dall'analisi della voce 'altro' emerge che tali figure sono essenzialmente riconducibili a ruoli operativi di linea, quali business development, direzione commerciale, direzione operations, project management. Solo in un caso, vi è un riferimento diretto all'area delle risorse umane e della formazione, che probabilmente viene gestita ad interim dalle figure di vertice nelle realtà di minori dimensioni.

Figura 1. Ruolo del rispondente

Qual è il tuo ruolo in azienda?	n	%
Imprenditore/titolare	9	18
Direttore Generale	8	16
Responsabile/Manager di Area (specificare area di appartenenza: es. Marketing, Risorse Umane, Amministrazione ecc.)	18	36
Altro (specificare)	15	30

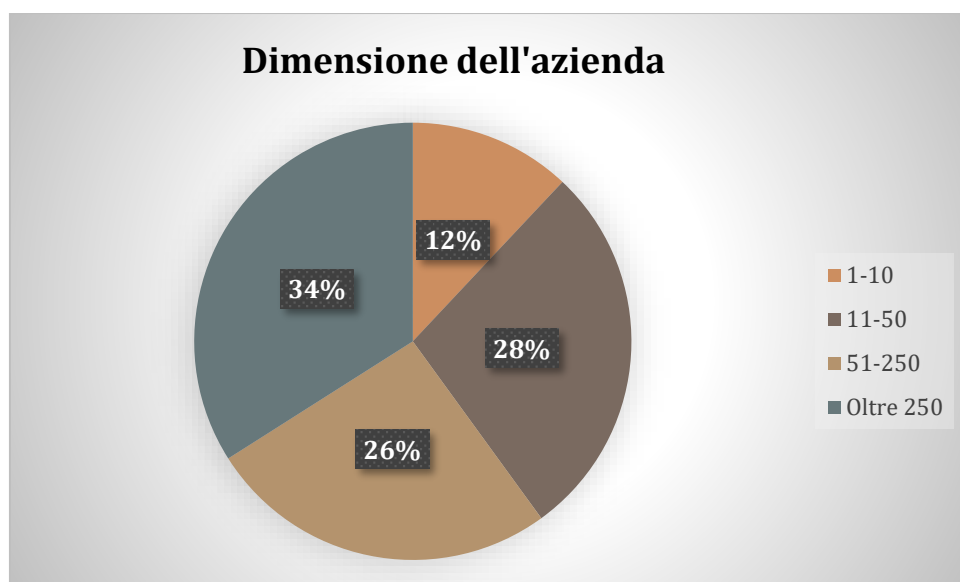
# ANALISI SURVEY ESTENSIVA

Nella figura 2 è indicata la dimensione delle aziende rispondenti in termini di organico. Circa due terzi delle imprese rientra in senso stretto nella classificazione formale di piccola e media impresa; in particolare, il 12% sono microimprese, il 28% piccole e il 26% medie.

29

Figura 2. Dimensione dell'azienda

Quante persone lavorano nella tua azienda?	n	%
1-10	6	12
11-50	14	28
51-250	13	26
Oltre 250	17	34



Con riferimento al settore industriale di appartenenza (fig. 3), emerge una netta prevalenza del mondo meccanico e metalmeccanico (32%) in coerenza con una delle vocazioni storiche caratterizzanti i territori coinvolti. Seguono il chimico-farmaceutico con il 16% e quindi, con pari peso, alimentare, gomma/plastica e servizi alle imprese (6%). L'analisi della voce 'altro' segnala la presenza anche dei seguenti altri settori: energia, ingegneria industriale, infrastrutture, turismo, sanità, media.

Figura 3. Settore di appartenenza

# ANALISI SURVEY ESTENSIVA

A quale settore appartiene la tua azienda?	n	%
Meccanica/metalmecanica	16	32
Altro (specificare)	13	26
Chimico/farmaceutico	8	16
Alimentare	3	6
Gomma/plastica	3	6
Servizi alle imprese	3	6
Informatica	2	4
Elettronica	1	2
Trasporti/logistica	1	2

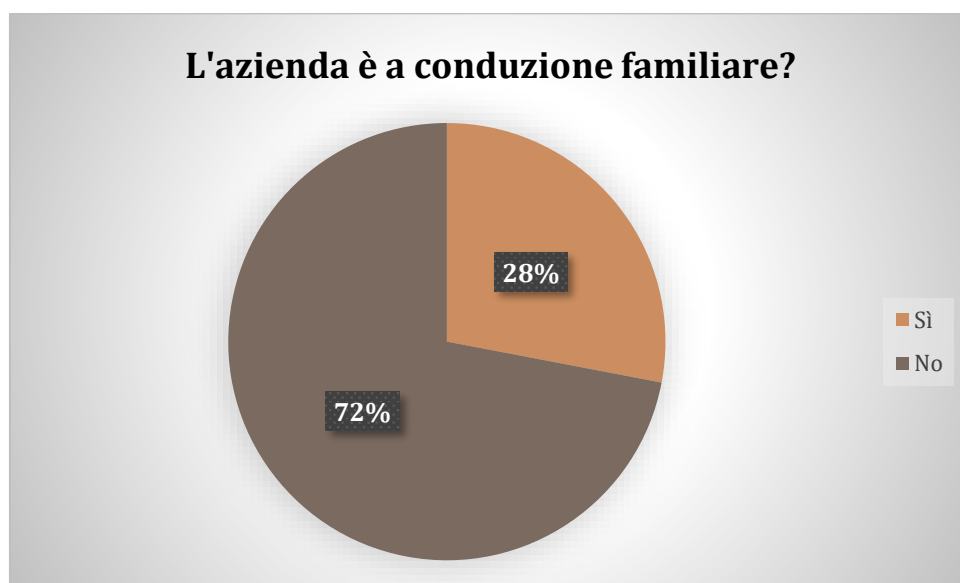
30

Per quanto concerne la *governance* aziendale, la figura 4 mostra che poco più di un quarto delle imprese rispondenti (28%) prevede una conduzione familiare, mentre la maggior parte del campione è composto da organizzazioni in qualche misura già avviate o consolidate in un processo di managerializzazione. Data la presenza diffusa di imprese familiari nel tessuto socioeconomico dei territori coinvolti nella rilevazione, non è da escludere che vi sia stata una maggior difficoltà a intercettare questa tipologia di imprese attraverso la presente ricerca.

Di qui la necessità di mantenere vivi gli sforzi e gli investimenti per includere sempre di più le imprese minori a conduzione familiare nel circuito istituzionale delle politiche e dei programmi volti a promuovere la formazione e lo sviluppo del capitale umano.

Figura 4. Modello di governance

L'azienda è a conduzione familiare?	n	%
Sì	14	28
No	36	72



Una domanda specifica è stata fatta circa l'adesione o meno a Fondirigenti. Come mostrato dalla figura 5, poco meno della metà delle imprese intercettate ha risposto affermativamente (48%). Va anche considerato che la provenienza settoriale di alcune aziende (ad esempio, sanità, turismo) potrebbe indicare l'affiliazione ad altri fondi interprofessionali. Nel complesso, quindi, il dato appare buono, con ulteriori spazi di investimento promozionale soprattutto verso quel 20% di rispondenti che non hanno risposto 'non so'; appare, infatti, evidente che soprattutto a livello di piccole imprese rimane ancora molto da fare per renderle consapevoli delle opportunità disponibili in ambito formativo e di crescita delle competenze.

Figura 5. Adesione a Fondirigenti

L'azienda aderisce a Fondirigenti?	n	%
Sì	24	48
No	16	32
Non so	10	20

La sezione anagrafica si è chiusa con la verifica circa la presenza o meno di dirigenti all'interno dell'azienda (fig. 6). Nella maggior parte dei casi (86%), la risposta è affermativa, a conferma di una certa strutturazione manageriale dell'organizzazione. Per quanto riguarda la piccola percentuale di aziende che invece non prevede tali figure al proprio interno, si tratta probabilmente della parte del campione composta da microimprese dove, data la consistenza ridotta dell'organico, risulterebbe difficile immaginare una situazione differente.

Figura 6. Presenza di dirigenti

In azienda sono presenti dirigenti?	n	%
Sì	43	86
No	7	14





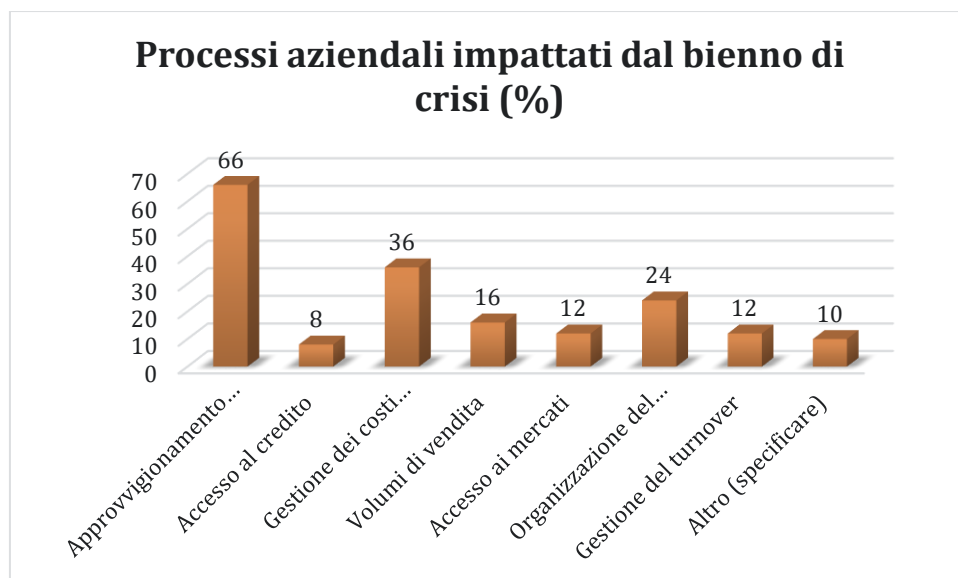
## Competenze per la resilienza

La seconda sezione di presentazione dei risultati è focalizzata sul tema delle competenze e professionalità emergenti nell'attuale scenario competitivo, della loro rilevanza e disponibilità presso le imprese, delle difficoltà sperimentate dalle aziende per reperirle e dei processi organizzativi attivati ad oggi per superare tali difficoltà.

La prima domanda mirava a comprendere quali fossero i processi aziendali maggiormente impattati dal recente biennio di crisi sanitaria, geopolitica ed energetica. I dati riportati nella figura 7 sono estremamente chiari e identificano nella voce 'approvvigionamento delle materie prime' (66%) la questione più delicata. Seguono la 'gestione dei costi operativi' (36%) e la 'organizzazione del lavoro' (24%): hanno certamente giocato un ruolo, da un lato, la dinamica dei prezzi e del fenomeno inflattivo a livello mondiale, dall'altro lato, la necessità di riorganizzare i processi interni alla luce dei vincoli sorti a monte della filiera (materie prime). Percepite invece come secondarie risultano le questioni dell'accesso ai mercati (12%) e al credito (8%).

Figura 7. Processi aziendali impattati dal biennio di crisi

Le difficoltà che hanno contraddistinto gli ultimi due anni hanno avuto ripercussioni negative in particolare su: (massimo 2 risposte)	n	%
Approvvigionamento delle materie prime	33	66
Accesso al credito	4	8
Gestione dei costi operativi	18	36
Volumi di vendita	8	16
Accesso ai mercati	6	12
Organizzazione del lavoro	12	24
Gestione del turnover	6	12
Altro (specificare)	5	10



La figura 8 sintetizza il punto di vista delle aziende rispondenti circa l'adeguatezza delle competenze manageriali presenti al proprio interno per affrontare l'impatto della crisi nei termini sopra descritti. Nel complesso emerge un quadro intermedio con un valore di 3,5 su 5. In sintesi, una situazione accettabile ma che evidenzia anche importanti margini di miglioramento per il futuro in termini di consolidamento della 'capacità manageriale' complessiva delle imprese di minori dimensioni.

Figura 8. Adeguatezza delle competenze manageriali dell'azienda di fronte alla crisi

In che misura le competenze manageriali presenti in azienda si sono rivelate adeguate a rispondere efficacemente a tali difficoltà?	media
	3,5

Successivamente sono state sottoposte ai rispondenti tre batterie di domande volte a indagare nel dettaglio lo stato dell'arte circa tre macro-aree di competenze che la letteratura scientifica, le ricerche sul campo di taglio divulgativo e l'osservazione diretta delle trasformazioni in corso nelle imprese indicano come cruciali per il presente e il prossimo futuro (*cf.* analisi desk). Queste tre aree di competenze rappresentano di fatto altrettanti assi cardine della competizione sui mercati odierni: managerialità, innovazione tecnologica (digitale) e sostenibilità ambientale/sociale.

Ciascuna di queste tre aree è stata operazionalizzata in 6 specifiche competenze per le quali è stato chiesto ai rispondenti - su una scala da 1 (molto basso) a 5 (molto alto) - quale fosse il grado di rilevanza e di presenza attuale nella propria azienda della competenza stessa.

Prima di entrare nell'analisi di dettaglio di ciascuna area, sono possibili alcune considerazioni di ordine generale.

In primo luogo, appare interessante osservare che l'area ritenuta più rilevante nel complesso è quella manageriale, dove tutti gli item hanno un valore superiore a 4; si tratta anche dell'area dove sono avvertite le carenze maggiori rispetto al livello di competenze disponibile attualmente in azienda (stabilmente compreso tra 0,9 e 1,2). In sintesi, la managerialità rappresenta l'area chiave su cui le imprese immaginano di dover investire per il proprio sviluppo, come già l'analisi desk ha consentito di mettere chiaramente in evidenza.

In secondo luogo, si può rilevare che l'area dell'innovazione tecnologica legata alla trasformazione digitale è quella in cui si rilevano le maggiori carenze in termini di disponibilità attuale di competenze dato che, con l'eccezione della cybersecurity, il valore medio non supera mai il 3,5. Allo stesso tempo, però, va osservato che le aziende indicano una rilevanza relativa di questa area di competenze e ciò apre interessanti interrogativi sul grado di consapevolezza oggi esistente circa la trasformazione in corso guidata dall'avvento del digitale.

Infine, con riferimento ai temi della sostenibilità ambientale e sociale, emerge una rilevanza percepita come intermedia (intorno al 3,8) e un gap di competenze leggermente più basso rispetto all'area manageriale (tra 0,8 e 1).

La figura 9 riporta i dati di dettaglio relativi all'area manageriale. L'item più rilevante in assoluto è quello della 'visione e pensiero strategico' (4,6) che condivide con il secondo 'gestione e sviluppo dei collaboratori' (4,3) anche il livello di gap più significativo (1,2).

Figura 9. Area competenze manageriali

Gestione manageriale	media
Visione e pensiero strategico - Rilevanza	4,6
Visione e pensiero strategico - Presenza attuale	3,4
Gestione e sviluppo dei collaboratori - Rilevanza	4,1
Gestione e sviluppo dei collaboratori - Presenza attuale	2,9
Lavoro in team - Rilevanza	4,3
Lavoro in team - Presenza attuale	3,4
Pianificazione e organizzazione del lavoro - Rilevanza	4,2
Pianificazione e organizzazione del lavoro - Presenza attuale	3,3
Gestione del cambiamento e problem solving - Rilevanza	4,2
Gestione del cambiamento e problem solving - Presenza attuale	3,2
Leadership e negoziazione - Rilevanza	4,2
Leadership e negoziazione - Presenza attuale	3,2

La figura 10 si focalizza sugli item di dettaglio in cui è stata declinata la macroarea dell'innovazione tecnologica. Le competenze più rilevanti sono quelle relative alla dimensione analitica ('big data & business intelligence', con il 3,4) e di sicurezza informatica (4,0). Sul primo di questi due item si registra anche il gap più netto pari a 1.

Figura 10. Area competenze di innovazione tecnologica

Innovazione tecnologica	media
Big data & business intelligence - Rilevanza	3,4
Big data & business intelligence - Presenza attuale	2,4
Tracciabilità e IoT (Internet of Things) - Rilevanza	3,1
Tracciabilità e IoT (Internet of Things) - Presenza attuale	2,5
Realtà aumentata - Rilevanza	2,0
Realtà aumentata - Presenza attuale	1,6
Digital/additive manufacturing - Rilevanza	2,3
Digital/additive manufacturing - Presenza attuale	2,0
E-commerce - Rilevanza	2,0
E-commerce - Presenza attuale	1,5
Cybersecurity & protezione dati - Rilevanza	4,0
Cybersecurity & protezione dati - Presenza attuale	3,4

Infine, la figura 11 centra l'attenzione sul tema emergente della sostenibilità, in questa indagine estensiva declinata nella duplice dimensione ambientale e sociale. Se è vero che la competenza chiave in termini di rilevanza è legata a garantire lo sviluppo di lungo termine dell'impresa (4,1), tuttavia ogni altro aspetto della sostenibilità - transizione energetica, selezione fornitori, certificazioni, politiche green e misurazione dell'impatto - rappresenta oggi una priorità di rilievo medio-alto.

Figura 11. Area competenze sostenibilità ambientale/sociale

Sostenibilità ambientale/sociale	media
Sviluppo della sostenibilità dell'azienda nel lungo periodo - Rilevanza	4,1
Sviluppo della sostenibilità dell'azienda nel lungo periodo - Presenza attuale	3,1
Selezione dei fornitori sulla base delle pratiche di sostenibilità - Rilevanza	3,4
Selezione dei fornitori sulla base delle pratiche di sostenibilità - Presenza attuale	2,6
Transizione energetica ed energy management - Rilevanza	3,7
Transizione energetica ed energy management - Presenza attuale	2,7
Economia circolare e politiche green/ambientali - Rilevanza	3,7
Economia circolare e politiche green/ambientali - Presenza attuale	2,8
Competenze per ottenere/gestire certificazioni di sostenibilità - Rilevanza	3,6
Competenze per ottenere/gestire certificazioni di sostenibilità - Presenza attuale	2,7
Misurazione dell'impatto sociale e ambientale - Rilevanza	3,6
Misurazione dell'impatto sociale e ambientale - Presenza attuale	2,6

L'unico campo aperto previsto nel questionario mirava a indagare quali sono attualmente, per le aziende, le figure professionali più difficili da reperire sul mercato del lavoro. In particolare, è stato chiesto ai rispondenti di indicare le tre prioritarie. Trattandosi di risposte aperte è stato fatto un lavoro di codifica al fine di identificare alcuni raggruppamenti omogenei significativi.

Qui di seguito, è sintetizzato l'esito di questo processo di analisi e codifica dei dati che riflette con coerenza la prevalenza nel campione di aziende operanti in settori manifatturieri e, in particolare, nella meccanica e nella metalmeccanica.

L'area di maggior carenza di profili professionali è rappresentata dalle funzioni tecnico-produttive, dove mancano profili operativi specializzati di ogni tipo: tecnici di produzione, operai specializzati, manutentori, installatori, tornitori, saldatori, operatori di macchine CNC.

Ad un livello più alto, sempre in ambito tecnico produttivo, si segnala la difficoltà di reperire sia profili specialistici, quali ingegneri e progettisti/disegnatori meccanici, ingegneri e progettisti elettrici; sia profili manageriali, quali responsabili logistica, acquisti e supply-chain, manager di produzione e capi stabilimento, responsabili della R&S e della programmazione della produzione.

La seconda grande area di bisogno è quella commerciale dove si trovano con fatica: venditori tecnici, esperti di assistenza tecnico-commerciale, area manager, product e marketing manager e, infine, business development manager.

La terza area prioritaria di carenza di professionalità riguarda il mondo informatico e digitale dove la difficoltà di reperimento riguarda sia profili tradizionali che figure emergenti: da un lato, esperti software, sistemisti, programmatori, web designer; dall'altro, esperti di automazione, additive manufacturing, IoT, digital twin, cyber security, data science & analysis, machine learning.

Infine, in modo meno consistente si cercano anche figure legate all'area del project management (e gestione commesse) e dell'amministrazione/finanza/controllo.

La parte finale di questa sezione aveva l'obiettivo di verificare quali fossero i principali problemi affrontati dalle imprese rispondenti nell'accedere alle professionalità identificate come maggiormente rilevanti e carenti. Parallelamente, si è anche voluto esplorare quali siano attualmente le strategie utilizzate dalle aziende per acquisire, rinforzare e diffondere tali competenze critiche. Le figure 12 e 13 sintetizzano i risultati emersi.

Con riferimento alle difficoltà di accesso, si è chiesto alle aziende di valutare su una scala da 1 (per nulla) a 5 (moltissimo) una serie di fattori potenzialmente critici. Il problema chiave è rappresentato dalla limitata disponibilità di professionalità sul mercato del lavoro (3,5), seguito da quello relativo ai vincoli di budget (2,9), aspetto particolarmente rilevante nel caso delle PMI. Con riferimento al mercato del lavoro appare evidente la necessità di mettere mano a interventi di sistema in materia che finiscono per toccare questioni politiche di grande rilevanza: integrazione tra filiera dell'istruzione superiore e mercato del lavoro, attrattività dei salari, qualità dei lavori offerti, apertura a flussi migratori qualificati, ripensamento dell'*employee experience*.

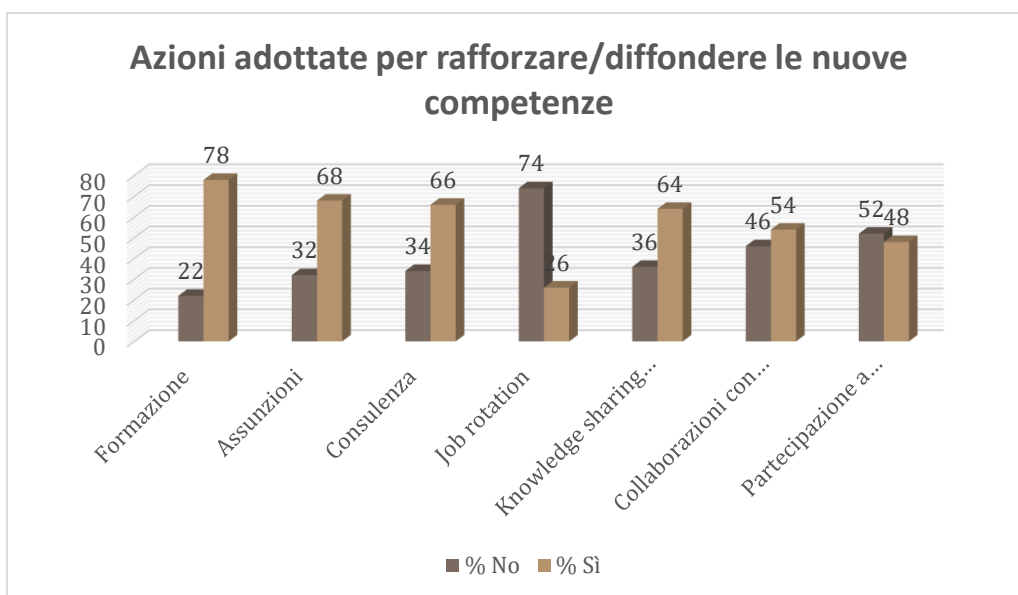
Figura 12. Difficoltà nell'accesso alle nuove competenze

Quanto ciascuno dei seguenti fattori rende difficile l'accesso alle nuove competenze?	media
Vincoli di budget	2,9
Posizione geografica sfavorevole	2,0
Limitata disponibilità sul mercato del lavoro	3,5
Limitata attrattività dell'azienda	2,5
Mancanza di una modalità di fruizione adeguata della formazione	2,6

Per quanto concerne, invece, le azioni che le aziende stanno intraprendendo per far fronte ai problemi sin qui descritti, emerge innanzitutto la centralità degli investimenti in formazione continua (78%) che sono realizzati da quasi quattro imprese su cinque. Seguono le iniziative combinate di acquisizione dall'esterno tramite assunzioni e di accesso a consulenze (rispettivamente 68 e 66%). Merita infine una menzione anche il 64% di imprese che sta focalizzando le proprie energie sul *knowledge sharing* interno.

Figura 13. Azioni adottate per rafforzare/diffondere le nuove competenze

Quali azioni state adottando per rafforzare e diffondere tali competenze?	n		%	
	No	Si	No	Si
Formazione	11	39	22	78
Assunzioni	16	34	32	68
Consulenza	17	33	34	66
Job rotation	37	13	74	26
Knowledge sharing interno	18	32	36	64
Collaborazioni con università e istituti di ricerca	23	27	46	54
Partecipazione a network esterni	26	24	52	48



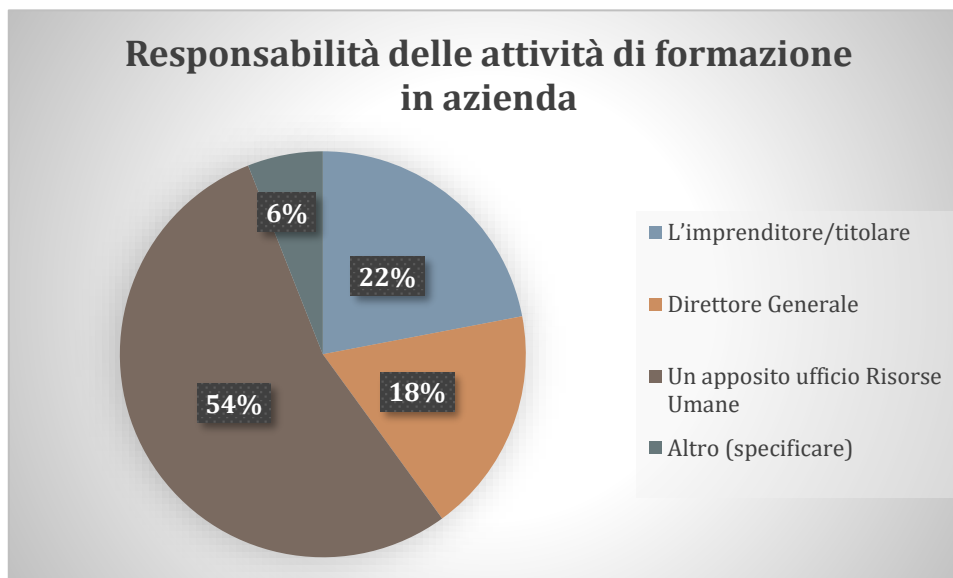
## Prassi formative e di analisi dei bisogni

La terza e ultima sezione di presentazione dei risultati della *survey* estensiva presso le imprese analizza i dati raccolti relativamente alle prassi di gestione delle attività formative e, in particolare, di conduzione della fase iniziale del processo, vale a dire l'analisi dei fabbisogni.

Una prima domanda (fig. 14) ha cercato di mettere a fuoco dove si collochi la responsabilità organizzativa di gestire le attività di formazione dell'azienda. In oltre la metà dei casi (54%) esistono un ufficio o una figura specificatamente dedicati alla gestione delle risorse umane e dei processi formativi, probabilmente con un profilo più spiccatamente amministrativo nelle realtà meno strutturate. Nel 40% dei casi la responsabilità è direttamente nelle mani della proprietà o della direzione generale, presumibilmente nelle imprese di minori dimensioni; tale situazione se da un lato garantisce un forte raccordo con le strategie di business, dall'altro lato rischia di relegare in una posizione marginale l'attenzione allo sviluppo del capitale umano a fronte di un sovraccarico decisionale e operativo nelle figure di vertice. Non si registrano casi di ricorso a logiche di *outsourcing* puro.

Figura 14. Responsabilità delle attività di formazione in azienda

Chi si occupa delle attività relative alla gestione delle Risorse Umane e Formazione?	n	%
L'imprenditore/titolare	11	22
Direttore Generale	9	18
Un apposito ufficio Risorse Umane	27	54
Un consulente esterno	0	0
Altro (specificare)	3	6



Nella figura 15 è sintetizzato il grado di utilizzo di alcune tipologie essenziali di formazione. I rispondenti sono stati invitati a utilizzare una scala a cinque passi. Al netto della formazione obbligatoria, le tipologie più diffuse sono quelle dell'addestramento/formazione tecnica (3,5) e funzionale (3,0) legate in senso stretto all'utilizzo delle tecnologie e ai processi operativi di tipo specialistico. Spazio leggermente minore è dato invece alla formazione di tipo trasversale - sia manageriale sia comportamentale - sulla quale forse si fatica un po' di più a riconoscere un chiaro e diretto ritorno sull'investimento.

Figura 15. Tipologie di formazione utilizzate

Quanto sono utilizzate dalla tua azienda i seguenti tipi di formazione? (esclusa la formazione obbligatoria)	media
Formazione tecnica (addestramento)	3,5
Formazione funzionale (commerciale, marketing, acquisti, ...)	3,0
Formazione comportamentale	2,7
Formazione manageriale	2,8

Successivamente, sono stati esplorate le popolazioni aziendali destinatarie della formazione per capire su quali fasce in particolare si concentrano gli investimenti delle imprese rispondenti. Come evidenzia la figura 16, i due target su cui le aziende focalizzano maggiormente i propri sforzi sono i manager (70%) e il personale operativo (64%). Percentuali più basse si riscontrano per il personale impiegatizio (non commerciale), i capi intermedi e il vertice stesso, la cui percentuale piuttosto bassa (22%) suggerisce interessanti riflessioni circa l'adeguatezza dell'offerta attualmente disponibile sul mercato.

Figura 16. Target interessati dalla formazione

Su quali target viene effettuata l'attività di formazione? (Sono possibili più risposte)	n	%
L'imprenditore	11	22
I manager	35	70
I capi turno/reparto	17	34
I commerciali	24	48
Il personale impiegatizio (non commerciale)	28	56
Il personale operativo	32	64

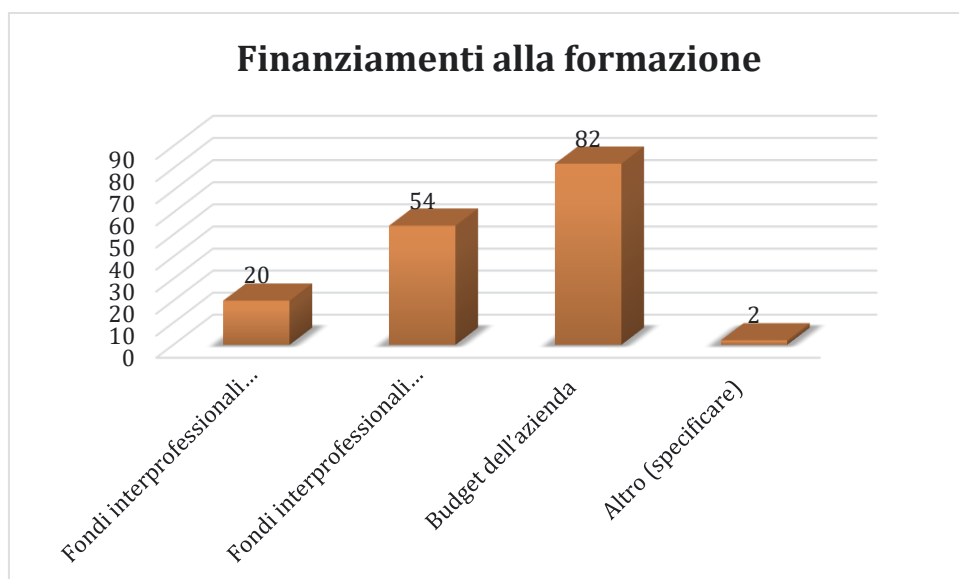


L'ultima domanda generale sulle attività formative ha indagato i canali con cui le aziende finanziano questo genere di investimenti (fig. 17). Oltre quattro imprese su cinque (82%) concretizzano il forte interesse per la crescita delle competenze dei propri collaboratori prevedendo l'allocatione diretta di un budget a sostegno delle iniziative formative. Allo stesso tempo, è interessante osservare che anche il ricorso ai fondi interprofessionali - tra conto di sistema e conto formazione - ha raggiunto un'ampia diffusione; nello specifico, sembra emergere una preferenza per il conto formazione, presumibilmente ritenuto uno strumento più agile e adatto alla piena personalizzazione degli interventi. Fortunatamente marginale (*cfr.* voce altro) il caso di imprese costrette a rinunciare alla formazione per evitare di generare costi.

Figura 17. Finanziamento della formazione

Come vengono finanziate le iniziative formative? (Sono possibili più risposte)	n	%
Fondi interprofessionali (Conto di Sistema)	10	20
Fondi interprofessionali (Conto Formazione)	27	54
Budget dell'azienda	41	82
Altro (specificare)	1	2



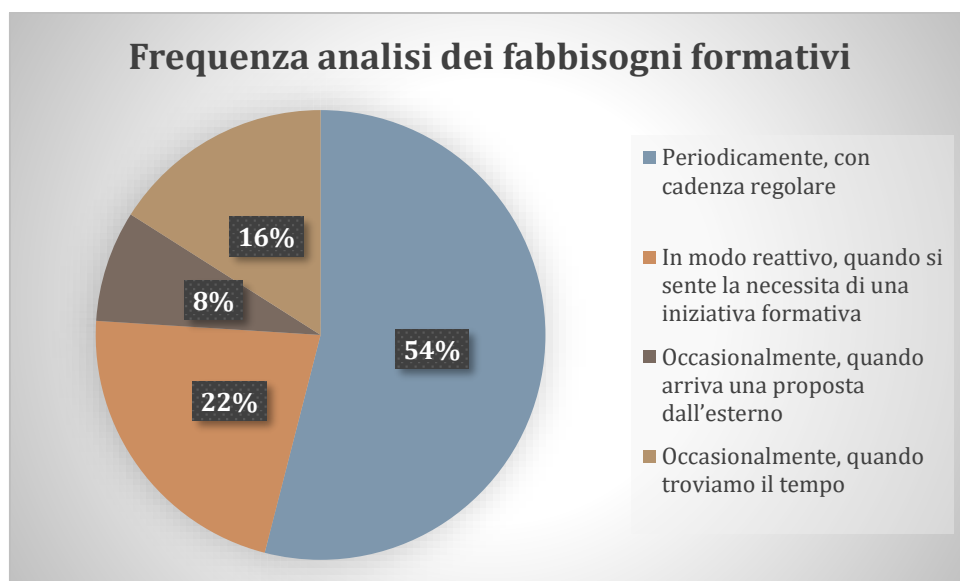


La parte finale del questionario prevedeva sei domande interamente dedicate ad approfondire il tema dell'analisi dei bisogni che, all'interno del processo della formazione, costituisce il primo e fondamentale passaggio. Questo perché solamente una puntuale e corretta rilevazione del fabbisogno consente poi di progettare percorsi di formazione in grado di sviluppare le competenze necessarie per un più efficace svolgimento dell'attività lavorativa.

La prima questione toccata è quella della periodicità con cui la rilevazione dei bisogni viene svolta nelle imprese. Come indicato dalla figura 18, più della metà dei rispondenti dichiara di raccogliere i fabbisogni formativi in maniera sistematica seguendo una cadenza regolare (54%), costruendo così i presupposti indispensabili per dare vita a un sistema aziendale di formazione continua. In poco meno di un quarto dei casi (22%), l'approccio è invece reattivo nel senso che si approfondiscono i bisogni solo a fronte di una necessità emergente. Resta comunque un 26% di casi in cui questa attività ha carattere puramente occasionale, sotto forma di risposta a sollecitazioni esterne (proposta di un corso) o di casualità (quando c'è tempo); in tali situazioni, appare evidente la maggiore difficoltà di generare valore attraverso l'investimento in formazione.

Figura 18. Periodicità dell'analisi dei bisogni formativi

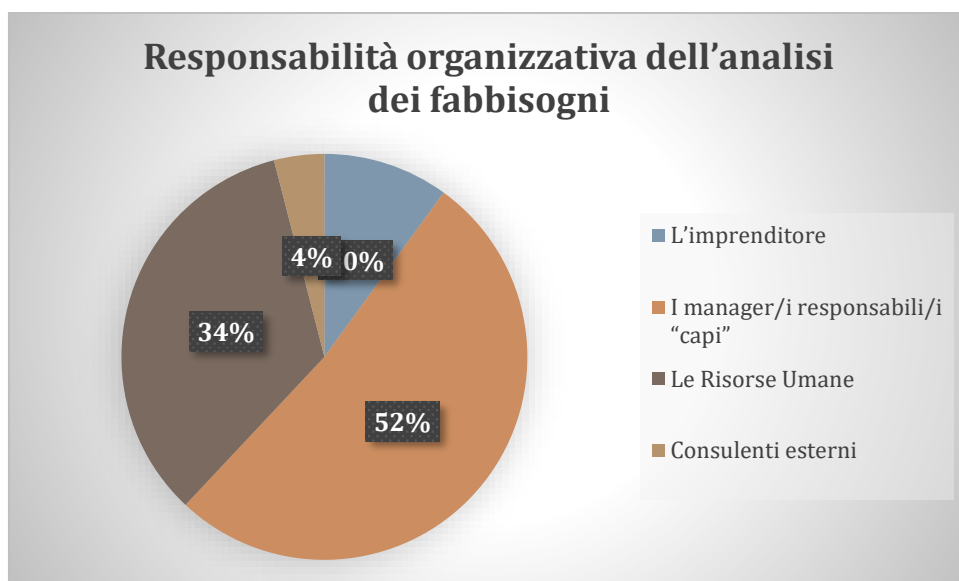
Con quale frequenza viene fatta un'analisi dei fabbisogni formativi?	n	%
Periodicamente, con cadenza regolare	27	54
In modo reattivo, quando si sente la necessità di una iniziativa formativa	11	22
Occasionalmente, quando arriva una proposta dall'esterno	4	8
Occasionalmente, quando troviamo il tempo	8	16



Nella figura 19 sono riportati i dati relativi alla collocazione organizzativa della responsabilità di realizzare l'analisi dei bisogni. La scelta prevalente è di affidare tale processo direttamente ai responsabili delle diverse unità organizzative (52%), soluzione apprezzabile in quanto lega in modo stretto la formazione ai problemi e alle esigenze che scaturiscono direttamente dall'esperienza lavorativa quotidiana. Naturalmente è necessario che queste figure siano dotate delle competenze e degli strumenti adeguati a realizzare questa rilevazione, magari attraverso l'affiancamento e il supporto dell'area delle Risorse Umane. Quest'ultima è invece direttamente responsabilizzata nel 34% dei casi. Più ridotte sono infine le situazioni in cui è l'imprenditore in prima persona a occuparsi di tale attività (presumibilmente nelle microimprese) o in cui si prevede l'affidamento a consulenti esterni, rispettivamente 10 e 4%.

Figura 19. Responsabilità organizzativa dell'analisi dei fabbisogni

Da chi viene condotta l'analisi dei bisogni?	n	%
L'imprenditore	5	10
I manager/i responsabili/i "capi"	26	52
Le Risorse Umane	17	34
Consulenti esterni	2	4

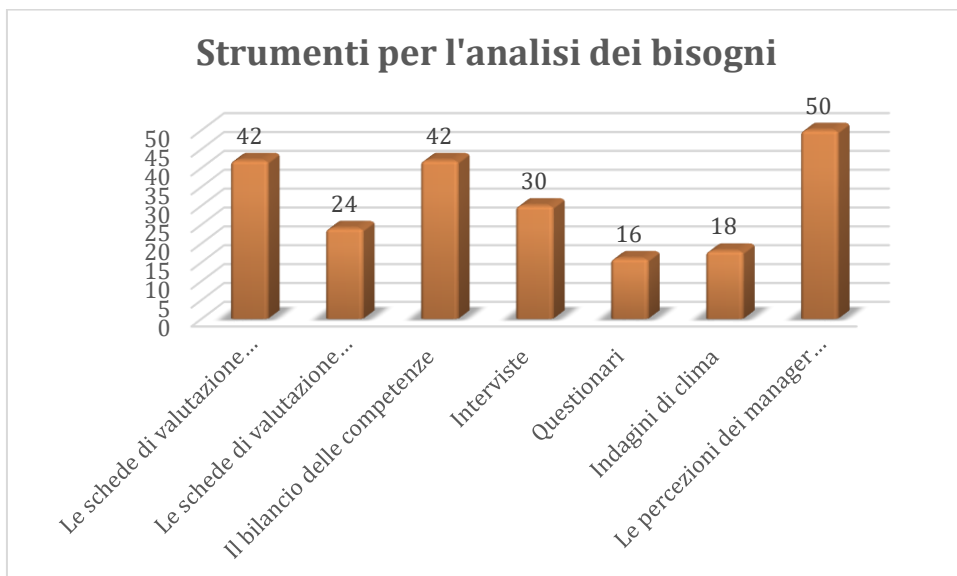


Con riferimento al ventaglio di strumenti utilizzati dalle aziende rispondenti per realizzare l'analisi dei bisogni formativi, la figura 20 tratteggia un quadro piuttosto ampio e variegato. Al primo posto un dato che merita una riflessione approfondita, vale a dire l'affidarsi alle 'percezioni dei manager o dell'imprenditore', dichiarato da un'impresa su due (50%). Si tratta di approccio per così dire artigianale che rischia di immettere elevati livelli di soggettività e parzialità nelle valutazioni oltre che essere oggetto degli inevitabili 'bias cognitivi' che caratterizzano qualunque individuo. Se invece questo strumento diventa semplicemente un corollario di tutti gli altri, allora può avere una valenza utile di contestualizzazione e più precisa declinazione dei bisogni previamente raccolti attraverso processi e strumenti più oggettivi e sistematici.

Da questo punto di vista, si nota l'importante valorizzazione delle così dette 'fonti indirette', quali la valutazione delle prestazioni (42%) e del potenziale (24%) che non richiedono all'azienda costi aggiuntivi, trattandosi di dati già disponibili. Tra gli strumenti basati su una raccolta 'diretta' dei dati emerge il ruolo preminente del bilancio di competenze (42%) che va oramai consolidandosi come modalità diffusa e apprezzata dalle imprese. Infine, risulta interessante la preferenza per uno strumento qualitativo come l'intervista (30%) rispetto al questionario (16%), più efficiente ma meno capace di andare in profondità, segno che vi è un interesse marcato a capire il contesto in cui la formazione andrà ad inserirsi.

Figura 20. Strumenti per l'analisi dei bisogni

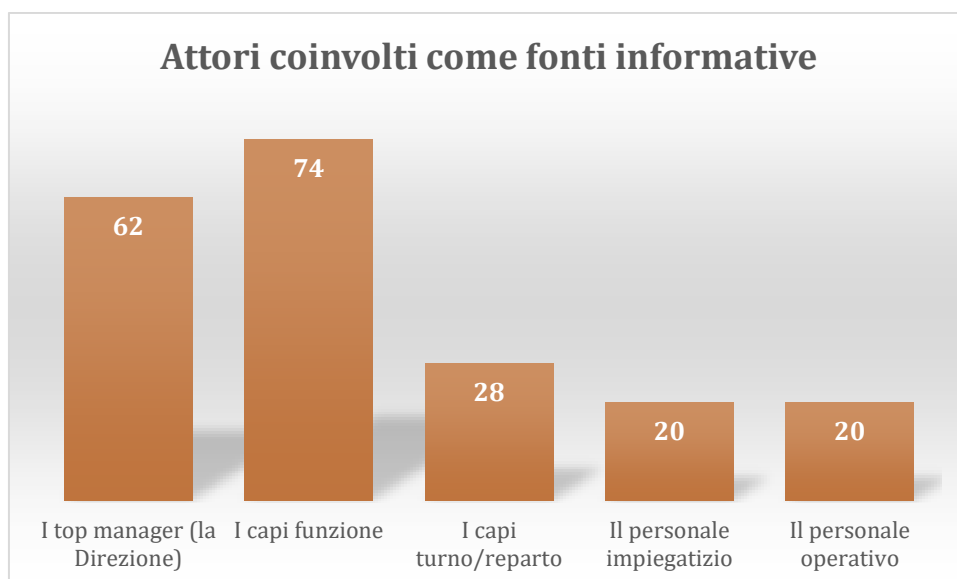
Con quali strumenti viene effettuata l'analisi? (Sono possibili più risposte)	n	%
Le schede di valutazione delle prestazioni	21	42
Le schede di valutazione del potenziale	12	24
Il bilancio delle competenze	21	42
Interviste	15	30
Questionari	8	16
Indagini di clima	9	18
Le percezioni dei manager o dell'imprenditore	25	50



La domanda successiva ha indagato quali attori organizzativi vengono di norma coinvolti come fonte informativa rispetto ai bisogni di formazione. I dati riportati nella figura 21 delineano la maggiore diffusione di un modello a prevalente trazione dall'alto, in cui i detentori delle informazioni utili per progettare i percorsi formativi sono identificati nel vertice (62%) e, ancor di più, nei capi funzione (74%). Si tratta di una logica piuttosto normale per realtà di piccole e medie dimensioni; tuttavia, immaginare un maggiore coinvolgimento anche di figure di livello più basso - in particolare quando sono destinatarie dirette della formazione stessa - potrebbe migliorare la qualità del processo e dei dati raccolti.

Figura 21. Attori coinvolti come fonti informative

Quali attori organizzativi vengono interpellati nell'analisi dei bisogni come fonte di informazioni? (Sono possibili più risposte)	n	%
I top manager (la Direzione)	31	62
I capi funzione	37	74
I capi turno/reparto	14	28
Il personale impiegatizio	10	20
Il personale operativo	10	20



Nella parte finale della presente sezione, si è proposta una domanda generale di sintesi circa il grado di soddisfazione delle imprese in relazione alle modalità con cui attualmente viene condotta l'analisi dei bisogni al loro interno. Il dato presente nella figura 22 esprime un valore medio (3,0): le attività non vanno male, ma non sono nemmeno realizzate nella forma migliore. Data la rilevanza di questa fase del processo formativo, probabilmente è utile pensare a strumenti che possano aiutare le imprese di piccole e medie dimensioni a migliorare quanto oggi già fanno.

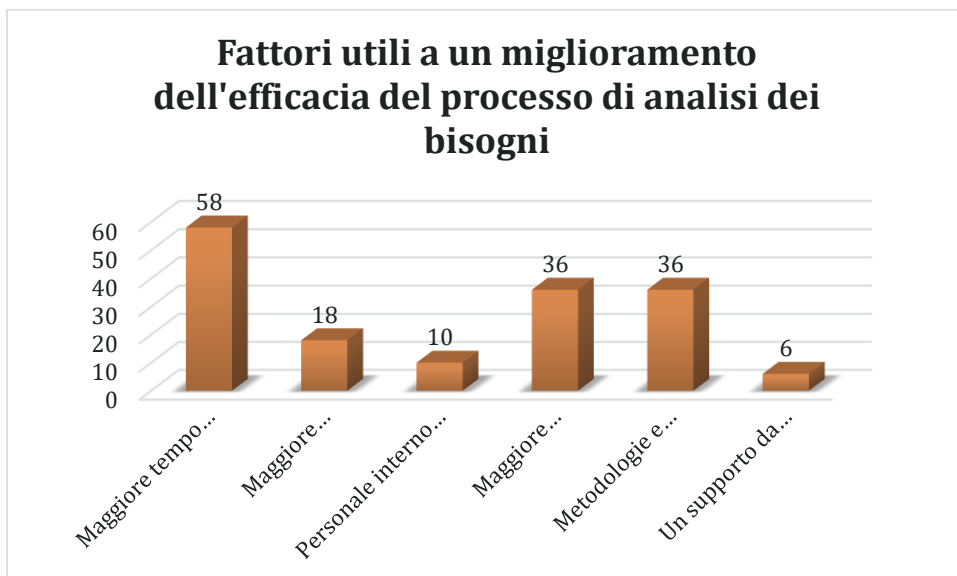
Figura 22. Grado di soddisfazione per l'attuale modalità di rilevazione dei fabbisogni formativi

Quanto sei soddisfatto dell'efficacia del modo in cui viene realizzata l'analisi dei bisogni formativi nella tua azienda?	media
	3,0

Infine, l'ultima domanda del questionario ha stimolato una riflessione sui fattori che potrebbero in prospettiva contribuire a un miglioramento dell'efficacia del processo di rilevazione dei fabbisogni formativi. Le indicazioni contenute nella figura 23 sintetizzano con notevole chiarezza le priorità che le imprese intravedono sotto questo punto di vista: in primo luogo, avere a disposizione maggiore tempo da dedicare (58%); in seconda battuta, a parità di peso (36%) la disponibilità di competenze e di metodologie/strumenti. Vengono invece ritenuti secondari sia il personale interno dedicato (10%) sia il supporto di consulenti esterni (6%).

Figura 23. Fattori utili a un miglioramento dell'efficacia del processo di analisi dei bisogni.

Quali fattori potrebbero aumentare l'efficacia dell'analisi dei bisogni nella sua azienda? (Massimo 2 risposte)	n	%
Maggiore tempo dedicato	29	58
Maggiore disponibilità da parte dei colleghi	9	18
Personale interno dedicato	5	10
Maggiore disponibilità di competenze specifiche	18	36
Metodologie e strumenti ad hoc	18	36
Un supporto da parte di consulenti esterni	3	6



L'ipotesi di sviluppare una guida operativa ad hoc per le PMI sul processo e gli strumenti di analisi dei fabbisogni, grazie alla presente iniziativa strategica, sembra dunque rispondere ad una chiara e concreta necessità del sistema delle imprese di minori dimensioni.

## ALLEGATO 1

*Questionario utilizzato per la survey estensiva presso le imprese*

### ANAGRAFICA

1. Nome dell'azienda

2. Qual è il tuo ruolo in azienda?

- Imprenditore/titolare
- Direttore Generale
- Responsabile/Manager di Area (specificare area di appartenenza: es. Marketing, Risorse Umane, Amministrazione etc.)
- Altro.... (specificare)

3. Quante persone lavorano nella tua azienda

- 1-10
- 11-50
- 51-250

- Oltre 250

4. A quale settore appartiene la tua azienda

- Meccanica/metalmecanica
- Alimentare
- Chimico/farmaceutico
- Gomma/plastica
- Trasporti/logistica
- Elettronica
- Informatica
- Servizi finanziari
- Servizi alle imprese
- Altro.... (specificare)

46

5. L'azienda è a conduzione familiare?

- SI
- NO

6. L'azienda aderisce a Fondirigenti?

- SI
- NO
- NON SO

7. In azienda sono presenti dirigenti?

- SI
- NO

## SEZIONE 1 – ANALISI DELLE COMPETENZE

8. Le difficoltà che hanno contraddistinto gli ultimi due anni hanno avuto ripercussioni negative in particolare su (massimo 2 risposte):

- Approvvigionamento delle materie prime
- Accesso al credito
- Gestione dei costi operativi
- Volumi di vendita
- Accesso ai mercati
- Organizzazione del lavoro
- Gestione del turnover

# ANALISI SURVEY ESTENSIVA

- Altro (specificare):

9. In che misura le competenze manageriali presenti in azienda si sono rivelate adeguate a rispondere efficacemente a tali difficoltà? (da 1 a 5)

47

Per ciascuna delle seguenti batterie di competenze valuta da 1 (molto basso) a 5 (molto alto) il grado di **rilevanza** e di **presenza attuale** nella tua azienda (griglia)

## 10. Gestione manageriale

	RILEVANZA	PRESENZA ATTUALE
Visione e pensiero strategico		
Gestione e sviluppo dei collaboratori		
Comunicazione efficace		
Lavoro in team		
Pianificazione e organizzazione del lavoro		
Gestione del cambiamento e problem solving		
Gestione dello stress		
Leadership e negoziazione		

## 11. Innovazione tecnologica

	RILEVANZA	PRESENZA ATTUALE
Big data & business intelligence		
Tracciabilità e IoT (Internet of Things)		
Realtà aumentata		



# ANALISI SURVEY ESTENSIVA

Digital/additive manufacturing		
E-commerce		
Blockchain		
Cloud computing		
Cyber security & protezione dati		

## 12. sostenibilità sociale-ambientale

	RILEVANZA	PRESENZA ATTUALE
Considerazione e gestione dell'impatto delle decisioni sugli stakeholder		
Valutazione del grado di Sostenibilità dell'azienda e definizione di azioni di miglioramento nel lungo periodo		
Selezione dei fornitori sulla base delle pratiche di sostenibilità		
Transizione energetica ed energy management		
Economia circolare e politiche green/ambientali		
Comunicazione sociale e marketing etico		
Competenze per ottenere/gestire certificazioni di sostenibilità		
Misurazione dell'impatto sociale e ambientale		

13. Quali sono attualmente le tre figure professionali più difficili da reperire sul mercato del lavoro per la tua azienda:

1. ...
2. ...
3. ...

A quale delle precedenti macro-aree di competenza è riconducibile ciascuna delle figure professionali da lei indicate?

14. Quanto ciascuno dei seguenti fattori rende difficile l'accesso alle nuove competenze? (1=per nulla, 5=moltissimo)

- Vincoli di budget
- Posizione geografica sfavorevole
- Limitata disponibilità sul mercato del lavoro
- Limitata attrattività dell'azienda
- Mancanza di una modalità di fruizione adeguata della formazione

15. Quali azioni/strategie state adottando per rafforzarle/diffonderle?

- Formazione (SI/NO)
- Assunzioni (SI/NO)
- Consulenza (SI/NO)
- Job rotation (SI/NO)
- Knowledge sharing interno (SI/NO)
- Collaborazioni con università e istituti di ricerca (SI/NO)
- Partecipazione a network esterni (SI/NO)

## SEZIONE 2 – ATTIVITÀ FORMATIVE E ANALISI DEI BISOGNI

### *Attività di Formazione Oggi*

16. Chi si occupa delle attività relative alla gestione delle **Risorse Umane e Formazione**?

- L'imprenditore/titolare
- Direttore Generale
- Un apposito ufficio Risorse Umane
- Un consulente esterno
- Altro.... (specificare)

17. Quanto sono utilizzate dalla tua azienda le seguenti **tipologie** di formazione? (esclusa la formazione obbligatoria) (1=per nulla; 5=moltissimo)

- Formazione tecnica (addestramento)
- Formazione funzionale (commerciale, marketing, acquisti, ...)
- Formazione comportamentale
- Formazione manageriale

18. Su quali **target** viene effettuata l'attività di formazione? (sono possibili più risposte)

- l'imprenditore
- i manager
- I capi turno/reparto
- I commerciali
- Il personale impiegatizio (non commerciale)
- Il personale operativo

19. Come vengono **finanziate** le iniziative formative? (sono possibili più risposte)

- fondi interprofessionali (Conto di Sistema)
- fondi interprofessionali (Conto Formazione)
- budget dell'azienda
- altro.... (specificare)

## *Analisi dei Bisogni Formativi*

20. Con quale **frequenza** viene fatta un'analisi dei fabbisogni formativi?

- Periodicamente, con cadenza regolare
- In modo reattivo, quando si sente la necessità di una iniziativa formativa
- Occasionalmente, quando arriva una proposta dall'esterno
- Occasionalmente, quando troviamo il tempo

21. Da **chi** viene realizzata l'analisi dei bisogni?

- L'imprenditore
- I manager/i responsabili/i "capi"
- Le Risorse Umane
- Consulenti esterni

22. Con quali **strumenti** viene effettuata l'analisi? (sono possibili più risposte)

- Le schede di valutazione delle prestazioni
- Le schede di valutazione del potenziale

- Il bilancio delle competenze
- Interviste
- Questionari
- Indagini di clima
- Le percezioni dei manager o dell'imprenditore

23. Quali **attori** organizzativi vengono coinvolti nell'analisi dei bisogni? (sono possibili più risposte)

- I top manager (la Direzione)
- I capi funzione
- I capi turno/reparto
- Il personale impiegatizio
- Il personale operativo

24. Quanto sei **soddisfatto dell'efficacia** del modo in cui viene realizzata l'analisi dei bisogni formativi nella tua azienda? (da 1=per nulla a 5=moltissimo)

25. Quali fattori potrebbero **aumentare l'efficacia** dell'analisi dei bisogni nella sua azienda? (massimo due risposte)

- Maggiore tempo dedicato
- Maggiore disponibilità da parte dei colleghi
- Personale interno dedicato
- Maggiore disponibilità di competenze specifiche
- Metodologie e strumenti ad hoc
- Un supporto da parte di consulenti esterni

## Modello di analisi dei fabbisogni

### INTRODUZIONE

L'estrema dinamicità degli attuali contesti competitivi richiede alle imprese grande attenzione nell'allineamento continuo dei fattori chiave del risultato economico. La mancanza di congruenza tra tali elementi – ambientali, strategici, tecnologici e organizzativi per citare i più evidenti – impedisce infatti all'impresa di valorizzare le proprie potenzialità, compromettendo da una parte la propria efficacia competitiva sul mercato, dall'altra la qualità dell'esperienza organizzativa e professionale delle persone che la abitano.

Per quanto tali elementi chiave siano da considerarsi nella loro interazione dinamica, il concreto prodursi dell'azione manageriale delle attività impone un ordine di considerazione, il quale – in accordo con l'approccio *contingency* ancora oggi ritenuto la bussola fondamentale della razionalità manageriale – procede dall'esterno all'interno e dal generale al particolare. In tale prospettiva, l'azione strategica è l'atto primario di ordinamento delle variabili esterne e interne, finalizzato in primo luogo a cogliere opportunità nell'ambiente esterno e immediatamente dopo a identificare gli indirizzi fondamentali dell'azione organizzativa, stabilendo finalità e offrendo significato all'azione professionale delle persone. Definiti gli assi strategici di sviluppo, l'attenzione si concentra sul supporto organizzativo necessario alla realizzazione delle attività, e da questo alla definizione dei requisiti professionali fondamentali richiesti a manager ed *employees*, in un processo a imbuto che porta infine allo snodo chiave della definizione delle competenze.

Questo percorso logico ambiente-strategia-organizzazione-competenze, che appare come guida imprescindibile per la progressiva raccolta e messa a fuoco degli elementi per il continuo *re-skilling* delle professionalità, nono deve tuttavia essere rappresentato come una sequenzialità piana, bensì come un raggruppamento di variabili in permanente influenzamento reciproco. Nella prospettiva di questo modello la connessione tra la capacità strategica dell'impresa di perseguire i suoi obiettivi e l'evoluzione delle competenze delle persone appare diretto: anche i più innovativi ed efficaci disegni strategici possono rimanere rallentati o soffocati se non adeguatamente sostenuti da un adeguato set di competenze tecniche, organizzative e relazionali. In questo senso le competenze distintive sono uno dei fattori critici di successo dell'impresa.

Nel contesto delle PMI, in particolare, la connessione tra strategia e competenze appare particolarmente stretta in virtù di due elementi chiave: in primo luogo l'esiguità (o la mancanza) di livelli organizzativi intermedi che consentono un contatto diretto tra chi guida l'organizzazione e i livelli operativi e la capacità decisionale diretta del vertice che spesso vede direttamente il bisogno di competenze, ne valuta il possibile impatto e abilita la ricerca immediata di sviluppo e formazione oppure la ricerca di fonti esterne del set di competenze ricercato.

Negli scenari attuali, connotati da un livello crescente di complessità e velocità, il focus sulle competenze non può non richiamare la centralità della leva formativa, presupposto e motore decisivo dell'evoluzione

continua del repertorio organizzativo di competenze. Nel corso del tempo infatti alcuni fattori cardine di transizione del sistema produttivo, quali l'accelerazione e la spinta al cambiamento, la progressiva pervasività dei processi di innovazione tecnologica, la globalizzazione dei mercati e della concorrenza, hanno fatto sì non solo che la formazione assumesse un ruolo sempre più cruciale per la costruzione e il mantenimento del vantaggio competitivo nelle organizzazioni moderne, ma che addirittura il suo utilizzo sia ormai considerato un fattore strategico per le imprese e per le economie dei paesi più sviluppati.

L'esigenza di ampliare le conoscenze, le abilità e le capacità individuali è diventata un elemento indispensabile per lo sviluppo delle organizzazioni e delle persone che le popolano a tutti i livelli, dai ruoli tecnici ed esecutivi a quelli più squisitamente manageriali. A dimostrazione di questa esigenza di continuo re-skilling, secondo il 2022 Workplace Learning Report, ricerca realizzata ogni anno da LinkedIn presso i suoi utenti, tra il 2015 e il 2021 sono cambiate nelle medesime posizioni il 25% delle competenze.

Definito lo scenario e la logica generale che sostiene il progetto Competenze manageriali per la resilienza delle PMI e chiarita l'esigenza di una evoluzione continua delle competenze, appare ora indispensabile focalizzare l'attenzione sulla formazione come processo chiave per rispondere a tale esigenza. L'efficacia della formazione è prodotta infatti dalla considerazione sistemica e processuale delle attività e degli attori coinvolti, a partire dalla funzione HR quando presente, alle quali è demandata la responsabilità dello sguardo d'insieme e della regia complessiva del processo formativo. Nel suo complesso tale processo può essere raffigurato come un ciclo composto da quattro fasi:

- l'analisi dei fabbisogni;
- la progettazione;
- l'erogazione;
- la valutazione

L'analisi dei fabbisogni formativi si presenta in questo schema come la fase iniziale del processo formativo, con la funzione cruciale di raccogliere elementi eterogenei, guidare la loro analisi e stabilire gli indirizzi del sistema formativo. Questa fase si qualifica dunque come un'attività di ricerca finalizzata all'acquisizione di dati e informazioni utili e attendibili, indispensabili per procedere poi all'ideazione e alla progettazione dell'intervento formativo. L'analisi può essere condotta prendendo come riferimento tre principali categorie di «bisogni formativi» [Boldizzoni 1984b]:

- i bisogni percepiti dalle singole persone;
- i bisogni rilevati dai manager delle funzioni o unità organizzative;
- i bisogni relativi all'evoluzione dell'organizzazione nel suo insieme.

La qualità dell'analisi condotta dipende dalla prospettiva organizzativa e dalle competenze specifiche gli attori coinvolti, in primo luogo chi conduce l'analisi e chi viene coinvolto come interlocutore di questa analisi. Nelle piccole e medie imprese, nelle quali spesso non sono presenti operatori specializzati in questa attività e i ruoli organizzativi sono più compositi e meno definiti, sono spesso figure di vertice ad

occuparsi direttamente di raccogliere i bisogni formativi, muovendosi attraverso le tre categorie di bisogni citati. Il ruolo organizzativo di chi viene coinvolto come fonte dei bisogni formativi può invece portare a letture diverse dei fenomeni, per esempio di tipo funzionale, oppure attraverso prospettive più locali o più generali sui bisogni di formazione.

L'analisi dei bisogni dispone di strumentazioni diverse, scelte di volta in volta in base ad alcune caratteristiche specifiche:

- **questionari:** sono adatti a un'analisi dei bisogni estesa, con cui si vuole rilevare il punto di vista di un vasto campione di persone. Tra i vantaggi di questo strumento possono essere annoverati la standardizzazione delle domande, poste nello stesso modo a tutto il campione, la relativa facilità di distribuzione e raccolta delle informazioni e la possibilità di generare dati quantitativi e grafici di immediata lettura;
- **interviste:** è probabilmente lo strumento più utilizzato dalle direzioni HR, spesso in abbinamento con l'analisi delle valutazioni delle prestazioni. Viene preferita al questionario per la sua capacità di cogliere una maggiore ricchezza di informazioni, anche impreviste, e di approfondirle nel dialogo con l'intervistato;
- **valutazioni delle prestazioni:** si tratta, in molti casi, del punto di partenza per l'analisi dei bisogni, data anche la facilità di accesso alle informazioni tramite la lettura degli appositi campi previsti dalle schede di valutazione. Attraverso una lettura trasversale di tali schede sono facilmente individuabili gruppi di collaboratori con bisogni formativi omogenei;
- **indagini organizzative:** a indicare i bisogni prioritari verso cui orientare la formazione sono sempre più frequentemente le ricerche condotte tra i dipendenti, in particolare quelle sul clima, realizzate periodicamente da molte aziende. Si tratta di indagini aventi come finalità la rilevazione di particolari aspetti della vita organizzativa (ad es., lo stato di benessere, la qualità delle relazioni, l'esercizio della leadership, ecc.);
- **bilancio delle competenze** è un percorso di analisi e orientamento che consente all'impresa e alla persona di condividere una valutazione complessiva delle competenze presenti allo scopo di indirizzare lo sviluppo della professionalità.

Rispetto al perimetro delimitato nei primi due paragrafi, le note del successivo introducono le scelte specifiche che hanno portato alla creazione della check list utilizzata nel corso delle interviste effettuate ai fini della ricerca (cfr. allegato 1).

La sequenza di domande ricalca quello che appare essere un percorso logico orientato all'ottimizzazione dell'analisi dei fabbisogni formativi, particolarmente importante per le Piccole e Medie Imprese. In tal senso, come già accennato, l'immagine/metafora che ci sembra più calzante per sintetizzarlo (prima di descriverlo) è quella dell'imbuto, perché come vedremo parte da una raccolta inizialmente ampia e poi progressivamente sempre più mirata di informazioni.

## STEP 1: Identikit dell'Azienda e identificazione delle Competenze-Chiave

Il primo passo non poteva che essere una riflessione accurata sulle caratteristiche distintive e le strategie di azione e crescita dell'Impresa. È infatti principalmente in funzione di questi punti di riferimento che il processo formativo in generale (e l'analisi dei bisogni come prima fase di questo ciclo) può essere indirizzato e in modo efficace e fruttifero.

In particolare due sono le macro-aree tematiche da scandagliare con cura. In primis quello che possiamo chiamare 'Identikit dell'azienda', ovvero mercati, posizionamento e vantaggio competitivo. In sostanza, tutte quelle informazioni che collocano l'azienda in un preciso punto del proprio percorso di vita e tracciano delle linee chiare per la prosecuzione di quest'ultimo (DOMANDA 1). In secondo luogo vanno identificate le competenze che 'fanno la differenza', ovvero quelle che più di altre consentono all'organizzazione di mettere a terra e dar forma alla propria strategia. Su questo fronte, per facilitare/guidare la riflessione, tre sono le macro-aree di indagine che reputiamo particolarmente degne di interesse per la loro rilevanza rispetto al periodo storico che stiamo attraversando e all'evoluzione dei modelli organizzativi ad esso associati (DOMANDA 2):

1. **Gestione Manageriale:** tutte quelle competenze che consentono alle persone di collaborare fruttuosamente e gestire problematiche complesse, siano esse emergenti all'interno o provenienti dall'esterno dei confini aziendali. Giusto per fare qualche esempio: visione e pensiero strategico, gestione e sviluppo dei collaboratori, comunicazione efficace, lavoro in team, problem solving, negoziazione, pianificazione, stress-management...
2. **Innovazione Tecnologica:** qui ci riferiamo alle tematiche riconducibili alla cosiddetta 'rivoluzione digitale' che ormai hanno permeato ogni tipologia di organizzazione, incluse le Piccole e Medie Imprese. Queste ultime hanno forse ancor più bisogno delle Grandi di capire come declinare nella propria realtà (e dimensione) i variegati strumenti e le opportunità che la tecnologia oggi offre. Parliamo ad esempio di big-data e business intelligence, realtà aumentata, digital/additive manufacturing, e-commerce, blockchain, cloud-computing, cybersecurity...
3. **Sostenibilità ambientale e sociale:** con questa etichetta intendiamo quell'ampia gamma di aspetti imprescindibili per un'impresa, che vanno però ripensati e ridefiniti in chiave di sostenibilità complessiva. Se fino a un decennio fa questo passaggio poteva essere (ed è stato largamente) ignorato o sottovalutato, oggi è invece inderogabile e include: considerazione e gestione dell'impatto delle decisioni sugli stakeholder, valutazione del grado di sostenibilità dell'azienda e definizione di azioni di miglioramento nel lungo periodo, selezione dei fornitori sulla base delle pratiche di sostenibilità, transizione energetica ed energy management, economia circolare e politiche green/ambientali, comunicazione sociale e marketing etico, misurazione dell'impatto sociale e ambientale...

## STEP 2: Rilevazione interna delle Competenze-Chiave

A partire dalla raccolta di queste prime e fondamentali informazioni, si può procedere ad una valutazione di secondo livello, che metta in relazione le competenze identificate come cruciali per l'effettiva realizzazione delle strategie aziendali con quelle effettivamente disponibili all'interno dell'organizzazione. Questo passaggio consente di iniziare a mettere a fuoco delle potenziali lacune o



carenze a cui la formazione (insieme ad altre azioni) può porre rimedio. Tre sono in particolare le domande che abbiamo identificato per guidare questa 'scansione':

- Quanto ciascuna delle specifiche competenze identificate è nel complesso disponibile/presente attualmente in azienda (DOMANDA 3)?
- Nella misura in cui ne viene riconosciuta la presenza, cosa viene fatto per consolidarla e diffonderla (DOMANDA 4)?
- Qualora ne venisse invece rilevata la parziale o completa assenza, in che modo ci si attiva per reperirla (DOMANDA 5)?

Ciò consente di iniziare a sondare il tipo di approccio organizzativo al tema dell'aggiornamento e sviluppo delle competenze; indagine che evoca inevitabilmente un'ulteriore e più specifica verifica, ovvero: chi si occupa di fare quest'attività di mappatura e rilevazione? Esiste una funzione HR preposta?

### STEP 3: Funzione HR

Questo è il momento che abbiamo ritenuto più opportuno per sondare nel dettaglio come veniva presidiato il governo delle risorse umane all'interno dell'azienda. Partendo da una verifica circa l'effettiva esistenza di una Funzione dedicata (cosa tutt'altro che scontata nelle PMI), passando per l'esplorazione delle specifiche attività di cui si occupa fino agli eventuali partner o fornitori che magari gestiscono 'esternamente' una o più di esse (dalla formazione alle buste paga). Questo snodo è decisivo perché servirà a comprendere meglio quanto il processo di formazione e più in particolare l'analisi dei bisogni sono integrate non solo nella cultura ma anche nell'operatività organizzativa (DOMANDE 6-7).

### STEP 4: Formazione

Si arriva poi al blocco più significativo e consistente della check-list, ovvero quello relativo a come viene gestita l'attività di formazione all'interno dell'azienda. Gli step precedenti avranno già fatto emergere informazioni preziose, ma ora si tratta di entrare maggiormente nel merito di:

- **OBIETTIVI**, ovvero cosa ci si aspetta che possa generare l'attività di formazione, quali benefici sono attesi (DOMANDA 8)?;
- **TIPOLOGIA**, ovvero su quali macro aree tematiche si focalizza maggiormente (capacità tecniche, soft skills, competenze manageriali, formazione obbligatoria...) (DOMANDA 9)?;
- **DESTINATARI**, ovvero quali fasce di popolazione aziendale sono normalmente coinvolte nelle attività formative (DOMANDA 10)?;
- **PROVENIENZA**, ovvero per quali delle attività formative normalmente erogate ci si appoggia a risorse interne (dipendenti particolarmente esperti, manager, specialisti...) e per quali si ricorre a fornitori esterni (Società, liberi professionisti, Università...) (DOMANDE 11-12)?;

- FONTI DI FINANZIAMENTO, ovvero in che modo la formazione viene spesa, con particolare attenzione al 'rapporto di forza' fra i due possibili canali: quello dei fondi finanziati (in tutte le sue possibili declinazioni) e quello dell'investimento interno (budget dedicato) (DOMANDA 13)?;
- PERCEZIONE, ovvero come viene vissuta l'attività di formazione all'interno dell'azienda: che tipo di risposta ottiene in termini di partecipazione e di gradimento (DOMANDA 14)?.

La raccolta di queste informazioni rende possibile farsi un'idea abbastanza precisa del ruolo che la formazione svolge all'interno della vita organizzativa e rende a quel punto piuttosto logico entrare nel merito dell'ultima e per noi cruciale questione.

## Step 5: Analisi dei Bisogni

Abbiamo scelto di entrare nel merito specifico del tema portante della ricerca soltanto alla fine della check-list perché è solo in relazione alle informazioni precedentemente raccolte che questo aspetta acquisisce un senso e può essere letto nella sua effettiva portata. Non c'è dubbio che bisogna a questo punto capire specificamente (DOMANDE 15-16):

- Come viene effettuata l'analisi dei bisogni (strumenti, tempi, metodo...)
- Chi se ne occupa, quali sono i ruoli coinvolti attivamente (che si attivano cioè per realizzarla) e con quale compito
- A chi è rivolta
- Quali eventuali criticità vengono riscontrate?
- Come potrebbe essere migliorata ((DOMANDA 17)?

Ma questi elementi servono a poco se non vengono messi in dialogo con le strategie dell'Impresa, le competenze-core e il ruolo dell'HR all'interno del sistema organizzativo. Ecco perché abbiamo deciso di dare questa struttura alla nostra check-list, che in qualche misura ricalca quella che consideriamo una modalità virtuosa (nel senso di fertile) di approcciare l'attività di analisi dei fabbisogni formativi. Modalità che avremo modo di esplicitare e descrivere con maggior accuratezza nel documento finale connesso alla ricerca: un 'vademecum' che possa aiutare in particolare le Piccole e Medie Imprese a codificare un processo di analisi del fabbisogno formativo interno semplice ed efficace.

# MODELLO DI ANALISI DEI FABBISOGNI

## Report assessment aziendali

### INTRODUZIONE

La finalità complessiva di questa fase dell'attività di ricerca è consistita nel testare sul campo il 'modello di analisi dei fabbisogni' progettato in precedenza a partire dalle evidenze raccolte attraverso l'analisi desk della più rilevante letteratura scientifica e divulgativa e l'indagine estensiva condotta presso un campione significativo di imprese operanti nei territori interessanti dalla presente iniziativa strategica.

In particolare, gli obiettivi di dettaglio perseguiti sono stati i seguenti:

- verificare l'adeguatezza e l'efficacia del modello di analisi dei fabbisogni ipotizzato;
- raccogliere input significativi per la messa a punto dell'e-book ("Guida operativa per l'analisi dei fabbisogni nelle PMI");
- arricchire i dati di ricerca raccolti nelle fasi precedenti con elementi qualitativi;
- identificare potenziali buone prassi da diffondere.

Dal punto di vista metodologico, sono stati realizzati 15 *assessment* del modello presso altrettante imprese del territorio. Il metodo utilizzato è stato quello dell'intervista individuale in profondità, il cui pregio essenziale consiste nel permettere al ricercatore di ricostruire puntualmente il 'perché' e il 'come' dei fenomeni indagati. Questa comprensione approfondita dei temi oggetto della presente ricerca si è rivelata sinergica rispetto alla precedente fase quantitativa in cui l'obiettivo chiave è stato invece quello di rilevare il dimensionamento dei fenomeni stessi, vale a dire il 'quanto'. Operativamente è stato utilizzato come strumento di rilevazione dei dati una *check-list* articolata in sezioni corrispondenti alle diverse parti che compongono il modello di analisi dei fabbisogni oggetto di verifica.

Le interviste sono state realizzate in poco meno della metà dei casi direttamente con il vertice/la proprietà dell'azienda, mentre negli altri casi, dato che era formalmente presente in azienda un ufficio o funzione dedicati, con i referenti dell'area Risorse Umane. Le interviste hanno avuto una durata indicativa di un'ora e si sono svolte prevalentemente online su richiesta delle aziende, nel periodo compreso tra la fine di febbraio e la fine di aprile 2023. Nei casi in cui è stato possibile realizzarle presso le imprese le interviste hanno avuto una durata più lunga e soprattutto sono state arricchite grazie alla possibilità di visitare le strutture produttive e respirare l'aria del luogo. L'accoglienza presso le aziende è stata sempre molto buona a testimonianza sia della solida relazione con il sistema associativo sia dell'interesse forte da parte delle persone incontrate per i temi relativi all'aggiornamento delle competenze, allo sviluppo del capitale umano e alla formazione continua dei propri collaboratori.

Le evidenze raccolte, sintetizzate nelle pagine che seguono, sono state articolate in alcuni macro-capitoli identificati come particolarmente salienti. Nel complesso questi dati forniscono elementi essenziali per la



L'esigenza di una costante spinta verso l'**innovazione** appare caratterizzata e alimentata in questo periodo non solo dal continuo schiudersi di **soluzioni digitali**, ma anche dal progressivo orientamento di tutte le attività – e non solo di quelle produttive – verso la **sostenibilità** ambientale e sociale: “dedichiamo molta attenzione alla sostenibilità, molto sentita nella filiera agroalimentare, è una sensibilità forte che parte dal consumatore e risale nella filiera”. Il livello della sfida per l'innovazione appare caratterizzato per le PMI dalla criticità nel tenere il passo con le grandi aziende, la cui capacità finanziaria e potenzialità nelle economie di scala appaiono difficilmente replicabili; a questo le PMI rispondono attraverso l'agilità decisionale e la flessibilità produttiva che sarebbero, al contrario, difficilmente riproducibili in organizzazioni di ampie dimensioni. La spinta verso la sostenibilità è alimentata e rilanciata dall'affermarsi nei diversi contesti di nuovi standard di qualità e **certificazioni**, che vincolano le aziende al rispetto di regole lungo i processi decisionali e realizzativi, salvaguardando risorse ambientali e sociali: “l'attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale spinge l'azienda verso molte certificazioni, importanti nella sostanza e anche per essere riconosciuti sul mercato e più in generale da tutti gli stakeholder”. Come vedremo, il rispetto degli standard previsti dalle certificazioni include anche il continuo aggiornamento professionale del personale coinvolto nei vari processi ed è dunque spesso una delle fonti utilizzate nell'analisi dei bisogni formativi.

Una seconda area di competenze ritenute cruciali per la competitività delle PMI nell'attuale contesto di mercato fa riferimento all'ambito **“tecnico/commerciale”**. Come stato affermato da uno degli interlocutori durante le interviste, “i nostri clienti sono tecnici di grande esperienza e ti annusano subito”. Le competenze e le capacità di chi in azienda è dedicato alla relazione con il cliente appaiono superare i confini tradizionali della professionalità “commerciale” e richiedono di integrare in questo profilo non solo le competenze di relazione e di analisi delle esigenze del cliente, ma anche la capacità di un confronto specialistico sulle possibili soluzioni tecniche, che richiede dunque una preparazione ed una esperienza verticale approfondita. Il cliente che acquista prodotti e servizi vuole mettere in contatto i propri tecnici con gli omologhi che lavorano presso l'azienda partner/fornitrice; e la condizione di partenza perché questo possa avvenire in modo efficace e fecondo, a partire dalla creazione di una relazione di stima e fiducia di lungo periodo, è rappresentata dalla condivisione di un sapere tecnico comune tra le parti, dal parlare lo stesso linguaggio. D'altro canto, ai tecnici che lavorano a diretto contatto con il cliente viene chiesto di sviluppare a loro volta una attitudine di tipo commerciale e una attenzione alle potenzialità di *cross-selling* offerte dalla conoscenza approfondita del cliente. Ciò che appare significativo, in sintesi, è la convergenza di due professionalità che tendono ad integrarsi in un unico profilo: al commerciale è sempre più richiesta profondità tecnica, mentre dal tecnico ci si aspetta crescente sensibilità commerciale.

Accanto a questi due principali direttrici evolutive, viene confermata l'importanza delle competenze **manageriali**, in particolare di guida e sviluppo delle persone. Si tratta di un ventaglio allargato di capacità trasversali definito da **tre vertici**: il lavoro in squadra, inteso come capacità di costruire relazioni collaborative con varie tipologie di interlocutori (colleghi del team, di altre funzioni, partner esterni, ecc.); la leadership, il cui significato appare sempre più caratterizzato dalle capacità di guida, ispirazione, motivazione e sviluppo professionale dei propri collaboratori; infine, la gestione del cambiamento, considerata come la fisiologica funzione di adattamento continuo a un ambiente in continua e poco prevedibile evoluzione. Tra le competenze manageriali si va affermando con sempre maggiore evidenza la capacità di gestire lo **stress**, intesa in primo luogo come capacità di sostenere la propria resilienza e di utilizzare in modo consapevole le proprie risorse, e in seconda battuta di aiutare l'ambiente sociale

intorno a sé a governare situazione di tensioni o incertezza. Da ultimo è interessante osservare che la ricerca di queste competenze soft non si limita ai soli ruoli manageriali apicali, ma tende a estendersi anche ruoli di coordinamento intermedi: “è importante l’approfondimento tecnico funzionale verticale, al quale vorrei aggiungessero una visione più trasversale che attualmente ancora non c’è, così come la capacità di coinvolgere e guidare i gruppi di lavoro”.

Sempre nell’ambito delle competenze di taglio strategico-manageriale, emerge con forza anche l’importanza di avere a disposizione dell’organizzazione la capacità di **visione d’insieme** dei processi di business e organizzativi. Tale visione integrata e organica del mercato e dell’azienda necessita, inoltre, di caratterizzarsi per una **profondità nel tempo**, affinché la capacità di produrre risultati e valore sia sostenibile e si consolidi in una prospettiva di medio-lungo termine. Questa prospettiva viene in alcuni casi messa in crisi dall’atteggiamento di alcuni lavoratori di esperienza, gli ‘anziani’, che seppur dotati di professionalità consolidate e di notevole spessore, faticano nel processo di condivisione della conoscenza a favore dei colleghi meno esperti, con un intuibile impatto, nel momento della loro uscita, sulla funzionalità dell’organizzazione e sulla capacità dell’azienda di mantenere nel tempo il vantaggio competitivo.

È importante osservare che l’individuazione di questi tre insiemi di competenze – tecnologico/produttive, tecnico/commerciali e manageriali – durante le interviste è avvenuta spesso in modo congiunto. Vale a dire che esse venivano spesso citate degli stessi interlocutori come strettamente intrecciate e che, in alcuni casi, la prima risposta alla domanda su quali fossero le competenze strategiche è stata semplicemente “tutte!”. Quella che potrebbe apparire come una risposta evasiva o superficiale si è rivelata, nel seguito del dialogo, come l’espressione della consapevolezza che, pur in presenza di alcune competenze “core”, l’azienda raggiunge complessivamente buone, ottime o eccellenti performance sono nella misura in cui **l’intero sistema delle professionalità evolve** in modo armonico nel tempo. Come ha ricordato uno dei testimoni intervistati: “da noi tutto viene gestito internamente e in modo integrato, e quindi abbiamo bisogno sia di competenze approfondite in tutte le funzioni sia di farle dialogare con continuità ed efficacia”.

## LA DISPONIBILITÀ SUL MERCATO, L'ACCESSO E LA DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE



La relazione problematica con il mercato del lavoro e le **difficoltà nel reclutare persone** con adeguati profili professionali è esperienza ampiamente diffusa e comune alle PMI intervistate, con alcune aziende che reputano il proprio bacino di competenze attuale sufficiente e molte altre che denunciano vuoti da colmare con vari livelli di difficoltà: come ha osservato un intervistato, “ogni ricerca di nuovo personale diventa una sorta di odissea”. Esiste una fisiologica area di debolezza delle PMI nella capacità di attrazione dei lavoratori: i grandi player si muovono con una capacità di comunicazione, una offerta retributiva e di opportunità di carriera e un livello di *brand awareness* spesso inarrivabili per le piccole aziende, le quali d’altro canto possono cercare un posizionamento come *employer* caratterizzato da una solida relazione con il territorio e una stabile presenza nel tempo. Proprio il radicamento nel territorio può aiutare infatti le PMI a costruire nel tempo un tessuto di contatti e relazioni con le istituzioni educative, e dunque sostenere le aziende nella riduzione del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro e competenze.

Quasi tutte le aziende intervistate possono vantare infatti solidi e continuativi **contatti con Scuole** Professionali, Istituti Tecnici e ITS per i profili operativi, e con le Università per le professionalità più evolute, in primo luogo per gli ingegneri. Gli strumenti per consolidare la relazione con le istituzioni educative vanno dalle esperienze di alternanza scuola-lavoro, agli stage, ai tirocini e comprendono anche gli interventi diretti dei manager come docenti all’interno dei programmi curriculari. Un legame ancora più solido viene citato da alcune aziende con le Università, le quali possono offrire non solo un bacino per il reclutamento di giovani, ma anche strumentazioni e competenze che vengono integrate con quelle aziendali all’interno delle attività e dei progetti di Ricerca Sviluppo. Non sembrano dunque mancare alle PMI intervistate, seppur ad un livello di territorio circostante, gli strumenti e gli asset per un’efficace azione di *employer branding*.



Nelle realtà più avanzate **l'attenzione alla sostenibilità e alla società** si afferma anche come elemento attrattore e fonte di vantaggio competitivo sul mercato delle Risorse Umane, oltre a consolidarsi come elemento identitario e principio di coesione intorno ad un nucleo di valori condivisi. Anche tra le PMI si diffondono infatti pratiche di redazione condivisa del Bilancio Sociale, che viene diffuso all'esterno e all'interno dell'impresa attraverso momenti di incontro; percorsi di formazione e introduzione di figure quali, ad esempio, il 'Disability Manager'; ancora il l'ottenimento di certificazioni per la parità di genere, ormai richiesti anche da alcuni bandi di gara pubblici.

In modo coerente alla mappatura delle competenze esposta nel paragrafo precedente, le situazioni maggiormente problematiche riguardano in alcuni casi i profili tecnici più pregiati – come gli **ingegneri meccatronici**, già introvabili prima della pandemia – e più in generale il reclutamento dei **profili tecnico-commerciali**. Di fronte alla difficoltà nel reclutamento di quest'ultima tipologia di professionalità, le aziende preferiscono selezionare buoni tecnici per poi sostenerne l'evoluzione verso le attività commerciali piuttosto che non il contrario, considerando la maggiore difficoltà di sviluppare competenze tecniche approfondite in chi parte da un semplice profilo commerciale.

Le difficoltà nel reclutamento dei profili tecnici raggiunge anche il livello operativo degli **addetti alle macchine utensili**, il cui corredo di competenze auspicato si è evoluto nel tempo, comprendendo ora la capacità di usare macchinari più complessi di tipo 4.0. Per quest'ultima tipologia di lavoratori si aggiunge un'ulteriore variabile critica, relativa alla disponibilità di movimento sul territorio. Alcune aziende citano infatti una minore disponibilità di servizi di trasporto locale tra le criticità nel reclutamento degli operatori con minore capacità di spesa, per i quali l'utilizzo quotidiano dell'automobile di proprietà risulta una soluzione troppo onerosa. Va parallelamente osservato che mentre il livello e la specializzazione delle competenze tecniche varia naturalmente a seconda dello specifico settore di appartenenza dell'azienda, le attitudini trasversali ricercate sono invece piuttosto omogenee e includono, oltre le competenze relazionali citate nel paragrafo precedente, anche la flessibilità e la capacità di visione a trecentosessanta gradi nell'analisi dei problemi lavorativi e nella progettazione della propria azione professionale.

Le criticità nel reperimento di professionalità e competenze adeguate sul mercato del lavoro, qui sinteticamente riportate sulla base delle esperienze dirette dei testimoni coinvolti in questo progetto, spinge le PMI a valorizzare le potenzialità e le pratiche della **diffusione interna** delle competenze. Per quanto il focus sulla trasmissione interna della conoscenza e – per quanto possibile – dell'esperienza diretta del lavoro possa sostenere le imprese nel superare le difficoltà connesse al reclutamento esterno di professionalità già consolidate, esso basa la sua efficacia su due elementi chiave, la cui presenza non può essere data per scontata. Affinché il **"passaggio del testimone"** avvenga con successo è infatti necessaria da una parte la presenza di lavoratori junior con l'attitudine a imparare, curiosi, disposti ad ascoltare e "ricevere" dai lavoratori senior, i quali a loro volta devono simmetricamente mostrare disponibilità, e magari un po' di passione, nel trasmettere l'inestimabile bagaglio di esperienze accumulato negli anni e mai del tutto codificabile in procedura formali. Nessuna di queste due condizioni appare scontata nelle testimonianze dei diversi interlocutori intervistati e le esperienze di efficace e feconda convivenza intergenerazionale si alternano ad altre più difficoltose e complesse: "inseriamo i nuovi e li facciamo affiancare da un senior che svolge un lavoro certosino di training on the job. Se funziona, stabilizziamo il nuovo entrato, altrimenti continuiamo a cercare".

Il **passaggio generazionale** si pone dunque come un momento cruciale nella gestione complessiva delle competenze dell'impresa. Le buone pratiche che emergono dalle interviste, di seguito passate brevemente in rassegna, hanno infatti come *fil rouge* l'estrema cura dedicata sia da parte dei manager che delle Risorse Umane e la parallela attenzione per gli aspetti di pianificazione nel tempo dei processi di passaggio di consegne. Il messaggio di fondo è che si rivelano perlopiù inefficaci le pratiche centrate su di un travaso, per così dire, spontaneo delle competenze, affidate solamente all'iniziativa e alla buona volontà degli attori coinvolti. Tra le buone pratiche citate nelle interviste, ne ricordiamo tre in particolare.

1. L'inserimento dei nuovi assunti "per blocchi": la costituzione di gruppi generazionali, e dunque l'inserimento di un certo numero di giovani in un periodo limitato di tempo, semplifica il monitoraggio della loro crescita nel tempo e favorisce uno sviluppo professionale omogeneo che nel tempo crea una 'generazione' coesa e professionalmente allineata di colleghi;
2. L'attenta programmazione e pianificazione delle attività di *on boarding* e di *training on the job*: predisporre tempi, fasi, output e verifiche dell'efficacia dell'affiancamento appare non solo come una delle carte vincenti nell'inserimento dei giovani, ma anche come pratica efficace per la diffusione interna delle competenze in una prospettiva di *knowledge sharing*.

Il presupposto fondamentale per l'efficace progettazione degli affiancamenti è la consapevole accettazione, da parte del management, di un ragionevole margine di ridondanza e di perdita di efficienza nel breve periodo: se devono lavorare fianco a fianco, esplicitare i passaggi del processo di lavoro, comprenderne il significato, le implicazioni e le connessioni, fare insieme le operazioni necessarie e allenare le corrispondenti competenze, sia il lavoratore junior che il suo mentore senior non potranno lavorare con il massimo livello di produttività individuale. Le risorse utilizzate nel processo di affiancamento e di apprendimento si presentano come il fisiologico costo, o meglio investimento, per la diffusione interna delle conoscenze.

Una delle ricadute spesso non adeguatamente valorizzate dei momenti di affiancamento esula dalla trasmissione delle specifiche conoscenze e competenze tecniche e insiste invece sulla trasmissione di codici culturali impliciti, taciti ma visibili nell'azione del collega senior, che riguardano non solo i valori di fondo dell'impresa, ma anche, considerate le caratteristiche dei lavoratori junior, spesso al primo impiego, anche i principi di fondo che abilitano l'efficace esperienza del lavoro. Quest'ultimo punto viene sinteticamente espresso nelle interviste come "mentalità giusta", "corretto approccio al lavoro" "buona volontà per imparare". Si comprende dunque come **percorsi di training on the job non esauriscono la loro finalità esclusivamente nella trasmissione del sapere tecnico, ma si configurino come percorsi educativi di portata più ampia**, comprensivi di una certa etica dell'esperienza del lavoro, e pertanto orientati a un progetto più ampio di formazione dell'individuo.

3. La progettazione di sessioni formative progettate e realizzate da colleghi esperti: la predisposizione di momenti di condivisione della conoscenza, in particolare di tipo tecnico e in corrispondenza di upgrade di tipo tecnologico e produttivo si presenta come una pratica abbastanza diffusa, le cui potenzialità non sono tuttavia sempre valorizzate.

La “catena” di trasmissione della conoscenza parte solitamente dall’esterno, quando il partner tecnologico forma in prima battuta gli esperti dell’impresa, i quali a loro volta predispongono sessioni formative a beneficio dei propri colleghi. La semplicità di questo schema non deve tuttavia distrarre dalla considerazione di due elementi chiave che possono, in una sorta di “effetto leva”, valorizzare al meglio questi momenti di incontro e formazione. Il primo fa riferimento agli obiettivi di queste sessioni, che possono utilmente essere rappresentati non solo come momenti di “spiegazione” dell’elemento innovativo, ma come occasione di condivisione delle implicazioni e degli impatti di tale elemento sui processi e sui risultati sul lavoro. In questo senso il focus non va ristretto sul “*come si usa*” ma tenuto aperto su “*cosa vuol dire per noi*”. Il secondo elemento riguarda invece il set di competenze comunicative e organizzative necessarie a una efficace predisposizione e guida di sessioni formative, che solitamente esulano dal bagaglio professionale dei tecnici: come è ben noto, essere esperto in un certo campo non vuol dire necessariamente essere un buon divulgatore di quel sapere. A questo fine possono essere predisposti percorsi di “formazione formatori”, ai quali anche le PMI cominciano a interessarsi.

Le buone pratiche citate, così come, in termini generali, l’attenzione alla diffusione e alla trasmissione interna della conoscenza hanno un focus prioritario, per non dire esclusivo, sulle competenze tecniche. Colpisce che nelle interviste non vengano citate, neanche nella realtà più evolute, esperienze di condivisione o trasmissione delle pratiche manageriali, di momenti di riflessione o progettazione di uno stile proprio e distintivo, invece affidate ancora una volta alla trasmissione implicita dell’esempio (che però rischia di non considerare abilità e attitudini specifiche della persona) o alla formazione esterna (che d’altro canto rischia di non prestare sufficiente ascolto alle caratteristiche della specifica cultura d’impresa). Si tratta indubbiamente di una interessante area di potenziali investimenti futuri.

## IL PRESIDIO DELLE RISORSE UMANE: STRUTTURA, POLITICHE, PROCESSI



Per quanto il reperimento delle competenze sul mercato del lavoro e il loro sviluppo interno all'azienda siano generalmente considerate priorità dalle persone intervistate, a questo livello di attenzione non sempre corrisponde la presenza di una funzione (ufficio) Risorse Umane strutturata e dedicata. La dimensione dell'organizzazione è naturalmente un elemento chiave nella spinta verso la costituzione di un ufficio delle Risorse Umane, ma non è l'unico elemento: esistono piccole organizzazioni con una funzione delle Risorse Umane formalizzata, per quanto costituita da una sola persona, magari part-time, così come, al contrario, esistono imprese di una certa consistenza quantitativa, nell'ordine a volte delle cento persone o più, nelle quali la gestione del personale viene demandata esclusivamente ai capi diretti o rientra tra le molte responsabilità del vertice aziendale, o della proprietà, ed è limitata perlopiù alla gestione amministrativa. Il panorama rappresentato dagli interlocutori intervistati è dunque variegato, e comprende situazioni nelle quali il CEO, o Amministratore Delegato, si occupa direttamente della gestione del personale ad altre ben presidiate da una funzione Risorse Umane strutturata e articolata, capace di intervenire ad ampio raggio in tutte le attività chiave di gestione e sviluppo delle persone.

Nei casi in cui la funzione Risorse Umane sia assente in quanto tale, ad occuparsi del personale è solitamente il vertice dell'impresa, spesso espressione diretta della famiglia. Queste realtà sono spesso caratterizzate, vuoi anche a causa delle limitate dimensioni dell'organizzazione, da un **contatto diretto, stabile e consistente tra il vertice, i lavoratori e il territorio circostante**. Il vantaggio fondamentale di queste configurazioni minime è da ricercarsi nella visione d'insieme del vertice dell'impresa, in grado di prendere decisioni rispetto, per esempio, ai profili professionali o alle attività di reclutamento e selezione in base alla piena consapevolezza dell'orientamento strategico del business. La relazione diretta e il contatto quotidiano con le persone concentrano nel vertice sia la dimensione di impostazione, propria delle Risorse Umane, sia quella di gestione manageriale delle persone, caratterizzata da una costante azione di ascolto, motivazione e cura.

A questo stadio evolutivo della funzione Risorse Umane, ancora *in nuce*, corrisponde spesso una grande attenzione alla **sintonia culturale**, che porta il processo di selezione a privilegiare i tratti attitudinali del candidato e la sua prossimità territoriale rispetto alla sua preparazione tecnica, che si ritiene sia molto più facile far acquisire sul campo col passare tempo: "la nostra filosofia è semplice: avere una cura maniacale nella scelta e nella gestione delle persone in quanto una mela bacata ti distrugge il gruppo". Nelle parole di uno dei testimoni: "cerchiamo persone del posto in quanto più motivate ed attratte, vogliose di legarsi a lungo termine con l'azienda che sentono 'propria', sono vicine a casa, si sentono sicure".

La maggior parte delle imprese interpellate attraverso le interviste, tuttavia, presenta una articolazione della funzione Risorse Umane che potremmo definire "**minimale**", ma comunque presente. Si tratta solitamente di un presidio stabile, riconosciuto, con una propria identità e una serie di aree di attività strutturate. Molte di queste unità organizzative sono composte da una sola persona, responsabile della funzione, a volte coadiuvata da assistenti con ruoli specializzati, oppure, più frequentemente, da professionisti o società esterne alle quali vengono affidati servizi in outsourcing. Tra i servizi esternalizzati, quelli più frequentemente citati sono sicuramente la gestione amministrativa del personale, la consulenza giuslavorista di tipo più tecnico e la ricerca di personale. Rispetto a quest'ultimo punto, anche nei casi in cui il processo di selezione sia gestito direttamente dalle Risorse Umane, spesso la

prima fase del processo di reclutamento – a causa del limitato valore aggiunto per l’impresa di un’attività fortemente dispendiosa in termini di tempo – viene affidato ad agenzie esterne.

Un’area di attività difficilmente oggetto di esternalizzazione è invece quella relativa agli **aspetti squisitamente organizzativi**, nei quali la funzione Risorse Umane viene spesso chiamata a dare razionalità e un minimo livello di formalizzazione ad assetti e modalità di lavoro di tipo consuetudinario, frutto del consolidamento nel tempo di prassi informali. In alcuni casi anche disegnare un organigramma e redigere le *job description* – nella misura in cui le attività erano state svolte fino a quel momento secondo le indicazioni dirette dell’imprenditore o “secondo tradizione” - appare come una svolta rilevante per offrire una struttura stabile, razionale e chiara all’impresa.

La possibilità delle Risorse Umane di affermare una propria identità professionale distintiva e di delimitare uno spazio di azione riconosciuto e legittimato, nel quale agire con una certa autonomia, dipende dalla sua capacità di produrre e comunicare valore **differenziandosi** nel processo evolutivo sia dalla linea produttiva sia dal vertice dell’impresa. Chi assume la responsabilità di guidare le Risorse Umane deve dunque inizialmente guadagnare credibilità e definire i confini di responsabilità negoziando con il vertice, o direttamente con la proprietà, attività e margini di autonomia che vengono da questi delegate. In modo simmetrico, un’operazione analoga deve essere condotta con i manager delle linee produttive, i quali concordano con le nascenti Risorse Umane l’insieme dei servizi che confluiscono sotto la loro diretta responsabilità. Si tratta dunque di definire con entrambi gli attori quali saranno le aree di azione diretta delle Risorse Umane, in un processo di “insediamento” e legittimazione non sempre facile, che intreccia aspetti operativi, relazioni di fiducia e inevitabilmente anche dimensioni politiche, vale a dire di negoziazione dei rispettivi spazi di potere.

Nelle testimonianze raccolte appare particolarmente delicato il dialogo con le linee produttive: nella relazione con questi attori emerge l’importanza di esplicitare e condividere le aspettative reciproche, poiché il confine tra attività centralizzate nelle Risorse Umane e azioni che rimangono in capo alla linea risulta spesso poroso e inizialmente le Risorse Umane potrebbero non avere la forza di gestire direttamente tutti gli aspetti. Una delle finalità fondamentali nella strutturazione di una funzione Risorse Umane autonoma è, d’altro canto, proprio la **managerializzazione** dell’organizzazione. I testimoni intervistati sottolineano, infatti, da una parte l’importanza di superare l’approccio consuetudinario e dare razionalità ai processi organizzativi, e dall’altra l’esigenza di distinguere politiche e pratiche “di sistema” nella relazione dell’impresa con le persone, che definiscono la missione delle Risorse Umane, dal governo delle relazioni specifiche e particolari, che rimane inevitabilmente il territorio di azione dei manager responsabili delle diverse unità organizzative.

Tra le imprese intervistate, solo in casi molto limitati è possibile individuare una funzione Risorse Umane che supera il livello minimo di articolazione interna e che si struttura lungo due tipologie di responsabilità fondamentali, l’una dedicata all’Amministrazione del personale, l’altra allo Sviluppo (che nella sostanza presidia le attività di selezione, formazione e sviluppo in senso proprio). In queste realtà, che corrispondono solitamente a una maggiore dimensione dell’impresa, compaiono per esempio gli *HR business partner*, professionalità generaliste con la funzione di raccordo tra la direzione risorse umane e specifiche funzioni, alcuni nuclei di scuole tecniche interne con formatori dedicati, professionalità focalizzate sulla comunicazione interna oppure sull’*employer branding*.

## LA FORMAZIONE: OBIETTIVI, TIPOLOGIE DI INTERVENTO E POPOLAZIONI TARGET



I testimoni intervistati riconoscono in modo unanime la centralità della formazione per l'efficace funzionamento organizzativo e lo sviluppo del business. Nonostante le finalità e i contenuti specifici possano variare a seconda del settore di appartenenza o in base agli indirizzi strategici, due sono le parole chiave che identificano l'interesse e l'approccio delle imprese intervistate rispetto alla formazione: **"tutti"** e **"continuità"**. La prima fa riferimento alle popolazioni coinvolte nella formazione ed esprime in modo esplicito l'auspicio di giungere al massimo grado di inclusività dei collaboratori nelle diverse iniziative formative. La risposta più immediata alla domanda relativa alle categorie di persone coinvolte nelle attività formative è stata infatti, nella maggior parte dei casi, "tutti sono coinvolti". Al di là della comprensibile esigenza di non introdurre differenziazioni potenzialmente demotivanti, sembra emergere qui la consapevolezza – di cui si diceva sopra – che l'impresa evolve se ogni parte del sistema – leggi: ogni persona – sviluppa nel tempo la propria professionalità. Questo stesso ordine di considerazioni spiega la seconda parola chiave, anch'essa citata molte volte durante le interviste. Predisporre infatti un sistema di sviluppo e gestione della formazione e una adeguata offerta formativa che con continuità nel tempo contribuisca a mantenere aggiornate conoscenze, strumenti e soluzioni gestionali e produttive viene considerata una condizione indispensabile per il continuo rilancio della competitività dell'impresa. L'investimento sul capitale umano attraverso la formazione rappresenta dunque agli occhi degli intervistati una leva chiave per successo sostenibile nel tempo dell'impresa.

La lettura trasversale delle testimonianze raccolte attraverso le interviste permette poi di individuare alcune **finalità** di ordine generale attribuite alla formazione, sottostanti alle svariate ed eterogenee forme della sua declinazione in iniziative e progetti specifici. A tali funzioni della formazione sono poi connesse le diverse **tipologie** di progetto formativo, rivolte alle differenti **fasce o gruppi** nei quali è segmentata la

popolazione aziendale (i cosiddetti *target* della formazione). Le principali finalità citate durante le interviste sono riassumibili nei seguenti punti.

- **Contrastare l'obsolescenza delle competenze per facilitare il continuo aggiornamento e l'innovazione tecnologica e produttiva.** Questo obiettivo, riconosciuto come strategico dalla maggior parte dei testimoni intervistati, si traduce in un focus prioritario sull'evoluzione professionale e l'aggiornamento continuo delle funzioni produttive, rivolto in particolare agli stabilimenti, agli uffici tecnici e ai team di Ricerca Sviluppo. In molte aziende esso è esplicitamente riconosciuto come prioritario e assorbe la maggior parte delle risorse economiche e di attenzione di chi gestisce le attività formative.
- **Facilitare la diffusione della conoscenza e il passaggio interno di competenze,** in particolare tra lavoratori appartenenti a generazioni diverse: "ho un ex capo turno che oggi è in pensione e che viene spesso a fare delle sessioni di formazione per i più giovani". A questa finalità corrispondono le varie declinazioni della formazione "on the job", realizzata tipicamente attraverso gli affiancamenti ma anche grazie a workshop e momenti di incontro interni ai reparti produttivi, oppure tra reparti diversi, finalizzati a introdurre miglioramenti nei diversi processi. In alcuni casi, per dare maggiore continuità e struttura a questa tipologia di interventi formativi, sono state fondate delle scuole tecniche interne. Racconta uno degli intervistati "abbiamo creato qualche tempo fa una 'Academy dei mestieri' per il passaggio del *know-how* dagli anziani ai giovani con riferimento ai mestieri tecnici: carrellisti di produzione, capi turno stampaggio".
- **Offrire a lavoratori e manager opportunità di crescita professionale.** Molte formulazioni degli obiettivi attribuiti alla formazione sono riconducibili all'esplicita volontà dell'azienda nel sostenere lo sviluppo professionale delle sue persone, anche nella consapevolezza che lavoratori più evoluti e professionalizzati possono nel tempo avere un posizionamento più solido sul mercato del lavoro. In questa prospettiva, la costruzione dell'offerta formativa da parte dell'impresa mira a coniugare l'obiettivo di avvalersi di collaboratori aggiornati e dotati di un più ampio e solido bagaglio di competenze con la ricerca di una migliore *employability* da parte di queste stesse persone. Aumenta infatti sempre di più la consapevolezza, in particolare da parte delle fasce più giovani della popolazione aziendale, che il proprio percorso professionale sarà scandito nel tempo da appartenenze diverse e dal periodico ritorno al mercato del lavoro, rispetto al quale le esperienze formative si presentano come un tassello fondamentale per essere ricercato e scelto. D'altro canto, l'offrire stabilmente alle persone percorsi di formazione e, più in generale, occasioni di apprendimento diventa per l'impresa un fattore sempre più strategico a sostegno della propria capacità di attrarre lavoratori di valore dall'esterno.
- **Valorizzare e motivare le persone.** In stretto collegamento con il punto precedente, alla formazione viene attribuita anche la finalità di esprimere il riconoscimento da parte dell'azienda per la qualità del contributo offerto dai collaboratori al raggiungimento dei risultati di business e al buon funzionamento interno delle attività. Mettere a disposizione delle persone opportunità di apprendimento viene spesso rappresentato come esplicita modalità per mostrare gratitudine, premiare e stimolare l'impegno delle persone.

- **Migliorare il dialogo orizzontale tra le diverse funzioni.** Un altro obiettivo della formazione spesso citato nelle interviste – considerato in passato per lo più in modo implicito o come elemento di valore secondario – è contribuire all'integrazione organizzativa e al coordinamento trasversale delle attività. Fare incontrare le persone in occasione degli eventi formativi, permettere loro di conoscersi meglio, di condividere le caratteristiche del loro lavoro, di confrontarsi sulle reciproche esigenze – anche a prescindere dai contenuti specifici dell'evento formativo – e di collaborare nel *setting* formativo vengono oggi riconosciuti come elementi di valore per la costituzione e manutenzione delle relazioni e del 'tessuto organizzativo', in alcuni casi di importanza paragonabile a quella dell'apprendimento di nuovi contenuti.
- **Mantenere la compliance nel tempo.** Ad alimentare l'offerta formativa contribuiscono anche gli adempimenti formali legati al rispetto delle normative e alle certificazioni, in particolare quelle relative alla sicurezza e alla sostenibilità che in maniera sempre più pervasiva richiedono alle imprese un adeguamento dei propri processi operativi e gestionali.

L'articolazione delle finalità della formazione sopra esposta deriva naturalmente da una sintesi delle interviste realizzate: per quanto ampiamente riconosciute nel loro insieme, esse sono citate con un diverso ordine di priorità nelle diverse realtà. Un discorso analogo può essere fatto rispetto ai destinatari dei progetti formativi, citati ad ampio raggio ma con gradi di attenzione diversi nel tempo e a seconda dello specifico contesto aziendale. Per quanto, dunque, generalmente l'offerta formativa venga disegnata per coinvolgere tutta la popolazione aziendale, vengono spesso privilegiati i tecnici di stabilimento, la Ricerca e Sviluppo e la forza commerciale, mentre in seconda battuta vengono citati manager e impiegati.

Rispetto all'articolazione di tale offerta formativa nelle diverse tipologie di intervento, l'attenzione delle imprese intervistate va in primo luogo verso la **formazione obbligatoria**, anche in virtù dei vincoli formali prescritti da norme e certificazioni, e verso il continuo **aggiornamento tecnico**, considerato improcrastinabile e imprescindibile. Molto citata è anche la formazione finalizzata all'abilitazione o all'approfondimento delle competenze di funzione, tre quali citiamo la **formazione commerciale, quella linguistica e informatica**, e quella **comportamentale** o "soft", a sua volta articolata in formazione manageriale – rivolta a chi ha responsabilità nella gestione di gruppi di lavoro – e 'trasversale', finalizzata all'allenamento delle competenze collaborative e relazionali in senso lato. Interessante è anche l'emergere, nelle imprese di una certa ampiezza e spesso parte di gruppi di maggiori dimensioni, l'utilizzo delle grandi piattaforme globali per l'apprendimento, come ad esempio *LinkedIn Learning*, che prevedono una certa autonomia della persona nella scelta dei contenuti su cui concentrare la propria formazione.

Può essere interessante riferire in questa sede anche della **criticità** più spesso citata dalle imprese intervistate rispetto all'accesso alla formazione: la **limitata disponibilità di tempo**. La scarsità di questa fondamentale risorsa viene menzionata infatti come il principale vincolo per la concreta realizzazione dei progetti formativi. La continua ricerca di efficienza e il processo di erosione di ogni ridondanza ha portato nel tempo le strutture organizzative alla loro essenzialità, rendendo complesso ogni momento di assenza dall'operatività, incluso quello dedicato alla formazione. Prima ancora del vincolo economico, il tempo sembra essere la risorsa più scarsa.



## PARTNER E FINANZIAMENTI PER LA FORMAZIONE



Le PMI intervistate si rivolgono a partner esterni per lo sviluppo delle competenze specialistiche e manageriali e per la formazione sulla sicurezza, mentre si affidano perlopiù ai colleghi esperti, interni all'azienda, per la formazione in ingresso e per la diffusione della conoscenza e delle competenze operative legate all'utilizzo delle tecnologie abilitanti al lavoro.

I fornitori esterni possono essere raggruppati in tre categorie principale.

- **Partner tecnologici:** si tratta delle stesse società che forniscono all'impresa le tecnologie produttive (macchinari, hardware e software per il lavoro, strumenti di comunicazione digitale, ecc.), le quali periodicamente, in concomitanza con il rilascio di nuove versioni aggiornate, realizzano sessioni formative a beneficio di chi presiede in azienda le attività specialistiche, in primo luogo i responsabili IT e Produzione. Sono poi questi attori ad occuparsi della diffusione interna verso i colleghi non specialisti, chiamati ad utilizzare la nuova conoscenza nel lavoro quotidiano.
- **Enti certificatori:** un discorso analogo riguarda istituzioni ed enti che certificano il possesso e il corretto utilizzo di standard di qualità. Tra gli adempimenti richiesti rientrano anche sessioni formative che sono spesso realizzate dagli stessi enti certificatori, a ulteriore garanzia di conformità.
- **Associazione di categoria:** sono spesso considerate dalle imprese gli 'alleati naturali' per lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze. Possono intervenire direttamente attraverso una offerta a catalogo, oppure per il tramite the società o scuole interne specializzate, in grado di intervenire anche con programmi e progetti su misura. Più in generale, sono spesso il riferimento chiave per accedere alle opportunità di formazione, grazie alla loro attività informativa e

promozionale in primis, ma anche attraverso il coinvolgimento in più ampie iniziative di sistema a livello territoriale e/o settoriale.

Considerata la dimensione limitata degli organici, che spesso non permettono la costituzione di gruppi d'aula aziendali, e lo sforzo richiesto all'impresa – in termini di tempo, competenze e personale dedicato – per una efficace attività di progettazione di un intervento *ad hoc*, è fisiologico che le PMI si orientino verso la formazione interaziendale e si rivolgano a partner o agenzie esterne. In questa prospettiva appare centrale e imprescindibile la presenza delle istituzioni associative, in grado di offrire contenuti aggiornati e di intervenire il modo autorevole anche su temi emergenti. La guida fornita dalle associazioni di categoria appare per questa categoria di imprese imprescindibile sia per l'offerta interaziendale, sia per le competenze specifiche che è in grado di mettere a disposizione dell'impresa nel disegno del progetto formativo e nella sua realizzazione.

Il partner della formazione, secondo quanto rilevato attraverso le interviste, deve possedere agli occhi delle imprese alcune caratteristiche fondamentali.

- **Competenza e affidabilità:** si tratta dell'elemento decisivo nella scelta del formatore o della scuola o società alla quale viene affidata la responsabilità di realizzazione dell'evento formativo. In particolar modo quando si tratta di una formazione sulle tecnologie o sulle soluzioni produttive, l'aspettativa fondamentale è che venga assicurato un aggiornamento esperto e continuo dei contenuti e delle competenze. L'appartenenza del partner della formazione al network associativo viene ritenuta in tal proposito una ulteriore garanzia.
- **Approccio concreto e didattica attiva:** ci si aspetta che l'erogazione della formazione sia in grado di coniugare concetti e contenuti teorici innovativi con la richiesta di immediata applicabilità e utilizzabilità da parte dei partecipanti. Il costante coinvolgimento attivo di questi ultimi nel processo didattico e il carattere di elevata esperienzialità dell'apprendimento sono considerati caratteristiche fondamentali per la riuscita del progetto formativo.
- **Customizzazione della progettazione:** affinché il progetto formativo presenti questi caratteri di concretezza, esso non può prescindere dalla costruzione di una didattica che tenga conto delle caratteristiche specifiche del settore e del contesto nel quale viene realizzato. Più di un testimone ha citato durante l'intervista la visita preliminare del formatore in azienda e la conoscenza specifica di prodotti e processi produttivi come la condizione fondamentale per l'efficacia del progetto formativo.
- **Possibilità di erogazione in presenza o a distanza:** uno degli elementi chiave emergenti nella scelta del fornitore della formazione è la sua disponibilità e capacità di concepire e realizzare progetti formativi integrando sessioni in presenza con sessioni a distanza, oppure proponendo all'impresa la possibilità di scelta tra le due modalità.

L'intero campione di imprese intervistate dichiara infine di reperire le risorse economica necessarie alla realizzazione del progetto formativo attraverso finanziamenti istituzionali. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, tale fonte viene integrata da risorse rese disponibili dall'impresa stessa, dal budget aziendale.

I **finanziamenti** provengono da fondi di settore, per esempio quello della chimica, oppure dai fondi interprofessionali, Fondimpresa e Fondirigenti in primis. Le imprese intervistate mostrano ormai una certa confidenza nell'utilizzo dei fondi, sia quelli accantonati nel Conto Formazione, sia quelli provenienti dal Conto di Sistema (o accessibili attraverso bandi), e mostrano un buon livello di gradimento della qualità del servizio. Le due fonti di finanziamento della formazione – quella istituzionale e il budget aziendale – vengono dunque utilizzate in modo integrato e sinergico. Dal punto di vista quantitativo, la parte più cospicua delle risorse proviene dai finanziamenti, ma quasi tutte le imprese intervistate affermano di integrarli il modo non irrilevante con risorse proprie.

## LA PERCEZIONE DEL VALORE DELLA FORMAZIONE



Se è vero che agli occhi di tutti intervistati la formazione risulta perlopiù come una positiva **occasione di crescita professionale e personale**, tuttavia la percezione all'interno delle imprese del suo valore mostra luci e ombre. Alcune persone, perlopiù di **'vecchio stampo'**, mostrano ancora **scetticismo e incertezza** rispetto alla reale utilità della formazione, perché faticano a vedere l'immediata ricaduta dell'apprendimento sulle attività operative. Tra costoro, tale atteggiamento emerge talvolta in relazione all'invito alla partecipazione ad eventi formativi interaziendali, salvo puoi mostrare, a valle della conclusione positiva dell'esperienza, il carattere pregiudiziale della propria valutazione iniziale. Molto diversa è invece la percezione del valore dell'evento formativo tra i **giovani** e tra chi ha **maggiore scolarizzazione** (vengono spesso citati gli ingegneri), che chiedono esplicitamente di essere coinvolti nell'esperienza formativa.

L'atteggiamento meno accogliente di alcuni va probabilmente messo in relazione, come si diceva sopra, con il poco tempo a disposizione e la sensazione di vivere giornate già molto piene e intense, e di "avere poco tempo per fare tutto".

Nel caso in cui, poi, ad aggiungersi alle normali attività quotidiane sia la formazione obbligatoria, la sensazione che essa sia subita piuttosto che partecipata aumenta notevolmente. Una buona pratica, in questo contesto, è quella suggerita da uno degli intervistati: "un piccolo accorgimento che uso è di prendere l'occasione della formazione obbligatoria (che magari entusiasmo meno) per 'attaccarci' qualche altro corso più interessante su temi tecnici o gestionali o delle sessioni di training on the job. E devo dire che questo funziona bene!".

In sintesi, possiamo affermare che la percezione della formazione sia, in questa tipologia di imprese, **in transito verso la piena comprensione del suo valore**, e già in una zona ampiamente positiva. Questa evoluzione è avvenuta negli anni grazie a molteplici fattori che possiamo definire di tipo 'tecnico', cioè legati alla contestualizzazione e alla efficacia didattica delle progettazioni, ma anche ai reiterati interventi di sensibilizzazione da parte del vertice o delle Risorse Umane. Rispetto a quest'ultimo punto l'attenzione alla comunicazione del significato della proposta formativa emerge come uno degli aspetti decisivi nella sua comprensione e nella corretta valutazione del suo valore.

## LE PRATICHE ESISTENTI E DESIDERATE NELLA RACCOLTA DEI FABBISOGNI FORMATIVI



La fase di raccolta di bisogni formativi assume declinazioni diverse e viene realizzata con ritmi e in tempi che differiscono in maniera talvolta significativa nelle diverse realtà. Nella sua versione più semplice e meno strutturata, la raccolta dei fabbisogni formativi avviene **in modo spontaneo** quando i responsabili delle strutture organizzative o i capi reparto si rivolgono alle risorse umane o al vertice dell'impresa per segnalare un'esigenza formativa emersa all'interno dei gruppi di lavoro. La metafora più utilizzata per esprimere questa modalità passa attraverso l'immagine della *porta*: "la mia porta è sempre aperta",

oppure “qualcuno bussa alla mia porta” per comunicare le esigenze formative. Questa modalità, che potremmo definire *on-demand*, mette in risalto il **ruolo reattivo della formazione, che attende l’input del fabbisogno** da parte dei committenti interni per avviare in seconda battuta il processo di risposta attraverso l’individuazione del finanziamento e del fornitore di conoscenza. Se questo approccio può mostrare la sua efficacia con la formazione tecnica, esso mostra limiti evidenti rispetto alla formazione comportamentale o manageriale poiché lascia la responsabilità della corretta lettura di tali fabbisogni interamente nelle mani di attori organizzativi che potrebbero non avere le competenze o la sensibilità per una corretta analisi.

L’altra possibilità fondamentale nelle realtà meno strutturate e di piccole dimensioni, nelle quali è ancora possibile il contatto diretto e quotidiano tra il vertice aziendale e il lavoro operativo, è quella della **percezione dei gap di competenze** (o delle potenziali opportunità offerte dalla formazione) direttamente **da parte dei protagonisti stessi della conduzione dell’impresa**. In questi casi è dunque l’imprenditore, o qualcuno dei suoi diretti collaboratori, che rileva il bisogno formativo e dà avvio al progetto formativo.

Nei casi invece di strutture organizzative più ampie e di un **presidio più articolato dei processi di gestione del personale**, la raccolta dei bisogni formativi, pur mantenendo ampi margini di flessibilità, avviene **attraverso tempi e modalità organizzate e ricorsive**. La presenza di un processo formativo strutturato consente alle Risorse Umane di esercitare il proprio ruolo di regia in modo proattivo, curando e diversi passaggi e garantendone coerenza e continuità. La raccolta sistematica dei bisogni formativi effettuata dalle Risorse Umane con i responsabili delle funzioni avviene usualmente negli ultimi mesi dell’anno, in previsione della programmazione dell’anno successivo, oppure all’inizio dell’anno. Anche nei casi di una periodizzazione precisa nella raccolta dei bisogni formativi, il sistema mantiene tuttavia una sua flessibilità, e dunque viene sempre mantenuta la possibilità per l’attore interno di bussare alla porta di cui si diceva, trovando ascolto e disponibilità ad avviare nuovi progetti formativi.

La raccolta periodica e strutturata dei bisogni formativi presso i manager e i capi reparto e l’attivazione diretta da parte di questi ultimi nel caso di bisogni emergenti durante l’anno, non sono le uniche fonti ad originare l’offerta formativa. Essa può essere integrata da altre quattro tipologie di canali di raccolta dei fabbisogni.

**Iniziative e piani formativi progettati su input diretto del vertice o delle Risorse Umane.** Si tratta di un telaio di iniziative che si sono consolidate e stabilizzate negli anni e che sostengono l’aggiornamento e la condivisione su temi e contenuti – per esempio il *proprio solving* oppure il *time management* – che l’azienda reputa importante siano un bagaglio di competenze diffuso all’interno dell’organizzazione. Utilizzando un’immagine, diremmo che si tratta dei “classici” ai quali alcune aziende non intendono rinunciare nel tempo.

**Input e stimoli provenienti dalle certificazioni di Qualità.** I Responsabili della qualità sono spesso attenti e attivi nella raccolta dei bisogni. Come si diceva, gli standard introdotti nelle imprese dalle certificazioni prevedono indicazioni stringenti sia in termini di processi periodici per la raccolta dei bisogni formativi o la valorizzazione degli apprendimenti che si vuole siano diffusi in azienda, sia in termini di contenuti tecnici – in primo luogo la conoscenza stessa degli standard di Qualità – la cui

conoscenza è vincolante per il mantenimento della certificazione. Come ha raccontato uno degli intervistati, “qui da noi chi si occupa di Qualità è molto attivo nel proporre formazione!”.

**Performance Review.** In alcuni casi, qualora sia stato introdotto in azienda un sistema di valutazione e gestione delle prestazioni, l’incontro periodico tra i collaboratori e i propri manager porta all’emergere di bisogni formativi, che vengono registrati, formalizzati e clusterizzati per fornire una mappa di partenza per l’organizzazione dell’offerta formativa.

**Richiesta diretta da parte delle persone.** Una tendenza emergente è costituita dalla possibilità che le persone si rivolgono autonomamente e direttamente alle Risorse Umane, o a coloro che si occupano di formazione in azienda, per segnalare il proprio interesse per un contenuto formativo, richiedendo esplicitamente di poter frequentare corsi, iniziative o eventi. Sono in particolare i giovani, ma non solo, ad utilizzare questa modalità proattiva, che unisce l’esigenza di approfondimento di contenuti professionali con la motivazione individuale: “mi capita con crescente frequenza che siano le persone a chiedere direttamente di poter frequentare corsi o iniziative formative e questo mi fa piacere in quanto testimonia l’interesse per migliorarsi”.

Da quanto esposto sopra si comprende dunque come l’offerta formativa sia originata da stimoli e richieste proveniente fondamentalmente da due direzioni. I fabbisogni formativi vengono infatti raccolti, potremmo dire *bottom up*, dai referenti delle funzioni che rilevano i bisogni sul campo direttamente presso i lavoratori coinvolti direttamente nelle attività produttive. La percezione dei bisogni formativi di carattere operativo viene tuttavia di necessità integrata dalla visione del vertice o delle Risorse Umane, qualora presenti in maniera strutturata, i quali validano i contenuti, raccolgono stimoli esterni, provenienti in particolare dalle associazioni e dagli enti finanziatori, e orientano in termini generali l’offerta formativa rendendo coerente la crescita professionale delle persone con le direzioni di sviluppo strategico dell’impresa. Grazie a questa azione *top-down* di feedback e integrazione, si può dire che il processo di messa a fuoco dei bisogni ha, nelle sue migliori versioni, un carattere di **efficace circolarità**, come ribadisce uno degli intervistati nei suoi auspici per il futuro: “vorrei arrivare a un processo più inclusivo, in grado di mettere insieme la prospettiva più strategica, che ha la visione d’insieme, e la capillarità nella raccolta dei bisogni operativi presso le diverse unità operative”.

Quali sono i desiderata delle imprese intervistate rispetto all’analisi dei bisogni? L’ultima domanda proposta dalle interviste riguardava infatti gli elementi auspicati dagli intervistati per svolgere al meglio l’analisi dei bisogni formativi, per così dire immaginando di trovarsi nel “**migliore dei mondi possibili**”. Gli elementi emersi, peraltro coerenti con quanto riportato nei paragrafi precedenti di questa sintesi, possono essere ricondotti a cinque tipologie.

**Metodo, struttura, strumenti.** Alcune aziende vorrebbero dotarsi di metodologie più rigorose e di un processo di raccolta dei bisogni formativi maggiormente strutturato, con fasi e ritmi più regolari e con strumentazioni più efficaci nel raggiungere i target ed organizzare i bisogni in puntuali progetti formativi. In alcune realtà viene auspicata l’introduzione di strumenti per consentire la raccolta di bisogni ed esigenze formative in modo individuale, attraverso i quali le persone possano collocare tali elementi all’interno di un modello predefinito, in modo da facilitarne il raggruppamento successivo in classi omogenee. In altri casi viene citata la realizzazione di periodiche attività di assessment, sistematiche e accurate, delle competenze attuali allo scopo di valutarne l’effettiva adeguatezza rispetto alle esigenze del

presente ma soprattutto, in prospettiva, rispetto ai profili professionali auspicati per il futuro. I casi di aziende che stanno già sperimentando autonomamente delle soluzioni più strutturate non mancano come emerge da questi racconti diretti: “quest’anno con un reparto è stata fatta un’analisi dei bisogni individuali in cui il caporeparto ha fatto interviste *one-to-one* per comprendere le esigenze di ogni singolo membro del suo team”; “da noi abbiamo creato da poco un file Excel in cui ogni capo settore può formulare le sue aspettative suddivise per quattro aree - Tecnica, Linguistica, Soft Skill, Manageriale - e questo ci consente di effettuare una raccolta dei bisogni più organica e meglio articolata”.

**Proattività e consapevolezza.** La maggior parte degli interlocutori vorrebbe che l’analisi dei bisogni avvenisse all’interno di un dialogo più aperto e partecipato, in cui tutti gli attori siano pienamente consapevoli della rilevanza di questa attività per la crescita professionale e lo sviluppo dell’impresa. Essi auspicano attori organizzativi più attenti e proattivi nel raccogliere i bisogni formativi nella quotidianità e disposti al confronto con chi è responsabile di raccogliere il bisogno per formulare in seconda battuta l’offerta formativa. Ciò non accade ancora in modo ottimale a causa di una sensibilità ancora non così diffusa verso lo sviluppo prospettico di lungo periodo delle professionalità e per la più volte richiamata mancanza di un tempo da dedicare alle attività di formazione, dall’analisi dei bisogni alla valutazione. Talvolta questo limite è visibile anche a livello di primi riporti organizzativi del vertice, come sottolinea una delle aziende incontrate: “mi piacerebbe vedere una maggiore sensibilità e proattività sul tema formazione da parte dei miei primi riporti (dirigenza) che continuano a vedere l’analisi dei bisogni un po’ come qualcosa che, per quanto utile, è in più e ruba tempo... faticano ancora a vedere la dimensione di investimento”.

**Competenze esperte.** Alcuni interlocutori riconoscono che l’analisi dei bisogni formativi richiede competenze specifiche ed è difficilmente condotta in modo completo ed esaustivo da un “tuttologo HR”. Viene riconosciuto che l’analisi dei bisogni richiede una preparazione specialistica affinché lo stile di dialogo di cui si diceva possa essere sostenuto da un sufficiente corredo di competenze tecniche, organizzative, metodologiche e psicologiche. Si delineano da questo punto di vista ampi spazi di miglioramento nel mondo delle PMI, come anche questa testimonianza conferma: “per fare davvero una buona analisi dei bisogni formativi si dovrebbe partire da una analisi scientifica accurata delle competenze attuali, per poi capire come far evolvere il profilo professionale in accordo con le strategie aziendali e con le competenze che serviranno...e ciò richiede precise professionalità”. E ancora una volta emerge il fatto che il sistema associativo gioca un ruolo utile anche nel supportare i processi formativi, e in particolare la fase di analisi dei bisogni, in termini squisitamente operativi: “devo dire che gli strumenti on-line messi a disposizione dal mondo Assolombarda/Confindustria sono molto utili”.

**Relazione, fiducia, dialogo.** Alcune delle competenze auspicte fanno esplicito riferimento alla qualità della relazione tra chi condivide i bisogni formativi e chi ha la responsabilità di raccogliergli. Sostenere un qualsiasi dialogo che abbia come oggetto dei “bisogni” è infatti intrinsecamente delicato, poiché il bisogno è qualcosa che non c’è, e invece dovrebbe esserci, una sorta di mancanza (gap) la cui responsabilità rimane per molti versi inevitabilmente ambigua. Ecco perché condurre un confronto o un dialogo con un collega o un collaboratore – in particolare quando i bisogni non sono strettamente di tipo tecnico, ma magari riferiti alla sfera dei comportamenti organizzativi e delle capacità relazionali – richiede un buon livello di fiducia tra gli interlocutori e di affidamento da parte di chi condivide il bisogno e lo consegna nelle mani di chi dovrà prendersene cura.

**Tempo.** Anche rispetto a questa specifica domanda torna l'elemento dell'esiguità del tempo a disposizione. Viene riconosciuta dagli interlocutori intervistati l'esigenza di un congruo tempo dedicato al confronto sui bisogni formativi, nella consapevolezza che questa ricerca sia spesso né semplice né immediata, e richieda al contrario la concentrazione e il tempo necessari per un'analisi che spesso parte dai problemi quotidiani, ne individua presupposti e conseguenze, fino al consolidamento di una direzione di lavoro per la formazione.

## ALLEGATO 2 - CHECKLIST PER LE INTERVISTE

### L'azienda e le sue strategie

1. Mi può fare un breve identikit delle strategie di business dell'azienda? Mercati, posizionamento, vantaggio competitivo.
2. Quali sono le aree chiave di competenza per avere successo in questi mercati e realizzare la vostra strategia?

### Le competenze per competere

3. Quanto tali competenze sono nel complesso disponibili/carenti attualmente in azienda?
4. In che modo assicurate il loro consolidamento/diffusione in azienda?
5. Come vi muovete per reperire le competenze mancanti?

### Politiche e funzione Risorse Umane

6. Quali sono le vostre politiche delle RU?
7. Esiste una funzione/ufficio Risorse Umane? Di quali processi si occupa? Eventualmente quali sono esternalizzati?

### Strategie e prassi di formazione

8. Quali obiettivi cercate di raggiungere attraverso la formazione?
9. Che tipologia di formazione viene realizzata in azienda (manageriale, funzionale, tecnica, obbligatoria, ecc.)?
10. Quali fasce/aree di popolazione aziendale vengono coinvolte nelle attività formative?
11. Quanta/quale formazione viene realizzata internamente (a cura dei manager/tecnici dell'azienda) e quanta/quale affidata a fornitori esterni?
12. Quali elementi distintivi cercate in un fornitore di formazione?
13. Come vengono finanziati i progetti formativi?
14. Come viene vissuta la formazione dalle persone in azienda?

### Processo e strumenti di analisi dei bisogni



15. Come viene fatta l'analisi dei bisogni? Chi se ne occupa, con quale frequenza, con quali strumenti, ...
16. Vi capita di riscontrare problemi/difficoltà nell'analisi dei bisogni?
17. Nel migliore dei mondi possibili, in un mondo perfetto, come dovrebbe essere fatta l'analisi dei bisogni nella sua azienda?

## ALLEGATO 3 - AZIENDE INTERVISTATE

N.	Azienda	Territorio
1	ICS Spa	Pavia
2	SAMI S.p.A. - Cavi speciali	Milano
3	DAL CIN GILDO	Monza e Brianza
4	TRIUMPHGROUP	Milano
5	BRAMBATI SPA	Pavia
6	SEAVISION	Pavia
7	ITP	Pavia
8	POMPE TRAVAINI	Milano
9	ILPRA	Pavia
10	INOX FUCINE	Lodi
11	PROJECT AUTOMATION	Monza e Brianza
12	ALFAMATION	Monza e Brianza
13	SOLO ITALIA	Milano
14	WATTS	Monza e Brianza
15	MA-TER	Milano

# LINEE GUIDA PER LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE CONTINUA A LIVELLO TERRITORIALE

## Linee guida per la programmazione della formazione continua a livello territoriale

81

### PREMESSA

La presente iniziativa strategica ha puntato a realizzare tre output concreti finali, da mettere a disposizione di Fondirigenti, degli attori istituzionali e, più in generale, di tutte le PMI potenzialmente interessate in un'ottica di replicabilità, andando quindi oltre i confini territoriali entro cui si sono svolte le attività di ricerca sul campo:

- definizione di un **modello di rilevazione dei fabbisogni**, a partire da una mappa di competenze manageriali;
- strutturazione del modello in forma di **e-book (guida pratica)** utilizzabile dalle imprese sia in fase di analisi dei fabbisogni, sia in fase di progettazione degli interventi formativi;
- elaborazione di un **'documento programmatico'** che possa indirizzare la definizione di specifici interventi all'interno della programmazione FSE 2021-2027 in Regione Lombardia e integrarsi con i fondi interprofessionali in una logica di co-programmazione.

Mentre i primi due output hanno una dimensione più "tecnica" e si rivolgono direttamente alle imprese, che sono pertanto viste come beneficiarie dirette, **il 'documento programmatico' invece si inserisce in una prospettiva di natura istituzionale.**

Si tratta, infatti, di un output messo prioritariamente a disposizione degli attori istituzionali che costituiscono la *governance* locale e nazionale del sistema della formazione continua, **con l'obiettivo di orientare una programmazione formativa:**

- in linea con le esigenze attuali delle PMI emerse dall'attività di ricerca condotta nell'ambito dell'iniziativa strategica;
- coerente con le specificità strutturali e le caratteristiche gestionali e organizzative di tali imprese;
- innovativa sotto il profilo delle soluzioni metodologiche offerte.

Da questo punto di vista, le imprese rappresentano i beneficiari indiretti di tale output, la cui implementazione concreta è affidata agli attori istituzionali del sistema della formazione continua.

# LINEE GUIDA PER LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE CONTINUA A LIVELLO TERRITORIALE

## LO SVILUPPO DELLE LINEE PROGRAMMATICHE: EVIDENZE EMERSE DALLA RICERCA

82

Le linee guida programmatiche contenute nel presente documento sono state sviluppate, innanzitutto, sulla base dei risultati emersi dalle attività di ricerca realizzate nel corso di questa iniziativa strategica:

- analisi desk della principale letteratura scientifica e divulgativa;
- survey estensiva su un campione significativo di imprese e manager dei territori interessati;
- definizione di un modello concettuale di analisi dei fabbisogni e di *assessment* delle competenze manageriali e sua sperimentazione presso 15 PMI del territorio.

Dal lavoro di indagine emerge che l'elaborazione di linee programmatiche per la formazione manageriale nelle PMI deve necessariamente tenere conto di alcune caratteristiche del contesto socio-economico in cui oggi sono inserite e di alcuni fattori distintivi relativi alle loro modalità di azione e di sviluppo del business.

In primo luogo, i nuovi scenari competitivi caratterizzati dalla **trasformazione digitale** e dalla sfida della **sostenibilità**, oltre che dalle tensioni crescenti sul fronte delle catene di approvvigionamento, dalla difficoltà di accesso a competenze qualificate sul mercato del lavoro e dall'incremento dei costi dell'energia. Tutto ciò, accanto all'indispensabile aggiornamento tecnico-funzionale, richiede rinnovate e sempre più solide competenze di tipo manageriale.

In secondo luogo, la consapevolezza che i **modelli consolidati di formazione manageriale**, concepiti in prevalenza sulle esigenze e sulle caratteristiche delle grandi imprese, **faticano a rispondere in modo efficace ai fabbisogni specifici delle PMI**, in particolare di quelle più piccole e a conduzione familiare.

In terzo luogo, il fatto che le PMI hanno spesso sviluppato nel tempo, al proprio interno, **meccanismi informali, ma estremamente efficaci di sviluppo e diffusione delle competenze** (ad esempio, il *training on the job*): non si può non tenerne conto e diventa anzi strategico raccordare tali meccanismi con il sistema di offerta di formazione continua e, più in generale, con la filiera dell'istruzione e della formazione professionale.

Infine, il valore aggiunto che deriva da una risposta formativa in grado di intercettare con efficacia le esigenze specifiche di ogni singola impresa, ossia un vero e proprio **'servizio su misura'**. Ciò implica la disponibilità di un processo strutturato di analisi dei fabbisogni e in grado di parlare lo stesso linguaggio delle PMI, attraverso il quale identificare le competenze specifiche da sviluppare per rispondere con successo ai cambiamenti e alle sfide competitive in atto.

# LINEE GUIDA PER LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE CONTINUA A LIVELLO TERRITORIALE

## LE AREE DI FABBISOGNO EMERGENTI: INDICAZIONI DALLA RICERCA

83

Dal punto di vista contenutistico, l'ampio ventaglio di attività di ricerca condotte sul campo ha anche consentito di mettere a fuoco le principali aree tematiche su appare opportuno focalizzare nel prossimo futuro la programmazione regionale dell'offerta di formazione continua a favore di imprese e lavoratrici/lavoratori.

Ad un livello macro, è possibile delineare tre nuclei prioritari di competenze emergenti indispensabili per il consolidamento del vantaggio competitivo sugli attuali mercati. Si tratta di tre ambiti nei quali è evidente un certo ritardo delle PMI, come ampiamente testimoniato dai dati raccolti attraverso sia l'analisi desk sia il lavoro sul campo.

Il **digitale** (blue) e la **sostenibilità** (green) sono i due grandi assi strategici che le imprese sono chiamate a sviluppare per garantirsi il futuro successo competitivo. Ad essi se ne aggiunge un terzo, altrettanto importante, rispetto al quale è rincontrabile una crescente e rinnovata consapevolezza: quello della **managerialità**. È sempre più diffusa l'idea che senza una solida capacità di gestire e accompagnare le trasformazioni in atto, coinvolgendo e rendendo protagoniste e responsabili le persone che operano all'interno delle imprese, gli obiettivi della transizione digitale e della sostenibilità non potranno essere raggiunti. In tal senso, le **competenze manageriali** vanno intese come **leva strategica** per accompagnare la *twin transition*: gestione del cambiamento, leadership, lavoro di squadra e coinvolgimento dei collaboratori costituiscono, infatti, gli strumenti per radicare nell'organizzazione le novità portate dalle variabili 'blue & green'. Tali competenze devono quindi necessariamente affiancare il set di tecnologie e know-how tecnico-specialistico, che tali novità richiedono. Le ricerche analizzate sottolineano che, al fine evitare il rischio di un approccio prevalentemente 'tecnico-specialistico' alle transizioni digitale e sostenibile che ne **ridurrebbe la portata e il valore**, per le **PMI** diventa indispensabile promuovere al proprio interno una **crescita manageriale** attraverso una robusta iniezione di competenze ad hoc.

Scendendo invece maggiormente nel dettaglio è possibile declinare queste tre macroaree in competenze più specifiche su cui la formazione potrebbe utilmente incidere.

Per quanto riguarda le competenze manageriali in particolare, un primo ambito cruciale è quello relativo alla **guida** e allo **sviluppo delle persone**. Si tratta di un ventaglio allargato di capacità trasversali definito da **tre vertici**: il **lavoro in squadra**, inteso come capacità di costruire relazioni collaborative con varie tipologie di interlocutori (colleghi del team, di altre funzioni, partner esterni, ecc.); la **leadership**, il cui significato appare sempre più caratterizzato dalle capacità di guida, ispirazione, motivazione e sviluppo professionale dei propri collaboratori; infine, la **gestione del cambiamento**, considerata come la fisiologica funzione di adattamento continuo a un ambiente in continua e poco prevedibile evoluzione. Tra le competenze manageriali si va affermando con sempre maggiore evidenza la capacità di gestire lo **stress**, intesa in primo luogo come capacità di **sostenere la propria resilienza e di utilizzare in modo consapevole le proprie risorse**, e in seconda battuta di aiutare l'ambiente sociale intorno a sé a governare situazione di tensioni o incertezza. Da ultimo è interessante osservare che la ricerca di queste

# LINEE GUIDA PER LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE CONTINUA A LIVELLO TERRITORIALE

competenze soft non si limita ai soli ruoli manageriali apicali, ma tende a estendersi anche ruoli di coordinamento intermedi a cui, sempre più spesso, è richiesta una capacità di visione e di azione più trasversale.

84

Sempre nell'ambito delle competenze di taglio strategico-manageriale, emerge anche l'importanza di avere a disposizione dell'organizzazione la capacità di **visione d'insieme** dei processi di business e organizzativi. Tale visione integrata e organica del mercato e dell'azienda necessita, inoltre, di caratterizzarsi per una **profondità nel tempo**, affinché la capacità di produrre risultati e valore sia sostenibile e si consolidi in una prospettiva di medio-lungo termine.

Con riferimento all'area della trasformazione digitale, i dati di ricerca mettono in luce quanto segue. Innanzitutto, il fatto che si tratta di un ambito rispetto al quale le PMI dichiarano di avere le maggiori carenze in termini di competenze, ma che al contempo percepiscono come relativamente rilevante. Ciò apre interessanti interrogativi sul grado di consapevolezza oggi esistente circa la trasformazione in corso guidata dall'avvento del digitale e soprattutto sottolinea l'importanza di un'azione istituzionale di **ulteriore sensibilizzazione** circa le enormi **opportunità** offerte dalla **trasformazione digitale** delle imprese, dei loro modelli di business e assetti organizzativi.

Nel dettaglio, le competenze richieste sono riconducibili alle principali tecnologie digitali emergenti:

- la grande area della '**data science**', declinata sul doppio versante della **big data analysis** e della **business intelligence**;
- l'ambito dei sistemi e processi per la **tracciabilità** a partire dall'**Internet of Things (IoT)**;
- il mondo della **protezione dati** e della **cybersecurity**, la cui rilevanza è percepita come massima;
- infine, il tema emergente dell'**intelligenza artificiale**, che proprio nelle settimane successive alla chiusura del lavoro di ricerca sul campo, è letteralmente esploso nel dibattito pubblico.

Infine, per quanto concerne la transizione sostenibile, i dati raccolti indicano che vi è una crescente consapevolezza da parte delle PMI circa la rilevanza strategica di questo ambito e la necessità improrogabile di dotarsi di competenze adeguate ad affrontare la sfida in corso. Sfida sempre più decisiva per accedere con successo al mercato dei capitali, al mercato del lavoro, alle filiere globali e alla mente e al cuore di clienti e consumatori.

Nel dettaglio, le competenze richieste prescindono dalla conoscenza esperta in senso stretto dei temi della sostenibilità (che si immagina possa essere lasciata in mani ai tecnici del mestiere) e fanno riferimento invece a più ampie capacità di ordine gestionale:

- **sviluppo della sostenibilità dell'azienda nel lungo periodo**, per contestualizzare la meglio la transizione sostenibile e i suoi impatti a sostegno del vantaggio competitivo;
- gestione efficace ed efficiente della **transizione energetica** e capacità relative all'**energy management**;
- strategie di impresa e gestione di processi organizzativi legati all'**economia circolare** e a politiche di **sostenibilità ambientale**;
- competenze specifiche relative ai '**sistemi di gestione qualità**', in particolare con riferimento all'ottenimento e al mantenimento di **certificazioni di sostenibilità**;
- conoscenze e capacità in ambito di **misurazione e comunicazione dell'impatto sociale e ambientale**;

# LINEE GUIDA PER LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE CONTINUA A LIVELLO TERRITORIALE

- competenze di gestione del **parco fornitori e partner industriali e commerciali** in una prospettiva di **sostenibilità**.

## LO SVILUPPO DELLE LINEE PROGRAMMATICHE: INDICAZIONI DAI PROMOTORI DELL'INIZIATIVA

Le evidenze raccolte sul campo dai ricercatori sono state quindi corroborate e arricchite attraverso altre due fonti rilevanti di confronto: da un lato, precedenti studi e pubblicazioni legati ai territori interessati dal progetto<sup>1</sup>; dall'altro lato, l'esperienza consolidata su questi temi da parte dei promotori dell'iniziativa: Assolombarda, ALDAI-Federmanager e Federmanager Pavia.

Si è già rilevato come l'accresciuta complessità delle dinamiche dei mercati, l'impatto sempre più pervasivo delle tecnologie digitali nei processi produttivi, l'ormai consolidata competizione globale richiedano l'implementazione di nuove competenze in capo all'imprenditore e ai decisori aziendali.

Nelle PMI, infatti, **la funzione di strategia e di direzione è incentrata sulla figura dell'imprenditore ed esercitata con la collaborazione di alcune figure apicali**, titolari di ruoli organizzativi a volte poco strutturati, con una distribuzione di responsabilità e di compiti a prescindere dalle qualifiche formali che sono di volta in volta loro attribuite.

Tuttavia, gli strumenti di sostegno alla formazione continua non hanno finora favorito un **approccio olistico** alle problematiche di sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI, prevedendo raramente la possibilità di un coinvolgimento contemporaneo e integrato dell'imprenditore, dei manager e delle altre figure apicali.

**Fondirigenti** rappresenta certamente uno strumento fondamentale per rendere strutturali e diffusi gli interventi di "manutenzione" della cultura e delle competenze manageriali, ma è uno strumento – per le sue caratteristiche istitutive – limitato alle sole figure aziendali inquadrare come dirigenti.

L'unico strumento che consente di intervenire simultaneamente su imprenditori e livelli apicali, a prescindere dall'inquadramento contrattuale, è il **Fondo Sociale Europeo Plus** (gestito dalle regioni), ma i dispositivi attuativi sono ancora articolati per una serie di vincoli burocratici in proposte formative 'tradizionali', pressoché basate su una formazione in aula, senza prevedere invece la possibilità di interventi consulenziali di affiancamento diretto dell'imprenditore e dei manager.

Forti di queste consapevolezza, gli attori istituzionali di riferimento sono chiamati a immaginare e implementare un sistema di offerta formativa territoriale che possa efficacemente immettersi nel tessuto socio-economico delle PMI locali.

<sup>1</sup> Di particolare rilievo: Assolombarda - Area Sistema Formativo e Capitale Umano (a cura di), *"Far volare" le PMI con nuove competenze manageriali*, Ricerca 02/2015; Assolombarda – Confindustria Canavese (a cura di), *Il futuro della formazione*, giugno 2020.

# LINEE GUIDA PER LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE CONTINUA A LIVELLO TERRITORIALE

## CONCLUSIONI

86

Sarebbe dunque utile sviluppare, in sinergia tra Regione Lombardia e Fondirigenti, **un sistema di offerta formativa che preveda dispositivi in grado di finanziare servizi formativi integrati** (analisi dei fabbisogni, interventi di formazione, attività di accompagnamento), **coerenti con la peculiarità e la natura dei processi di sviluppo delle competenze nelle PMI, a partire dalla piena valorizzazione delle potenzialità di ciascun strumento di finanziamento.**

Tale sistema dovrebbe caratterizzarsi per i seguenti elementi distintivi **a livello strategico:**

- una rilevazione sistematica e aggiornata dei fabbisogni di nuove competenze per la crescita del capitale umano nelle PMI (con particolare attenzione alla funzione istituzionale di ‘aggregazione della domanda’);
- un modello formativo che metta in stretta connessione i cambiamenti strategici in atto con lo sviluppo di specifiche competenze manageriali e funzionali necessarie per la loro implementazione;
- l’identificazione di una rete di partner formativi affidabili e di qualità (in grado di lavorare al meglio con le PMI), anche grazie alla regia del sistema associativo;
- il coinvolgimento di professionisti capaci sia di progettare ed erogare percorsi formativi di qualità, sia di affiancare le figure apicali delle aziende con supporti metodologici e consulenziali;
- la strutturazione di modalità e strumenti di valutazione della formazione focalizzati soprattutto sul livello dell’impatto generato a livello di pratiche lavorative e processi organizzativi.

Infine, **da un punto di vista più strettamente operativo e delle scelte metodologiche**, l’azione di programmazione della formazione per lo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI dovrebbe tenere presenti le seguenti indicazioni:

- privilegiare un approccio ‘consulenziale’ alla formazione: centrato sui problemi concreti, fortemente ritagliato sugli specifici bisogni e sul contesto organizzativo e di business della singola impresa, caratterizzato dall’utilizzo di metodi partecipativi in grado di coinvolgere le persone e accorciare le distanze tra ‘formazione’ e ‘lavoro’;
- proporre formule di apprendimento innovative, quali ad esempio ‘*study tour*’, progetti di ricerca-azione e di *action learning*, ‘circoli’ interaziendali orientati allo scambio di pratiche innovative e a processi di *knowledge sharing*;
- sostegno individualizzato a imprenditori e manager attraverso percorsi di affiancamento, *mentoring* e *coaching*;
- la sperimentazione di modalità di erogazione della formazione finalizzata allo sviluppo organizzativo svincolate dalla mera dimensione temporale (ore dedicate alla formazione) e basate sul raggiungimento di risultati e output concreti
- valorizzazione del *training on the job*, individuando strumenti per la messa in evidenza di tali pratiche, anche con la finalità di attestare le competenze acquisite.

# REPORT DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE

## Report delle attività di comunicazione e diffusione

87

Le attività di comunicazione e diffusione dell’Iniziativa Strategica sono state realizzate in sinergie e coordinamento di tutti gli attori del progetto.

Si fornisce di seguito un dettaglio delle attività intraprese in base alle diverse fasi del progetto.

- I. Per la diffusione della survey sulle competenze emergenti e il processo di analisi dei fabbisogni sono stati utilizzati i seguenti canali:
  - Call to action di invito alla compilazione della survey sul sito web di Assolombarda:  
<https://www.assolombarda.it/servizi/formazione/informazioni/call-for-action-partecipa-alla-ricerca-sulle-competenze-manageriali-nelle-pmi>
  - Invio della survey tramite la newsletter di Assolombarda che annovera 5.600 iscritti
  - Invio della survey tramite la mailing list di Aldai che comprende 5.169 iscritti
  - Diffusione della survey attraverso i social network di ECOLE:  
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7002986503618347009/> - 341 visualizzazioni
  
- II. Per la promozione del convegno conclusivo del progetto sono stati diffusi 4 post diffusi attraverso LinkedIn.
  - Un post pubblicato sul canale LinkedIn di Assolombarda:  
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7066709934796587009>
  - Un post pubblicato sul canale LinkedIn di ALDAI:  
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:share:7063785575882891264/>
  - Due post pubblicati sul canale LinkedIn di ECOLE  
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7066684893283459072/> - 456 Visualizzazioni  
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7063898151367114752/> - 561 visualizzazioni

Gli ultimi due post previsti dal piano editoriale e già condivisi con le Parti Sociali verranno pubblicati in occasione dell’uscita dell’ebook.

- III. È stato realizzato il convegno finale di presentazione dei risultati della ricerca presso la sede di Monza di Assolombarda il 31 maggio 2023. Obiettivi del convegno era la capitalizzazione dei risultati del progetto e la promozione degli output presso le PMI associate. Il convegno ha visto la partecipazione di numerose imprese e stakeholder del territorio. Nel dettaglio, il convegno ha registrato 85 iscritti e 50 partecipanti effettivi.  
Sono intervenuti al convegno:



# REPORT DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE

- Giovanni Caimi - Presidente sede di Monza e Brianza Assolombarda
- Manuela Biti - Presidente Aldai- Federmanager
- Paolo Gerardini - Presidente Piccola Industria Assolombarda
- Davide Della Bella - Direttore ECOLE
- Luca Quaratino - Ricercatore Università IULM e Coordinatore Scientifico ECOLE del progetto di ricerca
- Testimonianze di aziende e manager che hanno partecipato al progetto: Fabrizio Felippone CEO Project Automation; Nicoletta Caccia Direttore Risorse Umane e Organizzazione Alfamation Global; Paola Centonze Corporate Sustainability Officer, Comunicazione e Sviluppo Organizzativo di ITP
- Simona Tironi - Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro Regione Lombardia (in collegamento da remoto)
- Marco Bodini - Presidente Fondirigenti
- Monica Poggio - Vicepresidente Assolombarda

IV. È stato realizzato un articolo con i risultati del progetto che verrà pubblicato sulla rivista di ALDAI denominata "Dirigenti Industria". La rivista sarà in pubblicazione ad inizio luglio e disponibile online da fine giugno. Ha una tiratura di 18.000 copie delle quali 15.000 distribuite a dirigenti industriali lombardi associati e le altre consegnate alle 57 sedi territoriali Federmanager, agli enti sanitari e previdenziali, alle istituzioni e associazioni di categoria.

V. Sono stati realizzati due incontri di diffusione delle attività del progetto e dei suoi risultati nell'ambito del Gruppo Tecnico dell'area Sistema Formativo e Capitale Umano di Assolombarda, Gli incontri sono stati realizzati all'inizio del progetto (22/09/2022) e in conclusione (5 giugno 2023).

Il Gruppo risulta così composto:

## **Presidente**

Monica Poggio - Bayer SpA

## **Componenti**

- Daniele Amati - Nokia Solution and Networks Italia SpA
- Anna Amodio - NTT Data Italia SpA
- Alessandro Arborio Mella - AccorhotelsItalia SpA
- Stefania Battaglino - Edison SpA
- Giovanni Caimi - Caimi Brevetti SpA
- Maria Raffaella Caprioglio - Umana SpA
- Katia Fabene - Zucchetti SpA
- Luca Fenati - Fluxus Srl
- Caterina Majocchi - Bracco Imaging SpA

# REPORT DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE

- Laura Rocchitelli - Elettrotecnica Rold Srl
- Marco Salvadeo - LogicalJob Srl
- Aaron Tagliabue - Chemical Roadmaster Italia Srl
- Federico Valtolina - ABB SpA
- Roberto Zecchino - Bosch SpA

89

## Referente organizzativo

Davide Ballabio, Area Sistema Formativo e Capitale Umano

Tra le attività previste in ambito comunicazione e diffusione era stata ipotizzata la pubblicazione su carta stampata a livello nazionale (e in subordine territoriale) di almeno un articolo sui principali esiti del progetto. Tale articolo, di concerto con Fondirigenti, verrà realizzato in occasione dell'uscita dell'ebook per valorizzare il più possibile la sua diffusione.

# REPORT DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE

Allegato - La locandina del convegno finale

90

ASSOLOMBARDA | fondirigenti | ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI | FEDERMANAGER | ECOLE ENTI CONFINDUSTRIALI LOMBARDI PER L'EDUCATION

## Competenze manageriali per la resilienza delle PMI

31 maggio 2023 Ore 17.00 - 18.30  
Assolombarda - Sede di Monza  
Via Petrarca, 10 - Monza

Nell'attuale contesto è necessario supportare il management delle piccole e medie imprese con azioni di sviluppo manageriale volte a rafforzare le competenze strategiche, per promuovere un approccio resiliente alle criticità.

L'incontro è l'occasione per presentare i risultati di un progetto di ricerca sullo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI, realizzato da ECOLE su iniziativa di Assolombarda e ALDAI Federmanager, con il finanziamento di Fondirigenti.

### Programma

16.45 Registrazione dei partecipanti

17.00 **Saluti di benvenuto**  
Giovanni Caimi - *Presidente sede di Monza e Brianza Assolombarda*

**Managerialità e resilienza: un progetto per le PMI**  
Manuela Biti - *Presidente Aldai - Federmanager*  
Paolo Gerardini - *Presidente Piccola Industria Assolombarda*

**Presentazione dei risultati del progetto: quali competenze e modelli formativi**  
Davide Della Bella - *Direttore ECOLE*  
Luca Quaratino - *Ricercatore Università IULM e Coordinatore Scientifico ECOLE del progetto di ricerca*

**Testimonianze di aziende e manager che hanno partecipato al progetto**

18.00 **Conclusioni**  
Simona Tironi - *Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro Regione Lombardia*  
Marco Bodini - *Presidente Fondirigenti*  
Monica Poggio - *Vicepresidente Assolombarda*

*Segue aperitivo*

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
f in y +

ISCRIZIONE RICHIESTA  
**CLICCA QUI**