

COMPETENZE, INNOVAZIONE E GENERAZIONI: UNA ROADMAP PER LE PMI

Indice

1. Obiettivi del documento	2
2. La domanda di formazione delle PMI italiane.....	2
3. Le principali sfide per le PMI italiane	8
4. La socializzazione intergenerazionale in azienda come leva per una evoluzione delle PMI.....	16

1. Obiettivi del documento

Questo documento ha l'obiettivo di analizzare le sfide e le opportunità legate alla **formazione** e ai **piani di crescita nelle PMI italiane**, evidenziando come l'adozione di strategie innovative e la revisione dei modelli gestionali possano contribuire a un miglioramento della **competitività aziendale**. Attraverso un'analisi critica delle pratiche delle PMI e delle loro conseguenze, il documento intende fornire un quadro chiaro della situazione attuale e proporre soluzioni pratiche per lo **sviluppo di percorsi formativi efficaci, strumenti di apprendimento continuo e strategie di leadership partecipativa**.

Il documento si propone di:

- Fornire una panoramica sulle **carenze attuali nella formazione delle PMI italiane**, individuando le principali criticità e barriere che ne ostacolano l'adozione strategica.
- Analizzare il **rapporto tra formazione e competitività aziendale**, evidenziando le migliori pratiche e i benefici derivanti da un approccio strutturato alla crescita delle competenze.
- Presentare **strumenti operativi** per implementare un modello efficace di formazione continua, in grado di rispondere ai bisogni espliciti e impliciti delle imprese.
- Promuovere una **cultura aziendale orientata all'innovazione**, alla crescita sostenibile e alla valorizzazione del capitale umano, attraverso metodologie formative moderne e flessibili.

2. La domanda di formazione delle PMI italiane

2.1. Contesto e rilevanza della formazione nelle PMI italiane

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) rappresentano il cuore dell'economia italiana, contribuendo in modo significativo alla crescita e all'occupazione nel Paese. Tuttavia, il contesto attuale pone **sfide sempre più complesse** per queste realtà imprenditoriali, che si trovano a dover affrontare i rapidi cambiamenti imposti dalla **globalizzazione, dall'innovazione tecnologica** e dalla **transizione digitale ed ecologica**. In questo scenario, la formazione assume un ruolo cruciale per mantenere e rafforzare la **competitività** delle PMI.

Nonostante l'importanza riconosciuta della formazione, le PMI italiane **investono mediamente meno** rispetto alla media europea, limitando così le proprie possibilità di adattamento e innovazione. I dati di una recente indagine nazionale¹ cui Solco ha partecipato evidenziano che solo il 64% delle PMI considera la formazione un mezzo per migliorare la **competitività**, mentre appena il 42% la utilizza per **trattenere talenti**. Inoltre, soltanto il 15% delle imprese effettua una **valutazione delle competenze interne** e appena l'11% pianifica i propri **fabbisogni** futuri.

¹ Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano (2025), La formazione nelle PMI italiane: percorsi, strumenti e sfide

Questi numeri dimostrano come la formazione sia ancora vista più come un **obbligo** che come un'opportunità strategica.

Esistono ancora numerose barriere che ostacolano l'adozione di una formazione strategica. Tra le principali barriere all'adozione di un sistema formativo strategico nelle PMI troviamo:

- **Mancanza di tempo**, indicata dal 40% delle imprese.
- **Assenza di una struttura HR dedicata**, che riguarda il 32% delle PMI.
- **Formazione non considerata prioritaria**, come dichiarato dal 23% delle aziende.
- **Difficoltà nell'accesso ai finanziamenti**, che limita l'investimento in percorsi strutturati

Per quanto riguarda i contenuti e le modalità della formazione, le PMI italiane mostrano una preferenza per percorsi orientati alle **competenze tecniche** e alle **soft skills**, con il 73% delle imprese che ha svolto attività formative in questi ambiti. La **digitalizzazione** rappresenta un'altra area di investimento significativo (61% delle PMI), ma le nuove tecnologie avanzate, come l'Intelligenza Artificiale, la Blockchain e il Quantum Computing, sono ancora scarsamente considerate, con meno del 10% delle aziende che vi dedica attenzione.

Tuttavia, si registra un interesse crescente verso la **transizione green**, in particolare per quanto riguarda le normative ambientali e le tecnologie di efficientamento energetico. In termini di modalità formative, la lezione frontale rimane la più diffusa (65%), seguita dalla formazione a distanza sincrona (33%) e dall'e-learning (20%).

2.2 Sfide e opportunità della formazione nelle PMI

Nella maggior parte delle PMI, la formazione viene concepita in modo **pratico e immediato**, quasi come un'attività **consulenziale** finalizzata a risolvere **problemi contingenti**. Il modello predominante è di tipo "**colmativo-imitativo**", simile a un apprendistato maestro-allievo, in cui il trasferimento di competenze avviene più attraverso l'esperienza diretta che tramite percorsi formativi strutturati.

Uno degli ostacoli principali alla formazione nelle PMI è rappresentato dalla **gestione poco strutturata dei processi formativi**. L'indagine sopracitata ha rilevato che il 58% delle imprese si affida a enti esterni, ma solo il 5% collabora con università e centri di ricerca, limitando così la possibilità di accedere a percorsi innovativi. Inoltre, il 32% utilizza **solo risorse proprie** per la formazione, mentre il 54% combina fondi interni ed esterni, indicando una **difficoltà generale nell'individuare e accedere ai finanziamenti disponibili**.

Questi fattori contribuiscono a una **visione della formazione ancora poco strategica e limitata a esigenze di breve periodo**, con un forte impatto sulla capacità di innovazione e sulla fidelizzazione del personale. Il 30% delle PMI, infatti, non investe in formazione oltre quella obbligatoria, e solo il 10% ha avviato percorsi su tecnologie avanzate come Intelligenza Artificiale, Blockchain o Quantum Computing.

2.3 Fabbisogni formativi delle PMI espliciti

Per comprendere meglio le esigenze delle PMI, Solco ha condotto una indagine mediante interviste a piccoli imprenditori. Il modello di analisi adottato si basa su quattro aree chiave: **innovazione, controllo di gestione, marketing e gestione delle risorse umane**. Questo approccio tiene conto del livello di maturità dell'impresa e della sua capacità di pianificazione strategica, permettendo di individuare i fabbisogni formativi più urgenti e quelli che, sebbene meno evidenti, potrebbero fare la differenza nel lungo periodo. Di seguito una panoramica degli ambiti tematici in cui sono emersi i principali fabbisogni, suddivisi tra **competenze non digitali e digitali**.

Competenze non digitali:

- **Amministrazione e controllo:** gestione finanziaria, business planning e controllo di gestione.
- **Compliance normativa e gestione del rischio:** modelli organizzativi, gestione della crisi d'impresa e adeguamento normativo.
- **Gestione delle risorse umane:** selezione, formazione e sviluppo del personale.
- **Innovazione e tecnologia:** introduzione di nuove tecnologie nei processi aziendali.
- **Marketing e vendite:** strategie di promozione, branding e sviluppo commerciale.

Competenze digitali:

- **Digitalizzazione interna:** molte PMI adottano software gestionali come ERP e CRM, ma spesso manca un'integrazione efficace tra i vari processi aziendali.
- **Analisi dei dati:** solo una minoranza utilizza strumenti avanzati per l'analisi dei dati, limitando la capacità decisionale basata su informazioni strategiche.
- **Sicurezza informatica:** la maggioranza delle PMI si affida ancora a soluzioni di base, come antivirus e backup, senza strategie più avanzate di protezione dei dati.
- **Gestione delle relazioni con clienti e fornitori:** alcune PMI utilizzano software per la supply chain, ma la loro applicazione resta limitata. Poche le PMI che dispongono di un sito e-commerce; dovrebbero inoltre investire di più in pubblicità online.

2.4 Fabbisogni formativi delle PMI latenti

Nella stessa indagine si è adottata anche una **valutazione di tipo psico-sociale**, che consente di identificare i fabbisogni latenti e di migliorare la capacità decisionale degli imprenditori, aiutandoli a percepire la formazione non solo come un costo, ma come un investimento per il futuro dell'azienda.

Complessivamente, dall'analisi delle interviste emergono due approcci imprenditoriali distinti nella gestione aziendale:

- Un modello **formale e sistematico**, caratterizzato da decisioni basate su dati e analisi strutturate.

- Un modello **informale e destrutturato**, in cui la gestione è più intuitiva e priva di una pianificazione a lungo termine.

Un fattore critico che distingue questi due approcci è l'**utilizzo dei dati digitali**: le imprese che fanno affidamento su strumenti di analisi avanzati tendono ad avere una gestione più efficace e orientata all'innovazione, mentre la scarsa cultura del dato rappresenta un ostacolo significativo per le PMI meno strutturate. Di seguito una panoramica degli ambiti tematici per i quali sono emersi fabbisogni latenti:

1. Cultura del dato e data-driven decision making

- Scarsa consapevolezza del valore dei dati aziendali per migliorare la gestione e la strategia.
- Mancanza di strumenti avanzati di analisi dei dati (Business Intelligence, Machine Learning).
- Difficoltà nell'integrare i dati provenienti da diversi reparti per decisioni più informate.

2. Innovazione e Ricerca & Sviluppo (R&S)

- Resistenza all'adozione di nuove tecnologie per paura di costi elevati o complessità d'implementazione.
- Difficoltà a intercettare trend emergenti nel settore e innovare processi e prodotti.
- Scarso utilizzo di finanziamenti pubblici per l'innovazione e la digitalizzazione.

3. Formazione e sviluppo delle competenze manageriali

- Mancanza di competenze di leadership e gestione del cambiamento.
- Carenza di soft skills come problem solving, gestione del tempo e comunicazione efficace.
- Sottovalutazione del valore del coaching e del mentoring per la crescita dei dipendenti.

4. Digitalizzazione strategica

- Uso frammentato di strumenti digitali senza una visione strategica integrata.
- Difficoltà ad adottare soluzioni cloud e di automazione per migliorare efficienza e scalabilità.
- Scarsa conoscenza delle opportunità offerte dall'Intelligenza Artificiale e dall'Internet of Things (IoT).

5. Employer Branding e Talent Retention

- Difficoltà a trattenere talenti a causa di una cultura aziendale poco orientata alla crescita professionale.
- Scarso investimento in politiche di welfare aziendale e benessere dei dipendenti.
- Mancanza di strumenti per valorizzare i collaboratori e aumentare l'engagement.

6. Internazionalizzazione e apertura ai mercati esteri

- Difficoltà a espandersi su nuovi mercati per mancanza di competenze e conoscenze specifiche.
- Scarsa familiarità con le strategie di export e internazionalizzazione digitale.
- Limitata capacità di creare partnership internazionali e accedere a network globali.

7. Gestione finanziaria e pianificazione strategica

- Scarsa capacità di analizzare in modo approfondito i costi e ottimizzare le risorse finanziarie.
- Dipendenza eccessiva dal credito bancario senza esplorare altre forme di finanziamento (venture capital, crowdfunding, incentivi pubblici).
- Mancanza di una pianificazione strategica a medio-lungo termine per la crescita sostenibile.

9. Cybersecurity e protezione dei dati

- Falsa percezione di non essere un obiettivo per gli attacchi informatici.
- Mancanza di policy interne per la protezione dei dati e la gestione delle minacce informatiche.
- Scarsa formazione del personale sulle best practice per la sicurezza informatica.

10. Customer Experience e Digital Marketing

- Sottovalutazione dell'importanza di strategie di marketing digitale per acquisire nuovi clienti.
- Scarso utilizzo dei social media e delle piattaforme di advertising online.
- Mancanza di strumenti per analizzare il comportamento dei clienti e personalizzare l'offerta.

2.5 Necessità di un cambiamento culturale

Per superare queste barriere e rendere la formazione un asset strategico, è un **cambiamento culturale** all'interno delle PMI italiane. Attualmente, la scarsa pianificazione e la mancanza di una visione di lungo termine penalizzano l'adozione di strategie formative strutturate. Inoltre, il **livello di istruzione mediamente basso dei piccoli imprenditori** influisce negativamente sulla propensione all'innovazione.

Affinché le PMI possano realmente beneficiare della formazione, è fondamentale un **maggiore supporto da parte di enti formativi, associazioni di categoria e fondi interprofessionali**. Personalizzare la formazione, adattandola alle specifiche esigenze di ciascuna impresa, e sensibilizzare gli imprenditori sull'importanza dell'aggiornamento continuo sono passaggi essenziali per colmare il divario attuale e favorire la crescita sostenibile delle aziende.

Attraverso questo documento, si vuole quindi fornire alle PMI un **framework operativo** che le supporti nel comprendere l'importanza della formazione e nell'adottare strumenti e strategie

capaci di migliorare la loro competitività, favorendo un modello di sviluppo basato **sull'innovazione e sulla valorizzazione del capitale umano**.

In sintesi, il quadro attuale evidenzia come la formazione nelle PMI italiane sia ancora vista più come un obbligo che come un'opportunità strategica per la crescita. Solo attraverso un cambio di mentalità e un impegno costante nella formazione, le PMI potranno affrontare le sfide del mercato globale con maggiore resilienza e competitività.

2.7 Un esempio virtuoso: il modello finlandese e l'apprendimento integrato sul lavoro

Un esempio emblematico di innovazione nella formazione continua è rappresentato dalla **Strategia delle Industrie Tecnologiche della Finlandia (2021–2030)**, analizzata da [CEDEFOP](#). Questa strategia, guidata dalle associazioni datoriali, promuove un modello in cui le aziende sono concepite come **ecosistemi di apprendimento**, dove lo sviluppo delle competenze avviene in stretta connessione con l'innovazione e i processi lavorativi reali. L'approccio finlandese si basa su tre pilastri fondamentali:

- **Apprendimento contestualizzato**: le competenze vengono sviluppate affrontando sfide aziendali concrete, integrando l'apprendimento nei processi produttivi e di innovazione.
- **Collaborazione in rete**: le aziende, soprattutto le PMI, partecipano a reti regionali che facilitano la condivisione di conoscenze e risorse formative, spesso in collaborazione con istituzioni educative e centri di ricerca.
- **Centralità del capitale umano**: si promuove una cultura organizzativa che valorizza l'apprendimento continuo, la trasformazione della conoscenza tacita in esplicita e l'adozione di pratiche come il reverse mentoring.

Un elemento distintivo di questa strategia è l'utilizzo di **strumenti avanzati di previsione delle competenze**, come **l'intelligenza artificiale e i big data**, per anticipare le esigenze future del mercato del lavoro e adattare di conseguenza l'offerta formativa. Questo approccio consente una **pianificazione flessibile e orientata al lungo termine**, con cicli di revisione ogni 2-3 anni.

Inoltre, la strategia finlandese incoraggia l'adozione di **unità formative modulari** e di **microcredenziali**, che permettono una maggiore **personalizzazione** dei percorsi di apprendimento e una rapida risposta alle esigenze emergenti, in particolare nelle aree della transizione verde e digitale.

Per le PMI italiane, questo modello offre spunti preziosi su come integrare l'apprendimento nei processi aziendali, valorizzare le reti collaborative e adottare strumenti di previsione per una formazione più mirata ed efficace. L'esperienza finlandese dimostra che un **approccio sistemico e integrato** allo sviluppo delle competenze può rafforzare la competitività e la resilienza delle imprese in un contesto economico in rapida evoluzione.

3. Le principali sfide per le PMI italiane

3.1. Riduzione della capacità di adattamento ai cambiamenti di mercato

La mancata innovazione nei processi formativi e una gestione inefficace delle risorse umane possono tradursi in **inefficienze operative, perdita di talenti e difficoltà nell'adattamento ai cambiamenti del mercato**. Secondo Michael Porter, la competitività di un'impresa deriva dalla sua capacità di **differenziarsi** e di adattarsi ai cambiamenti del mercato in modo continuo (Porter, 1985). Per le PMI italiane, questo significa non solo investire in innovazione tecnologica, ma anche in formazione interna e in un modello di gestione che favorisca il cambiamento e l'adattamento costante. Le imprese che non riescono a evolvere in queste aree rischiano di vedere ridotto il loro vantaggio competitivo, diventando vulnerabili alle soluzioni più moderne e flessibili proposte dai concorrenti.

Le PMI con un basso livello di **digitalizzazione** sono meno preparate a implementare strategie di crescita sostenibile e a rispondere tempestivamente alle esigenze di un mercato del lavoro in rapida evoluzione. L'assenza di una solida **cultura dell'innovazione** e una formazione inadeguata impediscono alle PMI di adattarsi ai nuovi modelli organizzativi richiesti dall'era digitale, aumentando il rischio di obsolescenza.

Un altro aspetto cruciale che emerge da questo contesto riguarda la **gestione delle risorse umane**. Senza una chiara strategia di sviluppo delle competenze, le PMI si trovano a dover affrontare una gestione poco efficiente dei talenti, con effetti devastanti sulla loro capacità di attrarre, motivare e trattenere dipendenti qualificati. Questo si traduce in un **aumento del turnover**, con la conseguente perdita di conoscenze chiave e una riduzione della **produttività complessiva**. Le PMI che non riescono a incentivare il proprio capitale umano rischiano di trovarsi in difficoltà non solo sul piano della produttività, ma anche sul fronte dell'adattabilità ai cambiamenti delle dinamiche di mercato.

In Italia, come segnalato da numerosi articoli pubblicati su **Il Sole 24 Ore**, le PMI che non investono in formazione si espongono a gravi rischi competitivi. Molte PMI stanno affrontando il dilemma di non riuscire a **conciliare gli investimenti in tecnologia con la formazione continua del personale**. Questo squilibrio crea un gap tra le risorse disponibili e le competenze necessarie per far fronte alle sfide del mercato, lasciando molte PMI in difficoltà nell'adottare soluzioni digitali e nel migliorare la loro efficienza operativa.

Ulteriore aspetto rilevante riguarda l'importanza di un'adeguata **leadership** e di un **clima aziendale orientato all'innovazione**. Le PMI che non riescono a creare una **visione strategica per il futuro** e non incentivano la creatività all'interno dei propri team spesso non sono in grado di reagire velocemente alle sollecitazioni del mercato. La leadership, infatti, gioca un ruolo cruciale nel motivare i dipendenti, valorizzare il capitale umano e stimolare la crescita aziendale. Le imprese italiane che adottano un approccio strutturato e proattivo, investendo in formazione continua, digitalizzazione dei processi e sviluppo di una cultura innovativa, sono quelle che riescono a mantenere la competitività nel lungo periodo.

3.2. Mancanza di sistemi integrati per la gestione dei processi e delle risorse

L'adozione di **sistemi digitalizzati integrati** è una delle leve principali per migliorare l'efficienza operativa nelle PMI, come sottolineato dall'OCSE². Tuttavia, molte **aziende italiane**, specialmente le PMI, continuano a lavorare con **processi frammentati**, che non solo rallentano le operazioni quotidiane, ma hanno anche un impatto diretto sulla competitività e sulla **produttività complessiva**. La mancanza di una **gestione integrata delle risorse e dei processi aziendali** limita la possibilità delle PMI di rispondere in modo agile alle richieste del mercato e agli imprevisti, creando inefficienze sia nella comunicazione interna che nei flussi operativi.

Ad esempio, nel settore **tessile**, che rappresenta una delle industrie più tradizionali dell'Italia, molte PMI non sono riuscite a implementare sistemi che integrino le diverse funzioni aziendali come la **gestione dell'inventario**, la **produzione** e le **vendite**. Questo porta a numerosi problemi operativi, tra cui ritardi nella produzione e sprechi legati a una gestione inadeguata dei magazzini. Queste inefficienze si traducono in un aumento dei **costi operativi** e in una riduzione dei **margini di profitto**, poiché le risorse vengono impiegate in modo non ottimale e non ci sono flussi di lavoro coerenti che facilitino la rapidità nelle decisioni aziendali. Alcune aziende italiane del settore tessile non sono riuscite a modernizzare i propri sistemi gestionali e, di conseguenza, abbiano visto ridursi progressivamente la loro competitività, sia sul piano dei costi che su quello della **qualità del servizio**.

Hwang e Grant³ sottolineano che l'adozione di **sistemi ERP (Enterprise Resource Planning)** e **CRM (Customer Relationship Management)** può significativamente migliorare la gestione delle risorse aziendali, ottimizzando i flussi di lavoro e garantendo maggiore **coerenza** e **efficienza** nelle operazioni quotidiane. Questi strumenti permettono alle aziende di monitorare in tempo reale i vari aspetti dell'attività aziendale, dal magazzino alle vendite, dalla produzione alla logistica, consentendo così una **visione globale** e una risposta più rapida ai cambiamenti del mercato. Tuttavia, molte PMI italiane esitano a fare questo passo, spesso per via dei **costi iniziali elevati** e per la **resistenza al cambiamento** da parte dei management, che temono le complessità legate all'adozione di nuove tecnologie.

Un altro settore in cui la **mancanza di digitalizzazione** e di **sistemi integrati** sta penalizzando le PMI italiane è la **logistica** e la **supply chain**. In particolare, le aziende che non adottano software avanzati di gestione logistica incontrano difficoltà nel monitoraggio delle spedizioni, nella gestione dei fornitori e nella previsione della domanda di mercato. Questi problemi di gestione operativa le pongono in svantaggio rispetto a concorrenti più digitalizzati, che utilizzano **intelligenza artificiale** e **automazione** per ottimizzare i propri processi, garantendo **maggiore velocità** e **efficienza**. Le PMI italiane che non sono riuscite a implementare questi sistemi si trovano, quindi, a lottare con **ritardi** nelle consegne, problemi nella gestione delle scorte e una capacità limitata di rispondere ai cambiamenti della domanda. Questo le rende meno competitive

² OECD (2021), The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>.

³ Hwang, Y., & Grant, D. (2016). An empirical study of enterprise resource planning integration: global and local perspectives. Information Development, 32(3), 260-270.

nei confronti delle aziende internazionali che, al contrario, hanno già adottato soluzioni all'avanguardia, riducendo i costi e migliorando i propri **indicatori di performance**.

Un caso interessante riguarda alcune PMI italiane del settore **alimentare** che, nonostante una lunga tradizione di qualità, non hanno investito in sistemi **ERP** per integrare i processi di produzione, distribuzione e vendita. La mancanza di un sistema automatizzato ha portato a inefficienze nelle operazioni quotidiane, aumentando i tempi di risposta alle richieste dei clienti e creando **disallineamenti** tra la produzione e la distribuzione dei prodotti, con conseguenti sprechi e costi aggiuntivi. Le **grandi aziende internazionali** che hanno già implementato soluzioni ERP avanzate riescono, al contrario, a monitorare in tempo reale le proprie operazioni, ottimizzando i costi e migliorando l'efficienza complessiva.

Per superare queste criticità, è fondamentale che le PMI italiane **investano nella modernizzazione dei propri sistemi gestionali**, adottando soluzioni integrate come ERP e CRM, ma anche **software di gestione avanzata della logistica** e **sistemi di intelligenza artificiale** per ottimizzare i flussi produttivi e le operazioni. Inoltre, l'adozione di questi strumenti richiede un impegno in **formazione digitale** per garantire che il personale sia in grado di utilizzare al meglio le nuove tecnologie e i nuovi processi.

Le PMI italiane devono necessariamente integrare soluzioni digitali per migliorare non solo l'efficienza interna ma anche la **relazione con i clienti**. In particolare, l'adozione di un sistema **CRM** può aiutare le PMI a raccogliere informazioni dettagliate sui clienti, migliorando così la personalizzazione dell'offerta e la **fidelizzazione**. La capacità di conoscere le esigenze dei clienti, rispondere rapidamente alle loro richieste e personalizzare i prodotti o i servizi è un fattore determinante per mantenere una **posizione competitiva** in un mercato sempre più globale e digitalizzato.

3.3. Problemi nella fidelizzazione e motivazione dei dipendenti

La **motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti** sono strettamente legati alle opportunità di crescita professionale e di sviluppo offerte dall'azienda. Per le PMI italiane che non investono adeguatamente nella **formazione interna**, questo diventa un problema significativo, poiché il **turnover del personale** tende ad essere elevato, con conseguenti costi di sostituzione e la perdita di **conoscenze chiave** che vanno a compromettere la continuità e la crescita dell'impresa.

Un settore particolarmente colpito da questo fenomeno è quello **tecnologico**, dove la domanda di **competenze avanzate** è crescente e i **professionisti altamente qualificati** sono costantemente corteggiati dalle **grandi aziende**. Le **startup italiane**, in particolare, non riuscendo a offrire percorsi di carriera definiti o programmi di **formazione continua**, sono vulnerabili alla **fuga di talenti** verso multinazionali che, al contrario, garantiscono programmi di aggiornamento e opportunità di carriera decisamente più competitive. Alcune **software house** italiane hanno perso interi **team di sviluppo** a favore di giganti tecnologici come **Google, Amazon e Microsoft**, che sono in grado di offrire ai propri dipendenti vantaggi significativi in termini di **crescita**.

professionale e formazione continua. Questi cambiamenti non solo intaccano il know-how interno, ma portano anche a una crescente difficoltà nel mantenere la competitività sul mercato.

Nel **settore manifatturiero**, le **PMI meccaniche e tessili** che non investono in **corsi di aggiornamento sulle nuove tecnologie** vedono una progressiva **demotivazione** dei loro dipendenti, con un **aumento del turnover**. Questo fenomeno è particolarmente evidente nel **distretto tessile di Prato**, dove numerosi **operai qualificati** hanno abbandonato le PMI locali in favore di **grandi aziende** che investono maggiormente in **innovazione tecnologica**. La **digitalizzazione**, l'uso di **materiali innovativi** e le nuove metodologie di produzione sono ormai parte integrante delle aziende più moderne, che, investendo nella formazione, riescono a motivare i propri dipendenti, migliorando così la **produttività** e la qualità del lavoro. Le PMI che non si sono adattate a questi cambiamenti hanno perso il **capitale umano** necessario per rimanere competitive, con effetti diretti sulla **qualità** dei loro prodotti e sull'efficacia operativa.

Nel comparto **creativo e del design**, la mancanza di **percorsi di crescita professionale** ben definiti ha avuto un impatto diretto sulla fidelizzazione dei **giovani designer emergenti**. Molte **piccole aziende di moda**, che fanno parte del celebre **Made in Italy**, hanno difficoltà nel trattenere i giovani talenti, che, non vedendo **opportunità di crescita** all'interno delle aziende, scelgono di trasferirsi all'estero o addirittura di fondare proprie **attività indipendenti**. In questo contesto, la **carente formazione interna** e la **mancanza di mentoring** hanno limitato la capacità di queste PMI di valorizzare il talento creativo, un fattore che, nel lungo termine, mina il potenziale di crescita e di innovazione delle imprese stesse.

Inoltre, la **scarsa formazione interna** porta anche a una **riduzione della produttività** e della **qualità del lavoro**, poiché i dipendenti non sono aggiornati sulle **nuove metodologie o tecnologie** e non si sentono valorizzati all'interno dell'organizzazione. Lo studio OCSE già citato conferma che le PMI che investono attivamente nella formazione continua tendono a **registrare livelli più elevati di soddisfazione lavorativa** e **maggiore coinvolgimento** da parte dei propri dipendenti, con effetti positivi diretti sull'**innovazione** e sulla **competitività aziendale**.

3.4 La difficoltà di attrarre talenti giovani e innovativi

Nonostante rappresentino oltre il 99% delle imprese italiane, le micro imprese e le PMI incontrano **gravi difficoltà nell'attrarre giovani talenti**, specialmente quelli con competenze digitali, creative e manageriali innovative. Le principali cause sono riconducibili a fattori strutturali, organizzativi e culturali:

- **Offerta di lavoro poco attrattiva:** i giovani diplomati e laureati valutano le PMI italiane come "poco attrattive" dal punto di vista retributivo. Gli stipendi iniziali sono spesso inferiori alla media del settore, con scarse possibilità di benefit aggiuntivi (welfare, bonus, flessibilità oraria) rispetto a grandi imprese o start-up internazionali. Inoltre, molte PMI operano in territori periferici o industriali, percepiti dai giovani come poco dinamici.
- **Assenza di percorsi di carriera strutturati:** Le PMI, ed ancor di più le micro e quelle a condizione familiare, tendono ad avere **strutture organizzative piatte** e informali, con

poche possibilità di crescita verticale o sviluppo di competenze trasversali. L'**Indagine Excelsior Unioncamere 2024** rileva che solo il 24% delle PMI prevede percorsi di avanzamento professionale formalizzati per i nuovi assunti under 30.

- **Cultura aziendale tradizionale:** Molte PMI mostrano una **resistenza al cambiamento** culturale e tecnologico, con uno stile di gestione gerarchico, poco orientato al feedback e all'inclusività.
- **Debolezza dell'employer branding:** A differenza delle grandi imprese o delle start-up digitali, le PMI italiane raramente investono in **comunicazione del proprio valore come luogo di lavoro**. L'immagine che trasmettono sui social o nei canali digitali risulta spesso assente o poco efficace.

3.5 Le conseguenze per l'innovazione e la competitività delle PMI

Questa difficoltà ad attrarre giovani e talenti innovativi ha **impatti diretti** sul potenziale di crescita e innovazione delle PMI italiane:

- **Rallentamento dell'innovazione interna:** L'assenza di giovani con competenze in ambiti come digitalizzazione, sostenibilità, marketing digitale, data science, ostacola il rinnovamento dei processi aziendali. Le PMI che non attraggono profili innovativi tendono a **mantenere pratiche obsolete** e a rimandare investimenti in ricerca e sviluppo.
- **Minore adattabilità ai trend emergenti:** Le imprese che non integrano nuove generazioni nel proprio organico risultano **meno reattive ai cambiamenti** del mercato, come l'adozione di soluzioni green, la digitalizzazione dei canali di vendita, l'automazione dei processi.
- **Perdita di competitività rispetto a imprese più dinamiche:** I giovani altamente qualificati tendono a preferire ambienti di lavoro agili, innovativi e inclusivi – caratteristiche più facilmente riscontrabili in start-up tecnologiche, multinazionali o nel settore pubblico rinnovato (es. PA digitale). Di conseguenza, le PMI rischiano di **restare escluse dal bacino dei talenti ad alto potenziale**, accrescendo il divario con le aziende più attrattive.

Queste criticità pongono le PMI di fronte alla necessità urgente di **ripensare il proprio approccio alla gestione del personale**, investendo non solo in strumenti per trattenere l'esperienza, ma anche in politiche attrattive per le nuove generazioni. Solo con un equilibrio tra capitale umano giovane e senior sarà possibile garantire **continuità, innovazione e resilienza competitiva**.

3.6 Occupazione over 50 in crescita nelle PMI italiane

Nell'ultimo ventennio il mercato del lavoro italiano ha visto un marcato invecchiamento della forza lavoro. Gli occupati **over 50** sono aumentati in modo esponenziale: si stimano quasi *10 milioni* di lavoratori con oltre 50 anni attivi oggi, circa il doppio rispetto a vent'anni fa. Dal **2004 al 2024** l'occupazione italiana è cresciuta di 1,63 milioni di unità (+7,3%), ma con una **struttura per età profondamente mutata**: a fronte di un calo di oltre *2 milioni* di occupati tra i 15-34enni e di quasi *1 milione* tra i 35-49enni, l'aumento degli **over 50** è stato di quasi *5 milioni*. Questa dinamica

riflette sia fattori demografici (l'ampia coorte dei *baby-boomers* ora ultracinquantenni) sia interventi normativi (innalzamento dell'età pensionabile) che hanno trattenuto più a lungo gli adulti nel mercato del lavoro (finanza.repubblica.it). Le **PMI italiane**, cuore del tessuto economico nazionale, rispecchiano questo trend: una parte crescente dei loro dipendenti appartiene alle fasce d'età mature. L'esperienza e la stabilità degli over 50 costituiscono un patrimonio per le imprese, ma pongono anche sfide in termini di ricambio generazionale e aggiornamento delle competenze.

Difficoltà degli over 50 nell'adattamento tecnologico

L'**alfabetizzazione digitale** rappresenta una linea di demarcazione sempre più netta tra generazioni nel mondo del lavoro. Gli **over 50**, soprattutto se con basso livello di istruzione, presentano maggiori difficoltà ad adattarsi alle nuove tecnologie e all'uso degli strumenti digitali sul lavoro. Istat⁴ rileva che in Italia il divario generazionale nelle competenze digitali è ampio: solo il **19,4%** degli adulti tra 55 e 74 anni possiede competenze digitali di base in tutti e cinque i domini fondamentali (comunicazione online, uso delle informazioni, problem solving, sicurezza, creazione contenuti), contro il **59,1%** dei giovani di 16-24 anni. Sebbene la fascia 50-64 non sia totalmente priva di competenze (anche grazie all'esperienza professionale), il livello medio di **digital skill** tra i lavoratori maturi resta **inferiore alla media UE** in ogni classe d'età. Molti lavoratori senior faticano ad utilizzare con disinvoltura strumenti come software avanzati, piattaforme digitali, analisi di dati o anche solo applicazioni informatiche introdotte di recente nei processi aziendali. Questa **lacuna digitale** può tradursi in minore produttività individuale e resistenza al cambiamento tecnologico. Va rilevato tuttavia che la situazione sta lentamente migliorando: cresce il numero di adulti che partecipano a corsi di formazione ICT e iniziative di upskilling. Sempre secondo Istat, dal **2018 al 2022** la quota di lavoratori che hanno seguito attività formative in ambito informatico è salita dal 16,9% al 23,9%. Ciononostante, oltre tre quarti dei lavoratori non hanno seguito alcuna formazione digitale recente, segno che rimane un ampio ritardo da colmare. Anche sul versante delle imprese l'investimento in formazione digitale è insufficiente: nel **2021** appena il 54,7% delle imprese italiane (poco più di una su due) ha erogato corsi ICT al proprio personale, contro una media europea ben superiore (65,3% delle imprese). Questa carenza di aggiornamento continuo penalizza soprattutto gli over 50, che senza un adeguato supporto formativo rischiano di vedere le proprie competenze rapidamente obsolescenti.

Implicazioni per le PMI: innovazione, produttività e transizione digitale

L'attuale composizione anagrafica del personale nelle PMI, con una forte presenza di figure senior e la difficoltà ad integrare giovani, ha **ripercussioni rilevanti** sulla capacità di innovazione e sulla produttività aziendale. Da un lato, i lavoratori over 50 apportano esperienza, conoscenza del mestiere e affidabilità; dall'altro lato, la **scarsa dimestichezza con le nuove tecnologie** e metodologie emergenti può rallentare l'adozione di processi innovativi. Nelle PMI manifatturiere tradizionali, ad esempio, l'introduzione di sistemi digitali (gestionali avanzati, automazione, e-commerce, ecc.) può incontrare **resistenze culturali** o difficoltà pratiche da parte del personale

⁴ https://www.istat.it/it/files/2024/06/STATISTICA_TODAY_ICT_2023.pdf

più anziano, meno avvezzo al cambiamento tecnologico. Ciò può frenare la **transizione digitale** dell'impresa, limitando l'ammodernamento dei processi produttivi e dei modelli di business.

Un organico poco rinnovato e non adeguatamente formato rischia di tradursi in **minor innovatività** e in una produttività stagnante. Al contrario, le imprese che investono in formazione continua e che riescono a bilanciare l'esperienza dei senior con l'energia e le competenze fresche dei giovani registrano spesso performance migliori in termini di adattabilità e competitività. Un **squilibrio generazionale** a sfavore dei giovani può anche implicare una minore diversità di prospettive in azienda e un ritardo nell'acquisire nuove idee, competenze digitali e familiarità con i trend emergenti (ad esempio pratiche di marketing digitale, utilizzo dei social media, nuove tecnologie produttive).

Inoltre, sul piano della **transizione ecologica e digitale**, avere una forza lavoro poco preparata digitalmente può ostacolare l'implementazione di soluzioni innovative necessarie per la sostenibilità e l'efficienza (si pensi all'Industria 4.0, all'IoT, alla gestione di big data: ambiti in cui i giovani tendono ad essere più formati). Le PMI italiane, già caratterizzate storicamente da bassa produttività e scarso investimento in R&S, rischiano di vedere accentuati questi gap se non affrontano il nodo del personale: **aggiornare gli over 50 e al contempo attrarre e trattenere i giovani talenti** diventa fondamentale per il futuro competitivo delle imprese.

In un paese che invecchia è cruciale innalzare i tassi di partecipazione dei giovani al lavoro per accrescere il potenziale di crescita, attraverso politiche che facilitino e anticipino la transizione scuola-lavoro. In sintesi, l'elevata età media dei dipendenti nelle PMI senza adeguato ricambio rischia di **depotenziare l'innovazione interna**, mentre un mix generazionale equilibrato, supportato da forti investimenti in competenze, può diventare un vantaggio competitivo.

Politiche attive e strategie per il ricambio generazionale e l'inclusione digitale

Alla luce di queste sfide, emerge la necessità di interventi mirati sia sul fronte dell'**occupazione giovanile** sia su quello dell'**aggiornamento dei lavoratori senior**. Di seguito alcune strategie e politiche attive in campo o auspicabili:

- **Incentivi all'assunzione di giovani e apprendistato:** Il governo ha introdotto decontribuzioni per l'assunzione stabile di under-30/35 (esoneri contributivi per i giovani fino a 36 anni) e promuove il contratto di **apprendistato** come via maestra per l'ingresso dei neodiplomati e neolaureati nelle PMI. Queste misure mirano a ridurre il costo di inserimento dei giovani e favorire il *ricambio generazionale* nei ranghi aziendali. Programmi come **Garanzia Giovani**, co-finanziati dall'UE, offrono tirocini e formazione per NEET under-30, facilitandone l'occupabilità.
- **Formazione continua e aggiornamento digitale per over 50:** Vengono potenziati i fondi interprofessionali e i piani di **Formazione 4.0** per finanziare corsi di aggiornamento dedicati ai lavoratori maturi, specialmente sulle competenze digitali di base e avanzate. L'obiettivo è colmare il *digital divide* generazionale, rendendo gli over 50 più confidenti nell'uso di strumenti informatici (dall'office automation, ai gestionali ERP, fino alle tecnologie di produzione intelligenti). Ad esempio, iniziative pubbliche recenti come il

bando “**Dritti al punto**” (2024) mettono a disposizione risorse per l’alfabetizzazione digitale degli adulti, con 5 milioni di euro destinati a progetti formativi per cittadini a basso livello di competenze digitali. Anche le regioni e le Camere di Commercio promuovono corsi di **digital training** per imprenditori e dipendenti senior delle PMI locali, spesso in collaborazione con università e centri di ricerca.

- **Staffetta generazionale e flessibilità in uscita:** Si stanno sperimentando strumenti per agevolare un graduale turnover tra senior e giovani. Il **Contratto di espansione**, ad esempio, consente (soprattutto nelle medie-grandi imprese) di accompagnare alla pensione anticipata i lavoratori senior con qualche anno di anticipo, contestualmente all’assunzione di giovani in sostituzione. Misure simili di *staffetta* potrebbero essere adattate al contesto delle PMI, magari tramite incentivi a forme di part-time per over 60 abbinate all’inserimento di apprendisti. Questo tipo di politiche attive mira a trasferire know-how dai senior ai giovani durante un periodo di affiancamento, evitando la perdita improvvisa di competenze chiave e assicurando al contempo un ricambio nelle posizioni.
- **Orientamento e transizione scuola-lavoro:** Per ridurre il mismatch tra competenze dei giovani e fabbisogni delle PMI, si investe in servizi di **orientamento potenziati** e in una più stretta collaborazione tra sistema educativo e imprese. L’alternanza scuola-lavoro (PCTO) e gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) sono strumenti cruciali per fornire ai giovani competenze tecniche richieste dalle PMI, facilitando un ingresso lavorativo più rapido. Migliorare l’allineamento tra formazione e lavoro è una priorità riconosciuta anche a livello europeo per innalzare il tasso di occupazione giovanile (confindustria.it).

Sul piano istituzionale, il **Ministero del Lavoro** sta ponendo enfasi su una duplice strategia: da un lato potenziare l’occupabilità dei giovani (attraverso formazione mirata, incentivi all’assunzione e servizi di job matching), dall’altro **aggiornare le competenze della forza lavoro esistente**, con particolare attenzione ai lavoratori maturi a rischio di esclusione digitale. Anche il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** dedica investimenti significativi al capitolo “Inclusione e coesione”, prevedendo programmi per la *skill revolution* digitale che coinvolgano tutte le fasce d’età lavorative. L’auspicio è che attraverso queste politiche integrate le PMI italiane possano **ringiovanire i propri organici** senza disperdere il capitale di esperienza, guidando i senior nell’era digitale e aprendo al contempo spazi di crescita professionale per le nuove generazioni. In definitiva, favorire un *ricambio generazionale equilibrato* e un’*inclusione digitale diffusa* non è solo una questione sociale, ma rappresenta un investimento strategico sulla competitività futura del sistema produttivo italiano.

4. La socializzazione intergenerazionale in azienda come leva per una evoluzione delle PMI

4.1 Il valore della socializzazione tra giovani e senior nelle PMI italiane

L'attuale scenario socio-demografico italiano presenta due tendenze parallele: da un lato l'invecchiamento progressivo della popolazione attiva, con una quota crescente di lavoratori senior che rimangono più a lungo nel mercato del lavoro; dall'altro la difficoltà strutturale dei giovani ad accedere a forme stabili di occupazione. Questo doppio movimento rende sempre più centrale il tema della **convivenza e dello scambio tra generazioni nei contesti organizzativi**, soprattutto nelle PMI che costituiscono l'ossatura produttiva del Paese.

L'importanza di un approccio intenzionale

La socializzazione intergenerazionale non può essere lasciata al caso. Checcucci⁵ evidenzia come essa richieda **progettazione consapevole**, in termini di:

- **Strumenti** (mentoring, reverse mentoring, job rotation, gruppi di lavoro misti);
- **Spazi** (ambienti fisici e digitali che favoriscano l'interazione informale e la collaborazione);
- **Cultura organizzativa** (valori condivisi, linguaggio inclusivo, pratiche di riconoscimento).

Senza queste condizioni, il rischio è che la differenza generazionale si traduca in distanza, incomprensione e conflitto.

Il valore della complementarità

Le PMI che riescono a integrare le diverse generazioni sviluppano un vantaggio competitivo, perché **trasformano le differenze in complementarità**:

- **Senior** → custodiscono la memoria organizzativa, hanno visione sistemica dei processi, conoscono i clienti storici e trasmettono responsabilità e affidabilità.
- **Giovani** → portano competenze digitali, attitudine all'innovazione, capacità di apprendere rapidamente e di mettere in discussione lo status quo.

Questa **circularità della conoscenza** rafforza l'identità aziendale, stimola la creatività e migliora la capacità di affrontare le sfide della transizione digitale e della globalizzazione.

Impatti su coesione e produttività

Un ambiente di lavoro intergenerazionale ben gestito contribuisce a:

- **Aumentare l'engagement**: i lavoratori percepiscono riconoscimento e possibilità di crescita reciproca.

⁵ Checcucci, P. (2025). Conseguenze della transizione demografica sulle politiche di age management in Italia e possibili scelte di policy. SINAPPSI, Rivista scientifica dell'INAPP.

- **Ridurre il turnover:** i giovani si sentono valorizzati, i senior non percepiscono marginalizzazione.
- **Potenziare la resilienza:** l'organizzazione diventa capace di affrontare i cambiamenti grazie a una base di competenze più ampia e a una cultura più inclusiva.
- **Accelerare l'innovazione:** la contaminazione di approcci diversi genera soluzioni creative e pratiche di lavoro più efficaci.

Una prospettiva di lungo periodo

La socializzazione intergenerazionale non è soltanto un investimento nel clima aziendale, ma rappresenta una **scelta strategica di sostenibilità organizzativa**. In un Paese dove le PMI sono spesso familiari e radicate nei territori, il dialogo tra generazioni è anche un modo per garantire continuità, trasmissione dei valori fondativi e capacità di rinnovarsi senza perdere identità.

4.2 Barriere alla collaborazione generazionale

Nonostante i potenziali benefici, la piena valorizzazione del capitale umano intergenerazionale si scontra con diversi **ostacoli strutturali e culturali** che caratterizzano molte piccole e medie imprese italiane.

Differenze culturali e comunicative

- **Stile digitale vs. analogico:** i giovani prediligono chat aziendali, tool di collaborazione online e linguaggi più informali; i senior spesso prediligono email, riunioni formali e documenti scritti.
- **Impatto organizzativo:** questo mismatch può rallentare i processi decisionali, creare equivoci e ridurre l'efficacia della collaborazione.
- **Effetto relazionale:** si generano "silos generazionali", con gruppi che comunicano prevalentemente tra simili, riducendo lo scambio.

Stereotipi reciproci

- **Giovani verso senior:** percezione di rigidità, resistenza al cambiamento, attaccamento a prassi obsolete.
- **Senior verso giovani:** timore di marginalizzazione, sospetto di superficialità o mancanza di dedizione, ansia di sostituzione legata al digitale.
- **Effetto organizzativo:** questi bias generano sfiducia reciproca, ostacolano la collaborazione e aumentano il rischio di conflitto latente.

Assenza di percorsi strutturati di affiancamento

- **Situazione tipica nelle PMI:** trasmissione delle competenze affidata alla spontaneità o al buon senso individuale.
- **Conseguenze:**
 - perdita di know-how critico in caso di pensionamento o turnover;

- difficoltà dei giovani ad acquisire competenze tacite e contestuali
- apprendimento disomogeneo e poco monitorabile.

Carenza di politiche di age management

- **Scarso investimento in formazione:** raramente si distinguono piani di crescita differenziati per senior e junior.
- **Assenza di strumenti di transizione:** misure come il part-time agevolato, il job sharing o i programmi di tutoraggio intergenerazionale sono ancora poco diffusi.
- **Rischio conseguente:** mancato ricambio generazionale ordinato, con conseguente blocco della crescita e discontinuità nella trasmissione di valori e competenze.

Leadership poco attenta alla diversità generazionale

- **Competenze manageriali limitate:** i leader delle PMI non sempre hanno formazione HR o strumenti per gestire team complessi.
- **Possibili effetti negativi:**
 - esclusione implicita di una generazione (ad es. scarsa valorizzazione dei giovani o marginalizzazione dei senior)
 - conflitti gestiti in modo reattivo, senza una strategia preventiva;
 - calo di motivazione e engagement.

Queste barriere non sono insormontabili, ma **richiedono un cambio di paradigma:**

- passare da una gestione **reattiva** a una **proattiva** della diversità generazionale;
- riconoscere il valore delle differenze come risorsa e non come ostacolo
- integrare l'intergenerazionalità nelle **strategie di sviluppo, formazione e leadership**.

Solo così la PMI può evolvere da un modello fondato sull'improvvisazione a uno che valorizza il capitale umano come **patrimonio dinamico e condiviso**.

4.3 Buone pratiche per promuovere la socializzazione intergenerazionale

Promuovere un'integrazione efficace tra giovani e senior richiede l'adozione di strategie mirate, basate su evidenze, e l'attivazione di strumenti organizzativi coerenti con la realtà delle PMI. Tra le pratiche più efficaci si segnalano:

Mentoring e Reverse Mentoring

Il mentoring tradizionale favorisce il trasferimento di competenze tacite e cultura aziendale dai senior ai junior. Per essere efficace, deve essere:

- Formalizzato (durata, obiettivi, report di avanzamento).
- Accompagnato da una formazione per i mentor.
- Inserito nei piani formativi aziendali.

Il **reverse mentoring**, invece, permette ai giovani di trasferire competenze digitali e soft skills ai colleghi più maturi. È particolarmente utile in fase di digital transformation, come dimostrato dai progetti attuati da aziende come **Leonardo S.p.A.** e **Snam**, che hanno attivato progetti di affiancamento tra junior esperti in cloud computing e senior con esperienza nei sistemi legacy (sistemi informatici **obsoleti**, ma **ancora in uso** all'interno di un'organizzazione).

Team di progetto intergenerazionali

La costituzione di **gruppi intergenerazionali** in progetti ad alto impatto favorisce il confronto tra punti di vista, l'apprendimento reciproco e il rafforzamento delle relazioni. Per risultare efficace, questa pratica deve:

- Avere un obiettivo concreto (digitalizzazione di un processo, apertura a nuovi mercati, ecc.).
- Essere supportata da strumenti di project management collaborativo.
- Essere seguita da momenti di debriefing strutturato.

Esperienze interessanti sono emerse nell'ambito del programma **“Mentor&Young” di Confartigianato Lombardia**, dove artigiani senior e startupper under 35 hanno co-progettato soluzioni per il rilancio post-pandemia.

Formazione esperienziale congiunta

La progettazione di **percorsi formativi condivisi** è una leva potente di socializzazione. Attraverso simulazioni, role-playing, hackathon o project work, i partecipanti possono imparare in modo cooperativo e informale. È importante:

- Coinvolgere esperti esterni per facilitare il dialogo.
- Usare metodi attivi (storytelling, digital storytelling, coaching circolare).
- Integrare valutazioni ex-post che includano anche dimensioni relazionali.

Un caso emblematico è rappresentato dall'iniziativa **“Industria Intergenerazionale 4.0” promossa da Unioncamere**, che ha formato oltre 300 PMI con team misti su temi di automazione, digital twin e supply chain collaborativa.

Valorizzazione della memoria e dell'identità aziendale

La memoria aziendale è una risorsa spesso sottovalutata. I senior rappresentano una fonte di “sapere silenzioso” che può essere recuperato e valorizzato attraverso:

- Archivi digitali delle competenze.
- Raccolte di testimonianze e “storytelling di mestiere”.
- Incontri generazionali periodici su casi aziendali e buone pratiche.

Queste attività rafforzano il senso di appartenenza e la coerenza culturale interna, aiutando anche i giovani a orientarsi nei valori e nei riti aziendali.

Formazione dei manager alla leadership generazionale

I manager di linea e i team leader svolgono un ruolo fondamentale nel favorire (o ostacolare) l'integrazione generazionale. Occorre quindi:

- Offrire formazione specifica su diversity management e gestione multigenerazionale.
- Prevedere sistemi di feedback regolari tra capi e collaboratori.
- Promuovere una cultura dell'ascolto attivo e del coinvolgimento trasversale.

Molte PMI hanno iniziato a includere moduli di **age management** nei corsi di aggiornamento per quadri intermedi, in collaborazione con enti bilaterali e fondi interprofessionali.

4.4 Alcune raccomandazioni operative

Alla luce delle trasformazioni demografiche e del gap digitale tra generazioni, le PMI italiane devono considerare la gestione intergenerazionale come un asset strategico, al pari della digitalizzazione o dell'innovazione di prodotto. In quest'ottica si raccomanda:

- **Formalizzare processi di mentoring** nelle fasi di onboarding.
- **Istituzionalizzare momenti di dialogo intergenerazionale** nella formazione e nei processi decisionali.
- **Integrare nei piani formativi moduli di age management**, diversity e comunicazione intergenerazionale.
- **Utilizzare fondi pubblici e bandi PNRR** per sostenere progetti di aggiornamento digitale dei senior e di inserimento qualificato dei giovani.

In definitiva, solo un equilibrio dinamico tra esperienza e innovazione potrà garantire alle PMI italiane la possibilità di affrontare con successo le sfide future, mantenendo alta la loro competitività e il valore sociale del proprio lavoro.