

DS118 **FOCUS** DS118  
**LAVORO**

REPORT

# La seconda vita della formazione da costo ad asset strategico

Per il 54% delle imprese è rilevante nel raggiungimento degli obiettivi aziendali e il 23% l'ha inserita nel piano di sviluppo. Ma il 62% fatica a trovare skills qualificate

Sibilla Di Palma

**S**esso considerata in passato solo come una voce da iscrivere a bilancio nella voce dei costi, la formazione si è trasformata negli ultimi anni in un asset strategico per il business aziendale. In un mercato del lavoro che si è fatto sempre più complesso e volatile e in cui cresce la consapevolezza che la competizione si gioca sempre più sul capitale umano, per le imprese fare leva su questo strumento consente infatti di ottenere molteplici vantaggi. Tra questi, poter contare sulle competenze più richieste dal mercato e attrarre nuovi talenti. Secondo il terzo rapporto promosso dalla Corporate Education Community di Polimi Graduate School of Management, la formazione corporate in Italia riveste un ruolo chiave nelle

politiche aziendali: per il 54% delle imprese coinvolte è altamente rilevante per il raggiungimento degli obiettivi strategici, mentre solo per l'8% è poco o per nulla rilevante. Inoltre, il 23% l'ha inserita in modo formale all'interno del piano strategico. Sul fronte delle tematiche più gettonate, in cima alle priorità spicca il potenziamento delle competenze personali, con a seguire la digital transformation che è ormai sempre più sotto i riflettori alla luce dell'utilizzo crescente del digitale e delle nuove tecnologie.

Cresce inoltre l'attenzione per i temi legati alla diversity e all'inclusione, accanto a tematiche più tecniche come la gestione dei progetti e gli approcci lean e agile. Tra i temi meno approfonditi ci sono invece quelli più tradizionalmente legati alla formazione manageriale. Tra questi, gestione del-

la supply chain, manufacturing, accounting ed economia, nonché il tema della resilienza.

Mentre le modalità di fruizione vedono in cima l'online learning, sebbene si registri un ritorno graduale verso l'apprendimento in presenza. Le tendenze in atto, che intendono rispondere alla necessità di fornire formazione in modo sempre più rapido, contestualizzato ed efficace, vedono l'uso di metodologie come il micro-learning e le pillole formative,



che consentono ai dipendenti di acquisire conoscenze in modo agile e mirato. È in crescita, inoltre, l'offerta di percorsi formativi sempre più personalizzati, con l'intento di garantire l'acquisizione di competenze specifiche per i singoli ruoli, ma che al contempo siano in linea con gli obiettivi strategici dell'azienda.

La formazione si è fatta centrale anche alla luce di un mondo del lavoro segnato dalla rapida obsolescenza delle competenze, dovuta soprattutto all'accelerazione sul digitale: per le aziende diventa dunque cruciale aggiornare e mantenere costantemente le skills dei propri dipendenti. Di qui il ripensamento della formazione come un sostegno permanente che vada a supportare il lavoratore per tutta la propria vita professionale.

Si parla non a caso sempre più spesso di concetti come upskilling e reskilling. Il primo consiste nell'apprendere nuove competenze svolgendo in maniera diversa lo stesso lavoro, mentre il secondo fa riferimento all'acquisizione di nuove abilità in ottica di riqualificazione. Nell'indagine "Lavoro e attrattività, a che punto siamo in

Italia?", realizzata da Ey insieme a Swg su un campione di più di 500 manager e imprenditori italiani, si evidenzia a questo proposito che tre aziende su quattro hanno cercato personale nell'ultimo anno e, nel complesso, il 62% ha riscontrato difficoltà legate in primo luogo alla mancanza di candidati adeguatamente qualificati. Circa il 70% del campione ritiene che oggi sia molto difficile reperire personale con qualifiche e competenze coerenti con le esigenze aziendali. Una problematica che rischia di essere acuita dalla trasformazione tecnologica che stiamo vivendo e che sta avendo un impatto notevole sulle dinamiche lavorative a livello nazionale e globale. La maggior parte del campione intervistato è d'accordo nel ritenere che il lavoro del futuro sarà più automatizzato e che richiederà profili professionali sempre più specializzati. Come conseguenza, l'81% ritiene prioritario un incremento dell'offerta formativa professionalizzante. Va poi detto che, come già anticipato, il tema della formazione è diventato un potente alleato delle aziende che vogliono attrarre nuovi talenti all'interno della propria organizzazione. Specie

i giovani tendono infatti a orientarsi verso quelle imprese che offrono la possibilità di acquisire nuove competenze e di crescere professionalmente. Se si vuole impiegare questo strumento in maniera strategica occorre però fare attenzione ad alcuni aspetti. Diversi studi evidenziano come la formazione aziendale non debba limitarsi a delegare la progettazione e l'implementazione dei programmi formativi alla divisione risorse umane, ma debba creare un chiaro collegamento con la strategia aziendale e poter contare sul sostegno diretto dei vertici. Si tratta di iniziative che devono fare i conti con il tema non di poco legato ai costi, che spesso frena soprattutto le realtà più piccole dall'attivarsi in tal senso, anche se un'indagine condotta dal **Centro Studi Tagliacarne** (realizzata su un campione di 4 mila imprese tra i cinque e i 499 addetti del settore manifatturiero e dei servizi) mostra come investire in formazione convenga: rende infatti le imprese più competitive, ne accelera la capacità di ripresa produttiva e migliora l'efficacia degli investimenti in green e digitale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## LA RICERCA

Secondo il PoliMi, per l'impresa il digitale rende cruciale aggiornare e mantenere costantemente le skills dei propri dipendenti

## IL WELFARE DEL BENESSERE

Se in passato al centro dei piani di welfare delle aziende c'erano soprattutto iniziative volte a incrementare il potere d'acquisto dei dipendenti, oggi a prendere piede sono anche i programmi che intendono favorire il benessere individuale, considerato sempre più come una leva importante per aumentare la soddisfazione dei lavoratori e dunque anche la produttività. Il report **Employee Wellness Industry Trends**

evidenzia infatti che per il 2024 la maggior parte delle aziende intervistate prevede investimenti in soluzioni per favorire il benessere mentale, per migliorare la gestione dello stress e per incrementare la resilienza, alle quali si affiancano piattaforme dedicate di telemedicina e iniziative di mindfulness e meditazione. Il 45% degli intervistati ha messo in programma maggiori investimenti per l'anno in corso, il 51% prevede invece di mantenersi sugli stessi livelli del 2023, mentre solo nel 4% dei casi sono attesi minori investimenti.



L'OPINIONE

La competizione si gioca sempre di più sul capitale umano e l'81 per cento dei manager ritiene che sia prioritario incrementare l'offerta professionalizzante

**AZIENDE E FORMAZIONE**

**LO STUDIO DEL POLIMI**

DS118

DS118

8

**PER CENTO**

Solo per l'8% delle aziende sondate dal PoliMi, la formazione è poco rilevante

**Nella tua azienda, con quali finalità vengono implementate le attività formative?**



Fonte: POLIMI