

COMPETENZE MANAGERIALI E FORMAZIONE CONTINUA: LEVE DI CRESCITA PER LE PMI

Dicembre 2025

Sommario

Introduzione	3
Le PMI e la formazione manageriale.....	3
Le specificità della domanda di formazione manageriale nelle PMI.....	10
Il legame tra formazione e performance in azienda	12
Strumenti e policy per consolidare la crescita della formazione nelle PMI	13

Introduzione

Nel contesto economico attuale, caratterizzato da una doppia transizione verso la sostenibilità e l'innovazione digitale, le PMI si trovano di fronte a sfide senza precedenti. Le incertezze dei mercati unite alla necessità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti tecnologici e ambientali, rende fondamentale il rafforzamento della governance aziendale e, di conseguenza, l'incremento della dotazione manageriale delle organizzazioni.

Come evidenziato dal Rapporto PMI 2023 (Confindustria-Cerved), l'inserimento di figure manageriali qualificate rappresenta una priorità strategica per le piccole e medie imprese. Questo processo non solo consente di colmare eventuali gap di competenze, ma si traduce in un concreto aumento della competitività aziendale. L'apporto di manager esperti può infatti catalizzare l'innovazione, ottimizzare i processi e guidare l'impresa verso una crescita sostenibile nel lungo periodo.

In questo scenario, la formazione continua emerge come elemento abilitante fondamentale. Il citato Rapporto PMI sottolineava l'opportunità di incentivare gli investimenti in formazione per potenziare l'efficacia delle politiche di sviluppo. La formazione, infatti, non si limita a trasferire conoscenze, ma agisce come vero e proprio moltiplicatore di competenze, consentendo alle imprese di acquisire gli strumenti necessari per implementare efficacemente le innovazioni richieste dal mercato.

L'importanza della formazione manageriale nelle PMI si manifesta su molteplici livelli: da un lato, permette di aggiornare costantemente le competenze, dall'altro, facilita l'integrazione di nuove figure professionali, creando un ambiente più attrattivo, anche per i giovani talenti, e propizio all'innovazione e alla crescita.

Il presente contributo, elaborato da Fondirigenti sulla base dei dati a dicembre 2024, si propone di analizzare l'andamento e le peculiarità della domanda di formazione delle PMI e di valutare gli impatti della formazione sulle performance aziendali, giungendo a delineare i contorni di future azioni a supporto del sistema di formazione continua. L'obiettivo è fornire un quadro completo delle dinamiche in atto che possa guidare, sia le imprese nel loro percorso di crescita, sia i policy maker nella definizione di interventi mirati ed efficaci a sostegno delle PMI.

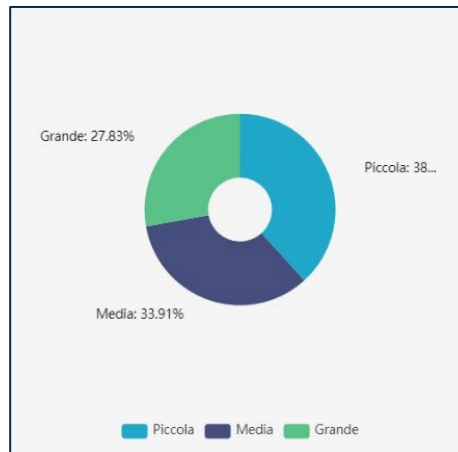
Le PMI e la formazione manageriale

L'osservatorio di Fondirigenti, il fondo di Confindustria e Federmanager a cui aderiscono oltre i tre quarti delle imprese italiane che hanno dirigenti nel proprio organico, è un buon punto di osservazione per analizzare le dinamiche quali-quantitative della domanda di formazione da parte delle imprese più strutturate, restituendo risultati nel complesso "rappresentativi" dei fabbisogni espressi dalle imprese stesse a livello nazionale.

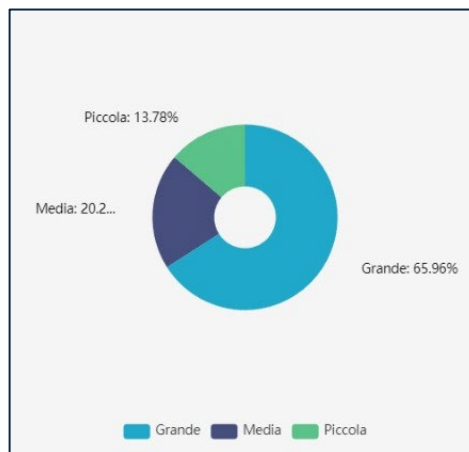
Come è noto, le PMI costituiscono la spina dorsale del tessuto imprenditoriale italiano e, analogamente, rappresentano oltre il 70% delle imprese aderenti a Fondirigenti. Secondo gli ultimi dati disponibili (dicembre 2024) il Fondo ha infatti 14mila imprese aderenti, nelle quali lavorano 82mila Dirigenti, per un valore medio di 5,8 dirigenti per azienda. Di queste, oltre il 70% sono PMI. Tuttavia, nonostante la loro prevalenza numerica, queste aziende impiegano un terzo del totale dei dirigenti (poco più di 27.600), per un valore medio di 2,8 dirigenti per azienda, a riprova del ridotto livello di managerializzazione di questa classe dimensionale d'impresa.

Le piccole imprese, quelle cioè comprese tra 1 e 49 addetti, presentano mediamente in organico 2 dirigenti; le medie imprese (da 50 a 249 addetti), dal canto loro, hanno mediamente 3,5 dirigenti in organico, mentre le grandi imprese, che impiegano oltre 250 addetti, hanno mediamente 13,8 dirigenti in organico. La managerializzazione delle imprese cresce, dunque, al crescere della loro dimensione.

**Fig. 1 - Fondirigenti:
ripartizione dimensionale
aziende aderenti**

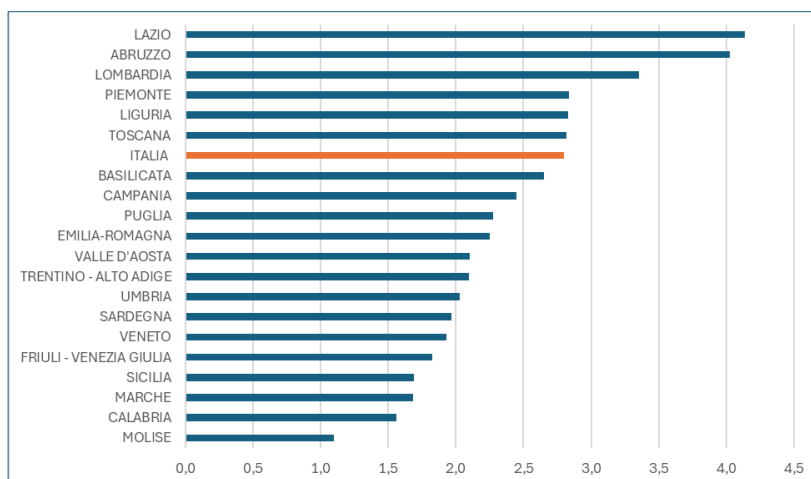


**Fig. 2 - Fondirigenti:
ripartizione dimensionale
dirigenti attivi nelle
aziende aderenti**



La distribuzione geografica delle PMI aderenti al Fondo rispecchia quella del tessuto produttivo nazionale, con una marcata concentrazione nelle regioni del Nord con punte del 40% circa nella sola Lombardia, ed in quelle del Centro, dove spicca il Lazio, le cui PMI hanno in organico oltre il 10% dei dirigenti delle imprese aderenti relative a queste classi dimensionali. Le PMI delle regioni Lazio e Lombardia, assieme all'Abruzzo, presentano il valore più elevato di dirigenti per impresa, significativamente superiore a quello medio nazionale.

**Fig. 3 - Fondirigenti:
dirigenti per azienda nelle
PMI aderenti**



Dal punto di vista territoriale, i dati confermano la ridotta presenza imprenditoriale nelle regioni meridionali e, contemporaneamente, la ancor più contenuta managerializzazione delle imprese. Sono presenti, infatti, nelle 8 regioni del Mezzogiorno 952 PMI (il 9,47% del totale), con 2.253 dirigenti in organico (pari al 8,15% del totale).

Tab. 1 – PMI Aderenti a Fondirigenti: ripartizione per regione

Regione	Imprese	Dirigenti	% Imprese sul totale	% Dirigenti sul totale
LOMBARDIA	3,340	11,028	33.2%	39.91%
VENETO	1,320	2,495	13.1%	9.03%
EMILIA-ROMAGNA	1,200	2,682	11.9%	9.71%
PIEMONTE	990	2,766	9.8%	10.01%
LAZIO	747	2,945	7.4%	10.66%
TOSCANA	490	1,332	4.9%	4.82%
CAMPANIA	346	825	3.4%	2.99%
TRENTINO - ALTO ADIGE	241	492	2.4%	1.78%
FRIULI - VENEZIA GIULIA	223	396	2.2%	1.43%
LIGURIA	217	592	2.2%	2.14%
MARCHE	202	332	2.0%	1.20%
PUGLIA	152	330	1.5%	1.19%
ABRUZZO	150	580	1.5%	2.10%
SICILIA	132	220	1.3%	0.80%
UMBRIA	102	205	1.0%	0.74%
SARDEGNA	67	128	0.7%	0.46%
CALABRIA	59	89	0.6%	0.32%
BASILICATA	25	61	0.2%	0.22%
VALLE D'AOSTA	23	42	0.2%	0.15%
MOLISE	21	23	0.2%	0.08%

Fonte: BI Fondirigenti (2024)

Visto dall'osservatorio di Fondirigenti, il tessuto produttivo italiano delle PMI si presenta dunque fortemente concentrato nelle regioni del Centro Nord ed in special modo in Lombardia, con un contenuto livello di managerializzazione che cresce al crescere della dimensione aziendale. È, inoltre, un tessuto produttivo che ancora utilizza solo in parte le opportunità offerte dalla formazione finanziata.

Delle oltre 10mila PMI aderenti al Fondo, infatti, solo il 40% è attivo nella richiesta di finanziamenti per la formazione manageriale. Vale a dire che la maggior parte delle PMI aderenti – per una serie di motivazioni su cui si tornerà più avanti - non utilizza regolarmente i canali di finanziamento messi a disposizione dal Fondo.

Va tuttavia osservato con favore negli anni più recenti, un positivo trend di crescita relativo ai dirigenti di PMI coinvolti e alle risorse impegnate: dopo la fine dell'emergenza pandemica infatti, tornano a crescere sia i partecipanti sia le risorse impegnate (indice della presentazione di piani più complessi dal punto di vista dei contenuti), anche grazie a specifiche attività messe in campo da Fondirigenti per incentivare la partecipazione di questo segmento di imprese, tra le quali spiccano la semplificazione e la completa digitalizzazione delle procedure di accesso, l'introduzione di premialità negli avvisi di finanziamento, la realizzazione di specifici progetti di ricerca.

Tab. 2 – Piani formativi approvati per le PMI (2021-2024)

Anno Approvazione	Piani	Imprese	Dirigenti	Ore Formazione	Risorse approvate
2020	580	581	1.025	76.651	8.093.385
2021	964	981	1.736	81.723	8.634.293
2022	876	916	2.053	71.639	7.665.513
2023	930	971	2.315	75.597	8.865.993
2024	1.006	1.034	2.29	76.727	9.144.259
Totali	4.356	4.483	9.419	382.337	42.403.443

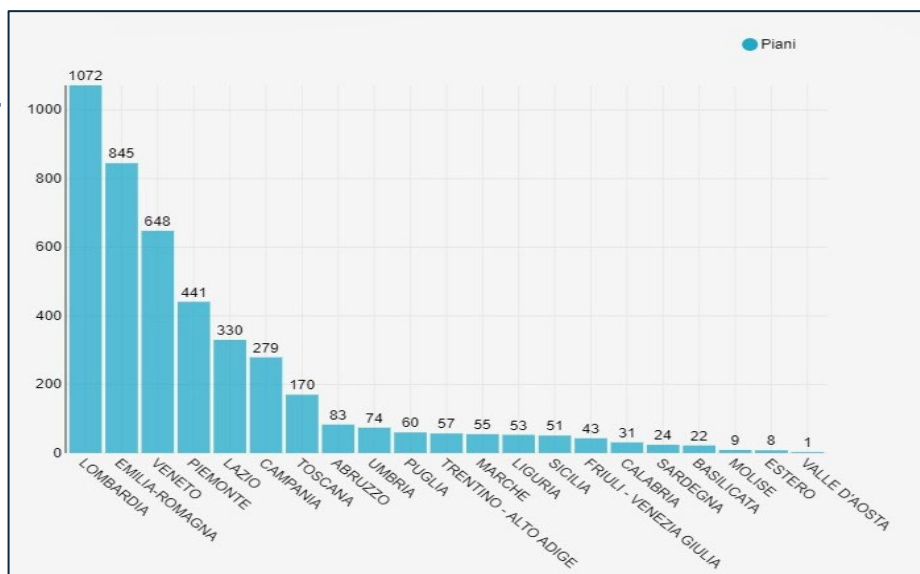
Fonte: BI Fondirigenti (2024)

L'insieme di queste misure di stimolo ha prodotto nel tempo risultati incoraggianti. Dal 2021 ad oggi, oltre 4480 PMI hanno beneficiato di finanziamenti (attraverso l'utilizzo del "conto formazione" e degli "avvisi"), per un totale che supera i 42 milioni di euro. Questi investimenti si sono tradotti in più di 382mila ore di formazione, coinvolgendo oltre 9400 dirigenti

La ripartizione territoriale dei piani approvati per le PMI per regione ricalca la densità degli aderenti nelle diverse realtà territoriali e denota una concentrazione nelle regioni del Centro-Nord. Spicca in particolare il caso dell'Emilia-Romagna nella quale, pur essendo localizzato l'11,9% delle PMI (e il 9,7% dei dirigenti) è stato finanziato il 19,4% dei piani formativi.

Nel Mezzogiorno, significativo è il risultato delle PMI campane che, pur essendo il 3,4% delle imprese aderenti (e totalizzando il 3% dei dirigenti) hanno fatto registrare il 5,7% dei piani finanziati nel triennio.

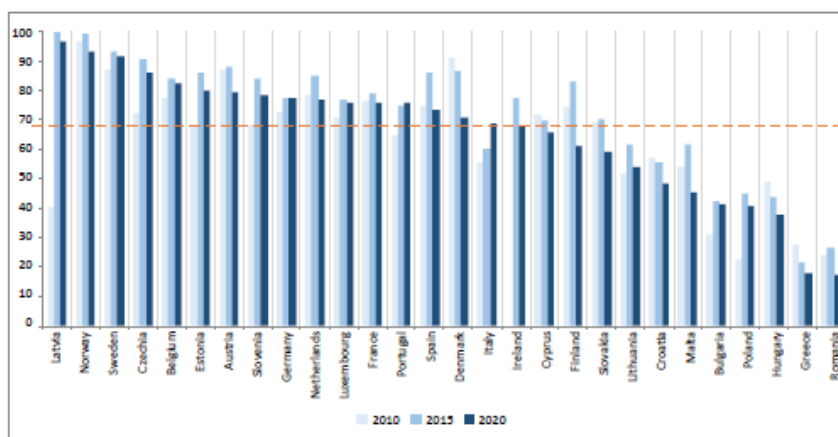
Fig. 4 - Ripartizione regionale piani formativi approvati per le PMI (2021-2024)



Fonte: BI Fondirigenti (2024)

Le imprese italiane stanno dimostrando un crescente impegno nello sviluppo del capitale umano, elemento chiave per la competitività aziendale. Questo trend positivo, supportato dall'azione dei fondi interprofessionali, è confermato dal Rapporto Inapp 2023, che evidenzia un miglioramento della posizione italiana nel ranking europeo tra il 2015 e il 2020. Secondo la IV edizione dell'Indagine INDACO-Imprese, nel 2021 il 60,3% delle imprese con almeno 6 addetti ha investito in formazione e sviluppo del personale. L'analisi rivela una chiara correlazione tra dimensioni aziendali e investimenti formativi: si passa dal 50,2% di imprese formatrici tra le microimprese, al 66% per le piccole imprese, fino a raggiungere l'83,4% per le medie e il 92,8% per le grandi imprese. Emerge inoltre un significativo divario territoriale, con le regioni meridionali e insulari che registrano una propensione alla formazione inferiore di circa 10 punti percentuali rispetto al Nord del Paese.

Fig. 5 - Imprese con 10 addetti e oltre che hanno realizzato formazione in Europa, Anni 2010-2020



Fonte: Rapporto Inapp 2023, p. 187

Le tematiche formative predilette dalle PMI riflettono le principali sfide che il management deve affrontare nell'attuale contesto, evidenziando il ruolo abilitante della formazione nei grandi processi di trasformazione in atto. Leadership e visione strategica sono in cima alle priorità, seguite da change management e pianificazione strategica. Questo dato è ancora più significativo se consideriamo la crescente complessità del contesto economico e sociale, che richiede un aggiornamento costante delle competenze manageriali. Tra le tematiche formative più richieste troviamo

poi la formazione dei responsabili delle risorse umane e il people management, un bisogno particolarmente sentito dalle PMI. La gestione strategica del cambiamento e delle persone emerge quindi come un tema chiave.

Nel 2024, questa tendenza si rafforza, con una parallela crescita della domanda di competenze legate alla digitalizzazione dei processi organizzativi e produttivi. L'obiettivo è formare dirigenti che comprendano come la digitalizzazione possa trasformare l'azienda, specie nelle PMI. Questo dimostra una chiara consapevolezza delle priorità tra le imprese più agili, che riconoscono la necessità di investire in tecnologie avanzate per rimanere competitive. Per questo, Fondirigenti ha dedicato nel corso dell'anno, specifici Avvisi alle competenze manageriali e alla digitalizzazione, con particolare attenzione alla gestione delle diverse generazioni in azienda grazie alla leva digitale.

Tab. 3 – Tematiche piani formativi approvati (2020-2024)

Tematica	% Piani (Totale imprese)	% Piani (Piccole imprese)	% Piani (Medie imprese)	% Piani (Grandi imprese)
Leadership e visione strategica	11.0%	8.9%	9.8%	12.4%
Change management	7.3%	7.5%	7.3%	7.3%
Pianificazione strategica	7.0%	8.0%	7.9%	6.1%
People management	5.2%	4.8%	4.8%	5.5%
Formazione responsabili HR	4.9%	4.6%	4.7%	5.1%
Digitalizzazione dei processi organizzativi e/o produttivi	4.5%	5.4%	5.4%	3.6%
Creatività e Innovazione	4.1%	5.1%	3.9%	4.0%
Problem solving & Decision making	3.7%	3.2%	3.7%	3.9%
Sistemi informativi e office automation	3.6%	5.6%	4.0%	1.8%
Aggiornamento lingue	3.5%	1.6%	4.4%	4.9%
Empowerment	3.3%	2%	2.3%	3.7%
Supply chain e logistica	2.9%	4.4%	3.5%	2.5%
Digital marketing	1.6%	3.2%	2.5%	1.2%

Fonte: BI Fondirigenti (2024)

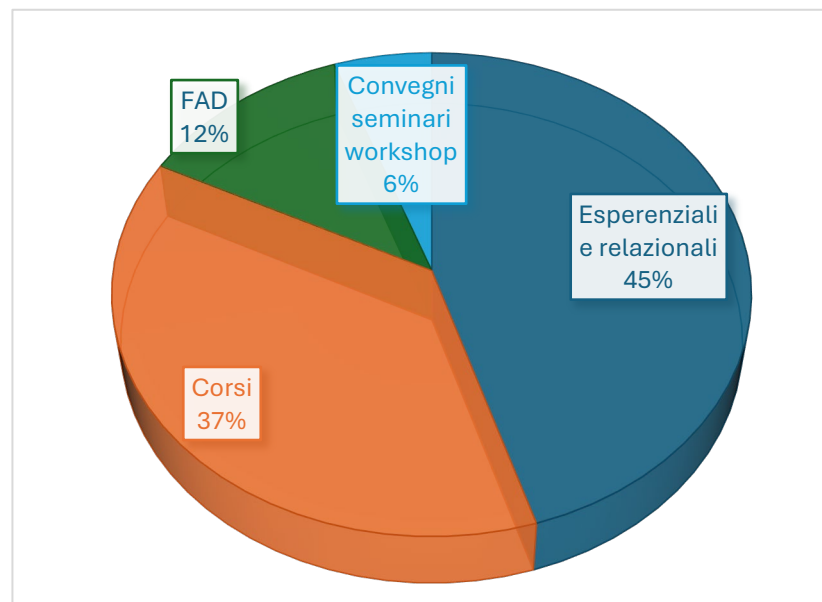
Un approfondimento significativo sulle tematiche più rilevanti della trasformazione digitale può essere tratto dall'Avviso 1/2024 del Fondo, dedicato alle "transazioni digitali". In questo Avviso, l'area di competenze più richiesta dalle aziende è stata la digitalizzazione dei processi aziendali, con il 50% dei piani approvati incentrati su questo tema. Gli interventi formativi si sono focalizzati sulla valorizzazione e l'introduzione di un mindset digitale che, attraverso un approccio top-down, promuovesse una diffusa cultura digitale all'interno delle aziende. In particolare, sono state presentate

proposte volte a sviluppare competenze per migliorare la capacità di raccogliere, analizzare e interpretare i dati in modo strategico, con un approccio data-driven, al fine di utilizzare il valore estratto per favorire una trasformazione dei processi aziendali che sia al contempo digitale e sostenibile.

Queste tematiche si allineano sostanzialmente con quelle delle grandi aziende, con l'eccezione di un minor interesse delle PMI per l'aggiornamento linguistico, sia per un differente ordine di priorità tematiche, sia per un minore orientamento ai mercati internazionali delle imprese di minori dimensioni.

Per quanto riguarda le metodologie formative, le PMI mostrano una chiara preferenza per approcci esperienziali e relazionali, con l'action learning in prima linea. Seguono i corsi tradizionali, principalmente aziendali, la formazione a distanza (FAD) con focus sulla modalità sincrona e, infine, convegni, seminari e workshop.

Fig. 6 - Metodi formativi preferiti dalle PMI



Fonte: BI Fondirigenti (2024)

L'analisi dei partecipanti alle iniziative formative finanziate rivela alcune disparità significative rispetto al genere e all'età dei dirigenti formati. Solo un quarto dei partecipanti è costituito da donne, con una situazione particolarmente critica al Sud, dove il valore scende al 18%, e meno di un terzo delle imprese partecipanti ad attività formative coinvolge donne dirigenti nella formazione. Nello specifico, nell'ultimo triennio, **a livello nazionale**, il 25% dei partecipanti ad attività formative è stato costituito da donne contro un 75% costituito da uomini. Sono stati quindi oltre 30 mila gli uomini partecipanti ad attività formative contro le circa 7 mila donne, prevalentemente occupate in imprese di grandi dimensioni.

Anche la partecipazione dei giovani manager risulta non elevata: nel 2024, solo circa il 12% dei dirigenti partecipanti ad attività formative ha meno di 44 anni, con una netta predominanza nelle grandi aziende e una concentrazione geografica in Lombardia e Lazio. Negli Avvisi, dove è maggiore la

partecipazione delle PMI, tale valore scende ulteriormente attorno al 9%, mentre la gran parte dei dirigenti formati (il 54.36%) ha più di 55 anni.

La domanda di formazione delle PMI si caratterizza, quindi, per una selettività nell'accesso ai finanziamenti, una focalizzazione su competenze strategiche e un approccio concreto alla formazione. Emergono, tuttavia, disparità significative in termini di genere, età e distribuzione territoriale, che riflettono più ampie dinamiche del tessuto imprenditoriale italiano.

Le specificità della domanda di formazione manageriale nelle PMI

Quali sono i motivi per i quali, pure in un contesto di progressivo miglioramento, si osserva ancora un utilizzo non ancora pieno, da parte delle PMI, della leva strategica costituita dalla formazione manageriale?

Occorre partire da una constatazione. Nel panorama italiano delle PMI l'accesso alla formazione rappresenta spesso una sfida considerevole. Queste difficoltà non sono meramente tecniche, ma affondano le radici anche nella struttura e nella cultura organizzativa tipica di queste realtà imprenditoriali.

Recenti indagini condotte da Fondirigenti in Piemonte e Lombardia hanno messo in luce uno specifico problema di ridotta managerializzazione delle PMI¹. Questo fenomeno si manifesta in due aspetti principali: da un lato, il peso rilevante della famiglia nella governance aziendale delle imprese di piccole e medie dimensioni, che talvolta costituisce un limite all'investimento formativo sui manager esterni alla proprietà, dall'altro, la percezione che le competenze manageriali attuali siano solo parzialmente adeguate ad affrontare le sfide del mercato. In particolare, emerge nelle imprese di piccola e soprattutto media dimensione una carenza significativa di figure dedicate alla gestione delle risorse umane, un gap che ostacola una pianificazione strategica efficace della formazione e dello sviluppo del personale.

Sempre dal punto di vista della struttura d'impresa, non va peraltro dimenticato che, spesso, il dirigente di una PMI è strettamente coinvolto nella operatività aziendale, e per tale motivo con maggiore difficoltà riesce a dedicarsi all'investimento formativo più strutturato, ricorrendo a forme di aggiornamento più informali e più flessibili quanto a modalità e tempi di fruizione.

Da un punto di vista tecnico, il nodo cruciale risiede nelle limitate disponibilità di risorse da parte delle piccole e medie imprese sul proprio conto formazione. Come è noto, infatti, le risorse a disposizione delle imprese per la cosiddetta "formazione finanziata" derivano dalla quota dello 0,30% dei contributi previdenziali dei singoli dirigenti, accantonata su conti riservati denominati "Conto formazione". L'entità degli accantonamenti dipende dal numero e dalle retribuzioni dei manager in forza: i maggiori accantonamenti sono pertanto a disposizione delle imprese di grandi dimensioni, mentre le Piccole e, in misura minore le Medie imprese, hanno disponibilità sui rispettivi Conti che spesso non consentono alle PMI di raggiungere la soglia minima necessaria per accedere al finanziamento di percorsi formativi più strutturati. Questo meccanismo, di fatto, penalizza le imprese di minori dimensioni, creando un circolo vizioso che rischia di amplificare il divario con le aziende più grandi.

¹ Fondirigenti, Iniziative strategiche "Manager inside" e "Resilienza PMI", 2022-2023.

Per affrontare queste problematiche e supportare efficacemente la domanda di formazione manageriale nelle PMI, è necessario un approccio dimensionale integrato. Innanzitutto, è importante l'introduzione di linee di finanziamento dedicate o di premialità specifiche, con un'attenzione particolare alle regioni con maggiori fabbisogni di crescita della domanda di formazione, a partire da quelle del Mezzogiorno.

Parallelamente, è fondamentale lavorare sulla semplificazione degli strumenti di accesso ai finanziamenti. Rendere le procedure più snelle e intuitive, adattandole alle risorse organizzative tipiche delle PMI, potrebbe incoraggiare una partecipazione più ampia e convinta.

Un altro aspetto chiave è la condivisione di buone pratiche. La creazione di cataloghi formativi e la messa in rete di analisi dei fabbisogni possono fornire modelli replicabili, ispirando le PMI nell'implementazione di iniziative di formazione efficaci e mirate. Questo approccio collaborativo potrebbe anche stimolare un circolo virtuoso di scambio di conoscenze e esperienze tra le imprese.

Un ulteriore ambito di attenzione è poi costituito dal contenuto dei piani formativi, che deve essere costantemente adeguato al fabbisogno di questo specifico segmento imprenditoriale: da questo punto di vista l'attività di approfondimento sulle tematiche di cultura manageriale deve andare di pari passo con una focalizzazione degli strumenti, a partire dagli Avvisi, sul fabbisogno delle PMI, e con un continuo aggiornamento delle modalità di fruizione dei contenuti formativi. Gli ultimi Avvisi di Fondirigenti, da questo punto di vista, si sono rivelati particolarmente efficaci nella focalizzazione dell'azione formativa sulle PMI. Quanto alle tematiche, hanno visto concentrarsi il Focus sulla managerialità femminile, sui giovani dirigenti under 44, sulle imprese in difficoltà, sulla digitalizzazione come leva trasversale per il rafforzamento dell'efficienza delle diverse funzioni aziendali. Insomma, gli Avvisi hanno confermato l'estrema efficacia di un utilizzo mirato della leva formativa soprattutto in ambito manageriale, valorizzandone la funzione abilitante rispetto ai diversi interventi di trasformazione aziendale.

Analogamente, la formazione può rivelarsi preziosa nella valorizzazione di specifici segmenti dell'organico manageriale. È il caso, ad esempio, dell'Avviso 2/2022 dedicato alla promozione della managerialità femminile. A fronte di una ridotta partecipazione delle donne dirigenti, in particolare nelle PMI, ad attività formative, Fondirigenti ha deciso di dedicare l'Avviso alle sole aziende che avevano in organico donne dirigenti, consentendo solo a questo target di partecipare ai piani di formazione. I risultati evidenziano un forte interesse da parte delle aziende per la formazione manageriale femminile. L'Avviso ha raccolto ben 324 piani formativi, coinvolgendo 560 donne manager per un valore complessivo di 3,8 milioni di euro. Questo dato è significativo se confrontato con le 700 donne dirigenti che hanno partecipato a piani formativi finanziati dal Fondo negli ultimi tre anni. Le grandi imprese si dimostrano le più attive, presentando il 50% dei piani. Tuttavia, anche le PMI mostrano un interesse crescente con 200 dirigenti coinvolte, a fronte delle 350 degli ultimi tre anni. A livello territoriale, l'Emilia-Romagna, la Lombardia e il Veneto guidano la classifica, mentre il Mezzogiorno contribuisce con il 12% dei piani.

Attraverso la possibilità di presentare piani aggregati, il Fondo ha altresì promosso la stabile collaborazione tra imprese di differenti dimensioni, come parte di una unica strategia di rafforzamento della capacità competitiva, in particolare a beneficio delle PMI.

Infine, non va sottovalutata l'importanza di un'azione di sensibilizzazione volta a promuovere la diffusione della cultura della formazione. Utilizzando evidenze scientifiche e case studies di successo, è infatti possibile

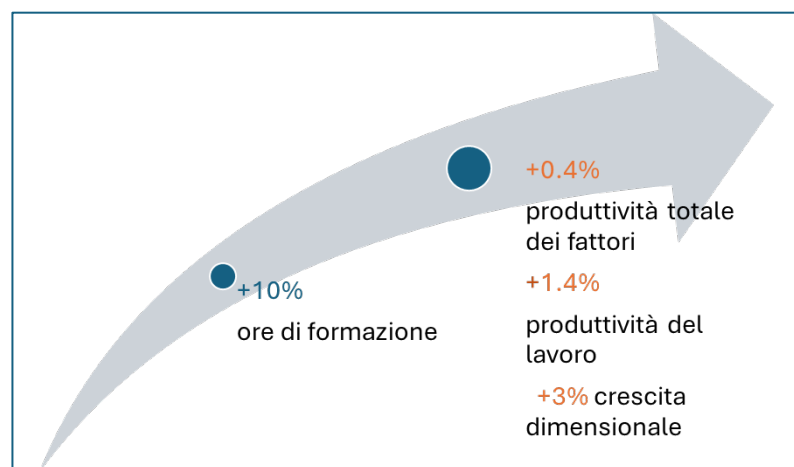
dimostrare in modo tangibile i vantaggi e gli impatti positivi dell'investimento in formazione, contribuendo a superare eventuali ritrosie nel pieno utilizzo della leva formativa.

Il legame tra formazione e performance in azienda

Da quest'ultimo punto di vista, nel solco degli studi volti a misurare i ritorni degli investimenti in formazione sulle performance d'impresa, Fondirigenti, in collaborazione con le Università di Trento e Bolzano, ha condotto una ricerca originale sull'impatto della formazione manageriale sui risultati aziendali. Questa indagine ha incrociato i dati reali della domanda di formazione delle imprese aderenti con le banche dati dei bilanci, rivelando un effetto positivo della formazione sui risultati e un ulteriore incremento di questi ultimi nel caso in cui l'azienda effettui formazione rivolta anche alle donne manager².

L'edizione più recente dell'indagine ha analizzato gli investimenti formativi di 10mila imprese aderenti al Fondo nell'arco di un decennio. I risultati mostrano una correlazione positiva tra l'intensità della formazione e l'efficienza aziendale. In particolare, è emerso che un aumento del 10% nelle ore di formazione si traduce in un incremento dello 0,4% nella produttività totale dei fattori e dell'1,4% nella produttività del lavoro. Inoltre, la formazione manageriale ha dimostrato di avere un impatto positivo sulla crescita dimensionale delle imprese (+3%), aiutandole a diventare più efficienti e a rafforzare la loro presenza sul mercato.

Fig. 8 - Gli impatti della formazione sulla produttività



È interessante notare come, secondo l'indagine, l'impatto della formazione vari in base a diversi fattori. Le imprese più "mature" (cioè con una più lunga presenza sul mercato) sembrano beneficiarne maggiormente, sottolineando un crescente bisogno di aggiornamento delle competenze rispetto alle imprese più giovani. A livello territoriale, le imprese nel centro-nord registrano un impatto più significativo, suggerendo l'importanza di fattori come la localizzazione e l'agglomerazione. Per quanto riguarda il settore di attività, le imprese manifatturiere ottengono un impatto positivo maggiore rispetto a quelle dei servizi. La dimensione aziendale, infine, gioca un ruolo importante nell'aumentare gli impatti della formazione manageriale sulla produttività: le grandi imprese, con una maggiore complessità organizzativa, sono in grado di sfruttare meglio gli investimenti in formazione per migliorare la propria efficienza e le performance.

² Fondirigenti, Indagine. L'effetto della formazione dei dirigenti sulla performance delle imprese italiane, 2024

Strumenti e policy per consolidare la crescita della formazione nelle PMI

Le evidenze fino ad ora richiamate consentono di delineare un quadro in positiva evoluzione per quanto riguarda il ricorso alla formazione continua nelle PMI italiane. Nonostante la latenza nelle dinamiche della managerializzazione³, cresce il ricorso alla formazione come leva strategica per affrontare i numerosi cambiamenti che il contesto economico e tecnologico impone. L'adozione di nuove modalità di lavoro, come lo smart working, l'importanza strategica della sostenibilità e della digitalizzazione (fino ad arrivare all'Intelligenza artificiale); sono tutti ambiti nei quali la formazione si rivela fondamentale per consentire alle imprese di adattarsi e innovare. Il legame tra l'adozione di tali pratiche e l'investimento in competenze manageriali è diventato sempre più evidente, sottolineando come la formazione sia uno strumento essenziale per la competitività delle PMI.

Altrettanto importante è la reattività delle PMI alla formazione. Nonostante le limitazioni strutturali, come la carenza di tempo e l'accesso a un'offerta formativa di qualità, le imprese rispondono positivamente agli incentivi formativi (come nel caso delle risorse messe a disposizione dai fondi interprofessionali). Tuttavia, secondo una recente indagine promossa da Fondirigenti⁴, quasi la metà dei manager e degli imprenditori ritiene ancora insufficienti le risorse destinate al sostegno della formazione. La stessa indagine evidenzia come l'investimento formativo, pur essendo in crescita, non sia ancora percepito dal management come pienamente efficace, soprattutto a causa della mancata adeguatezza dell'offerta formativa rispetto alle specifiche esigenze delle PMI. Tuttavia, chi ha frequentato corsi di formazione ne sottolinea l'impatto positivo e nel 70% dei casi è disposto ad investire risorse proprie per la crescita delle proprie competenze.

Guardando al futuro è quindi necessario rafforzare la qualità e l'innovazione dell'offerta di formazione e lavorare al potenziamento mirato dei meccanismi di incentivazione dedicati alle PMI. Anche affinando la capacità di adattare strategie e strumenti al fabbisogno di questa classe d'impresa, secondo il principio "Think small first". In questo scenario, i fondi interprofessionali giocano e continueranno a giocare un ruolo centrale, in linea con il principio di sussidiarietà. Tuttavia, la loro capacità finanziaria è limitata dal persistere del prelievo (forzoso) sulle risorse accantonate dalle imprese disposto dalla legge 190/2014, che riduce ogni anno di circa 5 milioni di euro (valore medio degli ultimi 10 anni) le disponibilità sui "conti formazione" delle imprese, in particolare di quelle di minori dimensioni. Quello finanziario è un problema che diventa particolarmente rilevante proprio nel caso delle PMI se si tiene conto che, in genere, gli Avvisi promossi dal Fondo, prevalentemente dedicati proprio alle Piccole e Medie Imprese, attivano un numero di piani formativi sistematicamente e largamente superiore alle risorse a disposizione. È auspicabile, pertanto che tale stringente vincolo possa essere presto superato, specie in un contesto caratterizzato da una crescente domanda di formazione.

È quanto mai opportuno adottare una riflessione strategica su come rendere maggiormente efficace l'impatto delle risorse disponibili, incluse quelle comunitarie e nazionali, attraverso la cooperazione di tutti i soggetti pubblici e privati del sistema formativo, inclusi i fondi interprofessionali, che in questi

³ Secondo le più recenti elaborazioni di CIDA, i 115mila dirigenti del settore privato attivi nel Paese nel 2020 risultavano inferiori al dato del 2010 che evidenziava un numero di dirigenti privati pari a 116mila unità. Labour Issues, 2/2021, Cida.

⁴ Fondirigenti, Survey "Competenze in evoluzione e fabbisogni formativi nel mercato del lavoro italiano", 2024.

anni hanno dimostrato di saper intercettare i fabbisogni di imprese e lavoratori, moltiplicandone la domanda di formazione.

La chiave per il futuro risiede, quindi, in un approccio integrato che coinvolga imprese, manager, enti formativi, organizzazioni di rappresentanza degli interessi e istituzioni pubbliche in uno sforzo coordinato per irrobustire, attraverso la leva formativa, le competenze e la dotazione manageriale delle nostre PMI e, quindi, contribuire alla crescita dell'intero sistema Paese.