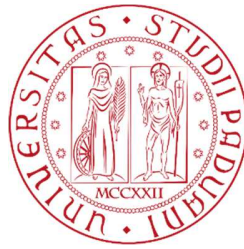


UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in
SCIENZE DELLA FORMAZIONE CONTINUA



Tesi di Laurea Magistrale

**#PeopleAtTheCentre: le persone al centro del processo di incentivazione
della formazione nelle imprese private**

**#PeopleAtTheCentre: the Employee-centred Process for Promoting
Training in Private Companies**

Relatore:

Prof.ssa Ambra Stefanini

Laureanda: Manuela Trevisani

Matricola: 2016809

Anno Accademico 2022-2023

Indice

Introduzione	3
1. La formazione continua a livello nazionale ed europeo	4
1.1 La formazione come sviluppo del capitale umano	4
1.2 Gli investimenti formativi delle imprese private in Europa e in Italia	14
1.3 Le sfide per la formazione continua nelle imprese private	25
2. Strategie di incentivazione della formazione nelle imprese private: il lavoratore al centro	34
2.1 Quali sono ad oggi le modalità di fare formazione nelle imprese?	34
2.2 Le persone al centro dei processi decisionali e formativi nelle imprese	45
2.3 Performance, motivazione e intenzionalità alla formazione	55
3. Quale sarà la direzione della formazione nelle imprese private per i prossimi anni?	66
3.1 Nuovi concept per una formazione che cambia	66
3.2 Formazione per il cambiamento: le strategie adottate dalle imprese	76
3.3 Orientare le strategie in azienda: la formazione come asset strategico	84
3.4 Formare le competenze trasversali. Quali saranno le più richieste dalle imprese nei prossimi anni?	87
Conclusioni	94
Ringraziamenti	97
Bibliografia e sitografia	99

Introduzione

Nel corso di questa tesi si intende indagare le principali variabili che intercorrono nella definizione delle scelte imprenditoriali sul tema della formazione e sviluppo del capitale umano.

Nello specifico, il primo capitolo verterà sull'analisi dello scenario attuale del nostro paese sul tema della formazione, presentando le principali variabili che emergono nell'orientamento delle scelte formative. In particolare, si presenterà lo scenario italiano paragonato con quello dei principali paesi europei, analizzando gli indicatori che portano a una retrocessione del nostro paese nelle graduatorie a livello comunitario. Infine, l'ultimo paragrafo sarà incentrato sulla presentazione delle principali sfide per la formazione che portano a una grande diversificazione nelle imprese a livello nazionale.

Il secondo capitolo si aprirà con l'analisi dettagliata delle principali modalità di erogazione della formazione che trovano larga applicazione indipendentemente dal business di appartenenza e dalle dimensioni organizzative. La riflessione proseguirà con il tema delle persone al centro dei processi decisionali e formativi nelle imprese, portando alla nascita di nuovi paradigmi che stanno orientando verso scelte strategiche orientate ai bisogni e alle motivazioni delle persone stesse.

Infine, l'ultimo capitolo ripercorrerà le nuove modalità con cui si può concepire la formazione e di come le imprese si stanno muovendo verso una filosofia imprenditoriale più *people-centred* nel raggiungimento di un'inclusività a 360°. Infine, si approfondirà il tema delle competenze trasversali, ritenute di fondamentale importanza nel garantire la trasversalità e la crescita professionale delle persone.

1. La formazione continua a livello nazionale ed europeo

1.1 La formazione come sviluppo del capitale umano

Il termine formazione indica un insieme di attività di natura pedagogica che coinvolgono diversi stakeholder, aventi motivazioni, obiettivi e aspettative anche differenti tra di loro (Perrone, 2016). Una definizione che ci viene fornita dal sito web del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali vede la formazione come “un ampio sistema nel quale si distinguono ambiti specifici in base al target a cui si rivolgono, ai canali che li erogano o alle finalità che li contraddistinguono”¹. In questa definizione si identificano quattro tipologie di formazione: professionale iniziale, per garantire ai giovani un accesso al mondo del lavoro, tecnica superiore, ovvero una specializzazione post diploma, continua, finalizzata al miglioramento delle competenze dei lavoratori o alla mobilità, permanente o lifelong learning, ovvero l’apprendimento per tutto l’arco della vita.

Restringendo il focus in ambito aziendale, l’obiettivo della formazione è quello di sviluppare competenze, conoscenze e abilità le quali, assieme alle caratteristiche personali, diventano risorse che concorrono al raggiungimento degli obiettivi di business e di crescita professionale (Perrone, 2016).

Si riporta di seguito il punto di vista del docente Francesco Perrone nel suo articolo “La formazione aziendale. Storia e prospettive” del 2016 sulla distinzione nei due paradigmi tradizionali di erogazione della formazione in impresa: formazione *on the job* e formazione in aula. Il complesso di attività *on the job* include sia l’apprendistato professionalizzante sia

¹<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/Formazione/Pagine/default.aspx>

la trasmissione del *know how* da un collega senior ad uno più junior in un dato reparto produttivo e si incentra perlopiù su processi e metodologie di lavoro pratico. La formazione in aula, al contrario, si sviluppa su aspetti riflessivi del sapere, e non su pratiche e procedure consolidate di modalità di lavoro. Si può intendere quindi che la formazione giochi un duplice ruolo: da un lato si occupa dello sviluppo del sapere tecnico, dall'altro porta ad uno sviluppo delle competenze individuali, sempre nell'ottica del raggiungimento di obiettivi strategici di business e di crescita personale. Tuttavia, emerge un aspetto più implicito della formazione, ovvero l'apprendimento tramite la socializzazione al lavoro inteso come "l'insieme variegato di attività attraverso le quali, in forme e modi espliciti o indiretti, il lavoratore apprende nozioni e conoscenze, matura valori e motivazioni, affina capacità e competenze, al fine di acquisire e consolidare il proprio ruolo nell'organizzazione" (p. 9). Nell'ambito della formazione rientra anche tutta quella trasmissione di conoscenza implicita che deriva dai momenti informali di vita aziendale, dove si apprendono i valori e i tratti distintivi del contesto e si diventa a tutti gli effetti membri dell'organizzazione. Si pensi ad esempio al caso dell'azienda produttrice di stampanti Xerox, dove Orr (1995) in una ricerca etnografica riportò come i manutentori erano soliti a incontrarsi in luoghi informali e a raccontarsi storie sulle proprie esperienze professionali, creando uno scambio di conoscenza reciproco che si verificò poi proficuo alla risoluzione di problemi tecnici. Secondo Perrone, quindi, la formazione passa da essere una conoscenza tacita ad una esplicita tramite la narrazione di esperienze professionali con riferimenti a fatti realmente accaduti in determinati contesti aziendali. Il *fil rouge* che collega tutte queste modalità di fare formazione è la natura socializzante di trasmissione del sapere nella costruzione dell'identità di gruppo e individuale.

A livello di definizione, Perrone distingue tra addestramento e formazione. Per addestramento si intende un percorso di breve durata finalizzato ad acquisire padronanza di attività puramente operative. Per formazione invece il partecipante non acquisisce soltanto nozioni e concetti, ma il solo partecipare ad attività di training risulta essere un'occasione di riflessione sul contesto, ruolo in azienda e obiettivi di business, sviluppando le potenzialità del singolo in armonia con una filosofia più ampia che è quella aziendale. Partecipare ad attività di formazione permette quindi di riflettere su quanto si è già a conoscenza e di porsi nuovi interrogativi, stimolare la motivazione all'apprendimento e cercare nuove risposte a situazioni già note.

Secondo il punto di vista dell'autore, qualsiasi siano le modalità di fare formazione l'obiettivo primario rimane quello di indurre il partecipante al cambiamento, portandolo ad una maggiore consapevolezza delle proprie competenze e delle tecniche per svilupparle ulteriormente. Fare formazione implica fare innovazione: qui si inseriscono le figure professionali esperte di formazione e sviluppo che si occupano di progettare e pianificare le iniziative di training, a cui si aggiunge l'elemento della sperimentazione di nuove modalità di condivisione del sapere. La formazione tecnica, comportamentale e manageriale ha mostrato ad oggi notevoli passi in avanti negli aspetti organizzativi, didattici e gestionali, tanto da divenire così importante in molte aziende da rivestire un ruolo cruciale in fase di definizione di budget.

Particolarmente interessante è il contributo di Crescenza Mazzaraco nel suo articolo "Ability, Capability, Competence, Empowerment: l'imprescindibilità della formazione aziendale" del 2015. Il suo background in ambito di psicoterapia sistemico-relazionale risulta essere

particolarmente interessante nella riflessione sul concetto di formazione e contributo delle persone. Al centro della formazione si trova quindi la persona con le sue motivazioni, ambizioni e competenze, la quale riveste un ruolo cruciale nella realizzazione degli obiettivi di business. Questa filosofia si inserisce nel quadro più ampio di un modello umanizzante del concetto di impresa, la quale è orientata maggiormente all'individuo, riconoscendone il potenziale di sviluppo e sottoscrivendo azioni mirate volte ad attuarlo – la persona diventa quindi la vera responsabile del raggiungimento degli obiettivi aziendali. È quindi importante osservare la persona e riconoscerne i tratti distintivi, la quale nel lavoro stesso trova occasione di apprendimento e di costruzione del proprio piano di sviluppo professionale e personale. L'apprendimento avviene certamente tramite l'acquisizione di nozioni teoriche, le quali però vengono interiorizzate e applicate sul campo, rimodulate e fatte proprie attraverso l'esperienza della persona e i propri schemi cognitivi, cercando di stimolare la curiosità verso ulteriori apprendimenti ancora sconosciuti.

Come evidenziato dall'autrice, in questo quadro si inseriscono tre concetti chiave per la formazione: abilità, capacità e competenza. Per abilità si intende un tratto distintivo della persona che si confronta con le esperienze di vita passate, il quale viene interiorizzato secondo i propri schemi cognitivi e condiviso con altre persone tramite la narrazione. Ne deriva quindi l'elemento di socialità di cui si parlava in apertura al presente capitolo, ovvero fare formazione attraverso la narrazione delle proprie esperienze di vita e tramite il supporto delle persone di riferimento che intervengono per aiutare a risolvere una situazione complessa e raggiungere gli obiettivi prestabiliti. Nel concetto di competenza si racchiudono invece il sapere pratico e quello più strettamente relazionale, i quali derivano dalle abilità

della persona ad approcciarsi alle sfide del quotidiano. Infine, per competenza si intende una “strategia mentale che prevede l’attivazione di uno schema cognitivo atto a identificare un problema, pianificarne i possibili esiti e individuarne la risoluzione attraverso azioni efficaci” (p. 170). La competenza quindi è un elemento della conoscenza interiorizzato nel quadro concettuale della persona, reinterpretato sulla base dell’esperienza e messo in atto per risolvere un dilemma.

In questa triade si inserisce una lunga riflessione dello studioso Amartya Sen sul *Capability Approach* nel 1993, una filosofia che sottolineava il valore del potenziale umano in ambito economico e che scardinava una rigidità concettuale che da tanto tempo lo caratterizzava. Questo approccio si incentra sul concetto di umanizzazione delle dinamiche di business, considerando come estremamente rilevanti sia le caratteristiche personali sia quelle ambientali. La riflessione di Sen viene poi ripresa nel 2009 dallo studioso Reindal e dalla sua teoria della giustizia, interrogandosi su quali siano le condizioni necessarie per il raggiungimento dell’uguaglianza, benessere e giustizia sociale. Anche in questo caso l’individuo è al centro della riflessione: egli si percepisce non soltanto per quello che è attualmente in grado di fare ma anche per quello che è in grado di essere, e dal connubio delle due dimensioni egli sarà in grado di decidere cosa fare per stare bene (*well being*). Questo aspetto di libera scelta è fondamentale per una formazione più consapevole e volontaria e, quindi, più proficua. A tal proposito, è necessario aggiungere un contributo apportato da Martha Nussbaum e reinterpretato dall’autrice Giuditta Alessandrini in “La "pedagogia" di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative: Approccio alle capacità e sfide educative” pubblicato nel 2014. La Nussbaum introduce il concetto di *capabilities*

distinguendo tra *capabilities* fondamentali, interne e combinate. Le prime si riferiscono alle doti e tratti essenziali dell'individuo sulle quali si sviluppano poi le *capabilities* interne, ovvero tutta la conoscenza acquisibile. Infine, le *capabilities* combinate derivano dalla congiuntura tra gli elementi esterni legati allo stile educativo dell'individuo e i suoi tratti essenziali (*capabilities* interne). Il prodotto di questo connubio contribuirà difatti al raggiungimento del benessere. L'approccio del *Capability Approach* risulta fondamentale nella riflessione sugli obiettivi e modalità di fare formazione: questo modello mette al centro la persona intesa come soggetto in evoluzione che, dagli stimoli esterni e dal proprio assetto educativo, si autodefinisce e diventa responsabile del proprio essere. Lo sviluppo dell'individuo viene inteso come un processo dove si attribuisce al singolo la possibilità di scegliere, a partire dall'utilizzo di risorse personali, ambientali, relazionali ed economiche.

Secondo questa filosofia, fare formazione significa mettere al centro la persona, le cui abilità e caratteristiche si incontrano con gli stimoli dell'ambiente esterno e le consentono di mettersi alla prova nel raggiungimento di un obiettivo. Altro fattore importante che emerge è l'opportunità di scelta, considerando non soltanto il raggiungimento di obiettivi di business ma soprattutto lo sviluppo del pieno potenziale umano seguendo l'ottica dell'*empowerment* e del *well being*. La formazione oggi dovrebbe considerare aspetti quali l'autostima, il riconoscimento di sé e il riconoscimento sociale in quanto fattori determinanti la performance individuale e con un forte impatto sul contesto lavorativo. Queste componenti di tipo relazionale e sociale acquisiscono così un ruolo predominante nella vita aziendale, in quanto permettono all'individuo di ricevere feedback costanti in parte responsabili dello sviluppo del potenziale umano.

La formazione è considerata una delle priorità nelle strategie comunitarie, in quanto la conoscenza e l'innovazione rappresentano il motore per una crescita sostenibile, egualitaria e inclusiva. Il rapporto ISFOL del biennio 2014-2015 sulla Formazione Continua permette di analizzare la situazione a livello nazionale e comunitario, analizzando le principali dimensioni dal punto di vista del lavoratore e delle imprese, le politiche a supporto ed evidenziando i trend di domanda e offerta di formazione. Dal rapporto si legge: “Il miglioramento della qualità dell'istruzione, il potenziamento della ricerca, la promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico sono obiettivi che possono essere raggiunti attraverso una strategia integrata, capace di agire contemporaneamente sui fronti dell'innovazione, dell'istruzione e della formazione” (p. 5). Risulta quindi necessario promuovere e sostenere politiche di incentivazione dello sviluppo del capitale umano, attraverso lo stanziamento di cospicui investimenti in attività di formazione. Questo si rende possibile tramite l'attivazione di partnership tra imprese, enti di ricerca e formazione andando a rispondere alle specifiche esigenze del territorio.

Sempre dal rapporto ISFOL si legge: “Nel 2014, quasi sei milioni e mezzo di individui in età lavorativa (dai 15 anni in poi) hanno partecipato in Italia ad attività di istruzione e formazione, formale e non formale” (p. 7). Il trend per la formazione registrato nel 2014 evidenzia comunque una crescita degli individui formati di circa 690 mila unità, a differenza di quello dell'istruzione di circa 60 mila. Per quanto riguarda la formazione, si registrano incrementi nella partecipazione a corsi di formazione professionale, aziendale e finanziata erogata tramite lezioni di gruppo, conferenze e seminari, lezioni *one to one*. Nel 2014 “le persone in istruzione e formazione risultano essere 2,6 milioni (rispetto ad una popolazione

complessiva di 33,2 milioni di individui)” (p. 7). I dati fanno emergere un trend in crescita nella partecipazione ad iniziative di formazione da parte della popolazione adulta, anche se sussistono differenze nella distribuzione territoriale e di genere. A livello territoriale, nel Nord si registra un’affluenza maggiore a corsi di formazione professionale rispetto al Sud, dove predominano i corsi di studio accademico. A livello di genere, sono maggiormente le donne di qualsiasi età e città ad essere impiegate in corsi di formazione. Inoltre, l’offerta formativa può essere classificata in formazione professionale, vale a dire aziendale o regionale, e altre tipologie di formazione. La formazione regionale riguarda tutte quelle attività organizzate dalla regione e che prevedono un massimo di ore pari a 600 o 6 mesi o che non rilasciano una qualifica, in quanto quest’ultima rientra nell’ambito dell’istruzione. La formazione aziendale riguarda l’attività di training organizzata dall’impresa ed erogata tramite lezioni di gruppo, lezioni individuali, seminari e conferenze. Nel 2014 si è registrato un tasso di partecipazione del 54% a corsi di formazione professionale, soprattutto aziendale, e il 45% ad altre tipologie. Sebbene la distribuzione della formazione professionale nel nostro Paese sia pressoché omogenea, si registrano dei trend differenti tra Nord-Est, dove prevale la formazione aziendale per la maggiore concentrazione di imprese, e Centro-Sud, dove predomina quella regionale. Altro fattore che incide sulla distribuzione delle attività di formazione riguarda il livello di istruzione: lo stipendio varia infatti al variare del livello di istruzione ma non segue il trend dell’età. Infatti, il reddito cresce per i lavoratori più istruiti, sebbene per le figure junior e altamente istruite si registrino stipendi pressoché allineati con quelli di lavoratori meno istruiti.

I dati emersi dal rapporto ISFOL mostrano una situazione in cui l'accesso alle iniziative di formazione risulta essere ancora disomogeneo nel nostro Paese e soprattutto legato al livello di istruzione e di *job title*. Sono soprattutto le professioni di tipo intellettuale, scientifico ed altamente specializzate a registrare una maggiore affluenza a corsi di formazione. Seguono poi le professioni tecniche, dirigenziali, impiegatizie e solo infine quelle non qualificate. Questo trend evidenzia quindi un minor accesso ad attività di formazione per le professioni meno qualificate, caratterizzate da attività di tipo routinario e pratico, e che sono legate ad un più basso livello di istruzione. Tuttavia, sono proprio queste attività professionali a necessitare di un maggior investimento in formazione, in quanto soggette a costanti aggiornamenti per seguire il trend in evoluzione del sistema produttivo. Per le professioni di tipo intellettuale e scientifico, la formazione avviene soprattutto per motivi di aggiornamento professionale e in orario di lavoro, mentre per quelle meno qualificate è difficile che questo avvenga. Riassumendo, ad un basso livello di istruzione c'è una minore possibilità di accedere a professioni più qualificate e, di conseguenza, a partecipare ad iniziative di formazione, riducendo drasticamente le possibilità di sviluppo del potenziale umano e di carriera.

Dal rapporto ISFOL emerge che tra le modalità di erogazione della formazione prevale quella formale erogata in aula rispetto a quella informale, che prende le forme di convegni e seminari, workshop, *training on the job*. Anche in questo caso, la modalità di formazione dipende dal livello di qualificazione della professione: quelle maggiormente qualificate frequentano soprattutto corsi d'aula, mentre quelle meno qualificate sono più orientate al *training on the job*, in quanto rende possibile l'acquisizione di competenze e processi di

lavoro senza interrompere il flusso continuo della produzione. Questa modalità risulta essere funzionale per il trasferimento di conoscenze più tecniche e operative, maggiormente soggette ad obsolescenza, ma trascura il valore delle soft skills e di quelle comportamentali. Questo scenario dimostra quindi uno squilibrio tra domanda ed offerta di competenze. “Si incorre così un duplice rischio: da un lato, quello dell’*overeducation* e del sottoinquadramento degli individui *high skilled*; dall’altro, quello dell’invecchiamento e del deterioramento nel tempo delle competenze possedute dai *low skilled*, che rende sempre più difficile il loro accesso a qualsiasi forma di apprendimento, e in caso di perdita dell’occupazione, il loro reinserimento lavorativo” (p. 18). Riequilibrare la domanda e offerta di lavoro legata alle competenze risulta essere una sfida decisiva per una maggiore equità ed inclusività nella partecipazione alla formazione, aspetto che verrà approfondito maggiormente nel corso di questa tesi.

1.2 Gli investimenti formativi delle imprese private in Europa e in Italia

Come emerso dalle precedenti riflessioni, in Italia ci sono ancora notevoli difficoltà in campo formazione, derivate soprattutto da un'aspra crisi economica che ha indotto notevoli tagli nei finanziamenti e nelle cifre da accantonare su tali iniziative.

Infatti, Roberto Angotti, ricercatore ISFOL dell'Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua, nella sua analisi all'indagine Eurostat CVTS3 (*Continuing Vocational Training Survey* - rilevazione sulla formazione nelle imprese) del 2008 evidenzia un trend poco confortante circa l'approccio alla formazione e sviluppo delle imprese italiane. La tendenza mostra ancora una scarsa attenzione e mancanza di risorse per lo sviluppo e aggiornamento delle competenze delle proprie "risorse umane", uno scenario contrapposto a quello di altri paesi europei. Volendo guardare all'ultimo ventennio, possiamo aprire la nostra riflessione facendo riferimento ad una affermazione di Angotti che, a dimostrazione di una criticità del sistema, osservava: "Il nanismo delle imprese e la frammentazione del sistema produttivo, il dualismo del mercato del lavoro, la crisi dei distretti industriali rappresentano vecchi e nuovi elementi che frenano lo sviluppo, mentre la competizione cresce sempre più rapidamente e le graduatorie internazionali restituiscono un'immagine del Paese molto debole e contraddittoria" (p. 58). Qualcosa però sembra essere cambiato rispetto agli anni in cui scriveva il ricercatore. Infatti, la nuova sfida per la formazione a livello nazionale è rappresentata dall'emergenza sanitaria da Covid-19. Dal Rapporto INAPP, in collaborazione con ANPAL, del 2022 denominato "Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro" si legge che la strategia comunitaria adottata per gestire il periodo post pandemico "ha riportato al centro dell'attenzione la formazione continua per la sua capacità di

promuovere uno sviluppo del capitale umano inclusivo e rispettoso delle esigenze di apprendimento e dei diritti di cittadinanza dei singoli, capace di tenere insieme gli obiettivi di crescita di competitività dei sistemi economici con il contrasto dell'impatto della digitalizzazione e del cambiamento climatico sul mercato del lavoro" (p. 148). Si vede quindi accrescere una generale consapevolezza sostenuta dall'importanza della formazione come promotore di sviluppo economico e sociale.

Come aveva evidenziato Angotti, già negli anni in cui scriveva si stava diffondendo l'idea di promuovere lo sviluppo delle competenze interne e l'innovazione tramite l'investimento in formazione. Il capitale umano è posto sempre più a rischio di obsolescenza, dovuto ai repentini cambiamenti che avvengono in un mercato sempre più competitivo e alle introduzioni di nuove tecnologie che velocizzano e potenziano gli attuali processi produttivi. L'investimento in formazione diventa quindi indispensabile per mantenere un'elevata competitività del nostro Paese e per la società più in generale, tant'è che è divenuta una priorità nelle politiche a livello comunitario.

Eurostat conduce con cadenza quinquennale l'indagine *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS) sulla formazione professionale continua nelle imprese. I dati relativi al contesto italiano sono stati rielaborati da ANAPAL, in collaborazione con INAPP, nel XX/XXI Rapporto sulla formazione continua - Annualità 2018-2019-2020, pubblicato nel 2021. Dal rapporto si legge: "Dopo un quinquennio di persistente e preoccupante stagnazione, il tasso di partecipazione degli adulti con età compresa fra 25 e 64 anni alle attività di istruzione e formazione evidenzia, a livello europeo, un leggero segnale di crescita: dal 2013 al 2018 la media UE-28 è oscillata intorno al 10,9 per cento mentre nel 2019 (ultimo

dato disponibile) ha raggiunto l'11,3 per cento" (p. 2). I dati presentati dal rapporto mostrano come la partecipazione formativa degli adulti a livello comunitario sia pressoché disomogenea, andando a creare una clusterizzazione dei paesi europei riassumibile come di seguito:

- Paesi scandinavi (Svezia, Finlandia, Danimarca) che registrano performance positive nel livello di partecipazione (oltre il 25%)
- Estonia, Francia, Paesi Bassi, Lussemburgo che registrano un trend positivo e il raggiungimento dell'obiettivo comunitario seppur con percentuali più contenute
- Paesi dell'Est (Slovacchia, Croazia, Bulgaria, Romania) che registrano un tasso di partecipazione molto basso (inferiore al 4%)
- Il resto dei paesi europei si attesta nella media di partecipazione tra il 4 e il 15%

È bene sottolineare come solo un terzo dei paesi europei abbia raggiunto l'obiettivo di benchmark, uno scenario che richiederebbe ulteriori approfondimenti e riflessioni sulle possibili strategie di omogeneizzazione delle politiche condotte a livello nazionale. Per quanto riguarda l'Italia, l'Italia si colloca tra i paesi che registrano un tasso di partecipazione nella media, in quanto la crescita registrata in dodici anni è pari al +1,9%. Tuttavia "rimane un ampio gap sia dalla media europea (-3,2 punti) che dal valore di benchmark (-6,9 punti percentuali). È quindi evidente la necessità di intensificare gli interventi di policy su tali temi, soprattutto alla luce del successo raggiunto da paesi come la Svezia e la Francia, in cui l'attenzione politica è sempre rimasta costante e significativa. La crescita contenuta, in termini quantitativi, del fenomeno dell'apprendimento degli adulti in Italia, mostrato dal trend dell'indicatore negli ultimi dodici anni, si accompagna purtroppo ad una tendenza

negativa rispetto ai criteri di equità nell'accesso alle opportunità formative da parte di tutte le categorie sociali, in particolare di quelle vulnerabili" (p. 3). Quindi in Italia emerge una carenza negli investimenti in formazione, causa da ricercarsi sia nelle istituzioni pubbliche sia nelle imprese private. Questo fattore espone il nostro Paese a notevoli rischi, come la perdita di competitività nei mercati esteri rispetto a Paesi come quelli nordeuropei, mediterranei e neocomunitari che avanzano a ritmi crescenti tramite processi di delocalizzazione produttiva e un progresso tecnologico incoraggiato dai notevoli investimenti attuati.

Nella riflessione sui risultati emersi dal programma CVTS si inserisce anche la survey condotta dai ricercatori Paolo Neirotti ed Emilio Paolucci, i quali analizzano, nel loro studio condotto nel 2011, le diverse forme di innovazione che le imprese italiane decidono di adottare. I risultati emersi sono il frutto delle risposte di 3.195 grandi imprese nel 2006 aventi una popolazione superiore a 250. L'analisi verte sull'introduzione di misure di innovazione tecnologica e organizzativa tra il 2003 e il 2005 e su attività di formazione attivate nel 2005. In primo luogo, emerge che "le imprese che hanno investito in programmi di formazione tendono ad adottare innovazioni tecnologiche e organizzative con maggior frequenza" (p. 134). Si riscontra una maggiore tendenza a investire in formazione laddove le imprese dispongano di maggiore capitale organizzativo, correlati all'adozione di strategie innovative, tecnologiche e organizzative. Tuttavia, la formazione a supporto dell'acquisizione di nuove competenze interne non è direttamente proporzionale all'intensità della formazione stessa: emerge infatti che quest'ultima è destinata a un numero limitato di persone coinvolte in specifiche esigenze e che dispongono già in partenza di competenze elevate. Si aggiunge

anche una differenziazione negli investimenti in formazione per lo sviluppo di competenze soft e tecniche. Nello specifico, “laddove si osservano forme di transizione verso modelli organizzativi organici vi è la tendenza a erogare, ad un maggior numero di addetti, formazione sui contenuti gestionali e sugli soft skill” (p. 135). Al contrario, nei contesti in cui prevale la presenza di innovazioni riguardanti il prodotto e il processo, la formazione è concentrata soprattutto sullo sviluppo di competenze tecniche ed operative, con una maggiore intensità in termini di durata per persona formata.

Infine, l'innovazione influenza l'intensità della formazione stessa, supportando la produttività e la disponibilità di investimento di risorse economiche e finanziarie. Infatti, sono soprattutto le imprese che dispongono di elevato capitale organizzativo e tecnico a beneficiare di questa correlazione positiva. In queste realtà l'investimento in formazione è reso possibile dai ritorni sugli investimenti e acquisisce il valore di protezione delle competenze dall'obsolescenza programmata. Supportare l'acquisizione di nuove competenze internamente avviene soprattutto nei contesti in cui questo stesso processo è ciclico, il capitale umano esistente è elevato e il modello organizzativo è di tipo organico. Esistono altre realtà produttive dove la ricerca delle competenze avviene esternamente tramite l'assunzione di nuove persone già formate, e quindi più senior. In questi casi, si è notato come l'ammontare degli investimenti in formazione avvenga in misura più ridotta rispetto al primo scenario. Dai risultati della survey emerge una duplice finalità della: da un lato, il consolidamento delle le competenze già esistenti, rendendo strutturali i processi produttivi e organizzativi in essere, e con un più alto tasso di adesione, dall'altro l'esplorazione di nuovi ambiti di conoscenza, ancora di dominio esclusivo a determinate figure professionali ma di

più alto impatto strategico. Infine, si sottolinea un sistema altrettanto duale nella gestione delle risorse umane: da un lato, una maggiore disponibilità di capitale organizzativo è efficace a sostenere con continuità l'innovazione, dall'altro, innovazioni discontinue richiedono l'acquisizione esterna delle competenze richieste, la ricerca di nuove tecnologie e lo sviluppo di nuove *skills*. Questa dualità si ripercuote poi sulla destinazione delle risorse da investire in formazione, in quanto molte imprese decidono di incentivare soprattutto i "talenti" e determinate categorie professionali a discapito delle altre.

Ulteriori input ci vengono dati dal Rapporto ISFOL del biennio 2014-2015 emerge che sono soprattutto i settori del legno, gomma e materie plastiche, elettronica e medicale a registrare gli incrementi maggiori in ambito formazione. D'altro canto, la formazione dei neoassunti e quella per l'acquisizione di nuove competenze registrano valori decrescenti negli investimenti in formazione. Sembrerebbe infatti che le imprese scelgano una politica di *knowledge sharing* interna, ovvero di scambio di esperienze tra lavoratori per un utilizzo immediato sul campo. Le imprese più piccole registrano un lieve aumento negli investimenti sulla formazione per l'aggiornamento, mentre in quelle più grandi cresce la spesa destinata alla formazione dei neoassunti e per l'aggiornamento. Si potrebbe evincere quindi che siano proprio le imprese strutturalmente più grandi a investire maggiormente sull'innovazione, attraverso l'inserimento di nuove figure professionali e sull'aggiornamento delle competenze dei lavoratori già in organico, mentre quelle di dimensioni più piccole si concentrano quasi esclusivamente sull'aggiornamento. La tendenza delle grandi imprese di destinare cifre cospicue per l'innovazione è correlata alla strategia di assunzione di lavoratori più giovani (fino ai 29 anni di età), mentre le imprese più piccole puntano soprattutto sull'assunzione di

lavoratori con una maggiore *seniority* legata alla pregressa esperienza. I settori che registrano incrementi negli investimenti in formazione sono soprattutto quelli industriali legati alle costruzioni, al legno e alla comunicazione, complice il progressivo inserimento di nuovi media digitali e di nuove strategie di comunicazione. Si registrano invece dei cali nei settori riguardanti il trasporto e la logistica, in quanto mancano ancora delle strategie vincenti alle nuove sfide poste dai cambiamenti in una modalità di commercio sempre più *wide* e scandita dal senso di urgenza.

Riflettendo ulteriormente sull'assunzione di giovani lavoratori, è interessante notare come il livello di istruzione ricercato dalle imprese si stia progressivamente alzando, aumentando così l'ingresso nel mondo del lavoro di laureati, diplomati ma soprattutto di lavoratori con qualifiche professionali. Le innovazioni di prodotto condotte dalle piccole e medie imprese e da quelle strutturalmente più grandi hanno avuto notevoli ripercussioni sulla performance produttiva a livello nazionale, fatto che ha permesso di rispondere in modo positivo alla crisi e ha permesso di affermare la propria posizione sui mercati esteri. Questa innovazione di prodotto si è resa possibile grazie alla *knowledge sharing* interna e al coinvolgimento di figure professionali altamente specializzate. Esistono però anche delle realtà dove non sono richieste competenze intellettualmente più elevate o che hanno preferito mettere in standby l'innovazione per puntare sulla specializzazione del proprio prodotto per una maggiore stabilità sul mercato. Tuttavia, è bene sottolineare l'importanza di sostenere la mobilità dei lavoratori supportata da politiche di formazione continua pronte a dare una risposta efficace alle nuove sfide poste dal mercato del lavoro, soprattutto quella che vedrà scomparire alcune categorie professionali tra *blu* e *white collars*.

Nel rapporto dell'European Innovation Scoreboard del 2022² emerge che l'Italia si colloca tra i paesi moderatamente innovatori con un tasso di performance pari al 91,6% rispetto alla media europea, riducendo progressivamente il gap rispetto agli altri paesi. Tra i principali punti di forza emergono la produttività delle risorse, innovazioni dei processi aziendali e supporto delle autorità pubbliche negli investimenti in R&S. Invece nei punti di debolezza emerge il deficit nell'istruzione terziaria, la mobilità nel settore HRST (*Human Resources in Science and Technology*, ovvero persone con un livello di istruzione terziaria impiegate nei settori scientifici e tecnologici), e le spese in R&S per il settore commerciale. Emerge quindi che i fattori intangibili, come la R&S, l'innovazione e il capitale umano abbiano ripercussioni sull'economia nazionale e sul potenziale di crescita delle imprese. Scenario reso ancora più complesso dalla diversità strutturale delle imprese nel nostro territorio: all'aumentare delle dimensioni delle imprese, aumenta la durata temporale del ritorno sugli investimenti. Le imprese decidono di investire in formazione per diversi motivi: formazione di neoassunti, aggiornamento delle competenze dei lavoratori (la quale registra investimenti in crescita), acquisizione di nuove competenze per lo svolgimento di mansioni nuove. Quindi si potrebbe evincere che lo standing delle imprese sia quello di concentrare le risorse soprattutto sull'aggiornamento piuttosto che sostenere l'innovazione e l'apprendimento di nuove competenze di cui questo necessita.

Risulta quindi necessario analizzare lo scenario degli investimenti che le imprese mettono in atto per favorire lo sviluppo delle competenze digitali, ritenute competenze chiave per

²<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f0e0330d-534f-11ed-92ed-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-272941691>

l'apprendimento permanente nella Raccomandazione del Consiglio europeo del 2018. Anche su questo fronte, nel nostro Paese le strategie attivate per supportare l'acquisizione e lo sviluppo di competenze digitali sono state insufficienti. Nel XX/XXI Rapporto sulla Formazione Continua elaborato da ANPAL, in collaborazione con INAPP³, si legge: "Confermano questo scenario i dati ISTAT, secondo i quali nel 2018 solamente il 22,4 per cento delle imprese italiane con almeno 10 addetti indicava tra i tre principali fattori competitivi di un'azienda lo sviluppo delle competenze tecnologiche delle proprie risorse umane" (p. 19). Tuttavia, la crisi causata dalla pandemia di Covid-19 ha reso evidente la crucialità delle tecnologie digitali che ci hanno concesso di proseguire le quotidiane attività di studio e lavoro. La *digital transformation* che avanza a ritmi crescenti ha reso indispensabile l'attuazione, da parte delle autorità pubbliche, di piani per lo sviluppo delle competenze digitali, fornendo ai cittadini la possibilità di rispondere in modo positivo e proattivo alle nuove sfide del mercato del lavoro. In Italia è stata introdotta nel 2020 la Strategia Nazionale per le Competenze Digitali, prevedendo l'attivazione di un *individual learning account* per la formazione di competenze digitali, il finanziamento dei percorsi ITS legati alla digitalizzazione, incentivi per l'attivazione di apprendistati e percorsi di sviluppo di competenze *digital* e l'attuazione di un piano nazionale di valutazione e certificazione di tali competenze.

Sempre dal rapporto ANPAL e INAPP viene evidenziato che a livello comunitario la Finlandia si attese al primo posto come Paese con maggiore concentrazione di imprese che

³https://www.anpal.gov.it/documents/552016/586510/XX+XXI+Rapporto+FC_DEF_24_11_2021.pdf/ed943797-276f-6786-7841-3dcf68f3487f?t=1637769493553

organizzano corsi di formazione o aggiornamento di competenze digitali (media del 37% contro la media europea del 24%). Segue poi la Danimarca, che si posiziona in testa alla classifica per la formazione di professionisti in ambito ICT. In coda troviamo invece i Paesi dell'Est Europa, come Romania, Bulgaria Polonia e anche Lituania. Per quanto riguarda l'Italia, in ambito di competenze digitali si classifica al 12esimo posto, con una concentrazione di imprese in ambito *digital* del 17%. Tuttavia, si registra una riduzione del gap di 5 punti percentuali tra Italia ed Europa rispetto al 2014, relativamente alla presenza di imprese in ambito digitale in quanto, come per la formazione più in generale, si è sviluppata una maggiore consapevolezza da parte delle imprese di adottare specifiche strategie in ambito digitale tramite percorsi di formazione e *reskilling*.

A livello nazionale è stato attivato il Piano Impresa 4.0 nel 2021, un progetto costituito dall'insieme di strategie per favorire un ammodernamento tecnologico in ambito produttivo e per sostenere gli investimenti in ambito di innovazione e competitività nei mercati. Nonostante le numerose aspettative, non emergono ancora rilevanti cambiamenti, in quanto sussistono ancora diversi gradi di digitalizzazione nel nostro Paese ancora troppo legati alla dimensione, al settore e alla capacità di ricollocazione del business. Questo divario è da ricercarsi nell'entità degli investimenti attivati dalle imprese ma soprattutto nella visione strategica di instaurare sinergie tra gli enti nazionali e internazionali e di ricerca di nuove soluzioni.

Nel corso di questo paragrafo si sono voluti analizzare i principali fattori di scarsa propensione delle imprese italiane verso la formazione, fatto che porta ad un posizionamento dell'Italia inferiore rispetto alla media europea e allineato agli standard di alcuni Paesi

neocomunitari. Tra le principali cause di mancata incentivazione della formazione troviamo innanzitutto la dimensione strutturale di molte imprese del territorio, soprattutto medio-piccole, l'alta concentrazione di figure professionali con un livello di istruzione basso, l'elevata età media dei lavoratori, la scarsa propensione a adottare l'innovazione nelle imprese non *hi-tech* e il livello medio di competitività delle imprese nei mercati esteri. Questa tendenza porta così a limitare la formazione solo ai pochi eletti, ai quali molto spesso sono affidate mansioni che richiedono il possesso di determinate competenze – una tendenza giustificata sia dalla difficoltà di misurarne il ritorno sugli investimenti sia per l'attitudine a ricercare all'esterno figure più *senior* e, quindi, già in possesso delle suddette competenze.

1.3 Le sfide per la formazione continua nelle imprese private

Come si è reso evidente nel precedente paragrafo dalle riflessioni sugli investimenti messi in atto dalle imprese italiane, emergono ancora oggi notevoli criticità che possono rappresentare un ostacolo per il concetto di *well being* delle persone. La formazione rappresenta quindi l'elemento centrale nella costruzione di figure professionali che possano rispondere in modo decisivo alle sfide poste dal mercato. Si rende necessario investire in formazione per fronteggiare una competitività sempre più crescente tra i mercati europei e internazionali e per consolidare la posizione lavorativa delle persone attraverso aggiornamenti, potenziamento delle competenze già apprese e acquisizione di nuove conoscenze. L'elemento di criticità emerso è quello del legame fragile tra istituzioni scolastiche e richieste delle imprese, che risultano essere due elementi ancora scollegati negli obiettivi attesi e nelle aspettative soprattutto per quanto riguarda l'aspetto pratico. Infatti, il percorso formativo è il punto cardine per supportare lo sviluppo delle persone, sia per favorirne l'assunzione sia per sostenerne la crescita professionale nel corso della propria carriera. Di seguito si vogliono presentare le principali sfide per la formazione evidenziate dal XX/XXI Rapporto sulla Formazione Continua elaborato da ANPAL e INAPP e integrate dalle riflessioni condotte da INAZ nelle sue pubblicazioni in ambito aziendale, un'azienda leader nello sviluppo di software e soluzioni di amministrazione del personale.

Una delle prime sfide alla quale dare una pronta risposta è quella del *mismatch* tra domanda e offerta di formazione. L'origine di questo disallineamento è da ricercarsi nell'impostazione dell'attuale organizzazione formativa di tipo *supply-oriented*, dove è l'offerta a orientare la domanda in ambito formativo e che dimostra ancora oggi notevoli difficoltà nell'intercettare il reale fabbisogno formativo degli individui, enti e organizzazioni territoriali posti sempre

più a rapidi cambiamenti in un contesto governato dall'incertezza e dall'imprevisto. Di conseguenza, l'offerta formativa finanziata tramite risorse pubbliche non riesce a soddisfare la richiesta di competenze specifiche, trasversali ed altamente professionali da parte degli individui e delle imprese. L'analisi della domanda formativa, inoltre, non è ancora molto sviluppata e diffusa a livello territoriale, fatto per il quale diviene molto difficile intercettare il reale fabbisogno formativo. Si rende quindi necessaria una maggiore esplicitazione e strutturazione della domanda formativa attraverso un processo strutturato e qualificato per consentire così un allineamento efficace ed efficiente con l'offerta. Strutturando un processo di questo tipo si potrebbero predisporre spazi organizzativi efficaci nello sviluppo dei talenti e nel perseguimento dell'innovazione di prodotto, di cui si è parlato nei paragrafi precedenti. Un aspetto positivo che emerge dagli studi condotti da Isfol riguarda il trend in crescita da parte delle imprese e dei diversi enti amministrativi di adottare processi innovativi di *governance*. Questa attitudine porta sia ad allineare gli obiettivi e gli indicatori dell'offerta formativa sia ad una maggiore collaborazione degli stakeholder coinvolti nei processi formativi per un miglioramento sostanziale della qualità. Ad oggi molte imprese possono contare su sistemi formativi avanzati, in grado di fornire un accertamento formale degli indicatori logistici, gestionali e di professionalità e un processo valutativo dei risultati raggiunti in termini di competenze, attraverso l'utilizzo di strumenti basati sul feedback costante nell'ottica del *continuous improvement*. Le imprese dispongono così di dati affidabili sull'avanzamento degli interventi formativi, permettendo di ottimizzare le risorse e ripianificare gli interventi in itinere. A supporto di ciò, molti enti regionali stanno adottando strumenti di mappatura delle competenze e delle figure professionali repertoriati e classificati

in appositi registri, sui quali poi avanzare proposte in ambito formativo con eventuale validazione da parte di altri enti quali, ad esempio, i centri per l'impiego.

Un'ulteriore sfida in ambito formativo è quello della rilevazione e valutazione delle competenze, attraverso la misurazione dei risultati e degli effetti delle iniziative già avviate, e la strutturazione di partnership territoriali in grado di rispondere in modo efficace a questa frammentazione. I modelli predittivi del mercato del lavoro rivestono un ruolo cruciale per anticipare le richieste di competenze da parte delle imprese, che nel tempo sono passati da una finalità di programmazione a una d'informazione per individui e imprese per una maggiore e migliore occupazione. Tramite la rilevazione dei trend di mercato, le previsioni di crescita e dei contenuti professionali è possibile anticipare il fabbisogno formativo, fatto che viene reso possibile dalla sempre maggiore partecipazione degli enti regionali che da anni sono impegnati nella costruzione di processi e sistemi in grado di costruire partnership tra gli enti territoriali e strumenti di mappatura e certificazione delle competenze. Le regioni sono sempre più impegnate nel potenziamento dei modelli di valutazione delle competenze: si registra così una correlazione positiva tra l'efficacia formativa e la valutazione sistematica di processi, prodotti e risultati. Le imprese ben strutturate dispongono infatti di strumenti di identificazione degli obiettivi formativi, di valutazione dei risultati e degli impatti economici e di ripianificazione degli interventi. Tuttavia, esistono realtà meno strutturate che dimostrano ancora difficoltà metodologiche ed organizzative nell'identificazione dei fabbisogni formativi e del target di riferimento, nella strutturazione di processi di analisi ed elaborazione di dati e nella riprogettazione delle iniziative formative. In queste realtà l'efficienza prevale sull'efficacia, in quanto vengono sì raggiunti gli obiettivi posti dalla formazione ma non si analizzano le diverse variabili in grado di influenzarne i risultati nel

medio-lungo periodo. Anche in questo caso, gli enti regionali apportano un notevole contributo nella strutturazione di processi che siano in grado di garantire un migliore allineamento tra i sistemi valutativi italiani con quelli comunitari. Inoltre, la formazione diviene indispensabile per dare una pronta risposta al fenomeno del *placement*, ovvero garantire alle persone la mobilità occupazionale e il ricollocamento, attraverso la strutturazione di processi valutativi efficaci. Le regioni diventano quindi un organismo di riferimento nel processo formativo, in grado di creare solide sinergie tra i diversi enti pubblici e privati allargando la platea di stakeholders coinvolti e rispondendo così in modo efficace alle sfide poste dal sistema. È quindi necessario adottare e sostenere un modello di *governance* condiviso che permetta sia la diffusione di processi valutativi che comprendano solidi e fondati indicatori sia la qualificazione di persone e organismi coinvolti. I modelli di analisi di cui si parlava pocanzi devono tenere in considerazione quattro sostanziali indicatori: quantità degli interventi formativi, budget allocato, impatto sull'innovazione, competitività e inclusione.

Terzo aspetto sfidante risulta essere lo sviluppo di partnership tra agenzie formative e imprese nell'ottica di sviluppo di un sistema di formazione continua efficace, evoluto e adeguato alle esigenze di lavoratori e imprese per ridurre il divario tra domanda e offerta di cui si parlava all'inizio del presente paragrafo. Nel nostro Paese diviene lampante la necessità di creare questo legame soprattutto per la frammentazione produttiva e la strutturazione delle imprese: sono soprattutto quelle di più piccola dimensione ad avere difficoltà nello sviluppo di un processo formativo e che necessitano quindi di supporti da altre aziende ed enti formativi, costruendo così dei distretti industriali. In Italia la costruzione di legami territoriali per garantire la qualità dei servizi offerti e la condivisione di conoscenza è sicuramente un punto

a favore. La cooperazione tra i diversi enti formativi, le imprese e gli organismi di ricerca rappresenta una valida risposta per un migliore allineamento tra il sistema formativo e le richieste del mercato del lavoro, un gap non colmato del tutto ma che vede un grande potenziale di sviluppo. Nelle politiche di sviluppo comunitarie appare prioritario l'instaurazione di partnership tra imprese ed enti formativi, le quali sottolineano l'impegno diffuso nel sostenere le recenti aggregazioni avvenute per lo più in maniera spontanea e che possono diventare cicliche. La partnership più diffusa è quella tra impresa o distretto industriale ed ente formativo del territorio: si tratta soprattutto di relazioni informali e durature che avvengono perlopiù dal coinvolgimento di docenti provenienti dal mondo dell'impresa. La difficoltà che sussiste ancora oggi è quella di convergere le richieste delle imprese nel sistema della formazione continua: qui si inseriscono le istituzioni che agiscono da collante tra il sistema educativo e il mondo del business. In questo quadro sinergico, le normative regionali si integrano con le iniziative introdotte dalle imprese e dagli enti formativi per costruire un processo che veda il coinvolgimento di tutti gli stakeholders nelle fasi di valutazione e identificazione degli indicatori formativi. L'impresa diventa quindi un luogo di apprendimento grazie anche al contributo di interventi formativi formali, resi possibili anche dall'attivazione di fondi interprofessionali. L'apprendimento in impresa coinvolge sia gli attuali lavoratori sia quelle figure, soprattutto *green field*, accompagnate in un percorso formativo altamente professionalizzate per proseguire poi la propria carriera in impresa o altri contesti. Gli enti regionali devono quindi regolamentare questa funzione formativa delle imprese, attraverso la strutturazione di processi codificati per attivare partnership cicliche con gli enti formativi. Esistono poi realtà imprenditoriali caratterizzate da una strutturazione perlopiù arretrata rispetto all'offerta proposta dagli enti formativi,

caratterizzati da attrezzature e sistemi tecnologicamente avanzati e all'avanguardia, oppure quelle realtà dove l'innovazione di prodotto e la ricerca sono ancora fortemente arretrate. Emergono quindi due necessità: da un lato, abbracciare l'innovazione nell'impresa, incoraggiando il cambiamento e la costruzione di legami solidi tra i diversi stakeholder coinvolti, dall'altro, evolvere l'attuale sistema dell'offerta formativa attraverso la costituzione di partnership in grado di favorire lo scambio di *best practice*, competenze ed esperienze. La ricerca diventerebbe così cardine dell'intero sistema permettendo anche alle PMI di introdurre delle innovazioni nei propri sistemi anche con un moderato investimento iniziale.

Un'ulteriore sfida per la formazione è il cambiamento di paradigma da un approccio *push-model*, orientato alla ricerca di lavoro, a un approccio *pull-model*, ovvero di ricerca di opportunità di lavoro. La differenza è che nel primo modello gli specialisti della formazione indirizzano le persone verso obiettivi lavorativi e formativi prestabiliti, mentre nel secondo sono le persone stesse ad essere responsabili di reperire le risorse necessarie per realizzare un determinato progetto e raggiungere così l'obiettivo stabilito. Gli specialisti della formazione dovrebbero quindi supportare le persone nell'identificazione e attuazione del progetto professionale, considerando anche le specifiche esigenze di imprese e territorio. Il passaggio a questo paradigma si rende possibile solo con un valido sostegno e promozione della domanda formativa e con una riprogettazione dei processi di mappatura delle competenze.

Infine, favorire nuove esperienze di apprendimento può rappresentare una sfida per la formazione. Il trend del mercato del lavoro richiede l'acquisizione di abilità relative allo sviluppo del senso di imprenditorialità e di maggiore trasversalità, favorendo l'emergere di

realità formative in grado di sviluppare nuove competenze, tra queste quelle della creatività, *problem solving*, *team working*. Nascono quindi le realtà del *coworking*, luoghi di aggregazione di persone provenienti da diverse realtà aziendali, e dei laboratori digitali, nati negli Stati Uniti i quali favoriscono la condivisione di procedure e processi attraverso attività formative e scambi informali, influenzando il mondo del lavoro e i modelli di apprendimento e formazione continua. I laboratori digitali descritti dal rapporto ISFOL 2015 “sono officine che offrono servizi personalizzati di fabbricazione digitale, attraverso l’uso di strumenti computerizzati in grado di realizzare, in maniera flessibile e semi-automatica, un’ampia gamma di oggetti” (p. 71). Questi luoghi ad alta innovazione si basano sulla condivisione di processi, tecnologie e conoscenze tramite la rete – un fenomeno legato ancora al mondo dell’artigianato e dell’industria, ma che può trovare rapida diffusione in altri settori quali quello dell’educazione e della ricerca. Essi rappresentano uno spazio di condivisione informale di esperienze e di costruzione di nuove competenze che vede professionisti, esperti e ricercatori creare legami tra il laboratorio stesso con le necessità delle imprese. Questi vengono poi supportati dalla comunità di pratica, ovvero individui aventi medesimi interessi e riuniti verso un obiettivo, dal passaparola, dalla comunità in rete, condividendo vere e proprie storie di vita. I laboratori digitali rappresentano una valida risposta al cambiamento introdotto dalla recente introduzione di una cultura digitale e di condivisione in rete – un modo differente di fare informazione e comunicazione, che ci vede sempre più esposti all’utilizzo di nuove tecnologie. Infatti, permettono la condivisione dell’informazione su larga scala e il passaggio a un modello organizzativo legato all’efficienza ed economicità delle comunità di rete, le quali attraverso l’auto-organizzazione e la valorizzazione delle diversità sono in grado di rispondere alle emergenti sfide del mercato. Gli enti territoriali, nel

supportare le persone nel mercato del lavoro, devono tenere in considerazione queste nuove modalità di fare formazione e cooperazione.

Infine, un ultimo aspetto sfidante riscontrabile nella cosiddetta società della conoscenza è il ruolo stesso della formazione e di come questa venga percepita, influenzando anche le riflessioni sulle cifre da investire. Infatti, il rischio è la mera riduzione “a pronta risposta alle emergenze, in un perenne stato di mancanza di adeguate risorse economiche e non, che non permette di ragionare sul lungo termine, di porre domande di senso rispetto ai bisogni collettivi e individuali, di progettare cambiamenti individuali e trasformazioni sociali” (Pozzo, 2016, p. 4). La formazione diviene quindi una forma di acquisizione di conoscenze, competenze e abilità a “breve termine”: assume carattere d’urgenza, si focalizza sul bisogno del presente, tralasciando o mettendo in secondo piano il bisogno del futuro, in un clima generale caratterizzato dall’incertezza rischiando di precludere le stesse opportunità di autorealizzazione a tutti gli stakeholders coinvolti. Le imprese sono sempre più esposte a scelte sulla base di efficienza economica e finanziaria, a volte con tagli drastici alle cifre da investire nella formazione e sviluppo delle persone che la costituiscono. E così la formazione acquisisce i connotati di un bene di lusso: si fa efficienza sulle risorse del capitale umano e sulla professionalità delle persone per puntare al ribasso, pensando erroneamente che questa possa essere una strategia giusta per fronteggiare una concorrenza sempre più serrata tra le diverse imprese presenti nel mercato. Formazione e sviluppo diventano qualcosa di cui si può fare a meno, quando invece si dovrebbe pensare al loro ruolo cruciale per la qualità del lavoro e per il mantenimento di alti standard di professionalità, tra l’altro entrambi concorrenti al raggiungimento di ottimi risultati di business. La formazione permanente deve essere un elemento costitutivo della società in cui viviamo: essa fa fronte a incessanti ed emergenti

bisogni di una società che si nutre della stessa conoscenza, che trova nella tecnologia e innovazione una leva per accelerare il progresso e che tenta, sempre di più, a una riduzione dei tempi. La formazione deve essere concepita come un mezzo e una risorsa che incentiva lo sviluppo dei talenti e promuove la professionalità delle persone – dato il grande ruolo che riveste nella *knowledge society* richiede al management di effettuare scelte ponderate in fase di budget.

Dal rapporto ISFOL 2015 emerge quindi “una forte attenzione delle strutture dell’offerta di formazione professionale al mondo del lavoro: ciò è indice di dinamismo e vitalità e favorisce la connessione fra istituzioni e mondo della formazione e della produzione, rispetto allo sviluppo della programmazione dell’offerta formativa” (p. 62). Riassumendo: le istituzioni e gli enti locali acquisiscono un ruolo cruciale nel rendere le imprese più partecipi e attive nella progettazione formativa, per allineare l’offerta alla domanda di formazione tarata sulle peculiarità delle imprese stesse e per attivare partnership strutturate tra i diversi stakeholders coinvolti. Nonostante questo trend sia in crescita nel nostro Paese, risulta necessario investire ulteriormente nella ricerca e nell’innovazione.

2. Strategie di incentivazione della formazione nelle imprese private: il lavoratore al centro

2.1 Quali sono ad oggi le modalità di fare formazione nelle imprese?

La formazione è un elemento in costante evoluzione: cambiano le organizzazioni e le priorità che esse attribuiscono alla propria *governance*, i mercati si evolvono e le nuove tecnologie si inseriscono nei processi produttivi, cambiando così i paradigmi con cui si concepisce la formazione stessa. A sostegno di questa tesi, si propongono di seguito le riflessioni condotte da Elisa Bottallo ed Ettore Maraschi, autori del libro “Innovare la formazione aziendale” del 2012, i principi chiave di Fondir per innovare la formazione⁴, fondo paritetico per la promozione e finanziamento della formazione per i dirigenti, e la ricerca annuale condotta da Fòrema tra le imprese venete pubblicata nel 2021⁵, rinomata società di formazione e consulenza di Confindustria Veneto Est.

La modalità di erogazione in aula intesa come luogo fisico si sta progressivamente evolvendo verso un processo di dematerializzazione: le nuove tecnologie permettono un accesso più ampio e ugualitario alla formazione, diffondendo valori quali flessibilità, innovazione e autonomia dell'apprendimento. La necessità delle imprese diviene quella di fornire contenuti formativi sempre più customizzati sulla base delle specifiche esigenze, strategie e processi di cambiamento in atto. Per tale ragione, la formazione blended si sta affermando quale modalità di *delivery* prioritaria per rispondere a questo ampio *pool* di esigenze, andando persino a sostituire la formazione a distanza (FAD) ritenuta troppo rigida rispetto al bisogno

⁴<https://www.fondir.it/sites/default/files/fondir/opportunita/guida-per-innovare-formazione.pdf>

⁵<https://forema.it/it/news/in-tempi-di-pandemia-la-formazione-diventata-la-priorit-per-le-aziende>

di sempre più ampia personalizzazione. In questo scenario si aggiunge anche il processo di crescente digitalizzazione delle imprese, il quale richiede l'acquisizione di competenze soprattutto trasversali e nuove – la stessa digitalizzazione che veniva tanto temuta e che sta progressivamente acquisendo fiducia dal *top management* e dalle persone stesse viene ora vista come un'opportunità più che come una minaccia, sebbene ci sia una crescente consapevolezza circa le competenze da acquisire per rispondere efficientemente ai rapidi cambiamenti. Per garantire l'occupabilità delle persone è necessario supportare il bisogno dell'apprendimento, acquisire competenze trasversali e contaminate dai diversi ambiti del sapere e non fare fede solo su quanto si è già appreso: la conoscenza, l'innovazione e l'analisi divengono gli ingredienti principali per raggiungere obiettivi di successo. La rapida evoluzione e digitalizzazione apportano da un lato un grande potenziale di sviluppo, dall'altro accelerano quell'obsolescenza di competenze di fronte alla quale la formazione deve sapersi adeguare: diviene pertanto indispensabile puntare sulla creatività, flessibilità cognitiva e intelligenza emotiva, elementi caratteristici dell'essere umano e che consentono un'integrazione (e non sostituzione) tra l'uomo e il robot.

La prima modalità per fare formazione qui presa in esame è quella d'aula, la quale tradizionalmente viene scelta dalla maggioranza delle imprese per attività di training manageriali. Si compone di momenti e conversazioni in presenza svolti in aule dedicate dove il formatore condivide informazioni e contenuti, facilitando il processo di apprendimento e ingaggiando i partecipanti a un confronto attivo e partecipativo. Tuttavia, anche la formazione in aula sta riscontrando processi di profonda innovazione: la dinamica di *delivery* di contenuti in modalità frontale per circa 8 ore risulta essere ormai superata in quanto manca di efficacia. Ad esempio, si potrebbe pensare a rimodellare le sessioni formative in termini

di tempi permettendo un apprendimento granulare costante e diluito, facilitando l'acquisizione e la messa in campo dei contenuti oltre che rispondendo efficacemente alle esigenze del business. Oggi più che mai si tratta di reinventare le dinamiche d'aula offrendo maggiore flessibilità, riducendo i tempi, prioritizzando il budget destinato, garantendo una partecipazione quanto più mixed in termini di età e professioni, introducendo nuove tecnologie a supporto e rispondendo a una varietà di stili di apprendimento. I fattori che hanno dettato questa evoluzione sono sicuramente i tempi e i costi, risorse strategiche per eccellenza nel mondo delle imprese. Infatti, si riscontrano notevoli problematiche nell'assentarsi dalle proprie attività per giornate lavorative intere, soprattutto per il target manager e *top management* e, per le imprese *multicountry*, la *delivery* d'aula rappresenta costi logistici sicuramente elevati. In aggiunta, le nuove tecnologie e l'affermarsi dei *training online* hanno portato a rivedere la necessità di ricorrere alla formazione in aula, che verte sempre di più su contenuti normativi e legislativi. Utilizzare le nuove tecnologie e la formazione virtuale permette una migliore codifica, strutturazione e adattabilità delle informazioni e i contenuti possono essere fruiti in modalità e tempi differenti, a seconda delle proprie esigenze lavorative e personali. Anche il materiale utilizzato per la formazione ha riscontrato notevoli evoluzioni come, ad esempio, il passaggio dalle slide a contenuti multimediali da utilizzare in aula, alla rete per cercare informazioni e software o applicazioni per favorire il flusso e l'interazione nella *community* in apprendimento. In questo modo, le dinamiche d'aula divengono più snelle e interattive e, con l'introduzione di nuovi linguaggi quali quelli multimediali e artistici, permettono uno scambio di esperienze ponendosi come un processo di apprendimento continuo grazie all'integrazione di *social* e *digital learning*. Strutturare una formazione d'aula che sia efficace e coinvolgente richiede indubbiamente una

progettazione accurata di materiali didattici e l'impiego di tecniche di facilitazione e metodologiche esperienziali. L'obiettivo rimane quello di supportare il *know how* della *community* in apprendimento stimolando la riflessione e, in generale, il *peer learning*, favorendo la comunicazione dei processi, obiettivi e strategie di *business*, ricevendo *feedback* in maniera puntuale sia come verifica dell'apprendimento sia per adattare quanto più possibile il contenuto formativo alle caratteristiche della *community*. La formazione in aula risulta essere strategica soprattutto per esemplificare i contenuti e per condividere l'esperienza del formatore in una modalità integrata garantendo concretezza.

Un'altra forma utilizzata in larga scala è sicuramente quella della palestra formativa, la quale attraverso la metafora sportiva indica l'accompagnamento graduale verso un itinerario di apprendimento che, ricorrendo a metodologie come simulazioni, *role play* e *project work*, permette di sviluppare competenze cognitive e pratiche. Attraverso queste metodologie è possibile sviluppare i propri progetti, portare nuove idee e ideare laboratori innovativi, incrementando l'interesse per la formazione. L'obiettivo della palestra formativa è quello di rendere l'aula fisica un vero e proprio momento di *training* fondato sulla collaborazione e sull'integrazione di modelli di apprendimento virtuale. Inoltre, permette di avvicinarsi maggiormente ai problemi vissuti nel quotidiano, suscitando interesse da parte dei discenti e soprattutto piacere per l'apprendimento. Questo metodo di formazione crea dei veri e propri percorsi di apprendimento e risulta particolarmente adatto nei contesti di sfiducia verso la formazione o dove si intenda promuovere la collaborazione e la partecipazione attiva.

Lo studio dei casi è indubbiamente uno dei metodi maggiormente impiegati nelle attività formative nelle imprese. Ai partecipanti viene richiesto di analizzare casi reali dell'impresa in modo dettagliato e di proporre soluzioni concrete. Nel flusso formativo, si posiziona dopo

l'inizio del corso e dopo aver svolto una serie di lezioni ed esercizi e viene condotto in piccoli sottogruppi, i quali a turno presentano la propria soluzione in plenaria. Ad esempio, si potrebbe proporre l'analisi di un'esperienza vissuta in prima persona da un partecipante in un determinato contesto d'impresa. Esistono diverse tipologie di casi che possono essere utilizzati e sono differenti a seconda dell'obiettivo:

- il caso di diagnosi presenta una situazione complessa, composta da numerose informazioni e l'obiettivo è quello di formulare una diagnosi dall'interpretazione dei dati,
- il caso di soluzione del problema presenta una situazione di partenza e lo scopo da raggiungere e l'obiettivo è quello di identificare mezzi, risorse e soluzioni idonee.
- il caso di analisi presenta una situazione disfunzionale e si deve discutere su che cosa non ha funzionato, presentando un *panel* di ipotetiche soluzioni.

L'obiettivo del metodo dei casi è quello di sviluppare le capacità di investigazione e di *problem solving*, stimolando la riflessione e mettendo in gioco le proprie idee anche se contrapposte. Risulta essere particolarmente idoneo nei contesti in cui si vuole sostenere una sensibilizzazione del gruppo verso elementi relativi alla specifica realtà d'impresa. Oltre a questo, si vogliono altresì migliorare le capacità di comunicazione interna, formulazione di strategie comunicative, condivisione di *mission*, *vision* e valori dell'impresa e relazioni tra pari e gerarchiche.

Per una formazione destinata a un target ampio viene utilizzata la metodologia della *convention*, ovvero un evento formativo organizzato che verte sulla trasmissione di messaggi tramite l'utilizzo della metafora e un linguaggio semplice, lontano dai formalismi aziendali. L'obiettivo è infatti quello della condivisione di un messaggio chiaro dal mondo

dell'impresa, di sviluppo del senso di appartenenza, o di presentazione del percorso formativo da parte del *top management*, il quale presenta le attività in programma ed evidenzia l'importanza della partecipazione nell'ottica delle strategie di *business*. La *convention* permette una diffusione capillare delle informazioni e delle attività di *training*, stimolando la motivazione a parteciparvi, supportando la componente emozionale e incrementando il senso di appartenenza all'impresa. Risulta essere particolarmente utile quando si intende raggiungere un'ampia platea di partecipanti, in quanto permette di sentirsi parte di una realtà d'impresa e aumenta il senso di coinvolgimento e motivazione.

Nel proseguire l'analisi, così come riportato dagli studiosi sopra menzionati e da Fondir, è bene soffermarsi su una modalità di erogazione in particolare, ovvero quella della formazione a distanza. L'emergenza sanitaria del Covid-19 ha infatti portato a ripensare le logiche con cui si intendevano i normali processi produttivi, portando a una generale remotizzazione di tutte quelle attività tipicamente condotte in presenza, soprattutto impiegate, ma anche qualche processo produttivo che ora è controllabile da remoto. Per questo prende avvio la formazione a distanza (FAD) come forma di apprendimento individuale e collettiva e frutto del connubio tra processi formativi e utilizzo della tecnologia, volte a supportare e facilitare l'apprendimento per una fruizione sempre più personalizzata e dinamica. I sistemi *eLearning* permettono infatti di condividere conoscenza tramite materiali sia per l'apprendimento individuale sia per quello collettivo. In entrambi i casi, i partecipanti comunicano con i formatori e con i partecipanti stessi in tempo reale tramite le chat e i forum a disposizione e hanno anche la possibilità di integrare il loro apprendimento tramite la realtà virtuale e aumentata, le quali consentono una *full immersion* nei contenuti. Nell'indagine condotta da Fòrema si legge che "MS Teams (30% di preferenze) e Zoom (24%) sono tra le principali

scelte aziendali, a seguire tutte le altre”⁶. Inoltre, prosegue l’esplorazione di tante imprese verso i sistemi *Learning Management System* (LMS) per la gestione dei contenuti formativi in una piattaforma dedicata ad uso interno. Un grande vantaggio della formazione a distanza è indubbiamente quello della riduzione dei costi e di un flusso logistico agevolato. Tuttavia, questi aspetti non vanno a discapito della comunicazione, in quanto si mantiene comunque un’alta interazione e integrazione nella *community*. Emerge quindi la crucialità dell’*eLearning* come elemento costitutivo della realtà imprenditoriale, la quale garantisce dinamicità, flessibilità e personalizzazione dei contenuti e delle modalità di fruizione. Nel grande ambito della formazione a distanza si distinguono poi la formazione sincrona e quella asincrona. Generalmente la forma sincrona assume le vesti del *webinar*, ovvero una sessione formativa realizzata tramite web in tempo reale la cui partecipazione avviene da remoto. Il vantaggio rimane sempre quello logistico, in quanto non è necessario per docente e partecipanti di spostarsi per raggiungere l’aula fisica, bensì avviene in uno spazio virtuale, e permette di raggiungere un target ampio e dislocato. Il *webinar* ha come obiettivo quello di effettuare *saving* di tempi e costi, permettendo al docente di raccogliere *feedback* tempestivi e al partecipante di fare domande in tempo reale. Un altro grande vantaggio è quello di poter registrare la sessione formativa: la registrazione può diventare parte del patrimonio culturale e formativo dell’impresa attraverso la fruizione dalle *library* digitali o dai percorsi formativi *eLearning*. L’altra componente della formazione a distanza è quella asincrona, con la quale si intende tutto l’ambito dei corsi *eLearning*. Si tratta di moduli multimediali formati risorse audio, video, test e attività interattive come la *gamification*, inseriti in apposite piattaforme

⁶<https://forema.it/it/news/in-tempi-di-pandemia-la-formazione-diventata-la-priorit-per-le-aziende>

esterne o interne all'impresa. Essi comprendono sia momenti di fruizione di contenuti sia momenti di interazione nella *community*, un aspetto che sta rendendo sempre più *social* questo metodo di apprendimento. Questa metodologia permette di porre la persona al centro del processo di apprendimento, la quale contribuisce con le proprie idee e scambio di esperienze con gli altri partecipanti.

Nella guida di Fondir si legge che sempre più spesso vengono scelte strategie di *gamification* dei moduli *eLearning*, ovvero quelle logiche ludiche e creative in ambito formazione, in quanto supportano la partecipazione soprattutto per contenuti obbligatori come la sicurezza sul lavoro. Altre volte, invece, i corsi *eLearning* vengono integrati con altre metodologie dando vita a percorsi *blended*, in grado di rispondere alle diverse esigenze e raggiungendo diversi obiettivi formativi. Uno dei principali vantaggi è quello di garantire flessibilità e autonomia nella gestione del proprio percorso formativo - i contenuti sono fruibili da qualsiasi dispositivo e a qualsiasi orario, rendendo possibile la composizione di percorsi *ad hoc* combinando le diverse risorse a seconda degli obiettivi formativi. Per l'impresa ricorrere all'*eLearning* permette di formalizzare e organizzare la conoscenza aziendale in un unico *repository*, oltre ad essere particolarmente indicato per una formazione con target ampi e dislocati, risparmiare sui costi, garantire autonomia e flessibilità o per supportare il processo di digitalizzazione del sapere.

Sempre in ambito dei corsi *eLearning* sono state sviluppate le Pillole Formative, ovvero corsi multimediali brevi e d'impatto che vanno ad esplorare una specifica conoscenza. La breve durata permette di focalizzarsi sui concetti fondamentali, aprendo nuove riflessioni e stimolando l'approfondimento. I moduli formativi vengono realizzati tramite un linguaggio coinvolgente, sintetico, facilmente memorizzabile e soprattutto visivo. Il grande vantaggio

delle Pillole Formative è quello di integrare diversi stili di apprendimento e permette inoltre di esemplificare il contenuto grazie alle schematizzazioni visive, creare humor e piacere tramite le tecniche di *gamification* a supporto dell'apprendimento e memorizzare facilmente i contenuti attraverso il coinvolgimento dei canali sensoriali e della componente emotiva. Inoltre, permette alla persona di porsi al centro del processo di apprendimento stesso, stimolando l'autostima grazie all'estrema flessibilità di gestione dell'autoformazione. Ricorrere alle Pillole Formative è particolarmente efficace nel supportare la formazione permanente, permettendo inoltre un *saving* di tempi e costi. Possono essere integrate a percorsi formativi *blended*, alla stessa formazione in aula o a percorsi *one to one* come il *coaching*.

Come si legge nella guida di Fondir e nelle riflessioni di Elisa Bottallo ed Ettore Maraschi, una forma di apprendimento già nota nel mondo delle imprese sono i convegni e *workshop*. I convegni sono momenti formativi organizzati incentrati su un tema specifico, maggiormente impiegato per approfondire, aggiornare o perfezionare una data materia, permettendo all'*audience* di ascoltare i contributi di esperti e le novità nel settore. Il *workshop* si basa invece sulla valorizzazione e partecipazione attiva dei partecipanti per condividere esperienze, il tutto facilitato da un esperto o da un formatore. L'obiettivo è quello di supportare il lavoro di squadra grazie alla condivisione e integrazione di idee ed esperienze, permettendo così di allargare gli orizzonti culturali generando nuove influenze e stimoli e di raggiungere risultati tangibili. Si ricorre al *workshop* quando la necessità risulta essere quella di creare sinergie e facilitare il confronto, attivando diverse reti professionali. In questa modalità diviene pertanto fondamentale agevolare il flusso delle informazioni e della conoscenza per garantire l'integrazione di processi e strutture organizzative.

Nell'ambito delle iniziative di formazione "su misura" si posiziona innanzitutto il metodo *one to one*, dove la persona è al centro del processo formativo e il *coach* fornisce un supporto esclusivo e intensivo calando la realtà formativa sulle singole esigenze. Questo metodo si caratterizza per il suo aspetto di *customizzazione*, in grado di rispondere in modo puntuale alle aspettative e agli obiettivi della persona, in un processo continuo di ridefinizione e adattamento dei contenuti. Attraverso i percorsi *one to one* è possibile acquisire specifiche competenze in un periodo di tempo definito attraverso un percorso altamente personalizzato, permettendo una maggiore coerenza e aderenza degli obiettivi con la realtà aziendale e di adeguare la preparazione alle esigenze e ruolo della persona in azienda. L'estrema customizzazione di questa forma di apprendimento permette inoltre di acquisire competenze specialistiche di portare ad un avanzamento di carriera, cambi di posizione o a un *upskilling* nel ruolo attuale.

Un'altra metodologia che ha trovato grande diffusione nelle imprese è il *coaching*, il quale si fonda sulla relazione collaborativa tra coach e *coachee* e permette di integrarsi agevolmente con gli altri programmi formativi a supporto del raggiungimento degli obiettivi. Al centro del processo formativo si posiziona sempre la persona, che va supportata nello sviluppo e nell'esplicitazione delle proprie potenzialità e aree di miglioramento. Anche questa forma di apprendimento è di tipo individuale e permette il confronto diretto e il monitoraggio continuo dei progressi e delle difficoltà del *coachee*, oltre ad agire come rinforzo delle altre iniziative in atto. Il *coaching* permette alla persona di sentirsi proattiva e motivata, con l'obiettivo di generare consapevolezza delle risorse a sua disposizione, dei propri punti di forza e debolezza, delle competenze da sviluppare, e dello stile di leadership in un processo di aggiornamento costante del piano di sviluppo. Nella relazione tra coach e

coachee, il coach si posiziona come motore di cambiamento e guida il *coachee* nell'analisi della realtà e dei risultati che si intendono raggiungere. È particolarmente indicato per migliorare lo stile di leadership, raggiungere obiettivi specifici e supportare il senso di fiducia e responsabilità.

L'ultima metodologia formativa qui presa in esame è quella del *training on the job*, ovvero una forma di continuità tra apprendimento e lavoro che genera nuova conoscenza, soprattutto di tipo tecnico e settoriale, per la quale è utile adottare misure concrete per favorire la comprensione e memorizzazione di procedure. Il *training on the job* si posiziona come un flusso continuo che va dalla riflessione sull'esperienza, rielaborazione e integrazione, acquisizione e riflessione finale. Affinché risulti efficace, è necessario conoscere in anticipo il livello di consapevolezza e motivazione all'apprendimento, strutturando momenti di osservazione e auto-osservazione al fine di rendere l'esperienza il più efficace possibile. L'osservazione strutturata prevede sia l'osservazione degli esperti attraverso filmati e documenti, sia la riflessione sull'esperienza intera, ovvero la ricostruzione dei momenti cruciali confrontando la performance con le risorse del contesto operativo. L'auto-osservazione si compone di una prima rilevazione strutturata delle procedure e strategie comportamentali messe in atto, un'analisi dei punti di forza e delle aree di miglioramento, e un focus finale sugli obiettivi di apprendimento. In questa forma, l'apprendimento riesce a legarsi con l'operatività, in quanto la conoscenza viene calata nel contesto operativo di riferimento e, grazie alla partnership tra esperto e persona in apprendimento, si possono ricercare nuove soluzioni e idee. Il *training on the job* è particolarmente utile quando si vogliono condividere conoscenze tecniche non formalizzate, in una *full immersion* e dialogo continuo tra teoria e pratica.

2.2 Le persone al centro dei processi decisionali e formativi nelle imprese

A introduzione del presente paragrafo, si intende proporre una riflessione pedagogica condotta da Fabrizio D'Aniello sul tema della formazione e della sua valenza a partire dal Novecento con l'avvento dello *scientific management*. Nel suo contributo "Significati di formazione" pubblicato nel 2007 si ripercorrono i principali momenti che hanno caratterizzato la storia dell'economia e come, di fatto, siano cambiati i modi di percepire la formazione e il ruolo della persona. Infatti, a partire dal XIX secolo con l'imprenditore Frederick Taylor si segna il passaggio dall'artigianato all'industria, portando a una logica sistemica e razionalizzata del processo produttivo in sotto unità lavorative. In questo scenario, "il lavoratore, quindi, addetto al mero funzionamento di un macchinario specifico, è considerato quale semplice appendice della macchina stessa e la formazione, perdendo qualsivoglia valenza educativa, assurge a scarso addestramento strumentale teso allo svolgimento di mansioni produttive" (p. 22). Questa linea di pensiero si trova in profondo contrasto con gli ideali pedagogici della civiltà greca e illuminista, le quali concepivano la formazione come mezzo di libera e spontanea espansione dell'essere umano. A seguito delle trasformazioni indotte dall'introduzione di nuove tecnologie volte a rendere più *lean* i processi produttivi e organizzativi e con il nascere di studi e ricerche in ambito pedagogico e sociale, inizia ad affermarsi una nuova fase, denominata sistemica, avente come focus quello di enfatizzare l'importanza delle nascenti dimensioni relazionali, gruppali e sociali del lavoro. Di conseguenza, cambia anche il paradigma di concepimento dell'uomo il quale "da automa isolato ed alienato, autistico esecutore di un disegno progettuale non condiviso né condivisibile, il dipendente ha ora la possibilità di collaborare, di scambiare domande ed informazioni sul prodotto ottenibile, di rapportarsi con i colleghi, anche se l'obiettivo di

fondo rimane quello di semplificare il compito dei manager o dei quadri preposti all'assunzione delle decisioni" (p.23). In questo contesto si nota un crescente interesse formativo sulle dinamiche di gruppo, garantendo sempre l'allineamento tra i bisogni aziendali e individuali. Pertanto, le azioni formative sono orientate sia a migliorare il clima nell'impresa ma rispondono ancora a dinamiche di profitto dell'impresa stessa: i concetti di crescita e potenziale individuale sono ancora lontani dall'essere pienamente implementati. Sebbene la formazione manchi ancora di sistematicità e progettualità strutturate, il focus si sposta dal prodotto, pur sempre di notevole rilevanza, all'artefice.

Solo a partire dagli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso, con l'affermarsi del paradigma post-modernista, si pone al centro della riflessione l'idea di formazione come sviluppo del potenziale umano, di tipo cognitivo, comunicativo, personale e sociale. La crescente automazione industriale e l'inserimento di nuove tecnologie nei processi di lavoro pongono al centro il concetto di "risorsa umana": l'avanzamento tecnologico, riducendo il contributo richiesto dall'uomo, porta a spostare l'attenzione alle componenti sociali, tecnologiche e culturali sviluppate all'interno delle organizzazioni, le quali garantiscono la sopravvivenza e la competitività dell'impresa nei mercati. In questo scenario iniziano a divenire più frequenti la collaborazione tra dirigenza, manager e collaboratori, la progressiva partecipazione alle decisioni strategiche aziendali, l'attenzione alle motivazioni delle persone, la coltivazione del senso di appartenenza ad una realtà che investe sulla promozione e sulla capacità di sentirsi parte di un gruppo. È solo in questo momento che la formazione diviene la risorsa strategica d'eccellenza per l'impresa.

La riflessione si allarga con i contributi apportati dalla società della conoscenza, affermatasi a partire dagli anni Novanta: la diffusione tecnologica e di nuovi strumenti di comunicazione

ha permesso di allargare i confini aziendali tramite la globalizzazione e di informatizzare il lavoro, divenuto sempre più intellettuale e meno rappresentato da azioni fisiche. Questo ha portato a una ridefinizione della formazione per una platea sicuramente più alfabetizzata, focalizzandosi soprattutto sulla componente concettuale, cognitiva e di sviluppo delle competenze. Già con l'affermarsi dell'epoca post-modernista e con la progressiva tecnologizzazione dei processi produttivi si erano posti notevoli interrogativi su quale dovesse essere il tema principale della formazione: ora più che mai diviene chiara l'esigenza di sviluppare il potenziale relazionale, informativo e decisionale delle persone, portando in primo piano il concetto di competenza. Appare evidente quindi che la formazione, in quanto elemento vivente e mutante, si è dovuta riadattare alle trasformazioni strutturali del mondo imprenditoriale, portando a ridefinire i processi di formazione stessi, volti a garantire specifiche condizioni e a soddisfare nuovi bisogni.

Collegato al tema della crucialità delle persone nei processi aziendali, si presenta di seguito la riflessione sul concetto di corporate governance e correnti di pensiero sul tema stakeholder, in quanto necessari a orientare meglio la riflessione sulla sponsorship della formazione a livello aziendale. Il contributo di Stefania Romenti dal titolo "Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement", pubblicato nel 2008, esplicita in maniera dettagliata il cambio di approccio delle imprese verso gli stakeholder per una maggiore inclusività e collaborazione nelle decisioni legate al business. Partendo dalla definizione di corporate governance, gli autori Aguilera (2003) e Wheeler (2004), citati dall'autrice nel suo contributo, la definiscono come "l'insieme di meccanismi di coordinamento e di gestione delle relazioni con i soggetti che controllano le risorse critiche per la sopravvivenza dell'impresa" (p. 17). Da queste parole emerge un

concetto chiave che guiderà la riflessione in questo paragrafo: l'impresa come parte di un ecosistema integrato da diverse persone, aventi obiettivi e ruoli anche molto differenti tra di loro.

In questo quadro si inserisce la riflessione dell'autrice su uno dei due approcci agli stakeholder qui preso in esame, ovvero lo stakeholder relationship management. Le attività d'impresa sono quindi finalizzate a identificare gli stakeholder strategici e le linee guida comunicazionali e relazionali più in linea per raggiungere gli obiettivi di business prefissati. Secondo questo approccio, la reputazione dell'impresa diviene la somma delle interpretazioni degli stakeholder sul modo di fare impresa, analizzando gli elementi chiave influenzanti la qualità delle relazioni strategiche di business. La reputazione di un'impresa contribuisce a rafforzare il valore generato dall'impresa stessa, stimolando la fiducia delle persone a instaurare delle relazioni economiche con essa, e pertanto assume un ruolo importante per un successo duraturo. Secondo l'autrice, emergono quindi tre aspetti cruciali della reputazione. Il primo fra tutti è che l'impresa deve ascoltare i bisogni e le aspettative degli stakeholder per capire le potenziali leve di influenza del loro modo di fare business - questo si rende possibile solo con un flusso continuo di comunicazione e reciproca comprensione tra impresa e stakeholder. Il secondo punto riprende una riflessione di Invernizzi del 2004 circa il bisogno del management di tradurre "i risultati dell'attività di ascolto in decisioni di business, ovvero in un'identità chiara e distintiva, e in comportamenti coerenti e responsabili (attività riflettiva)" (p. 7). Infine, è necessario comunicare con gli stakeholder messaggi che esplicitano l'identità d'impresa, rendendo visibili valori e comportamenti.

Secondo l'autrice Stefania Romenti, le riflessioni più evolute sul concetto di corporate responsibility hanno rilevato dei gap nell'approccio dello stakeholder relationship management, trovando come limitante l'idea di concepire le relazioni come fini a sé stesse piuttosto che come strumento utile per il raggiungimento di un obiettivo comune. Da questa riflessione si evolve infatti nel concetto di stakeholder engagement, che considera l'inclusione degli stakeholder nei processi aziendali per costruire dei legami solidi tra l'impresa e gli stakeholder stessi. Questo approccio vede infatti un ampliamento del ruolo strategico della comunicazione, che inizia a diventare la parte fondante di tutti i processi decisionali nell'impresa, mentre le scelte relative ai valori, identità e comportamenti aziendali prevedono il coinvolgimento attivo e partecipativo di tutti gli stakeholder, vedendo così la nascita di numerosi accordi e partnership strategici. Nell'approccio dello stakeholder engagement la comunicazione facilita e supporta i processi aziendali nelle fasi decisionali, consentendo un confronto attivo e partecipativo tra le parti coinvolte e stimolando il processo di creazione di senso della realtà condivisa. La crucialità della comunicazione permette due importanti riflessioni a livello manageriale: da un lato, lo stakeholder engagement stabilisce le premesse di misurazione del contributo della comunicazione sulla reputazione aziendale, migliorandone l'efficacia, dall'altro, l'engagement diviene un criterio di riflessione per la scelta degli stakeholder stessi, basata su criteri quali disponibilità e ruolo ricoperto. Per concludere la riflessione, si potrebbe sostenere che quest'ultimo approccio ha portato ad un ampliamento della comunicazione come fattore strategico per lo sviluppo della reputazione dell'impresa orientata al successo duraturo. La comunicazione, oltre ad essere l'elemento di ricongiunzione degli stakeholder nei processi decisionali, diviene la linea guida per le evoluzioni strategiche di business in ottica futura.

Si è visto come il ruolo della comunicazione sia cambiato nel corso del tempo a seconda di obiettivi e finalità differenti, giungendo poi ad un'inclusione generalizzata di tutti gli stakeholder coinvolti nei processi decisionali. Questo fattore denota un grande cambiamento nella cultura imprenditoriale e nel modo di concepire le persone, che divengono ora il cuore pulsante dell'impresa. Pertanto, si intende ora analizzare come viene esplicitata la centralità delle persone nei processi d'impresa attraverso il rapporto di ricerca "Formazione continua e grandi imprese" pubblicato nel 2004 in ambito ISFOL ma che riscontra tuttora validità nel mondo del business. Il processo formativo all'interno delle imprese si compone solitamente di quattro fasi: analisi dei fabbisogni, progettazione, programmazione e coordinamento delle attività, *delivery*, valutazione dei risultati. Nell'analisi dei fabbisogni formativi l'obiettivo è quello di indagare i *need* a partire da una dettagliata analisi delle competenze attualmente presenti in impresa. Nelle imprese mediamente strutturate vengono utilizzati appositi indicatori volti a misurare le competenze possedute dal capitale umano ed eventuali gap rispetto alla caratteristica del ruolo ricoperto. Nella seconda fase di progettazione, si decidono gli ambiti di intervento, le risorse da utilizzare (umane, logistiche, economiche), i vincoli esistenti, il planning dell'intervento formativo, i docenti e i partecipanti coinvolti, e infine i criteri di misurazione dei risultati per testare il livello di apprendimento in uscita. Queste due prime fasi risultano essere strategiche dell'intero processo formativo, in quanto decisive nel ridurre il gap di competenze esistenti. La terza fase riguarda invece la *delivery* vera e propria, ovvero l'insieme di attività di docenza e supporto ai partecipanti. L'intero processo si conclude con la valutazione dei risultati, orientato ad analizzare l'investimento in formazione in termini economici e di performance. Le variabili d'indagine possono essere molteplici:

- Valutazione del gradimento da parte dei partecipanti, per valutare i contenuti e modalità di erogazione della formazione di natura più soggettiva. In alternativa, si può monitorare il grado di conformità dei risultati con le aspettative iniziali dei partecipanti;
- Valutazione del grado di apprendimento, effettuata immediatamente al termine del training e nella quale si verifica il potenziale prestazionale dell'azione formativa sui partecipanti. Tuttavia, questo aspetto è di difficile misurazione considerando il ritardo temporale con cui la formazione produce un effetto sulla performance. Infatti, questo approccio si presta perlopiù su analisi di medio termine e su percorsi *on-the-job*;
- Valutazione sulla base di una mappa di competenze interne all'impresa, per monitorare progressivamente le professionalità presenti e tracciare il potenziale di *know how* a seguito di interventi formativi. Questa fase rappresenta una forma di tracking della formazione strettamente collegata con la prima fase di analisi dei fabbisogni formativi.

Come si legge dal rapporto, la valutazione dei risultati riveste una rilevanza cruciale per eventuali ridefinizioni e riprogrammazioni dei contenuti e modalità di erogazione, in cui le persone stesse sono chiamate a fornire le proprie opinioni e considerazioni. Quello che emerge quindi è la centralità delle persone nelle iniziative di formazione, sulla base delle quali si definiscono obiettivi, contenuti, metodologie e sistemi di valutazione più in linea con le professionalità presenti.

Per approfondire ulteriormente il tema delle persone come asset strategico delle imprese, si intende proporre di seguito una riflessione condotta da Paola Nicoletti denominata "Formazione e welfare aziendale nelle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa"

pubblicata nel 2015 nella rivista Osservatorio ISFOL. Il saggio si focalizza sulla *Corporate Social Responsibility* (CSR) e sul *corporate welfare* quali misure per valorizzare il capitale umano e soddisfare i bisogni dei dipendenti e delle loro famiglie, con numerose iniziative a sostegno dell'istruzione, reddito, fondi pensionistici, salute, assistenza e conciliazione lavoro e vita privata. Infatti, come evidenziato dall'autrice, "la flessibilità dei servizi offerti è quindi molto ampia, anche in considerazione dei valori e della mission di ogni azienda, ma si evidenzia sempre più come lo sviluppo del business passi necessariamente attraverso le persone (con investimenti nella formazione delle risorse umane) e come il welfare aziendale incida fortemente quale leva di innovazione sociale" (p. 107). Questo impegno di tipo sociale e culturale viene adottato non solo dalle grandi imprese ma vede la sua diffusione anche nelle PMI, che individualmente o in rete hanno attivato forme innovative di welfare aziendale. Tra le iniziative maggiormente diffuse in ambito di welfare aziendale rientrano "quelle di salubrità del luogo di lavoro e sicurezza dei lavoratori, che vengono praticate da oltre l'80% delle imprese della manifattura e dei servizi e dal 65% delle imprese del commercio; seguono le attività di formazione e aggiornamento del personale e lo sviluppo della comunicazione interna" (p. 110).

Come precedentemente anticipato, emerge sempre più la consapevolezza della centralità delle persone all'interno dei processi strategici d'impresa. "La centralità delle risorse umane è sempre più uno dei pilastri fondamentali della RSI nelle prospettive della sostenibilità, con specifico riguardo all'impegno delle aziende verso i propri dipendenti e nell'investimento sul capitale umano, come il trend sull'investimento in formazione e sulle iniziative di corporate welfare dimostrano" (p. 112). Infatti, tra le iniziative a supporto delle persone si trovano le iniziative di garanzia della sicurezza e salute sul luogo di lavoro, tutela delle pari opportunità,

valorizzazione del *work-life balance* e del *diversity management*, coinvolgimento delle persone sui temi della cultura e della sostenibilità, condivisione dei principi della RSI tramite partnership tra imprese e università e realizzazione di attività formative per lo sviluppo delle competenze professionali. Come nell'ottica dei cambiamenti nei sistemi educativi e formativi, dove le persone diventano la risorsa strategica su cui adattare le modalità e i contenuti formativi, anche nella RSI il tema della sostenibilità si trasmette grazie alle persone. Nell'ultimo decennio, a livello formativo si è assistito a un progressivo cambiamento del focus dall'insegnamento alla trasmissione del sapere che mette al centro la persona in apprendimento. Contestualmente l'attenzione si sposta più sul percorso educativo del singolo, considerandolo nella specificità delle sue esigenze e obiettivi da raggiungere, strutturando così percorsi formativi *ad hoc* - sono le persone stesse a mediare il processo formativo, nel quale il docente (divenuto facilitatore) agisce per favorire l'arricchimento personale. Emerge quindi il primo tema cruciale analizzato in ambito ISFOL, ovvero l'investimento formativo per la valorizzazione e soddisfazione del capitale umano – ripensare a un investimento che vada oltre lo sviluppo delle competenze necessarie a migliorare i processi produttivi e la competitività d'impresa, ma che funga da orientamento dei dipendenti verso una maggiore professionalizzazione e accrescimento personale in termini di competenze. Il secondo tema è quello delle iniziative di CSR, delle modalità di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di sostenibilità d'impresa e i metodi organizzativi della CSR all'interno delle aziende. È divenuta ormai lampante nel mondo aziendale la necessità di sensibilizzare ulteriormente al tema della responsabilità sociale d'impresa che veda un coinvolgimento di tutti i livelli e figure professionali, scardinando le logiche *top down* e strutturando piani informativi che permettano di aderire a logiche di

sostenibilità imprenditoriale e di scelta consapevole delle imprese degli ambiti di investimento in tema CSR.

A conclusione del presente paragrafo, si intende riportare una citazione di Sira Serenella Macchietti, tratta dalle riflessioni “Significati di formazione” di Fabrizio d’Aniello: “Centrare l’attenzione sulla persona non significa enfatizzare le capacità del soggetto o abusate forme di spontaneismo, [...], o valorizzare la soggettività e rifiutare competenze ed istituzioni, ma significa tener presente che l’uomo si forma [ancora nel senso di acquisire forma umana] soltanto se è responsabile della propria crescita culturale, sociale, professionale, cioè del suo umanizzarsi” (p. 32).

2.3 Performance, motivazione e intenzionalità alla formazione

Per analizzare il ruolo che ha la formazione su performance, motivazione e intenzionalità, è bene fare un'introduzione teorica sull'evoluzione dei paradigmi formativi. Infatti, Malcom S. Knowles, celebre educatore americano degli anni Novanta, aveva già identificato gli elementi cardine e principi guida della formazione per gli adulti formulando i sette assunti chiave dell'andragogia nel suo libro "Quando l'adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona", pubblicato nel 2016. Si intendono proporre di seguito le riflessioni dell'autore, integrate da alcuni spunti tratti dal sito web di GoodStart⁷, azienda di stampo consulenziale in tema formazione, orientamento e digital solution, che ci supportano nel comprendere come un ente che opera in ambito formativo recepisca un'impostazione andragogica del lavoro con gli adulti che apprendono. Riportiamo a seguire i punti salienti della riflessione di Knowles.

Il bisogno di sapere: gli adulti hanno bisogno di sapere il perché dell'apprendimento prima di avviare il processo di acquisizione del sapere. Gli adulti sentono di dover esaminare vantaggi e benefici che deriverebbero dall'apprendimento di nuova conoscenza e gli svantaggi del non apprenderla. Compito del formatore è quindi quello di ingaggiare i discenti per condurli alla riflessione sul bisogno di conoscenza.

Il concetto di sé del discente: le persone in età adulta maturano il senso di totale indipendenza e autonomia anche nell'apprendimento. Gli adulti richiedono che il loro status venga riconosciuto dal formatore, il quale dovrà favorire situazioni di apprendimento e di ricerca delle informazioni in autonomia. Qualora non si favorisse una situazione di questo

⁷<https://www.consulenzagoodstart.it/andragogia-cose-e-perche-e-importante-per-un-formatore/>

tipo, l'apprendimento verrà percepito come imposto e subordinato alla conoscenza del docente, portando poi ad uno scarso impegno o abbandono del percorso formativo.

L'importanza delle esperienze: le persone in età adulta hanno maturato più esperienza rispetto a bambini e adolescenti, semplicemente perché hanno vissuto ed accumulato esperienze di vita differenti. In un gruppo di discenti adulti ci sarà maggiore varietà di personalità, stili di apprendimento, motivazioni, bisogni, esigenze e obiettivi. Il formatore dovrà tenere conto di questi fattori per cercare di coinvolgere ugualmente tutti i discenti. Inoltre, nella formazione degli adulti è bene tenere conto delle tecniche di apprendimento esperienziali, solo per citarne alcune: le simulazioni, i *role play*, i *case scenario*, attività di *problem solving*. Gli adulti tramite le loro esperienze sviluppano schemi cognitivi e comportamentali, presupposti che possono portare in alcuni casi a rimanere nella zona di comfort. Il formatore dovrà quindi essere in grado di abbattere le barriere di ostacolo all'apprendimento per far sorgere nuove idee, nuovi modi di pensare e di agire. Infine, le esperienze pregresse degli adulti in ambito formativo devono essere tenute in attenta considerazione: il formatore dovrà partire da queste e accompagnare i discenti nell'analisi per usarle come un nuovo punto di partenza orientato al miglioramento.

La disposizione ad apprendere: gli adulti sono disposti ad apprendere se alla nuova conoscenza acquisita viene attribuito un fine e può apportare benefici nella risoluzione di compiti e attività del quotidiano. È pertanto necessario effettuare un'accurata e dettagliata analisi del fabbisogno formativo, definendo obiettivi chiari e pragmatici, il cui raggiungimento porta a benefici misurabili nel contesto privato e lavorativo del discente. Per disposizione ad apprendere si intende anche un certo principio di propedeuticità dei contenuti

formativi: paragonando un neoassunto e un manager di fronte ad un corso sulla leadership, essi non avranno la stessa motivazione e propensione all'apprendimento.

L'orientamento all'apprendimento: l'apprendimento degli adulti è incentrato soprattutto sull'acquisizione di conoscenze relative alla vita reale. Infatti, l'apprendimento di nuove conoscenze e abilità risulta essere molto più proficuo se viene calato nel contesto reale. La fase di progettazione e definizione degli obiettivi formativi insieme alle modalità di esposizione del formatore sono punti cruciali nel raggiungere con successo questo assunto andragogico. Gli obiettivi formativi e i benefici ultimi che derivano dalla formazione devono essere ben esplicitati dal formatore, in modo da sostenere concretamente ed efficacemente l'ingaggio. L'utilizzo di simulazioni e di *case scenario* hanno riscontrato un notevole successo.

La motivazione: essa viene intesa come un insieme di fattori che intercorrono sulla persona per orientare le proprie energie verso un obiettivo prestabilito. È bene tenere a mente due tipologie di motivazione: esterna ed interna. Quella estrinseca si basa sul rinforzo esterno, ad esempio eseguire un lavoro di cui non siamo entusiasti ma che ci permette di avere una disponibilità economica per poter acquistare un bene a cui siamo particolarmente interessati. Quella intrinseca si riferisce a tutte quelle situazioni in cui svolgiamo un'attività ritenuta motivante e non richiede rinforzi esterni, né tantomeno ricompense o punizioni. Chi ama il proprio lavoro e lo svolge con dedizione e passione prova un sentimento di soddisfazione, divertimento, autorealizzazione – tutte queste spinte sono motivazioni intrinseche. In ognuno di noi c'è un impulso all'autorealizzazione ma spesso questo stimolo viene inibito da fattori come l'inaccessibilità alle risorse, l'insufficienza di tempo, la bassa autostima di sé come

soggetto in evoluzione e le attività di formazione che non considerano gli elementi caratterizzanti dell'apprendimento in età adulta. Diviene quindi fondamentale spronare il senso di autodeterminazione e rafforzare il senso di autonomia, relazionalità e competenza. Per attuare questo principio si può iniziare un'attività di *training* invitando i partecipanti di presentarsi e chiedendo motivazioni e aspettative.

La prospettiva andragogica porta un po' a ridefinire i ruoli di formatore e discente rispetto alla formazione tradizionalmente intesa. Quest'ultima, infatti, viene percepita ancora come strettamente legata al contenuto e finalizzata alla mera trasmissione di sapere e conoscenze. Il formatore è il vero e unico progettista del percorso formativo, il quale partendo dall'analisi dei bisogni formula degli obiettivi raggiungibili in linea con le richieste del target, scegliendo metodi e strumenti e scandendo i tempi di apprendimento. I partecipanti non devono fare altro che "adeguarsi" a un'esperienza già disegnata e abbastanza statica, non permeabile da altri elementi del contesto. Il modello andragogico, al contrario, cerca di scardinare la crucialità del formatore e pone le persone al centro del processo di apprendimento, le quali diventano parte attiva e partecipativa del percorso in affiancamento al trainer. Quindi il ruolo del formatore tradizionalmente inteso viene rivisto in un'ottica più di consulente, guida o accompagnatore che deve saper coinvolgere e motivare la *community* all'apprendimento di nuove conoscenze, ma sempre in un secondo piano rispetto ai partecipanti. È innanzitutto indispensabile conoscere i partecipanti e stabilire con loro un legame e un clima positivo e collaborativo, accompagnandoli nel percorso di apprendimento verso il raggiungimento degli obiettivi. Si deve inoltre cercare in ognuno di essi l'elemento che scaturisce motivazione e

partecipazione, stimolando la consapevolezza dell'importanza del percorso che si accingono a compiere.

Nell'ambito della formazione manageriale e dei suoi effetti sulla produttività aziendale, è stata condotta una ricerca da Sandro Trento, Elena Feltrinelli e Roberto Gabriele, denominata "L'impatto positivo della formazione manageriale sulla produttività aziendale. Un'indagine sulle imprese italiane" pubblicata nel 2017 con riferimento quinquennio 2006 e 2011. Perché analizzare la figura dei middle manager? Questa categoria professionale si pone a livello intermedio tra il top management e i collaboratori e ha un ruolo strategico per la produttività d'impresa. I risultati dell'indagine dimostrano infatti che esiste una correlazione positiva e non lineare tra il training manageriale e la performance aziendale in termini di produttività, con un ritorno degli investimenti maggiori per le imprese più strutturate. L'effetto non lineare che si accennava pocanzi è deducibile dal fatto che gli investimenti in formazione hanno un iniziale effetto positivo sulla performance, ma superata una certa soglia questo fattore diminuisce in modo significativo. Questo si spiega nel fatto che la formazione comporta benefici e costi diretti e indiretti, in quanto i manager devono riallocare il proprio tempo nelle attività lavorative. La relazione diventa quindi che "all'aumentare delle risorse e del tempo dedicato alla formazione i costi della formazione stessa [sono] superiori ai benefici dei quali l'impresa può appropriarsi. Le scelte formative vanno quindi effettuate tenendo conto anche del fatto che "troppa formazione" potrebbe comportare un ritorno molto ridotto o addirittura negativo per l'impresa stessa" (pp. 78-79). I middle manager solitamente sono preposti ad attività operative significative per l'impresa, a cui aggiungono il ruolo di percettori di conoscenza e informazione dai collaboratori e di trasmettitori di questi dati al top

management. “I middle manager, proprio in virtù del contatto diretto con i dipendenti che hanno ruoli tipicamente operativi con i clienti e i fornitori esterni, si trovano nella posizione di poter fornire suggerimenti al management più elevato circa le scelte strategiche in vari ambiti aziendali” (p. 79). I risultati dell’indagine mostrano inoltre una significatività maggiore della relazione tra formazione manageriale e performance nelle imprese medio-grandi. Questo si spiega nel fatto che nelle imprese meno strutturate esiste un controllo maggiore da parte del vertice sui middle manager, riducendo l’opportunità di valorizzazione delle competenze e gli investimenti nei training *off-the-job*, ovvero fuori dall’orario di lavoro. Rispetto alle metodologie, simulazioni e casi esperienziali dimostrano risultati migliori rispetto alle forme più tradizionali. In conclusione, gli autori affermano che “gli investimenti in *off-the-job formal training* per i middle manager sono efficaci e rappresentano una decisione strategica che permette all’impresa di migliorare il proprio management e la sua produttività nel lungo termine” (p. 79). La formazione diventa quindi promotrice di sviluppo di *best practice* a livello manageriale, impattando significativamente sulla produttività aziendale. Affinché questo sia possibile, è necessario investire nel capitale umano, fatto che contribuisce all’accrescimento del potenziale aziendale e allo sviluppo di soluzioni innovative.

Per passare all’analisi degli effetti formativi riscontrati dalle persone non preposte a ruoli manageriali, si ritiene utile riportare le analisi condotte da Valeria Friso pubblicate nel 2013. Le riflessioni presentate scaturiscono dall’analisi dei dati ottenuti dalla somministrazione di un questionario a lavoratori impiegati nel settore dell’industria, servizi all’impresa e servizi alla persona, integrati da interviste condotte a responsabili, dirigenti e consulenti in ambito

formativo. Come si legge dall'articolo: "quando la formazione è intesa e pensata come un'opportunità di crescita piuttosto che come un costo; un investimento lungimirante piuttosto che un motivo di dispersione e quando viene pianificata e si rivolge a persone nella loro interezza i lavoratori dichiarano che la formazione può avere una ricaduta positiva per l'organizzazione rispetto a diversi ambiti" (p. 139). Secondo il parere dei lavoratori, la formazione permette l'apprendimento di nuove conoscenze, la messa in atto delle capacità e la possibilità di miglioramento professionale continuo. Quindi, la formazione diviene un vero e proprio vantaggio competitivo per l'impresa, in quanto permette di disporre di un capitale umano estremamente competente e aggiornato. Anche lo sviluppo stesso trae indubbio beneficio dalla formazione, nella misura in cui l'innovazione e i benefici economici portano a sostenere la produttività, il rendimento e l'ottimizzazione dei processi produttivi – uno sviluppo che richiede necessariamente di investire sia in attrezzature sia in formazione, strutturando processi gestionali efficienti. Dai risultati dell'indagine, si sostiene che la misurazione e valutazione degli effetti della formazione siano possibili solo previa analisi dei fabbisogni formativi accurata e dettagliata.

Secondo l'autrice, due aspetti cruciali nel flusso formativo sono l'ascolto delle persone da parte del management e l'accompagnamento post-formazione, in cui le persone vengono reintrodotti alle proprie attività lavorative – entrambi gli aspetti rendono possibile una valutazione accurata. Come infatti riporta l'autrice: "La persona che lavora che ha modo di dare dei feedback, che ha la possibilità di esplicitare i vissuti dei tentativi ed errori che va facendo nella sperimentazione di ciò che ha imparato durante la formazione, ancor meglio, la persona che lavora che proprio in quei tentativi ed errori è accolta, motivata e incoraggiata

dal suo responsabile, è quella persona che può innalzare la sua performance andando così ad incidere non solo nel suo bagaglio di competenze, ma anche nel suo gruppo di riferimento dell'azienda e, quindi, nell'azienda stessa" (p. 141). Tuttavia, è possibile che si verifichi il caso in cui nel rientrare dall'iniziativa formativa la persona riveda i suoi schemi con cui conduceva le normali attività lavorative. Per un breve periodo, quindi, la performance tendenzialmente si abbassa perché la persona stessa prova a lavorare con modalità differenti e procede per tentativi ed errori. Questo potrebbe generare sconforto e un ritorno ai precedenti schemi lavorativi e abitudini ma, se questo processo viene guidato dall'ascolto e dall'accompagnamento, è la persona stessa ad essere incentivata a imparare ancora, assestandosi su un livello di performance superiore. Questo flusso non è così lineare come si descrive, ma il concetto chiave che si intende trasmettere è quello che la formazione può avere effetti se viene concepita come un processo strutturato al ruolo, alle mansioni e ai task della persona stessa – un processo calato nel reale contesto produttivo e situato in uno specifico arco temporale. Quindi, se la formazione viene presupposta come processo e non come evento sporadico, le persone ne percepiscono la valenza positiva.

Altrettanto importante per Valeria Friso è garantire le condizioni per le quali le persone si sentano stimolate di fronte a iniziative di training, perché questo permette di sentirsi maggiormente impegnati e di raggiungere una preparazione più accurata. Sentirsi preparati in termini di competenze tecniche e trasversali porta all'autogratificazione e soddisfazione personale, incidendo sia a livello operativo e professionale sia a livello di autostima e autorealizzazione. Ogni contesto di vita quotidiana consente di alimentare l'autoconsapevolezza circa il proprio valore e il proprio essere. Si pensi, ad esempio, al

candidato che si propone nel mercato del lavoro: le principali emozioni che emergono sono quelli della soddisfazione, gratificazione e motivazione, agendo da indicatori nella scelta della propria carriera professionale. Le percezioni che traggono le persone dal lavoro stesso sono, indubbiamente, la soddisfazione relativa al sentirsi realizzati, fatto che permette di vivere il proprio lavoro come opportunità per conoscere meglio se stessi e le proprie capacità e potenzialità, e la necessità di fare formazione per stimolare nuovi approcci lavorativi, che scaturiscono dall'apprendimento di conoscenze pratiche, teoriche e relazionali. La preparazione genera consapevolezza e atteggiamenti positivi nei confronti del proprio lavoro, spronando la persona a essere maggiormente propositiva in un contesto globale nel quale inizia a sentirsi parte. La sensazione di sentirsi preparati si accompagna all'apertura mentale: non a caso, le persone che si dimostrano professionalmente preparate e capaci di instaurare relazioni positive si dimostrano altrettanto curiose e stimolanti, in quanto estremamente aperte alle nuove conoscenze ed esperienze.

Dall'analisi emerge che la qualità della formazione passa indubbiamente da due aspetti quali il supporto al cambiamento, come mezzo di motivazione, coinvolgimento e condivisione, e la trasmissione di una cultura aziendale, per supportare la produttività d'impresa. A questo si aggiunge che l'impresa che propone formazione deve creare buone premesse per le proprie persone, garantendo che quest'ultime siano disposte a mettersi in gioco e prestando attenzione a tutte le fasi del processo produttivo, a partire dalla comunicazione fino alla creazione di un clima organizzativo permeato dal benessere. Come si diceva in apertura al presente paragrafo, gli adulti ricercano nella formazione qualcosa che vada oltre la mera acquisizione di conoscenze, quanto più un momento riflessivo per il miglioramento delle

proprie competenze. La formazione deve quindi presidiare ai processi creativi e di sviluppo delle conoscenze e spronare una maggiore motivazione intrinseca all'apprendimento. Affinché questo sia possibile, le persone devono essere messe nelle condizioni di poter apportare idee progettuali e innovative, utili per l'impresa per generare nuovo valore. Diviene pertanto fondamentale un'integrazione delle persone nei processi decisionali e strategici riguardanti la formazione – in questo modo, si supporta il senso di collettività, fiducia e corresponsabilità dell'andamento dell'impresa. L'intero processo formativo acquisisce significato se stimola l'intenzionalità, il senso di *commitment* e di appartenenza, la voglia di mettersi in gioco delle persone e di migliorare continuamente, diventando così un processo ciclico che motiva ad acquisire nuove conoscenze da condividere all'interno dell'impresa. La percezione stessa delle persone durante un percorso formativo è che la volontà di apprendere e i risultati nel processo di valutazione aumentino di valore. Un impegno che può intendersi come senso di partecipazione, consapevolezza e coinvolgimento, che cresce in misura proporzionale alla libertà di espressione dei fabbisogni formativi ai propri responsabili e al riconoscimento in termini di valore da parte degli stessi - si può dire quindi che c'è disposizione all'apprendimento se ci si sente parte di qualcosa e se si percepisce di poter contare. Pertanto, è indispensabile che i responsabili della formazione siano maggiormente sensibili e si prendano in carico anche il doveroso compito di “recettori” dei bisogni e delle aspettative dei propri collaboratori, rielaborandoli in un progetto formativo adeguato e il più possibile in linea con quanto richiesto.

Si vuole concludere il presente paragrafo con la citazione della stessa autrice Valeria Friso, che può essere letta in chiave sfidante per le imprese per i prossimi anni: “Si sente l'esigenza

che la formazione venga vista come un processo attento da una parte alle esigenze formative delle persone e dall'altra ai veloci meccanismi di cambiamento visibili nel nostro tempo presente accompagnando quindi la snellezza e l'adattabilità ad un ancoraggio a valori quali il rispetto della dignità delle persone" (p. 145).

3. Quale sarà la direzione della formazione nelle imprese private per i prossimi anni?

3.1 Nuovi concept per una formazione che cambia

Con l'avvento dell'online e la diffusione capillare di smartphone e tablet si assiste a nuovi trend di erogazione della formazione: le imprese strutturate pongono maggiore enfasi sulle persone sulla cui base progettano percorsi formativi accessibili e customizzati in modo totalmente autonomo tramite app e piattaforme di *learning*. Di questo trattano Elisa Bottallo ed Ettore Maraschi in “Innovare la formazione aziendale” del 2012 e Fondir nei principi chiave per innovare la formazione⁸.

Come sostenuto dagli autori, l'intelligenza artificiale si inserisce sempre più nel mondo della formazione per aiutare impresa e persone a identificare i propri fabbisogni formativi e a selezionare quindi un percorso formativo sulla base degli interessi e comportamenti. Di conseguenza, il bisogno di conciliare il tracciamento della partecipazione alla formazione con nuove modalità di *delivery* viene sempre più richiesto: l'obiettivo è quello di rendere la persona autonoma rispetto a tempi e modalità di fruizione della formazione.

Numerosi sono i contributi in tema di innovazione della formazione aziendale che apportano diversi spunti di riflessione e idee per l'adozione strategica di nuove modalità di apprendimento più *engaging* ed efficaci per le persone in impresa. La rivoluzione digitale è divenuta ormai pervasiva nel mondo dell'impresa e in ogni aspetto della formazione, cambiando un po' i paradigmi tradizionali con i quali si concepiva in passato. La formazione d'aula, ritenuta la modalità più adottata di erogazione, non è destinata a scomparire ma

⁸<https://www.fondir.it/sites/default/files/fondir/opportunita/guida-per-innovare-formazione.pdf>

piuttosto sta conoscendo un processo di evoluzione e integrazione con nuove opportunità fornite da un *learning* più digitale, soprattutto nella forma del *blended learning*. Il frutto del connubio di queste due modalità di formazione ha portato alla nascita dei *learning path*, percorsi formativi integrati con diverse metodologie e che portano una combinazione di vantaggi.

Ripercorrendo le riflessioni degli autori e di Fondir, la prima modalità di erogare formazione che prevede un approccio *learner-centred* è la *flipped classroom*. Si tratta di una forma *blended* basata sul connubio tra formazione *face to face* e a distanza strutturata in tre macro-fasi. La prima è quella propedeutica all'aula, dove i partecipanti si preparano autonomamente alla *delivery* con il supporto di contenuti quali video e testi. La seconda riguarda la dinamica d'aula, nella quale i partecipanti applicano autonomamente e in gruppo i contenuti chiave appresi nella prima fase per risolvere dei quesiti o problemi pratici guidati dal *feedback* dei pari e del formatore. La fase conclusiva è quella di verifica e consolidamento dell'apprendimento attraverso l'analisi delle riflessioni della seconda fase. La *flipped classroom* ha segnato una grande svolta nei paradigmi formativi: si sono ridefiniti i ruoli del docente e del partecipante, passando da un approccio *instructor-centred* ad uno *learner-centred*, dove è il partecipante stesso ad essere protagonista dell'esperienza e a cui viene richiesta una certa responsabilità del proprio apprendimento. L'obiettivo è quello di massimizzare i tempi strutturando il momento in aula più sulla parte esperienziale, come la risoluzione di casi, e sull'instaurazione di collegamenti tra il contenuto appreso e il contesto lavorativo di appartenenza. Attraverso la *flipped classroom* è possibile strutturare contenuti che siano più *custom* e differenziati, dove sono le persone a gestire in modo autonomo e responsabile i tempi e modalità di fruizione dei contenuti a seconda delle proprie esigenze e

caratteristiche di apprendimento. Inoltre, questo permette di attivare il *peer learning* sia nella formazione in aula sia in quella individuale online garantendo momenti di condivisione e apprendimento tra pari. Infine, è una modalità che offre un alto potenziale di coinvolgimento grazie alla diversificazione di risorse e strategie di apprendimento. Risulta essere particolarmente idonea nei casi in cui si vogliano approfondire tematiche complesse, per stimolare il confronto e far emergere le conoscenze pregresse, oppure nei casi in cui l'*output* finale debba essere una nuova idea, progetto o soluzione.

Un secondo metodo riportato dagli autori e che dovrebbe essere maggiormente implementato nelle imprese è quello della formazione tramite le arti. Apprendere con la musica contribuisce infatti a sviluppare la capacità di ascolto e di comunicazione, generando consapevolezza di sé e delle proprie emozioni. Ad esempio, si potrebbero prevedere delle brevi sessioni musicali che intercorrono tra un contenuto formativo e l'altro come momento di riflessione. Gli obiettivi dell'apprendimento tramite la musica possono essere quelli di creare consapevolezza circa le proprie emozioni, supportare una comunicazione efficace, favorire l'immaginazione e sviluppare empatia nel gruppo in apprendimento. Questo metodo risulta essere particolarmente efficace per accompagnare i momenti di conclusione dell'apprendimento, come la compilazione di quiz, test e *assessment* individuali, o di riflessione. La musica permette di mettere in *stand-by* i pensieri, stimolando la riflessione, il relax mentale, permettendo di entrare in sintonia con sé stessi tramite l'autoascolto e l'autodiagnosi coinvolgendo anche gli stati affettivi di più difficile espressione. Sempre nell'ambito dell'apprendimento tramite le arti entra in gioco il teatro, il quale attraverso spezzoni permette di facilitare la condivisione di messaggi formativi rilevanti. Il teatro può essere impiegato in forma personale, prevedendo esercizi individuali, o di gruppo, dove lo

spettacolo può essere calato su un contesto reale dell'impresa e i dipendenti possono rivestire i panni sia di attori sia di spettatori passivi. Da un lato, la forma individuale permette di accrescere le competenze comunicative ed espressive, migliorando la percezione di sé e accrescendo la consapevolezza dei propri stati d'animo. Dall'altro, la forma collettiva permette di unificare i *team*, affina la capacità di ascolto e di dialogo, arricchendo le abilità relazionali e favorendo l'integrazione. Il teatro, qualsiasi sia la forma che esso assume, contribuisce a sbloccare le emozioni generando cambiamento: si sviluppa nei partecipanti un nuovo modo di vedere le situazioni e di agire grazie alla simulazione di nuovi comportamenti basati sulla fiducia, sulla comunicazione aperta e sullo spirito d'iniziativa. Risulta essere particolarmente utile in tutte quelle occasioni formative che prevedono momenti di *convention* o nei percorsi incentrati sulla rappresentazione. Un'altra arte particolarmente interessate è indubbiamente quella della pittura e della fotografia, sebbene risulti ancora di limitata diffusione nonostante l'ampia valenza formativa. L'obiettivo è quello di stimolare l'osservazione, il senso estetico, l'attenzione e la creatività e grazie ad esse è possibile sviluppare le capacità di osservazione del singolo dettaglio e del complesso in generale. Permette altresì di essere attratti dalla bellezza, sviluppando il senso di meraviglia, di vedere le cose con "occhi diversi", di prestare attenzione al cambiamento e di identificare somiglianze e differenze. Un'altra forma di apprendimento con le arti è quella che riguarda la letteratura, la quale può essere introdotta come suggerimento di lettura in apertura alla sessione formativa. Particolarmente utili sono le narrazioni d'impresa, dove si prendono in prestito personaggi, situazione e morale dalla narrazione e si cala in un contesto di *business*. L'obiettivo della letteratura è quello di portare i partecipanti ad una nuova realtà che non sia quella dell'impresa, suscitando la riflessione aperta su una situazione e sui punti critici che

emergono da essa. Risulta essere particolarmente efficace nelle progettazioni formative che prevedono un *layout* divertente e con un altro grado di coinvolgimento emotivo. Ultima forma di apprendimento dalle arti qui presa in esame è indubbiamente quella del cinema, l'arte che forse si presta maggiormente per la rappresentazione e narrazione di esperienze. Viene impiegata nei contesti in cui si richiede al discente di calarsi nei panni di un attore e rappresentare anche in forma divertente contesti e situazioni d'impresa, al fine di generare nuovi stimoli e idee di miglioramento. Il ricorso alle tecniche cinematografiche nell'apprendimento è favorito dai contesti in cui si intendono sviluppare competenze relazionali e la capacità di immaginazione. Permette inoltre di rinforzare i contenuti appresi, esemplificare le situazioni, sdrammatizzare con l'umorismo e facilitare la memorizzazione. La sfida di oggi per molte imprese è quella di apprendere in maniera costante e trasversale, con tempi sempre più ridotti, garantendo anche l'accessibilità alla formazione stessa. Infatti, lo stesso Fondir mette al centro il concetto di *microlearning*, una forma di apprendimento esperienziale rapida e focalizzata su contenuti fruibili online. Il format è quello della brevità dei contenuti, facilità di aggiornamento e fruizione da mobile agevole e accessibile. Questo approccio fa utilizzo di risorse didattiche, chiamate anche *learning object*, della durata massima di 5 minuti e che vengono veicolati grazie alle nuove tecnologie, permettendo una suddivisione dell'apprendimento in varie fasi. Solitamente i format maggiormente utilizzati sono i video, quiz e test, giochi interattivi, infografiche, *learning cards* e libri online. Analizzando gli obiettivi, il *microlearning* permette un allenamento alla formazione costante dovuto al suo approccio caratterizzato in step formativi, i quali permettono un'acquisizione graduale della competenza e tengono traccia dei progressi personali sotto la guida del feedback immediato. Inoltre, forniscono un valido supporto alla performance, in quanto i contenuti

sono accessibili rapidamente e in forma totalmente *custom*, ovvero a seconda delle esigenze si decide di fruire un modulo specifico. Sono inoltre percorsi di autoformazione che possono essere inseriti in apposite *library* sempre accessibili, strutturate sulla base dei contenuti e gestibili autonomamente dalla persona, la quale costruisce il proprio percorso di apprendimento. Sono particolarmente utili nelle occasioni di apprendimento formale e per stimolare il *social* e l'*informal learning*. Inoltre, possono essere concepiti sia come apprendimento autonomo sia come forma integrata all'interno di altri metodi di formazione, creando sinergie tra le varie risorse didattiche.

Meno conosciuta in ambito formativo, ma che richiederebbe approfondimenti ulteriori, è indubbiamente la realtà virtuale e aumentata, quella tecnologia che simula una realtà fisicamente remota o inesistente stimolando i sensi grazie a scenari computerizzati. La realtà virtuale, grazie all'utilizzo del visore, permette alla persona di non percepire la realtà che la circonda creando una vera e propria *full immersion* nella simulazione d'ambiente. La realtà aumentata, invece, è una tecnologia che permette di arricchire la realtà sensoriale percepita mediante informazioni veicolate in modo elettronico, non percepibili con i cinque sensi. Entrambi gli strumenti presentano notevoli vantaggi in quanto sono in grado di supportare nuovi modi di concepire la formazione, la performance della persona e i percorsi formativi *on the job*. Tuttavia, la realtà virtuale presenta ancora numerosi ostacoli, primo tra tutti i costi elevati e la pericolosità della tecnologia stessa, in quanto generando una spersonalizzazione può portare a perdita del senso di orientamento e di generale malessere. La realtà aumentata, invece, è utile nei contesti altamente informatizzati dove è richiesta la gestione di un notevole flusso di informazioni: ad oggi, trova impiego soprattutto nel settore della logistica.

Un metodo formativo ancora poco implementato nelle imprese è quello dell'*outdoor training*, ovvero una forma di apprendimento esperienziale fondata sul lavoro di gruppo all'aperto e di alto coinvolgimento fisico, cognitivo, emozionale. L'assunto di fondo è che per apprendere efficacemente nuovi comportamenti è necessaria una sperimentazione concreta, il tutto con un coordinamento dettagliato del formatore. L'*outdoor* si posiziona come un mix di avventura, alla scoperta di scenari sconosciuti, metafora, ovvero trasversalità dei concetti dal contesto pratico a quello lavorativo, osservazione e riflessione sui comportamenti, generando *feedback* costanti nell'ottica di sviluppo, e coinvolgimento, per generare un cambiamento positivo. Le attività di *outdoor* comprendono una grande dimensione ludica, la quale permette di rimuovere le barriere razionali e cognitive in favore di una massima spontaneità. Le attività proposte permettono di sviluppare soprattutto la competenza di *problem solving*, ma anche quelle di flessibilità, gestione del cambiamento, creatività e comunicazione efficace. È particolarmente utile quando si vuole incentivare il lavoro di squadra e creare un clima di cooperazione per il raggiungimento di un unico obiettivo. All'interno delle attività di *outdoor* si inseriscono alcune discipline sportive e sport di squadra, in quanto permettono di sviluppare dinamiche tipiche del *teambuilding* e *teamworking*. Tra queste rientrano innanzitutto la vela e il rafting per l'opportunità di sviluppare capacità di adattamento, implementando il lavoro di squadra, la gestione dello stress, il *problem solving* e migliorando l'autostima. Un'altra attività che rientra nel panel delle attività di *outdoor* è l'*orienteeering*, avente come obiettivo quello di coinvolgere le capacità di gestione dei problemi, coordinamento del *team* e delle risorse, e sviluppo dell'autonomia e autogestione.

Un altro metodo formativo che non ha ancora trovato larga applicazione nei contesti imprenditoriali è quello dello *study tour*, un viaggio di studio in una realtà aziendale diversa o in un istituto di ricerca. Si tratta di un'occasione di apprendimento stimolante, vivace, partecipativa e arricchente, che mette a confronto esperienze e strategie adottate da altre imprese soprattutto di stampo internazionale. L'obiettivo è quello di approfondire la conoscenza circa la potenzialità delle imprese visitate e analizzare le tecnologie, macchinari e prodotti nelle diverse fasi del processo produttivo. Questo consente di conoscere maggiormente il *target* di mercato, generare nuove idee e arricchire i visitatori di un'esperienza culturale unica. Organizzare viaggi di apprendimento è utile nei contesti che si interfacciano con prospettive di cambiamento e di innovazione, in quanto il confronto è il motore di nuovi stimoli e idee, migliorando l'esistente struttura e favorendo la collaborazione nel mondo d'impresa.

Una metodologia immersiva ancora poco diffusa nel mondo delle imprese ma largamente fruita in ambito accademico è quella della *summer* o *winter school*. In entrambi i casi, si tratta di una immersione di qualche giorno in luoghi differenti da quelli classici in cui avviene la formazione strutturati generalmente in tre momenti. La prima fase è un confronto con professionisti, i quali portano casi ed esperienze vissuti in prima persona e le tematiche vertono su aspetti culturali, sociali, economici e tecnologici. Gli spunti apportati dai professionisti divengono oggetto di riflessione e dibattito tra i partecipanti, in un flusso di libera conversazione. La seconda fase riguarda il lavoro in sottogruppi e può essere strutturata sull'approfondimento tematico, secondo i modelli del *cooperative learning*, o sullo sviluppo personalizzato del tema in oggetto. L'ultima fase riguarda le attività di intrattenimento legate alle tematiche affrontate, le quali vengono sviluppate tramite spezzoni teatrali e giochi di

simulazione. L'obiettivo è quello di creare una *community* di apprendimento in un contesto che favorisce il confronto, lo scambio, la riflessione e l'elaborazione di idee in totale comfort e flessibilità. Si organizzano le *summer* o *winter school* quando si vogliono approfondire contenuti in modo coinvolgente ed efficace, migliorando al contempo le capacità di lavoro in squadra.

Ultimo metodo qui preso in esame dai principi Fondir e che richiederebbe riflessioni ulteriori per un'implementazione strategica nelle imprese è il *blended learning*, un approccio che si fonda sulla sinergia di differenti metodologie, strumenti e linguaggi. Si tratta al momento di una delle tendenze maggiormente in evidenza oltre che un assunto di base per riformulare il lavoro dei formatori e dei progettisti digitali. Questo approccio trae benefici dal mix metodologico per una maggiore varietà e gradevolezza dei contenuti, sempre rispondendo agli obiettivi strategici di *business*. Questa metodologia permette di ridurre tempi e costi della formazione, garantire l'accessibilità e la fruibilità a tutte le persone indipendentemente dallo stile di apprendimento, sempre nell'ottica della formazione continuativa. I percorsi *blended* devono garantire varietà ed equilibrio delle diverse metodologie formative, un concept innovato dell'aula come breve momento di condivisione, un supporto attivo dal regista e *sponsor* del percorso, una chiara campagna di comunicazione e una contaminazione di contenuti e linguaggi di altre aree. Al fine di massimizzare l'efficacia, i percorsi *blended* si stanno progressivamente evolvendo verso i *learningPath*, percorsi di apprendimento *blended* connotati da una forte componente esperienziale i quali garantiscono continuità e gradualità dell'apprendimento. Gli elementi chiave di questo metodo sono la visualizzazione del percorso formativo, la narrazione e la metafora come elementi ad alto potenziale formativo, lo storytelling come generatore di coinvolgimento, la connotazione esperienziale del

percorso e la componente emozionale per garantire la buona riuscita del progetto. Per strutturare un percorso formativo *blended* che sia efficace, coinvolgente e orientato ai *learning outcomes* è necessario identificare gli obiettivi e il target di riferimento. Successivamente si deve scegliere la metafora che guida l'esperienza di apprendimento e costruire su di essa una narrazione e uno *storytelling* adeguato. Infine, si deve provvedere alla scelta delle metodologie (ad esempio, aula, *webinar*, pillole), associazione tra obiettivi didattici e contenuti, e la scansione temporale dei moduli formativi. Successivamente si può pensare a strutturare un piano di uscite dei contenuti e una strategia di generazione di autoconsapevolezza fornendo test di autovalutazione sulle competenze prima di cominciare il percorso. La focalizzazione e l'esplicitazione diretta degli obiettivi formativi, oltre che la visualizzazione dell'intero percorso, permettono alle persone di percepirne l'utilità, generando ingaggio e motivazione a partecipare. È bene tenere a mente che anche in questo caso le dinamiche del *social learning* devono essere garantite e supportate dalle tecniche di *gamification* e da momenti di condivisione in plenaria. Inoltre, si può prevedere un sistema di certificazione tramite *badge* digitali rilasciati al termine del percorso formativo i quali arricchiscono il curriculum e al contempo sono una fonte di gratificazione. Ultimo step del processo di strutturazione di *learningPath* è quello di definizione di una duplice campagna comunicativa: prima della partenza come momento informativo e durante il percorso come *reminder* dei contenuti presenti nell'offerta formativa dell'impresa.

3.2 Formazione per il cambiamento: le strategie adottate dalle imprese

Non può esistere cambiamento senza riorganizzazione e, come si è analizzato nei paragrafi precedenti, numerosi sono gli impulsi e gli stimoli esterni che portano le imprese a ripensare le proprie strutture organizzative, i propri business e asset strategici a supporto. Come sottolineato da Maura Fulle e Stefano Greco in “Persone Organizzazione Innovazione. Ripartire verso l'eccellenza” del 2013, per le imprese è diventato necessario avere una conoscenza approfondita circa le risorse in essere, posizionare le persone in un disegno preciso di management, coltivare le conoscenze interne tramite percorsi di formazione ad hoc, incoraggiare ogni elemento costitutivo a contribuire attraverso esperienze e idee vivendo responsabilmente il proprio ruolo all'interno dell'azienda. Le imprese oggi sono più propense al dialogo posizionandosi positivamente a recepire gli stimoli suggeriti dall'esterno, osservando attentamente il cambiamento e, sulla base di questo, adottando misure a sostegno dell'innovazione nei sistemi di gestione e di performance.

Infatti, secondo gli autori il concetto di comportamento strategico lascia spazio agli obiettivi individuali e di team e alle attitudini comportamentali, in quanto le imprese hanno dovuto far fronte alle necessità imposte dal quotidiano in uno scenario caratterizzato dall'immediato e dal mutevole. Questo passaggio cruciale nella storia imprenditoriale ha permesso alle imprese stesse un migliore adattamento alle richieste del mercato e alle esigenze delle persone. Sono emersi così nuovi stakeholders come, ad esempio, i consulenti, e il middle management acquisisce una maggior consapevolezza delle proprie potenzialità e del ruolo cruciale nella gestione relazionale tra organi direttivi e collaboratori. Nasce poi l'esigenza di sviluppare nuove competenze manageriali, dovute alla riflessione sulle competenze in essere che vengono riviste e allargate secondo un diverso paradigma di concepire la governance.

Nonostante questa visione più prettamente umanistica delle imprese, il fattore cruciale sembra rimanere quello dell'alta produttività, resa possibile solo con un ambiente di lavoro proattivo, dove ogni persona può trovare spazio di espressione della personalità, sviluppare le competenze acquisite o acquisirne di nuove. Così gli uffici Human Resources (HR) pongono maggiore attenzione e, soprattutto, investimenti sul capitale umano interno per una maggiore valorizzazione: le strategie messe in atto per definire un ambiente lavorativo che sia in grado di recepire le esigenze delle persone hanno riscontrato effetti in termini di attrattività di nuovi talenti e di *retention* delle persone già presenti in organizzazione. Questa *attitude* ha portato a una crescente valorizzazione delle esigenze dei dipendenti, intesi non solo come lavoratori, ma soprattutto come persone, allargando il panel di benefici e servizi anche ai membri delle rispettive famiglie. Altro aspetto emergente nelle nuove culture imprenditoriali è quello dell'importanza assunta dal lavoro in team, dalla collaborazione, dalla valorizzazione degli spunti forniti dalle persone stesse nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi di business. In questo contesto, il divertimento inizia ad assumere connotati positivi, inteso come promotore di sviluppo e non come perdita di produttività e, per dare spazio alla creatività, occorre scardinare il principio "Top-Down" con cui molte aziende sono tuttora gestite e che vede i vertici dell'impresa decidere e trasmettere in modo piramidale le decisioni. Oggi servono nuovi spazi per costruire una *social organization*, in cui si afferma il concetto di *customer centricty*, dove ogni risorsa in azienda può essere pensata come cliente, e l'impresa diventa ricettrice di informazioni, idee e stimoli delle persone sulla base dei quali definire una strategia. Da un lato, il management può disporre di un sistema integrato che rende accessibili le informazioni delle persone relative alla performance e altre comunicazioni, dall'altro, le persone si sentono più coinvolte e percepiscono il proprio

valore. Si presta così una maggiore attenzione al bisogno della persona: i processi di lavoro sono più fluidi, la comunicazione viene migliorata grazie all'introduzione di nuovi tool, le persone vengono coinvolte per acquisire nuove idee e per condividere i nuovi progetti dell'impresa. La sfida è proprio quella del coinvolgimento su larga scala, di incentivare a nuovi stimoli e mettere in campo l'esperienza e le competenze di ogni membro, indipendentemente dal *job title*, dall'età e dall'esperienza.

Nell'ambito delle strategie imprenditoriali che hanno apportato grandi evoluzioni in termini formativi rientra indubbiamente lo studio condotto da Emilio Bartezzaghi, Marco Guerci e Marco Vinante del 2009 sull'analisi dei fabbisogni degli stakeholder. In particolare, la ricerca vuole approfondire il tema della valutazione della formazione secondo l'approccio *stakeholder based* e affonda l'impianto metodologico su due discipline. La prima, quella del *program evaluation*, analizza obiettivi, processi e impatti dei programmi attuati nel settore pubblico e privato. La seconda, quella della *business education*, è racchiusa dallo *Human Resources Management (HRM)* che analizza le modalità di gestione dei processi formativi e di sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni. Il presupposto di fondo della ricerca è che i modelli con cui si concepisce tradizionalmente la valutazione della formazione si incentrano per la quasi totalità sulla misurazione dei risultati dal punto di vista di un unico stakeholder, che corrisponde all'impresa come ecosistema di interessi convergenti. Questo fattore porta così a trascurare l'idea che gli obiettivi formativi possano variare ed essere divergenti a seconda del punto di vista della persona. Ad esempio, gli stessi obiettivi formativi possono essere differenti per gli stakeholder interni, come partecipanti, responsabili, top management e l'ufficio formazione, ed esterni, come le associazioni territoriali, enti finanziatori, enti formativi esterni e sindacati del lavoro. Come si legge dalla

ricerca: “Non considerare tale differenziazione di obiettivi porta inevitabilmente a trascurare gli aspetti valutativi ad essa connessi e, quindi, a strutturare un processo di valutazione che fatica a migliorare le prestazioni del processo formativo. Infatti il sistema di valutazione deve fornire un supporto al processo decisionale degli attori coinvolti in un processo formativo. Quando gli attori sono molti, esso deve fornire a tali attori le informazioni che consentono loro di prendere decisioni informate, sulla base di dati strutturati” (p. 14). Sulla base di questa premessa nasce l’approccio dello *stakeholder based evaluation*, il quale considera nella fase di progettazione del sistema valutativo anche gli attori dotati di potere decisionale nel programma formativo, in modo da allineare la valutazione al fabbisogno di tali attori. Nell’ambito della ricerca è stato dimostrato inoltre come l’inclusività di tali *stakeholder* chiamati nel processo valutativo aumenti esponenzialmente l’efficacia nel processo decisionale. La valutazione secondo questo approccio diviene inoltre significativa se si prendono in considerazione le evoluzioni dei sistemi formativi delle imprese, in quanto permette di instaurare relazioni con stakeholder esterni all’impresa e di sostenere la partecipazione a programmi di pubblica iniziativa che considerano la formazione continua come un bene della collettività. Pertanto, la valutazione secondo i principi dello *stakeholder based* permette di esplicitare l’eventuale divergenza di interessi ed obiettivi degli stakeholder coinvolti e rappresenta un’opportunità per un migliore allineamento tra questi, costituendo una premessa per un miglioramento della performance nell’ambito delle iniziative di formazione.

Prima di analizzare nel dettaglio il modello dello *stakeholder based evaluation*, la ricerca condotta dagli autori parte dall’analisi del modello valutativo elaborato da Kirckpatrick, che prevede quattro livelli: reazioni dei partecipanti, apprendimento effettivo, trasferibilità a

contesti di lavoro quotidiano, impatto sulla performance d'impresa. Relativamente a quest'ultimo indicatore, si sono posti notevoli interrogativi sull'esigenza di tradurre il suddetto impatto in termini economici, oppure di valutare in termini monetari le risorse impiegate e i benefici ottenuti attraverso l'indicatore ROI (*Return On Investment*). Sebbene questo modello agisca da riferimento, si deve tenere in considerazione il criterio di adattabilità a contesti aziendali diversificati e il maggior riferimento ai primi due indicatori di valutazione rispetto agli altri. Ancor meno diffuso è l'approccio al ROI, in quanto si sono riscontrate notevoli difficoltà nella quantificazione economica e monetaria delle variabili indagate, caratterizzate da elementi di intangibilità. Tra le principali critiche poste al modello gerarchico precedentemente analizzato emerge la mancanza della prospettiva plurale degli attori coinvolti. L'unico punto di vista analizzato è di fatto quello dell'impresa, concepita come sistema convergente di interessi e obiettivi, trascurando così le esigenze valutative differenti degli attori coinvolti nel processo formativo. Un'altra critica riguarda la ristrettezza dei quattro livelli di valutazione, fondati su una visione semplicistica riguardo gli esiti formativi soprattutto perché non considerano le influenze in un contesto aziendale. Infatti, tra le componenti che impattano l'efficacia del processo formativo rientrano i fattori organizzativi, individuali, progettativi e implementativi della formazione. Ad esempio, il modello gerarchico non considera la cultura, i valori e i comportamenti delle unità d'impresa in cui si eroga formazione, il supporto dei responsabili nel processo formativo e di trasferimento delle competenze apprese nel contesto lavorativo. Di qui la necessità di integrare nell'analisi i fabbisogni valutativi di un pool ampio di stakeholder coinvolti nel processo, che consentirebbe inoltre di aumentare le variabili d'indagine del modello di valutazione. Al contrario, gli studi del *program evaluation* evidenziano quattro tipologie di

vantaggi dell'approccio *stakeholder based evaluation* quando i fabbisogni valutativi sono differenti: etico, perché permette la partecipazione di ogni attore e di condividere i propri interessi e opinioni; strumentale, in quanto le persone non coinvolte nella fase decisionale possono far valere il proprio contrasto; inclusione di conoscenza, dato che per alcune decisioni è necessario coinvolgere esperti o professionisti dedicati; motivazione, in quanto la partecipazione permette una maggiore consapevolezza delle proprie decisioni e interesse per una corretta implementazione nei processi.

Come si legge dalla ricerca, “gli studi che assumono un approccio di valutazione *stakeholder based*, partono dalla definizione di stakeholder come di un soggetto che può incidere sulle prestazioni del processo formativo, in quanto chiamato a prendere determinate decisioni nel corso del processo stesso; sulla base di questa premessa concepiscono il sistema di valutazione come strumento per fornire a tali soggetti le informazioni necessarie per ottimizzare la validità delle decisioni di propria competenza” (p. 17). Esistono poi due filoni di ricerca secondo il modello *stakeholder based evaluation*: il primo analizza il processo da utilizzare durante la valutazione, il secondo riflette sui fabbisogni valutativi degli stakeholder nel processo formativo.

Le ricerche condotte nel primo filone si basano su un approccio di tipo sperimentale, contrapposto a quello etico-normativo, le quali partono dal presupposto che le relazioni tra organizzazioni e stakeholder basate sulla fiducia e sulla collaborazione apportano un grande vantaggio competitivo in termini di efficienza di costi. Come si legge dalla ricerca, “applicando questi concetti alla formazione, il presupposto di fondo è che deve esistere un equilibrio tra i contributi che il processo formativo riceve dagli stakeholder e gli incentivi che essi assumono come ritorno. Ad esempio, i manager che finanziano il programma di

formazione investono risorse in cambio di un incremento delle performance aziendali o dei lavoratori che partecipano alle attività di formazione; i *trainees* a loro volta partecipano con il loro impegno, la loro attenzione e il loro tempo aspettandosi di ricevere in cambio nuove conoscenze e di apprendere nuovi concetti, metodi e strumenti funzionali per la loro carriera lavorativa. Le diverse classi di stakeholder devono percepire valore nello scambio, cioè gli incentivi devono avere uguale o maggiore valore dei contributi: il piano di valutazione deve quindi consentire ad ogni classe di stakeholder coinvolta nel programma di monitorare il valore aggiunto di tale scambio” (pp. 17-18). Pertanto, il processo di valutazione si compone di una prima fase decisionale del processo valutativo, definita anche strategica, nella quale si vanno a definire gli stakeholder coinvolti, gli obiettivi del programma, gli indicatori più coerenti e le modalità comunicative dei dati. La seconda fase prevede invece le attività di raccolta, elaborazione e comunicazione dei dati e attività di feedback per misurare il grado di soddisfazione del sistema di valutazione, per eventuali riprogettazioni.

Il secondo filone studia invece l’analisi dei fabbisogni valutativi degli stakeholder coinvolti nel processo formativo, dove il piano valutativo diviene lo strumento per verificare se esiste un bilanciamento tra contributi e incentivi. Gli studi si sono concentrati soprattutto sull’analisi dei fabbisogni e le esigenze valutative degli stakeholder interni all’impresa, quali i manager, gli specialisti della funzione formazione e i discenti. Altre ricerche hanno poi ampliato il poll di attori coinvolti, considerando sia quelli interni sia quelli esterni, come gli enti di formazione esterni, gli operatori delle scuole di formazione pubbliche e i sindacati, dimostrando come sussistano fabbisogni valutativi differenti a seconda degli stakeholder coinvolti. La ricerca si conclude fornendo alcuni output utili per impostare un approccio di valutazione di tipo *stakeholder based*: identificare gli indicatori di valutazione coerenti per

misurare il grado di soddisfazione dei fabbisogni valutativi, considerare la diversità dei fabbisogni valutativi, definire i criteri guida in grado di delineare le priorità agli stakeholder nel processo valutativo della formazione. Come si è precedentemente illustrato, permettere una partecipazione allargata degli stakeholder nel processo valutativo alla formazione permette di riconoscere le principali differenze di prospettive, ampliare gli indicatori di valutazione e condividere le linee guida per massimizzare l'efficacia e l'efficienza formativa nel raggiungimento degli obiettivi.

3.3 Orientare le strategie in azienda: la formazione come asset strategico

Nei precedenti paragrafi si sono visti alcuni dei cambiamenti strategici che hanno condizionato le imprese nella gestione dei processi decisionali e formativi, tra cui, per l'appunto, l'adozione di nuove procedure di performance management e il coinvolgimento degli stakeholder nei processi valutativi della formazione. Si intende proseguire la riflessione con il contributo di Marco Doria del 2018 denominato "Olivetti. La parabola di un'industria italiana" integrato dalle riflessioni condotte da INAZ in "L'impresa del terzo millennio" del 2015. Questi testi guidano alla scoperta dei valori fondanti di un progetto imprenditoriale nel quale emerge la formazione come asset strategico per orientare le strategie delle imprese. Li riportiamo qui per la loro estrema rilevanza nella riflessione che stiamo conducendo.

Visione innovativa del futuro: progettare il futuro con curiosità, trovando negli stimoli esterni una forma di apprendimento, e pensare alle persone come risorse strategiche per l'impresa. Le persone sono infatti detentrici di *know how*, portatrici di creatività nell'impresa e tessono costantemente legami con l'esterno, supportando lo scambio di conoscenza ed esperienza. Le persone supportano l'innovazione in modo continuo, e pertanto necessitano di ricevere costanti stimoli dalla formazione per permettere la generazione di idee.

Creatività e cultura del cambiamento: scambiare conoscenze ed esperienze, garantendo la libera partecipazione nelle discussioni collettive per la creazione di una comunità di pratica interna all'impresa e, pensando più in grande, internazionale tramite la rete. Significa anche essere pronti per rispondere proattivamente al cambiamento, anticipando le future richieste del mercato per imporsi in modo proattivo alle continue trasformazioni.

Coscienza sociale con lo sguardo sul mondo: l'impresa diviene parte costruttiva delle relazioni territoriali, scardinando il concetto di luogo isolato e destinato alla mera produzione

su larga scala. Coscienza sociale intesa come etica responsabile del *management* nell'idea di valorizzazione del bene comune per il territorio in cui operano. Per l'impresa significa anche innovare nei mercati internazionali, per una maggiore competitività e per misurarsi costantemente con le economie emergenti

Forma, bellezza, tecnologia: diffondere con stile l'idea del Made in Italy, della prestigiosità delle forme di lavoro e dei prodotti presenti nel nostro territorio grazie alla passione delle persone e all'innovazione tecnologica.

Cultura e territorio: una cultura d'impresa incentrata sul valore del capitale umano può portare a risultati aziendali condivisi e di grande valore. In "L'impresa de terzo millennio" emerge che per Olivetti "la capacità di innovazione, la crescita di produttività, il successo potevano venire solo attraverso persone in apprendimento intellettuale continuo, attraverso una comunità di persone preparate e motivate verso un comune obiettivo, una comunità di pari dal punto di vista culturale e sociale, non più divisa tra colti e incolti, ma tendente a raggiungere pari livelli di civiltà e di cultura" (p. 43). Le persone che decidono di abbracciare la conoscenza sono al centro dei processi che avvengono nelle imprese, sviluppando un maggiore senso di *empowerment* e *commitment* verso l'impresa stessa. Questo si rende possibile solo con una cultura dell'apprendimento che va oltre i perimetri aziendali e che si sviluppa soprattutto nei momenti informali e nei diversi luoghi di vita quotidiana. Per territorio si intende la costruzione e il rafforzamento del legame tra imprese ed enti territoriali, intesi come luoghi di cultura al pari delle imprese.

Lavoro: inteso come padronanza delle competenze in un processo continuo di crescita grazie alla formazione. L'asset strategico delle imprese non è rappresentato dal capitale economico, finanziario e materiale, bensì da quello umano e da un *management* orientato all'umanesimo

e ai valori delle persone e pertanto richiede una maggiore attenzione alla crescita delle competenze, conoscenze e cultura valoriale.

Riassumendo, si sono voluti presentare i principali asset strategici che Olivetti reputava fondamentali nella definizione di un piano imprenditoriale. Questi valori, infatti, fungono da bussola di orientamento nella scelta dei piani formativi e di sviluppo, permettendo da un lato l'ampio coinvolgimento delle persone e dall'altro il raggiungimento degli indicatori di business, nell'ottica del successo duraturo.

Il prossimo paragrafo verterà invece sulle competenze trasversali e di come siano diventate sempre più cruciali nell'ottica della mobilità e crescita professionale. Infatti, come si vedrà in seguito, numerosi sono stati gli enti internazionali a riconoscerne e validarne l'importanza, tanto che questi sono ormai diventati indicatori di performance sui quali tarare le figure professionali in essere.

3.4 Formare le competenze trasversali. Quali saranno le più richieste dalle imprese nei prossimi anni?

Per avviare la riflessione sul tema delle competenze trasversali si intende proporre di seguito la definizione fornita dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (oggi Ministero dell'Istruzione e del Merito) nelle “Linee guida dei percorsi per le competenze trasversali e per l’orientamento” del 2019: “Tali competenze si riferiscono ai processi di pensiero, di cognizione e di comportamento. Esse rivestono un ruolo essenziale nel processo di costruzione del sé, in cui lo studente è attore della propria crescita umana, culturale, sociale e professionale, e sono rilevanti anche ai fini della pianificazione e della progettazione dell’azione formativa. Consentono, inoltre, allo studente di attivare modalità e capacità di riflessione e di utilizzare strategie di apprendimento e di auto-correzione dell’atteggiamento, in contesti sociali e di lavoro” (p. 10). Le competenze trasversali, quindi, sono caratterizzate da un alto grado di trasferibilità multifunzionale e il grado di padronanza determina la qualità e l’efficacia del comportamento e delle strategie che la persona mette in atto, dall’instaurazione della relazione fino al feedback e al suo utilizzo come orientamento nei diversi ambiti di vita quotidiana.

Per approfondire l’argomento si presenta di seguito il contributo di Franco Amicucci, fondatore di Skilla, società italiana leader nella progettazione di corsi eLearning e di formazione aziendale online, in “Le competenze trasversali” del 2019. Come si è visto nei precedenti paragrafi, le evoluzioni e i repentini cambiamenti che impattano la vita privata e aziendale sono sempre più frequenti, le connessioni si moltiplicano e si sviluppano in modo *cross country* – divenire cittadini consapevoli e contribuire attivamente nella socialità e nel lavoro diviene fondamentale. Le competenze definite trasversali permettono infatti “di

comprendere, accettare e guidare i processi di cambiamento continuo ai quali siamo sottoposti in qualità di protagonisti attivi e non come spettatori passivi; migliorando così la qualità della nostra vita e beneficiando al meglio di tutte le opportunità dell'era digitale" (p. 38). Come si legge nel paper, gli studi congiunti condotti dal World Economic Forum, Commissione europea, UNESCO e OECD hanno stilato una lista di 7 competenze trasversali, le quali se vengono integrate nei progressi di apprendimento permanente (lifelong, lifewide e lifedeeep learning) contribuiscono a sviluppare il senso di appartenenza, la competitività e l'adattabilità al cambiamento.

Per approfondire i mutamenti che sono intercorsi nella definizione del concetto di competenze trasversali (definite anche *core, soft, basic*) è opportuno rimandare all'anno 1996, un momento in cui la commissione UNESCO sancisce l'importanza del termine apportando un grande cambiamento: si passa così da training a learning, ma soprattutto a un apprendimento lifelong, ovvero che dura per tutto l'arco della vita. In questo quadro, quindi, le competenze trasversali impattano non solo gli studenti, ma anche i cittadini e i lavoratori di qualsiasi età. Anche il concetto di competenza ha subito notevoli evoluzioni, passando dall'idea di abilità nel fare qualcosa alla combinazione tra molteplici abilità e comportamenti. Con riferimento al contributo di Amicucci, si intende proporre di seguito un breve excursus delle 7 competenze chiave:

collaborative problem solving: la nostra quotidianità è sempre più impattata dalle connessioni e dalle relazioni globali, moltiplicando le occasioni di scambio relazionale tra persone di diverse nazionalità, professioni ed età. Lo stesso mondo del lavoro è cambiato introducendo nuove sfide di sostenibilità, competitività, etica e valori sociali. Di qui deriva la necessità di cercare collettivamente delle soluzioni a problemi globali, sottolineando

l'importanza del lavoro in gruppo indipendentemente dal background scolastico, professionale e organizzativo. L'OECD (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) definisce questa competenza come la capacità di intraprendenza nella risoluzione di un problema, attraverso un ragionamento collettivo e condividendo idee, soluzioni e risorse a supporto. Tuttavia, è necessario che questa competenza venga integrata con la creatività, resilienza, consapevolezza culturale, pensiero critico e spirito di iniziativa. Per sottolineare ulteriormente il concetto dell'era digitale, oggi ci si riferisce anche alla sua evoluzione negli ambienti tecnologici, per rimarcare l'importanza del suo utilizzo nella risoluzione di problematiche legate agli ambienti tecnologici e digitali.

learning to learn: ognuno di noi sperimenta nei propri contesti di vita quotidiana la rapidità con cui le metodologie e le tecnologie vengono prodotte, implementate e riprogettate. Diviene pertanto importante mantenere un atteggiamento positivo nei confronti dell'apprendimento, indipendentemente dall'età e dalla professione, per poter contribuire ai cambiamenti che intercorrono. Stiamo infatti vivendo la quarta rivoluzione industriale che richiede tempi di apprendimento veloci, in qualsiasi momento, e un grado di trasferibilità alla pratica piuttosto rapido per un utilizzo immediato della conoscenza acquisita. Imparare ad apprendere diviene quindi essenziale ed è importante allenare questa competenza stimolando la curiosità, l'atteggiamento propositivo, l'interdisciplinarietà e la versatilità professionale, ovvero le caratteristiche dei lavoratori del futuro. Secondo la filosofia del lifelong learning, la conoscenza si connota di una dimensione più pluralistica e sociale, dove non è importante la memorizzazione di dati, bensì la condivisione tra persone e fonti diverse, la contestualizzazione sulla base delle esigenze, caratteristiche e del momento. Come si legge dal contributo di Amicucci, sono stati gli studiosi Lave e Wenger nel 1990 a direzionare la

riflessione sull'essenza sociale ed esperienziale dell'apprendimento, coniando i termini di Comunità di Pratica, Experiential Learning e Active Learning, metodologie che congiungono esperienza e pratica e dove il discente è parte attiva e responsabile del proprio processo di apprendimento. Infatti, apprendere oggi avviene perlopiù in modalità online tramite l'utilizzo delle piattaforme e delle academy aziendali, promuovendo lo sviluppo e l'utilizzo delle competenze trasversali come cardini nella vita professionale e privata. Pertanto, sono le persone stesse a percepire la necessità di aggiornarsi e ad assumersi la responsabilità del proprio apprendimento come risposta ai rapidi cambiamenti a cui sono esposte.

digital competences and mindset: la mera conoscenza degli strumenti tecnologici e digitali non è più sufficiente con l'avvento di Internet e la diffusa accessibilità alla grande mole di dati e informazioni. Oggi si tratta perlopiù di coniugare le conoscenze tecniche dei tool digitali con altre soft skills per promuovere lo sviluppo di una strategia e il raggiungimento di obiettivi di business. Pertanto, con digital skills si intendono una molteplicità di competenze, le quali divengono asset strategico sulle quali investire a supporto della crescita economica e dell'occupazione. La stessa Commissione europea ha delineato un piano strategico dettagliato dal titolo "Digicomp 2.1" dove vengono elencate tutte le skills incluse nella macrocategoria digitale e tra tutte emergono proprio alcune di tipo trasversale, come il problem solving, pensiero critico, collaborazione. È stato inoltre riscontrato che le skills e il mindset digitale associato a una cultura imprenditoriale di tipo *people-centred* facilitano i processi di crescita e innovazione. A livello individuale, quindi, si ricollegano ad altre soft skills, mentre sul piano organizzativo sottolineano il bisogno di investire risorse economiche a livello trasversale, quindi coinvolgendo più figure professionali e più funzioni. Le imprese che decidono di sostenere la formazione digitale sono consapevoli delle potenziali

conseguenze negative collegate al mancato investimento, come ad esempio il sovraccarico di dati e informazioni che porta l'individuo a mantenere le proprie convinzioni, piuttosto che la loro messa in discussione con conseguente ampliamento delle conoscenze. Le competenze digitali sono ritenute di notevole importanza anche dall'UNESCO, in quanto per gli obiettivi del 2030 prevede il potenziamento degli strumenti di apprendimento digitale in modo consapevole e creativo, punto cardine per lo sviluppo economico del Paese e per le generazioni future.

initiative and independent thinking: si è visto come oggi è divenuto più che mai importante disporre di una bussola per orientarsi e gestire le informazioni facilmente accessibili in rete, fatto che richiede la messa in discussione dei propri schemi cognitivi. La conoscenza open ha da un lato permesso maggiori accesso e reperibilità di informazioni ma ha portato anche a una perdita di autorevolezza delle fonti, rendendo così necessario lo sviluppo del pensiero critico per mantenere una linea guida nelle proprie riflessioni. Quindi, la capacità di spirito di iniziativa proattivo si coniuga al pensiero critico che, se ben sviluppati, permettono di gestire la molteplicità di dati diventando così padroni dell'informazione e non vittime. “In conclusione, una solida capacità di iniziativa e lo sviluppo del pensiero indipendente sono fondamentali per gli individui, per le organizzazioni, per le imprese e per le collettività, che solo facendo leva su queste soft skills riusciranno a incanalare e ottimizzare la curiosità e il desiderio di scoperta al fine di migliorare l'esistenza” (p. 43).

resilience: il World Economic Forum e altri enti prestigiosi hanno concordato recentemente sull'inclusione della resilienza nella lista di competenze trasversali e il suo avvento è dovuto alla rapidità dei cambiamenti ai quali siamo esposti. A livello organizzativo, essere resilienti significa mantenere un comportamento propositivo e adattivo anche in situazioni negative.

A livello individuale, invece, si intende la capacità di reagire in modo positivo ai problemi. Siamo tutti abituati a pensare ai problemi come ostacoli, ma il segreto che detiene la resilienza è proprio quello di vederli come sfide dalle quali possono nascere opportunità di crescita, di implementazione di idee o di apprendimento. Sempre con riferimento all'era digitale, ci si riferisce alla *cyber resilience* per indicare la capacità della persona di far fronte alle sfide della sicurezza delle informazioni e della digitalizzazione.

adaptability: il mercato del lavoro richiede sempre più profili lavorativi connotati dall'adattabilità, privilegiando i candidati che dimostrano flessibilità e versatilità, a livello formativo e professionale. Essere *adaptive* significa adattarsi a circostanze diverse e gestire i processi di change management che ne derivano, in stretta relazione con tutti gli stakeholder coinvolti. L'adattabilità è strettamente legata alla capacità di gestire il cambiamento, e chi è in grado di gestirlo e comunicarlo ha un potere di influenza sulle altre persone. A livello organizzativo, entrambe le competenze sono cruciali per il buon funzionamento dell'impresa, tanto che ha ispirato filosofie come l'*agile movement*, nato in Giappone, e che vede la centralità delle conoscenze e pratiche gestionali per permettere di seguire l'onda del cambiamento.

cultural awareness and expression: in un mercato globale e internazionale riveste particolare importanza la dimensione culturale e di come esercita la sua espressione negli scambi relazionali. Ogni individuo è infatti esposto ad esprimere il proprio senso di appartenenza culturale e a comprendere quella altrui – la *cultural awareness ed expression* permettono infatti di gestire al meglio questi momenti e a trasformarli in grandi opportunità. Se collegate alla conoscenza della lingua, degli usi e costumi, queste competenze rivelano il pieno potenziale, ma anche in assenza di questo know how è possibile allenarle attraverso

l'ascolto, la curiosità, l'apertura e la consapevolezza. L'importanza della cultura viene inoltre riconosciuta da enti quali il World Economic Forum, l'Unione Europea e l'OECD.

Abbiamo visto come, singolarmente, queste competenze rappresentino un asset strategico su cui investire a livello personale e imprenditoriale, ma è ancor più importante saperle integrare per massimizzarne l'efficacia. Come poterne supportare lo sviluppo? Secondo il World Economic Forum è importante integrare alla formazione momenti ludici e relazionali, stimolare la curiosità e suddividere l'apprendimento in piccole parti, in modo da adattarsi ai ritmi di vita quotidiani. "In conclusione, se il riconoscimento delle soft skills e della loro importanza è ormai un dato di fatto, la sfida futura consisterà nel riuscire a integrare programmi per il loro sviluppo nelle scuole e in generale nei modelli e impianti educativi più tradizionali" (p. 45).

Conclusioni

Le riflessioni condotte in questa tesi hanno toccato diversi aspetti della formazione, del ruolo cruciale delle persone nella valorizzazione del capitale dell'impresa e di come siano necessarie ulteriori azioni a sostegno di una maggiore diffusione e valorizzazione delle iniziative di formazione.

Primo aspetto tra tutti è quello relativo all'innovazione emerso in "L'impresa del terzo millennio": "all'Italia di oggi mancano tante cose perché manca una grande narrativa delle sue radici, e quindi del suo futuro. Non si danno innovazioni senza radici e alberi – non dimentichiamo che "innovazione" è la parola che si usa in botanica per indicare i nuovi germogli" (p. 18).

Un secondo aspetto riguarda la cultura manageriale delle imprese, narrata nelle principali università e che si sta diffondendo capillarmente come ideologia globale nelle grandi multinazionali. Questa ideologia di cultura si sta diffondendo in molteplici aspetti della vita quotidiana, permettendo così ad attori globali come i social e la rete di plasmare le nostre vite e di governare le relazioni imprenditoriali e sociali sulla base di un unico scopo: quello del lucro. Emerge così una forte e pressante fragilità emotiva e relazionale a cui bisogna trovare una strategia efficace: ecco che entrano in campo la formazione e lo sviluppo delle competenze *core* o trasversali, quali tra tutte la gestione dello stress, il teamwork e la leadership.

Il *fil rouge* tra questi paragrafi è stato proprio il ruolo centrale della persona, ritenuta ora come asset strategico nelle scelte e processi decisionali e non più come mera forza lavoro. Si è visto poi come questo cambio di paradigma abbia orientato le scelte attuate dagli enti

internazionali circa la destinazione di fondi per supportare le attività di formazione e sviluppo nelle imprese, permettendo così a tante realtà di attivare nuove partnership e programmi per diverse figure professionali. Inoltre, le considerazioni emergenti sulla centralità delle persone hanno permesso di definire nuovi flussi interni alle organizzazioni, come ad esempio l'approccio dello *stakeholder based evaluation*, e hanno portato alla nascita di diverse metodologie e approcci all'apprendimento, come le PilloleFormative e la crescente autonomia e responsabilità nella gestione del proprio piano formativo.

Tuttavia, nel corso di questa indagine si sono riscontrati numerosi interrogativi, uno tra questi è la formazione destinata maggiormente a una popolazione *white collar* e con già un background accademico qualificato. Oppure, si è visto come la formazione sia ancora legata all'età e alla *seniority* in azienda e, soprattutto, diversificata a seconda della regione e del settore imprenditoriale. In aggiunta, negli ultimi paragrafi si sono analizzate nuove metodologie formative che trovano ancora scarsa applicazione nelle imprese, le quali in ambito formativo sono ancora orientate a scelte di risparmio sui costi e tempi.

Come far fronte a queste sfide emergenti? Si tratta, in primis, di delineare un orientamento strategico di fondo, ovvero quei principi e valori alla base di una buona *governance*. Sono le persone stesse che vivono quotidianamente l'impresa a fondare questi valori: un connubio tra l'esperienza umana, ovvero la capacità di gestire efficacemente e con lealtà le relazioni, e l'esperienza professionale, ovvero la capacità di gestire le situazioni e sentirsi leader.

In "L'impresa del terzo millennio" si legge: "L'attività imprenditoriale deve ritrovare il suo ruolo fondante quale fattore di creazione di progresso e di valore reale, ma anche di sistemi valoriali diffusi, per essere fattore di incivilimento della società in cui opera" (p. 38). L'impresa oggi non è da intendersi come luogo di sola produzione ma come epicentro

relazionale con le vari istituzioni del territorio, tessendo legami e *partnership* nella creazione del bene comune.

Innovazione organizzativa tramite l'innovazione culturale: una frase che riassume il valore delle persone in quanto promotrici di cambiamento, per una crescita tecnologica e culturale più sostenibile ed egualitaria. Una crescita che viene resa possibile non soltanto con la partecipazione a iniziative di formazione, ma con l'idea di apprendimento continuo in tutti i luoghi di vita quotidiana, di scambio e condivisione di conoscenze ed esperienze, favorendo la contaminazione di saperi e generando nuova conoscenza.

“L'innovazione tecnologica è fatta di persone; quindi non sono le macchine al centro, ma le persone, ancor di più per quanto riguarda l'innovazione organizzativa”

(Arabnia et al., 2015, p. 46).

Ringraziamenti

Con questa tesi raggiungo un obiettivo che, ormai due anni e mezzo fa, vedevo come troppo ambizioso: sapevo che non sarebbe stato facile, ma sapevo al tempo stesso che ce l'avrei fatta, a volte inciampando lungo gli ostacoli e a volte scalando la vetta, trionfante nel vedere quanta strada avevo già fatto.

Vorrei ringraziare in primis la mia famiglia, che non ha mai smesso di supportarmi in tutti i traguardi professionali e accademici, alimentando sempre quella vena di creatività ed entusiasmo travolgenti per la quali vengo facilmente riconosciuta.

Vorrei dedicare un ringraziamento a tutte le mie care amiche: alcune che definisco “storiche” e con le quali porto avanti una splendida amicizia dai tempi del liceo, altre che ho conosciuto negli ultimi anni e che mi hanno spronata a dare sempre il massimo.

Una dedica speciale va alla mia amica Deborah: con lei ho condiviso parte del mio percorso accademico, ma vorrei citarla per la sua valenza sul piano personale. Nel percorso emotivamente altalenante che ci ha accomunate abbiamo imparato che possiamo sempre contare una sull'altra, spronandoci nei momenti no e gioendo insieme dei traguardi raggiunti. Grazie anche a tutti i miei colleghi e colleghe con cui condivido progetti coinvolgenti. Un ringraziamento speciale a Giulia, Filomena, Grazia, Sergio, Maria Luz e Alida, persone fantastiche e stimolanti che contribuiscono a creare un'atmosfera accogliente con semplici gesti e sorrisi sinceri che ti riscaldano l'animo.

Infine, vorrei ringraziare il mio compagno, Mahan, con cui condivido la mia passione più grande e i progetti per il nostro futuro, che auguro sia sempre pieno di successo e felicità.

“Per realizzare grandi cose, non dobbiamo solo agire, ma anche sognare; non solo progettare ma anche credere.”

Anatole France

Bibliografia e sitografia

Alessandrini, G. (Ed.). (2014). *La" pedagogia" di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*. Milano: FrancoAngeli.

Amicucci, F. (2019). Le competenze trasversali. *Prometeo. Mondadori*, 37(148). Consultato da https://www.skilla.com/img/cms/150650374E_AMICUCCI_P.38-45_L.pdf.

Angotti, R. (2008). Quanto conta la formazione aziendale per le imprese italiane? Punti di forza ed elementi di criticità della formazione continua a partire dall'analisi dei risultati dell'indagine Eurostat CVTS3, *Rassegna CNOS*, 3, 57-70. Consultato da https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/articoli_rassegna/57_Rassegna%20CNOS%20-%202008%20-%20n3.pdf.

ANPAL & INAPP. (2021). *XX/XXI Rapporto sulla formazione continua. Annualità 2018-2019-2020*. Roma: ANPAL. Consultato da https://www.anpal.gov.it/documents/552016/586510/XX+XXI+Rapporto+FC_DEF_24_11_2021.pdf/ed943797-276f-6786-7841-3dcf68f3487f?t=1637769493553.

ANPAL & INAPP. (2022). *Rapporto INAPP 2022. Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*. Catanzaro: Rubbettino Editore. Consultato da <https://www.inapp.org/it/rapporto2022>.

Arabnia, A.R, Bruni, L., Coda, V., Lacaita, C.G., Lamborghini, B., Loccioni, E., et al. (2014). *L'impresa del terzo millennio*. Milano: Piccola Biblioteca d'Impresa Inaz.

Bartezzaghi, E., Vinante, M., & Gurerci, M. (2009). La valutazione della formazione continua: un'analisi dei fabbisogni degli stakeholder. *Studi organizzativi*, 13-39. doi 10.3280/SO2009-002002.

Beraldi, F., Busnach, L., Busnach, V., Cantoni, V., Comazzi, A. M., Dattoli, D., et al. (2018). *Il percorso dell'impresa nell'era digitale*. Milano: Piccola Biblioteca d'Impresa Inaz.

Bottallo, E., & Maraschi, E. (2012). *Innovare la formazione aziendale*. Torino: E-formazione byConsulmanSpA.

Carbone, G., Ferro, A., & Vitale, M. (2011). *Spiritualità nell'impresa*. Milano: Piccola Biblioteca d'Impresa Inaz.

D'Aniello, F. (2007). Significati di formazione, *Prospettiva EP*, 3, 13-33. doi 10.1400/164565.

Doria, M. (2018). Olivetti. La parabola di un'industria italiana. *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, 2. Consultato da https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ipejm_-_2018-2_-_contributo_doria_0.pdf.

European Commission. (2022). *European Innovation Scoreboard 2022*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: 10.27777/309907.

Fondir. *Guida ai principali metodi per innovare la formazione* [PowerPoint slides]. Consultato da <https://www.fondir.it/sites/default/files/fondir/opportunita/guida-per-innovare-formazione.pdf>.

Friso, V. (2013). Gli effetti della formazione riscontrati dai lavoratori, *Studi sulla formazione*, 16, 135-147. doi 10.1400/227240.

Fulle, M., & Greco, S. (2013). *Persone Organizzazione Innovazione. Ripartire verso l'eccellenza*. Milano: Piccola Biblioteca d'Impresa Inaz.

<https://forema.it/it/news/in-tempi-di-pandemia-la-formazione-diventata-la-priorit-per-le-aziende>.

<https://www.consulenzagoodstart.it/andragogia-cose-e-perche-e-importante-per-un-formatore/>.

ISFOL, Frigo F., & Lindo V.W. (a cura di). (2004). *Formazione continua e grandi imprese*.

Catanzaro: Rubbettino Editore. Consultato da <https://oa.inapp.org/handle/20.500.12916/2324>.

ISFOL. (2015). XVI Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2014-2015. *Le dimensioni della formazione per i lavoratori e le imprese*, 2, 1-80. Consultato da

<https://www.isfol.it/attivita/indagini-e-ricerche/rapporti-e-monitoraggi/rapporto-di-monitoraggio-sulla-formazione-continua>.

Knowles, M., Holton, Elfwood, F. III H., & Swanson, R. A. (2016). *Quando l'adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona*. Milano: FrancoAngeli.

Mazzaraco, C. (2015). Ability, Capability, Competence, Empowerment: l'imprescindibilità della formazione aziendale. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 1, 167-181.

Consultato da <https://core.ac.uk/download/pdf/322531594.pdf>.

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (2019, 4 Settembre). *Linee guida dei percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento*. Consultato da <https://www.miur.gov.it/-/linee-guida-dei-percorsi-per-le-competenze-trasversali-e-per-l-orientamento>.

Nicoletti, P. (2015). *Formazione e welfare aziendale nelle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa*, "Osservatorio Isfol", V, n. 1-2, pp. 105-122. Consultato da <https://oa.inapp.org/handle/123456789/2479>.

Orr, J. (1995). Condividere le conoscenze, celebrare l'identità. La memoria di comunità in una cultura di servizio. Pontecorvo, C., Ajello, AM, & Zucchermaglio, C.(a cura di), *I contesti sociali dell'apprendimento. Acquisire conoscenze a scuola, nel lavoro, nella vita quotidiana*, 303-327.

Paolucci, E., & Neirotti, P. (2011). Il complesso legame fra investimenti in formazione e processi di innovazione: alcune evidenze dalle grandi imprese italiane. *Studi organizzativi*, 112-143. doi 10.3280/SO2011-001005.

Perrone, F. (2016). La formazione aziendale. Storia e prospettive. In Pellegrini F. e Tiberi A. (a cura di), *Economia e innovazione* (pp. 8-13). Milano: FrancoAngeli. Consultato da https://www.academia.edu/download/43578569/La_formazione_aziendale._storia_e_prospettive.pdf.

Pozzo, M. (2016). Formazione permanente e professione educativa: alcune sfide aperte. *Lifelong Lifewide Learning*, 12, 1-13. Consultato da: <http://www.edaforum.it/ojs/index.php/LLL/article/view/9>.

Reindal S.M. (2009), *Disability, capability, and special education: Towards a capability-based theory*, «European Journal of Special Needs Education», vol. 24, n. 2, pp. 155-168.

Romenti, S. (2008). Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement. *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, 2. Consultato da <https://www.impresaprogetto.it/en/essays/2008-2/romenti>.

Sen A.K. (1993). Capability and Well-being. In M.C. Nussbaum, A.K. Sen (eds.), *The Quality of life*. Oxford: Clarendon Press.

Trento, S., Feltrinelli, E., & Gabriele, R. (2017). L'impatto positivo della formazione manageriale sulla produttività aziendale. Un'indagine sulle imprese italiane. *E&M*, 3, 71-80.

Consultato da <https://emplus.egeaonline.it/it/61/archivio-rivista/rivista/3427039/articolo/3427101>.