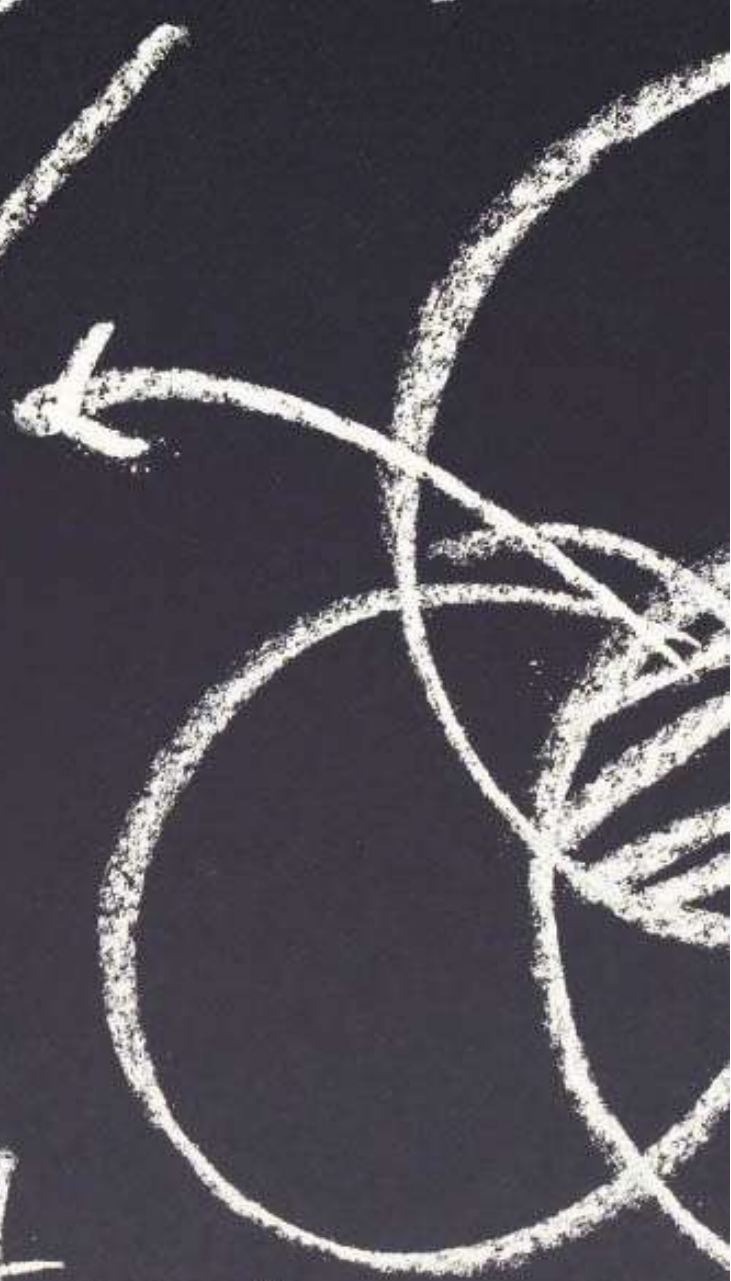


Competence

Knowledge

Attitude



Knowledge

Una priorità per tutti

In uno scenario in cui imprese e lavoratori rischiano di trovarsi in difficoltà, perché mancano i profili professionali richiesti e le competenze adeguate a rispondere alle nuove esigenze del mercato, non c'è dubbio sul fatto che l'investimento in formazione debba essere una priorità per tutte le aziende. Con quali strumenti questa consapevolezza si può tradurre in azioni concrete?

di Virna Bottarelli

Circa il 39% della popolazione adulta nel nostro Paese partecipa ad attività formative. Si tratta di una percentuale inferiore agli standard prefissati dalla Commissione Europea per la partecipazione all'Adult learning: 47% entro il 2025 e 60% entro il 2030.

Il dato emerge dal rapporto "Formazione e lavoro: la situazione in Italia", pubblicato qualche mese fa da Enzima12, un venture builder che opera nei settori dei servizi per la formazione, il lavoro e l'EDTech. Come si legge ancora nel rapporto, in Italia la propensione a realizzare interventi formativi cresce all'aumentare della dimensione aziendale: le piccole e medie imprese spesso non hanno la capacità di offrire opportunità di formazione ai propri dipendenti e si stima che solo l'11% degli adulti che lavorano in imprese con 10-49 dipendenti partecipano ad attività di istruzione e formazione non formale legate al lavoro. Nelle imprese con 50-249 addetti la percentuale sale al 13%, mentre è del 15% in quelle con più di 249 addetti. Che cosa frena tante nostre imprese dall'investire di più nella formazione dei propri dipendenti e collaboratori? È sempre, e solo, una questione di risorse disponibili? Secondo Fabrizio Gallante, Managing Partner di En-

zima12 e della Startup Studio 12Venture, la questione delle risorse è certamente rilevante, ma i problemi vanno oltre il semplice dispendio di denaro e tempo. *"Le imprese italiane devono superare anche barriere culturali, organizzative e strategiche per allinearsi con gli standard europei in materia di formazione. In molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, la formazione viene percepita come un costo immediato, piuttosto che come un investimento a lungo termine, e questo approccio limitato porta spesso a non considerarla come prioritaria"*. Spesso manca, quindi, *"una pianificazione strategica a lungo termine che includa la formazione come strumento chiave per la crescita e l'innovazione"*, dice ancora Gallante. *"Le imprese tendono a concentrarsi su soluzioni a breve termine per rimanere competitive, trascurando l'importanza di potenziare le competenze interne e, ancora, le procedure legate all'accesso a finanziamenti per la formazione o ai fondi interprofessionali sono talvolta complesse e scoraggiano le aziende, in particolare quelle più piccole, dall'usufuirne"*. Tra gli altri motivi, vanno considerati anche la paura di perdere i dipendenti formati e la scarsa consapevolezza delle necessità formative, in quanto *"molte imprese non percepiscono pienamente il divario tra le competenze attuali dei loro dipendenti e quelle necessarie per affrontare le sfide future. Con l'avvento delle nuove tecnologie, molte aziende non hanno ancora compreso appieno l'impatto della digitalizzazione e della necessità di aggiornare le competenze digitali dei propri lavoratori, rimandando così l'adozione di piani formativi adeguati"*. Un discorso a parte va fatto poi per quei settori ad alta stagionalità o alta flessibilità, nei quali le aziende trovano poco conveniente investire in formazione nel lungo termine.

Che cosa possiamo suggerire alle imprese che vorrebbero fare formazione, ma lamentano l'impossibilità di farlo per mancanza di tempo e denaro?

Esistono diverse soluzioni e approcci che possono essere adottati per superare queste difficoltà. È importante utilizzare ad esempio i fondi interprofessionali, che offrono opportunità di finanziamento per la formazione dei dipendenti. Molte aziende non sono a conoscenza di queste risorse o non le sfruttano a pieno, pertanto, suggerire alle imprese di iscriversi a questi fondi permette di accedere a corsi di formazione gratuiti o a costi ridotti, abbattendo così il principale ostacolo economico. Ma si possono sfruttare anche incentivi e sgravi fiscali, stringere partnership con agenzie formative o altre aziende ed enti della filiera, per condividere costi e risorse. Organizzare corsi interni, valo-



Fabrizio Gallante, Managing Partner di Enzima12 e della Startup Studio 12Venture

rizzando il know-how già presente in azienda, magari con percorsi online fruibili in maniera sincrona, può ridurre significativamente i costi e il tempo necessario. Le piattaforme di formazione offrono grande flessibilità, permettendo ai dipendenti di seguire corsi in orari meno intensi o anche al di fuori dell'orario di lavoro, compatibilmente con le loro esigenze.

Si parla spesso anche di training on the job: in questo caso, quali sono i vantaggi?

Il training on the job permette ai dipendenti di apprendere nuove competenze direttamente durante lo svolgimento del proprio lavoro, senza dover interrompere l'attività produttiva. Questo tipo di formazione consente di migliorare le capacità del personale senza richiedere risorse significative di tempo o denaro. Anche l'adozione di pratiche di rotazione tra ruoli e l'affiancamento tra dipendenti più esperti e quelli meno esperti può contribuire alla crescita professionale, senza dover ricorrere a costosi corsi esterni. Questo approccio aumenta la versatilità dei dipendenti e promuove la condivisione di conoscenze all'interno dell'azienda. Rimane centrale incentivare la cultura dell'autoapprendimento, promuovere una cultura aziendale orientata all'autoapprendimento, fornire ai dipendenti l'accesso a risorse online, libri o corsi di aggiornamento al fine di stimolarli a migliorare autonomamente le proprie competenze, senza richiedere grandi investimenti. Le imprese possono adottare soluzioni flessibili e innovative per superare le barriere economiche e di tempo legate alla formazione: investire nelle competenze dei propri dipendenti, anche con risorse limitate, rappresenta una strategia fondamentale per la competitività a lungo termine.

Quali sono le principali lacune da colmare nella popolazione lavorativa italiana? Quali competenze vanno aggiornate e come?

Le competenze da sviluppare e aggiornare sono diverse: digitali, trasversali, linguistiche, legate alla transizione ecologica, tecniche, manageriali, imprenditoriali, flessibili. Sicuramente una delle principali insufficienze riguarda le competenze digitali, che spaziano dall'uso di strumenti informatici di base fino alla padronanza di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale, il cloud computing, e la gestione di dati complessi. Nonostante la digitalizzazione sia in corso, molte persone, soprattutto nelle fasce di età più avanzate, mancano di competenze tecnologiche aggiornate. Le competenze trasversali riguardano le capacità di lavorare in team, di saper gestire il tempo,

di avere un approccio problem solving, ma la comunicazione efficace e il pensiero critico: molti lavoratori italiani eccellono in competenze tecniche, ma mancano di abilità relazionali o di leadership, fondamentali in contesti sempre più collaborativi e dinamici. Sulle competenze linguistiche, in particolare la padronanza dell'inglese, siamo ancora sotto alla media europea. Non sono poi da sottovalutare in questo momento, le competenze legate alla transizione ecologica e all'economia sostenibile, che sono sempre più richieste. In settori tecnici e industriali, c'è una carenza di competenze in ambiti legati a scienza, tecnologia, ingegneria e matematica: l'Italia ha un basso numero di laureati in queste discipline rispetto alla media europea, nonostante la crescente domanda di professionisti con queste skill. Le competenze manageriali e imprenditoriali, invece, non sono sufficientemente sviluppate e molte Pmi faticano a competere su scala internazionale a causa di una carenza di competenze in gestione dell'innovazione, pianificazione strategica e internazionalizzazione. Non meno importanti sono le competenze flessibili: la pandemia ha accelerato il bisogno di competenze per il lavoro da remoto, ibrido e, in generale, per la gestione del tempo in contesti flessibili, ma molti lavoratori hanno ancora difficoltà ad adattarsi efficacemente a queste nuove modalità. Aggiornare tutte queste competenze richiede un approccio combinato di più fattori: da un lato è necessario implementare piani di formazione continua in azienda per tenere i lavoratori aggiornati sulle nuove tecnologie e sulle evoluzioni del settore, investire nel reskilling per coloro che rischiano di essere esclusi dal mercato del lavoro e nell'upskilling per chi è già attivo in settori che cambiano rapidamente. Dall'altro è fondamentale collaborare in partenariati pubblico-privati con istituzioni educative, università ed enti di formazione per creare percorsi formativi che rispondano alle reali necessità del mercato del lavoro e incentivare l'uso di piattaforme digitali per rendere la formazione accessibile a tutti, con particolare attenzione a corsi brevi e flessibili che possano essere seguiti anche da chi lavora.

Infine, come si motiva un lavoratore con esperienza, che intravede la fine dell'età lavorativa, a dedicare del tempo alla formazione?

Motivare un lavoratore con esperienza che si avvicina alla fine della sua carriera a dedicare tempo alla formazione può essere una sfida, ma ci sono strategie efficaci che possono stimolare il suo interesse e far emergere il valore di continuare ad apprendere. La chiave sta nel

far leva sulla crescita personale e professionale, anche in una fase avanzata della carriera, riconoscendo il contributo passato e mostrando come le nuove competenze possano migliorare la qualità del loro lavoro e la transizione verso la pensione. L'apprendimento, infatti, non è solo uno strumento lavorativo, ma può arricchire anche la vita personale e mantenere attiva la mente. Si può inoltre sottolineare l'importanza del trasferimento delle conoscenze, evidenziando come il ruolo di "guida" o "mentore" può dare un senso di missione e appagamento, facendo leva sulla capacità delle persone più esperte di lasciare un impatto duraturo in azienda. Questi lavoratori possono essere motivati se la formazione viene presentata come un modo per semplificare il loro lavoro, migliorare l'efficienza o evitare attività ripetitive. Anche offrire flessibilità e personalizzazione nell'offerta formativa può essere una strategia efficace per farli sentire più liberi e non sopraffatti dall'idea di impegnarsi in programmi formativi intensivi. Si può anche incentivare con benefici concreti, come riconoscimenti formali, opportunità di

lavoro flessibile o consulenziale anche dopo la pensione, oppure con maggiori benefit aziendali. Tra le altre soluzioni si può valutare di creare un ambiente di apprendimento positivo, dove non esiste la "competizione" generazionale, rendendo la formazione rilevante per il loro futuro post-lavorativo o, ancora, offrendo occasioni formali di riconoscimento pubblico e personale per i loro anni di servizio, facendoli sentire parte integrante del futuro dell'azienda.

Un database degli operatori della formazione

I limiti che frenano le imprese dall'investire in formazione si possono superare anche cercando di fare rete. È quello che si propone **Ecosistema Formazione Italia**, un'associazione no profit nata formalmente nel 2023, il cui progetto è partito però un paio d'anni fa. *"Nel 2022 abbiamo avviato una community con l'obiettivo di far dialogare i tanti stakeholder che operano nell'ambito della formazione in Italia"*, spiega

MODALITÀ E STRUMENTI PER LA FORMAZIONE AZIENDALE

- **E-learning e piattaforme digitali** | L'e-learning è diventato una delle modalità più diffuse, grazie alla flessibilità e alla possibilità di fruire dei contenuti formativi da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento. Oggi le tecnologie utilizzate vertono sostanzialmente su piattaforme come Coursera, LinkedIn Learning, Udemy, Moodle o soluzioni proprietarie.
- **Blended learning** | La formazione ibrida combina la formazione online con sessioni di formazione in aula o incontri dal vivo. Questo approccio permette di integrare il meglio dei due mondi: la flessibilità della formazione online e l'interazione diretta tipica delle lezioni in presenza. Consente di ridurre i costi di viaggio e di organizzazione mantenendo il contatto umano e il supporto diretto, e ne sono esempio percorsi che alternano moduli digitali con sessioni di gruppo o individuali, workshop e discussioni dal vivo.
- **Webinar e seminari online** | Sono una modalità di formazione a distanza che permette l'interazione in tempo reale tra formatori e partecipanti. Spesso utilizzati per aggiornamenti su argomenti specifici, workshop tematici o presentazioni di nuove normative o strumenti. Garantiscono facilità di accesso, costi ridotti, possibilità di partecipare da remoto, interazione diretta con esperti (ad esempio Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, GoToWebinar).
- **Mobile learning** | Consente ai dipendenti di seguire la formazione tramite smartphone o tablet, rendendo possibile l'apprendimento "on the go". Questa modalità si adatta alla crescente mobilità dei lavoratori e ai ritmi frenetici delle aziende moderne e consente accessibilità immediata, apprendimento veloce e adattabile al proprio tempo, contenuti brevi e interattivi.
- **Coaching e mentoring** | Sono approcci personalizzati alla formazione, che prevedono una relazione di affiancamento tra un dipendente e un coach o un mentor. Questo tipo di formazione è efficace per lo sviluppo di competenze trasversali, come leadership, problem solving e gestione del team; punti di forza sono l'approccio personalizzato, crescita basata su feedback continui, supporto professionale a lungo termine; sono attuabili in azienda tramite programmi di mentoring interni, in cui i dipendenti senior formano quelli junior, o coaching one-to-one con esperti esterni.
- **Training on the job** | In questa modalità formativa i dipendenti apprendono nuove competenze direttamente durante lo svolgimento del proprio lavoro. L'apprendimento in questo caso è pratico e immediatamente applicabile; si riduce il distacco tra teoria e pratica, si possono formare dipendenti in ruoli specifici, affiancamenti, rotazioni tra mansioni, training da parte di colleghi esperti.

Kevin Giorgis, che ne è fondatore insieme a **Stefano Marchese**. *“L'idea era proprio creare un ecosistema che includesse essenzialmente quattro principali categorie di attori: chi eroga formazione, chi cerca formazione, chi fornisce servizi per la formazione e le istituzioni”.*

Con Efi avete messo in pratica il concetto di ecosistema in un ambito come quello della formazione che, si sa, ha un grande bisogno di fare sinergia...

I primi che si sono interessati ai temi trattati nella nostra community sono stati gli HR e i formatori. Da lì abbiamo pensato che potesse essere utile dare vita a un vero e proprio ecosistema, che creasse sinergia e dinamismo tra tutti gli operatori della formazione. L'associazione non ha scopo di lucro, non è una piattaforma di scambio commerciale, ma ha proprio l'obiettivo di far dialogare i vari soggetti. È molto importante anche l'attività che svolgiamo con gli eventi dal vivo: il nostro **Innovation Training Summit**, la cui prima edizione si è tenuta lo scorso marzo e per il quale è già in programma la seconda nell'aprile 2025, è un grande



Kevin Giorgis, fondatore di **Ecosistema Formazione Italia**

- **Microlearning** | Questo metodo prevede l'utilizzo di contenuti formativi brevi e mirati, che possono essere seguiti in tempi ridotti e integrati facilmente nella giornata lavorativa. È una modalità molto adatta per l'apprendimento di concetti specifici o aggiornamenti frequenti, garantisce facilità di fruizione, impatto minimo sul tempo lavorativo, focalizzazione su competenze chiave.
- **Gamification** | Quando si applicano elementi tipici del gioco alla formazione, come ricompense, livelli di avanzamento e competizione, si parla di gamification. Questo approccio rende l'apprendimento più coinvolgente e stimolante, aumenta l'engagement, rende la formazione divertente e competitiva, migliora la motivazione e la memorizzazione. Ne sono esempi simulazioni virtuali, giochi formativi, premi e riconoscimenti per chi completa i corsi o ottiene buoni risultati.
- **Workshop** | Sono sessioni di formazione pratica in cui i partecipanti sono attivamente coinvolti nella risoluzione di problemi reali, lavorando in team e sviluppando competenze attraverso attività pratiche e collaborative; sfruttando laboratori creativi, simulazione aziendali e case study assicura apprendimento attivo, lavoro di gruppo, sviluppo di competenze pratiche, interazione diretta.
- **Formazione esperienziale** | Si basa sull'apprendimento attraverso esperienze dirette e simulate. Questo approccio viene utilizzato per sviluppare competenze trasversali come il lavoro di squadra, la leadership o il problem solving con strumenti quali l'outdoor training, le simulazioni di situazioni reali, l'attività di team building, con un forte impatto emotivo e pratico e un rinforzo delle competenze comportamentali.
- **Social learning** | Sfrutta la condivisione di conoscenze tra colleghi attraverso forum, gruppi di discussione o community aziendali. Questa modalità permette ai dipendenti di apprendere l'uno dall'altro in modo collaborativo. Strumenti operativi ne sono piattaforme social aziendali, forum interni, scambi di idee e best practice.
- **Realtà virtuale e realtà aumentata** | Queste tecnologie stanno guadagnando popolarità per la formazione pratica in ambienti altamente simulati. Sono efficaci per la formazione in ambienti ad alto rischio o complessi, come nell'industria, la sanità o la difesa. Grazie ad esse si attuano efficacemente processi di apprendimento immersivo, simulazioni realistiche, riduzione dei rischi e dei costi di formazione pratica. Attuali ambiti di applicazione sono simulazioni di operazioni chirurgiche, formazione in ambienti pericolosi, esercitazioni di sicurezza.