

ESPERIENZE e VISSUTI

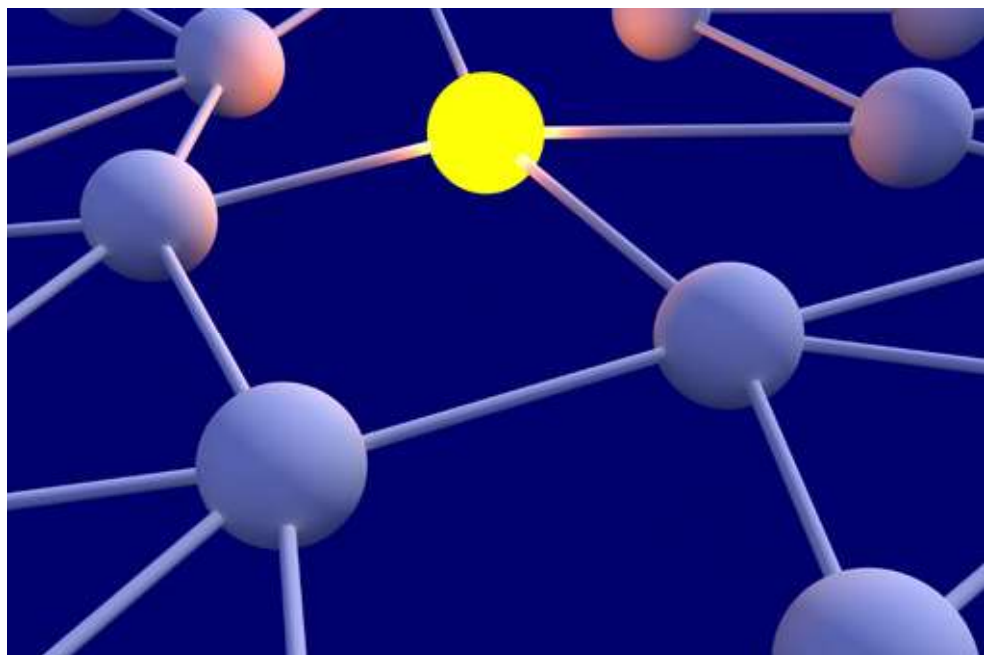
Le Academy di filiera come motore di sviluppo delle competenze nei sistemi territoriali di PMI

Domenico Barricelli

Un modello collaborativo di apprendimento in rete

Il fenomeno delle Academy di filiera (AdF) si sta gradualmente affermando come la naturale evoluzione sistemica delle Corporate Academy (Barricelli D., 2022; Barricelli D., Cappiello G., 2023), che progressivamente si sono inserite nel sistema di offerta formativa, superando i ristretti confini aziendali (Rapporto *Assoknowledge* 2025). Come evidenziato nel XXIV Rapporto sulla formazione continua (Inapp, 2025), le AdF nascono dall'esigenza di superare la frammentazione dell'offerta formativa per rispondere ai fabbisogni di competenze delle imprese, soprattutto in settori ad alta specializzazione e in rapida trasformazione.

Le AdF si configurano come "nodi centrali di reti collaborative" tra diversi attori (imprese, associazioni di categoria, enti di formazione e istituzioni locali), con l'obiettivo di progettare percorsi formativi condivisi, capaci di anticipare e accompagnare i cambiamenti tecnologici e organizzativi. Questa logica di rete con-



sente di mettere a sistema risorse, esperienze e conoscenze, favorendo la diffusione di pratiche innovative e l'adozione di modelli di apprendimento flessibili e personalizzati. Le AdF svolgono un ruolo cruciale nel ridurre il divario tra domanda e offerta di competenze, facilitando l'incontro tra le esigenze delle imprese e i percorsi formativi disponibili. Esse sostengono, inoltre, la transizione digitale ed ecologica, attraverso la promozione e l'aggiornamento continuo delle competenze tecniche e trasversali. Le AdF favorisco-

no, infine, l'inclusione delle micro e piccole imprese nei processi di innovazione, offrendo loro accesso a percorsi formativi di qualità spesso preclusi per limiti di risorse o capacità organizzativa (Pedone, Angotti, Barricelli, 2023).

Le AdF diventano così veri e propri "hub di apprendimento trasformativo", capaci di integrare le competenze *hard* (tecnico-specialistiche) con le c.d. *soft skills*, sempre più richieste dai nuovi paradigmi produttivi e organizzativi. Le AdF incarnano una nuova visione della forma-

zione continua, fondata sulla collaborazione, sull'innovazione e sulla centralità delle reti territoriali. Per consolidare e diffondere questi modelli però è necessario rafforzare le politiche di sostegno dirette a favorirne lo sviluppo economico, infrastrutturale e tecnologico, agevolando la contaminazione tra diversi attori che investono in metodologie e strumenti formativi (innovativi, personalizzabili, flessibili) più adeguati a rispondere alle sfide della transizione in atto.

Regione	Settori / Filiere	Stato di avanzamento	Fonti di finanziamento	Note aggiuntive
Piemonte	Mobilità sostenibile, tessile/green jobs, agrifood, costruzioni, logistica, turismo, commercio, digitale, manifattura avanzata, chimica, welfare	Modello consolidato dal 2022 con 11 Academy attive	Fondo Sviluppo e Coesione 2023 – 2026, fondi regionali	Rete stabile con ITS, università e imprese; modello replicabile; presenza capillare sul territorio
Emilia-Romagna	Ceramica, packaging, meccanica, mecatronica, agroalimentare, educazione/ITS (filiera 4+2), sostenibilità e digitale	Esperienze avanzate e integrate in rete tra imprese e sistema formativo	POR FSE, fondi regionali, FSE+, PNRR	Integrazione scuola – impresa – territorio; forte adesione ai fabbisogni delle filiere e alle twin transitions
Campania	Filiere strategiche regionali (manifattura, agroindustria, digitale, turismo)	Prime sperimentazioni avviate tramite avvisi pubblici	Fondi regionali, PNRR	Coordinamento con Sviluppo Campania S.p.A.; attenzione a filiere produttive locali
Marche	Commercio, turismo, artigianato, manifattura, edilizia, servizi	Avvio di iniziative regionali e bandi in corso	Fondi regionali	Partenariati tra enti formativi, imprese e università
Sardegna	Industria, servizi, innovazione	Progetti in fase di sviluppo e costruzione	Fondi regionali	Attenzione alle specificità dei settori isolani e strategici per lo sviluppo locale
Calabria	Filiera agroalimentare, turismo, costruzioni, green jobs	Progetti promozionali e sperimentali in corso	Fondi regionali, FSE	Integrazione fabbisogni territoriali e rafforzamento formazione professionale locale
Lombardia	Meccatronica, ICT, salute, logistica, green economy	Progetti settoriali attivati da Fondi Interprofessionali	Fondi interprofessionali, POR FSE	Esperienze coordinate da fondazioni ITS; forte legame con cluster tecnologici regionali
Toscana	Moda, pelletteria, nautica, turismo	Modelli in fase di co-progettazione con distretti industriali	Fondi regionali, PNRR	Collegamento con i poli tecnico - professionali e distretti della manifattura di qualità
Veneto	Meccanica, edilizia sostenibile, moda, turismo, ICT	Alcuni progetti attivati a livello locale	FSE+, fondi regionali	Azioni pilota in collaborazione con ITS e centri di competenza
Puglia	Aerospazio, agroalimentare, mecatronica, energie rinnovabili	Progetti di rete tra imprese, ITS, università	FSE, PNRR	Ruolo attivo del Distretto Tecnologico e del sistema ITS

Tab. 1 - Academy di filiera: caratterizzazioni e specificità delle esperienze in fieri.

ESPERIENZE e VISSUTI

Esperienze in corso delle academy di filiera

Per consolidare e diffondere questo modello di apprendimento collaborativo in rete è necessario continuare a seguire il loro sviluppo e le sperimentazioni in atto sul nostro territorio nazionale. Le Adf in Italia (ancora da analizzare ed esplorare nel loro divenire) evidenziano ancora caratterizzazioni disomogenee con differenziazioni territoriali (Tab. 1). In questo contesto faremo riferimento principalmente alle caratterizzazioni delle Adf a partire dalle due delle principali realtà territoriali in cui sono emerse le prime esperienze, oggi consolidate. Ci riferiamo al Piemonte che ha dato il via nel 2022 alla costituzione di due Adf pilota (“Mobilità integrata, innovativa e sostenibile”, con

sede a Torino, e nel “Tessile, abbigliamento, moda e green jobs”, con sede a Biella), che hanno consentito di attivare ulteriori iniziative finanziate proprio a seguito dell’esperienza pilota avviata con successo. Anche in Emilia-Romagna le academy di filiera rappresentano un modello consolidato di collaborazione tra imprese, enti di formazione e istituzioni locali per lo sviluppo di competenze strategiche lungo le principali catene del valore regionali; esperienze che hanno dato luogo anche ad una nuova sperimentazione attivata nella filiera educativo-professionale 4+2, che integra scuola secondaria tecnica e ITS Academy.

Dalle esperienze in fieri emergono importanti segnali a supporto dello sviluppo di un articolato sistema di formazione continua, che di seguito evidenziamo

negli aspetti distintivi.

La validazione di un modello formativo integrato, che consente di integrare formazione e partecipazione diretta delle imprese, rispondendo efficacemente al fabbisogno occupazionale e di competenze delle filiere strategiche.

Progressiva estensione e finanziamento a sostegno delle filiere produttive. Il successo iniziale delle prime Adf finanziate, ha portato all’attivazione di ulteriori Academy con risorse aggiuntive, legate ad investimenti pluriennali che hanno consentito la copertura di ulteriori settori chiave (quali agrifood, costruzioni sostenibili, logistica, turismo, tecnologie digitali, manifattura avanzata, chimica e welfare).

Rafforzamento del capitale umano e della competitività. Le Adf contribuiscono

a migliorare le competenze dei lavoratori, ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, favorire la *retention* dei giovani e potenziare la competitività delle imprese locali attraverso percorsi formativi personalizzati e certificati, realizzati in stretta collaborazione con le aziende.

Coinvolgimento di un ampio partenariato territoriale. Le Adf hanno costruito reti stabili e aperte tra imprese con capacità formativa, agenzie formative, associazioni datoriali, ITS, università e poli scientifici, creando un sistema integrato di formazione continua e innovazione sociale.

Le Adf “supportano la *twin transition*” attraverso percorsi formativi specialistici, progettati per rispondere alle sfide della digitalizzazione e della sostenibilità ambientale; elementi chia-





ve per la competitività futura (già presente) delle filiere produttive italiane.

Infine, significative appaiono le “attività di sistema e promozione”, caratterizzate da azioni di analisi, coordinamento, monitoraggio, animazione territoriale e sensibilizzazione, che favoriscono la diffusione e la visibilità del modello formativo.

Prospettive e implicazioni di policy

Alla luce delle esperienze in corso e del potenziale trasformativo delle Adf, emergono alcune “linee di azione strategiche” che potrebbero orientare l’evoluzione delle politiche pubbliche e delle pratiche formative nei diversi territori, di seguito esplicitate.

Sostenere la scalabilità e la diffusione del modello

Adf, attraverso un rafforzamento dei dispositivi di finanziamento strutturale e pluriennale. Ciò richiede il coordinamento tra fondi europei, nazionali e regionali (FSE+, PNRR, FNC, Fondi Interprofessionali), ma anche la definizione di criteri comuni per la valutazione di impatto delle Adf presenti nelle diverse realtà regionali.

Promuovere la convergenza tra istruzione tecnica e formazione continua, valorizzando le esperienze di filiera che integrano scuole, ITS Academy, università e imprese, e che adottano modelli formativi modulari, flessibili e incentrati sul lavoro. Le Adf possono diventare così il fulcro per la costruzione di “sistemi formativi duali territoriali”, inclusivi e resilienti.

Rafforzare i dispositivi di governance collaborativa, che coinvolgano attivamente le PMI (in particolare micro e

piccole), le associazioni di categoria, gli enti formativi accreditati, le università e gli attori del welfare territoriale, in una logica di corresponsabilità e co-progettazione. Le Adf rappresentano contesti ideali per sperimentare forme avanzate di partenariato pubblico-privato e pubblico-pubblico.

Investire nella professionalizzazione dei formatori e dei facilitatori di rete, figure chiave per la gestione delle Academy di Filiera e per la mediazione tra mondi produttivi e formativi. Servono percorsi di aggiornamento dedicati a queste figure, capaci di presidiare i processi di apprendimento collaborativo e di facilitare la costruzione di percorsi su misura.

Favorire l’accesso e la partecipazione delle microimprese e dei lavoratori vulnerabili¹, attraverso incentivi alla domanda formativa, forme di tutoraggio personalizzato, orientamento continuo, validazione delle competenze e riconoscimento degli apprendimenti non formali e informali. Le Adf, in tal senso, possono fungere da motore di inclusione attiva e di contrasto alle disuguaglianze.

Sviluppare un sistema nazionale di monitoraggio e valutazione delle Academy di Filiera, che rilevi in modo sistematico i risultati occupazionali, la qualità dell’offerta formativa, la partecipazione delle imprese, la coerenza con i fabbisogni

delle filiere e l’impatto sul capitale umano territoriale. Una misurazione sistemica può sostenere il miglioramento continuo e guidare le decisioni politiche.

Bibliografia

Assoknowledge, *Rapporto 2025. Lo stato dell’education delle imprese in Italia*, Alma Mater Studiorum, Università di Bologna, Dipartimento di Scienze Aziendali.

Barricelli D., Capiello G., *Le Corporate Academy a supporto dello sviluppo del capitale umano nei sistemi territoriali di Pmi*, *Economia & Lavoro*, n.1/2023.

Barricelli D., Il ruolo delle Corporate Academy per lo sviluppo di reti formative territoriali e settoriali, *FOR Rivista per la formazione*, apr-giu 2022, AIF Associazione Italiana Formatori.

INAPP (2025), *XXIV Rapporto sulla formazione continua in Italia. Annualità 2023-2024*, Roma: INAPP, rif. Cap. 2.2

Pedone A., Angotti R., Barricelli D., Training and skill development in SMEs. Analysing the role of support policies and NRRP strategies, *SINAPSI*, Anno XIII n. 1/2023, Rivista quadrimestrale dell’INAPP.

Domenico Barricelli

Ricercatore INAPP, Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti, Struttura Sistemi Formativi.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>

1 NEET, donne inattive, disoccupati di lungo periodo e lavoratori a bassa qualifica.