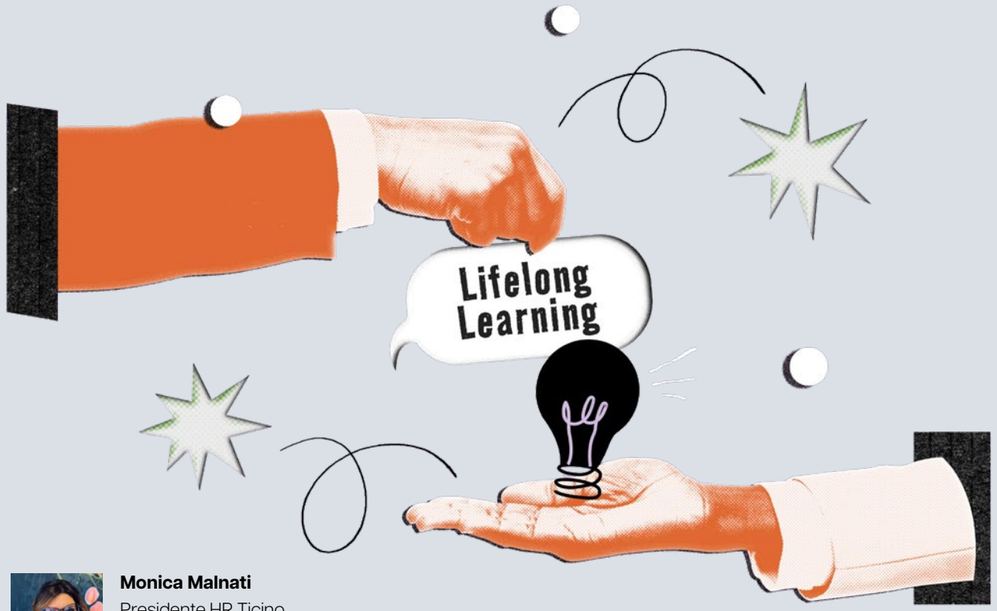
Le competenze non si cercano. **Si costruiscono**

Perché la competitività delle imprese passa dalla capacità di sviluppare competenze, non solo di attrarre talenti.



Monica Malnati
Presidente HR Ticino
linkedin.com/in/monica-malnati

"Il nostro problema è trovare persone."

Negli ultimi anni ho sentito ripetere questa frase decine di volte, confrontandomi con imprenditori, dirigenti e responsabili delle Risorse Umane del nostro Cantone. Cambiano i settori, cambiano le dimensioni delle aziende, ma la preoccupazione è spesso la stessa: il mercato del lavoro è sempre più complesso, alcuni profili sembrano introvabili e attrarre nuovi talenti è diventata una delle principali sfide per la competitività.

È una constatazione reale. Ma sono sempre più convinta che rischi di portarci a concentrare l'attenzione sul problema sbagliato. E se la domanda non fosse più "Come troviamo le persone che ci mancano?" ma invece "Come sviluppiamo le competenze di cui avremo bisogno domani?"

La differenza può sembrare sottile. In realtà cambia completamente il modo di guardare al futuro dell'impresa.

Per molti anni le organizzazioni hanno costruito il proprio vantaggio competitivo partendo dal mercato: quando serviva una nuova competenza, si cercava una nuova persona. Oggi questa logica mostra tutti i suoi limiti. Non soltanto perché reperire alcuni profili è sempre più difficile, ma perché le competenze richieste evolvono con una velocità che rende impossibile inseguire continuamente il cambiamento attraverso nuove assunzioni.

Il Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum ci offre una fotografia molto chiara: entro il 2030 circa il 39% delle competenze oggi considerate fondamentali subirà trasformazioni significative e quasi sei lavoratori su dieci avranno bisogno di aggiornare o riqualificare le proprie competenze. Ancora più interessante è osservare quali saranno le competenze maggiormente richieste: non soltanto intelligenza artificiale e capacità digitali, ma anche pensiero analitico, leadership, resilienza, adattabilità e apprendimento continuo.

Non stiamo vivendo una semplice evoluzione del mercato del lavoro. Stiamo entrando in una fase nella quale la capacità di imparare diventa essa stessa un vantaggio competitivo.

Per anni abbiamo parlato di Talent Acquisition: trovare le persone giuste. Successivamente abbiamo concentrato l'attenzione sulla Talent Retention: trattenerle il più a lungo possibile. Credo che oggi la vera sfida sia un'altra. Non riguarda tanto la capacità di trovare o trattenere talenti, quanto quella di sviluppare continuamente le competenze delle persone che già fanno parte dell'organizzazione. Perché il vero rischio non è perdere i collaboratori migliori. Il vero rischio è perdere la capacità di evolvere più rapidamente del mercato.

Quando si parla di trasformazione del lavoro, il dibattito si concentra quasi sempre sulle tecnologie. Intelligenza artificiale, automazione e digitalizzazione occupano ormai stabilmente l'agenda di qualsiasi impresa. Molto meno spesso, invece, ci soffermiamo su una conseguenza altrettanto importante: l'obsolescenza delle competenze.

Per anni le aziende hanno investito per evitare che macchinari, software o processi diventassero superati. Oggi la vera sfida è evitare che lo diventino le competenze delle persone. L'intelligenza artificiale, ad esempio, non sostituirà semplicemente alcune professioni. Nella maggior parte dei casi cambierà profondamente il modo in cui quelle professioni verranno svolte. Il consulente continuerà a fare consulenza, il responsabile amministrativo continuerà a governare dati e processi, il commerciale continuerà a costruire relazioni con i clienti. Ma tutti dovranno imparare a lavorare con strumenti nuovi, interpretare informazioni sempre più complesse e prendere decisioni in contesti radicalmente diversi da quelli attuali.

Paradossalmente, mentre la tecnologia diventa sempre più potente, aumenterà il valore delle competenze che ci rendono profondamente umani: pensiero critico, capacità di giudizio, collaborazione, curiosità, leadership e apprendimento continuo.

Questo ci porta a una riflessione fondamentale. Per molto tempo abbiamo associato il valore di un collaboratore alle competenze che possedeva nel momento dell'assunzione. Oggi quel valore dipende sempre più dalla sua capacità di continuare a imparare. Per questo motivo le imprese dovrebbero iniziare a porsi una domanda diversa rispetto al passato.

Non soltanto quindi: "Quali competenze ci servono oggi?", ma soprattutto: "Quali competenze rischiano di diventare obsolete nei prossimi tre o cinque anni?"

Le organizzazioni che sapranno rispondere in anticipo a questa domanda avranno un vantaggio competitivo difficilmente imitabile.

Osservando il tessuto economico ticinese, questa riflessione assume un significato ancora più rilevante. Nei prossimi anni molte imprese saranno chiamate ad affrontare contemporaneamente il ricambio generazionale, la crescente difficoltà di reperire professionalità specialistiche e la trasformazione dei modelli di business indotta dalle nuove tecnologie. Pensare di rispondere a tutte queste sfide esclusivamente cercando competenze sul mercato rischia di essere una strategia insufficiente.

È proprio qui che, a mio avviso, le PMI ticinesi possono trasformare quello che molti considerano un limite in una straordinaria opportunità. Le grandi aziende dispongono di academy interne, piattaforme digitali e importanti budget dedicati allo sviluppo delle persone. Le nostre PMI difficilmente potranno competere su questo terreno. Possono però competere su qualcosa di ancora più prezioso. La velocità con cui apprendono. In una piccola organizzazione le persone lavorano fianco a fianco, il dialogo tra imprenditore e collaboratori è diretto, le decisioni sono rapide e il trasferimento di competenze avviene spesso in modo naturale.

La crescita professionale non nasce soltanto in aula; nasce quando un collaboratore senior accompagna un collega più giovane. Quando un progetto diventa un'occasione per sviluppare nuove responsabilità. Quando un errore viene trasformato in apprendimento. Quando un manager dedica tempo a far crescere le persone invece di limitarsi a coordinarne il lavoro.

Sono gesti semplici... eppure sono quelli che costruiscono le competenze più solide.

L'OCSE richiama da tempo l'importanza del lifelong learning: un apprendimento continuo che accompagna l'intera vita professionale. È una visione che riguarda tanto le grandi imprese quanto le PMI, perché oggi la capacità di apprendere rappresenta una competenza dell'organizzazione prima ancora che del singolo collaboratore.

In questo contesto cambia anche il ruolo delle Risorse Umane. L'HR non è più soltanto il promotore di iniziative formative. Diventa il facilitatore di una cultura organizzativa nella quale imparare non rappresenta un evento, ma un'abitudine.

Tuttavia, sarebbe un errore pensare che questa responsabilità appartenga esclusivamente all'HR. La cultura dell'apprendimento nasce innanzitutto da chi guida l'impresa. Nasce dall'imprenditore, dal Consiglio di Amministrazione, dalla Direzione e da tutti coloro che, con il proprio esempio,

dimostrano che imparare non è tempo sottratto al lavoro, ma parte integrante del lavoro stesso.

Quando si affronta il tema della Talent Retention, la domanda ricorrente è quasi sempre la stessa: "Come possiamo trattenere i nostri collaboratori migliori?". È una domanda comprensibile. Ma forse non è quella più utile. Perché le persone non sono risorse da trattenere. Sono professionisti che, ogni giorno, scelgono se continuare a mettere il proprio talento, la propria energia e il proprio futuro al servizio di un'organizzazione.

La domanda, allora, cambia. "Perché dovrebbero scegliere di restare?". Per molti anni la risposta è stata ricercata soprattutto nelle leve economiche: retribuzione, benefit, welfare e flessibilità. Sono elementi importanti, ma oggi non bastano più. Sempre più persone cercano organizzazioni nelle quali possano continuare a crescere, aggiornare le proprie competenze e mantenere la propria occupabilità in un mercato del lavoro in continua evoluzione. Lo sviluppo delle competenze non rappresenta più soltanto uno strumento per migliorare le performance aziendali ma comunica alle persone che l'azienda crede nel loro futuro prima ancora che nel risultato del prossimo trimestre.

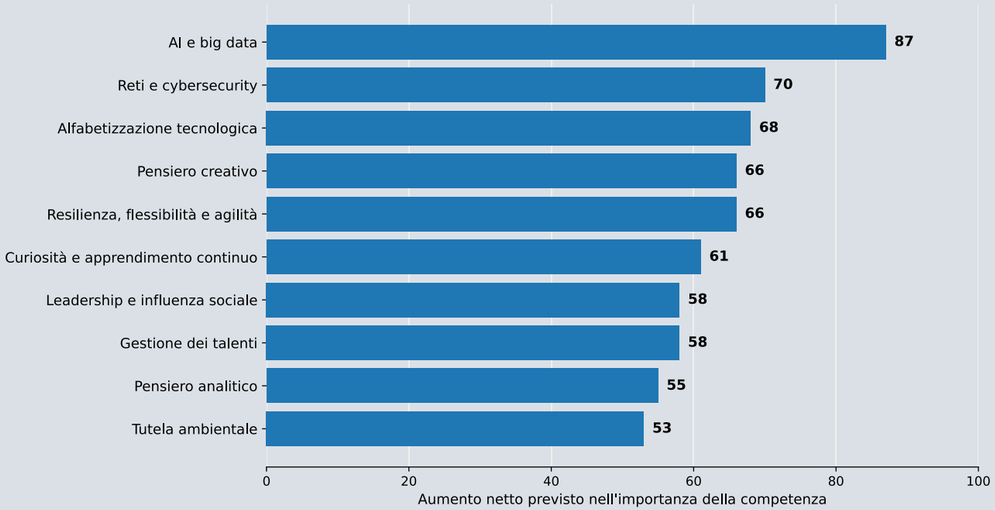
Naturalmente la Retention dipende anche dalla qualità della leadership, dalla cultura aziendale, dal riconoscimento e dal clima organizzativo. Esiste però un filo che unisce tutti questi elementi. Le persone scelgono di restare quando percepiscono di crescere. Quando sentono che ogni anno il proprio valore professionale aumenta. Quando comprendono che l'azienda investe sulle loro competenze con la stessa convinzione con cui investe nei propri clienti, nei propri prodotti e nella propria innovazione. È in quel momento che la Talent Retention smette di essere un obiettivo da inseguire, diventando la naturale conseguenza di un'organizzazione che crea fiducia, responsabilità e crescita.

Nei prossimi anni continueremo a parlare di intelligenza artificiale, automazione, digitalizzazione e innovazione, ma nessuna tecnologia renderà competitiva un'organizzazione incapace di imparare. Le imprese ticinesi hanno sempre dimostrato una straordinaria capacità di adattarsi ai cambiamenti. Tuttavia, oggi la sfida è diversa, poiché non consiste soltanto nell'innovare prodotti o processi. Consiste nel costruire organizzazioni capaci di evolvere con la stessa velocità con cui evolve il mercato.

Il talento può essere assunto, mentre le competenze devono essere costruite; ed è proprio la capacità di costruirle, giorno dopo giorno, che distinguerà le imprese capaci di guidare il cambiamento da quelle destinate a inseguirlo.

Le 10 competenze in maggiore crescita verso il 2030

World Economic Forum | Future of Jobs Report 2025



Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025, Figure 3.4 – Skills on the rise, 2025–2030.
Valori: aumento netto = quota di datori di lavoro che prevedono un aumento dell'importanza meno quota che ne prevede una diminuzione.
Dati originari: World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024. Elaborazione grafica in italiano.