

STRATEGIE E PRATICHE FORMATIVE DELLE MPMI ITALIANE: ESISTE UNA SPECIFICITÀ COOPERATIVA?

Un approfondimento di analisi a partire dall'indagine
"Lo stato dell'arte della formazione nelle MPMI in Italia"
dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI – POLIMI

A cura di

Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI – POLIMI

Foncoop – Fondo paritetico interprofessionale per la formazione continua
nelle imprese cooperative e nelle realtà dell’economia sociale e civile

Data di pubblicazione

Settembre 2026

Nota introduttiva

L'indagine 2025-2026 "Lo stato dell'arte della formazione nelle MPMI in Italia", condotta dall'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI della School of Management Politecnico di Milano e realizzata grazie al supporto di un'ampia rete di enti sostenitori tra i quali Foncoop, offre un quadro articolato delle pratiche formative adottate dalle micro, piccole e medie imprese italiane.

A partire da un'indagine su campione rappresentativo di 1.100 micro, piccole e medie imprese italiane, la ricerca mette a fuoco, tra l'altro, il grado di diffusione delle attività formative, i processi di rilevazione dei fabbisogni professionali, le modalità di progettazione ed erogazione degli interventi, le strategie di programmazione, le priorità tematiche emergenti e le competenze più richieste, i meccanismi di valutazione degli apprendimenti, i modelli di finanziamento dell'investimento in competenze.

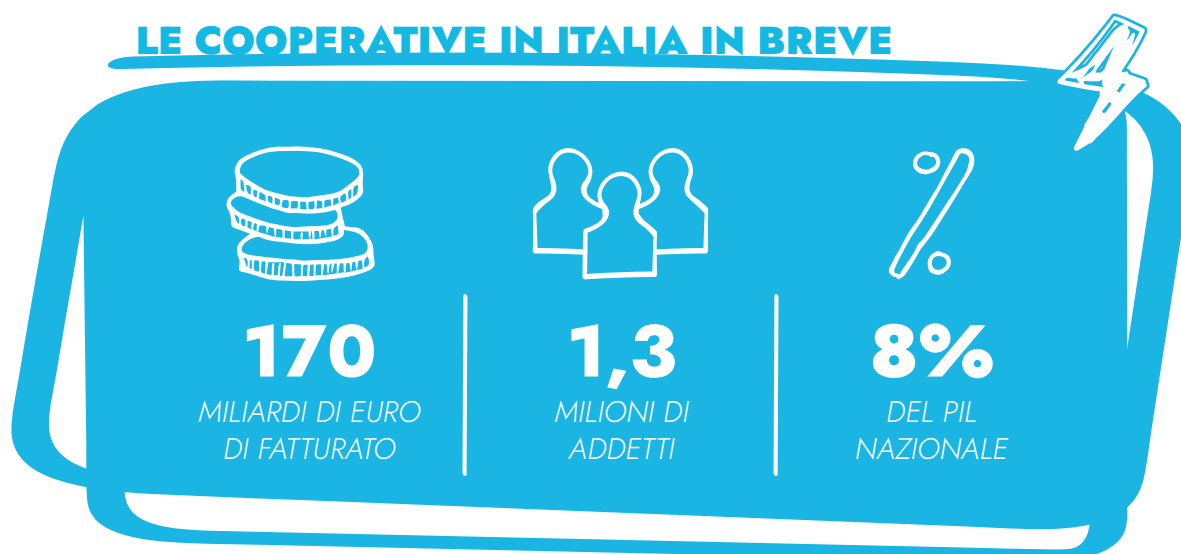
Le evidenze principali sono raccolte nel report **Upskilling, reskilling e dialogo tra generazioni: come stanno le MPMI?**¹, pubblicato nel luglio 2026, al quale si rimanda per i risultati completi e i dettagli metodologici.

Il presente studio rappresenta un'esplorazione aggiuntiva e specifica della medesima base dati, promossa da Foncoop e realizzata dall'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI per approfondire il confronto tra imprese che operano in forma cooperativa e imprese non cooperative. In particolare, l'analisi valorizza la presenza di 135 MPMI cooperative nel campione rappresentativo oggetto di studio.

Le cooperative rappresentano infatti una componente significativa del tessuto economico nazionale – 170 mld euro di fatturato, 1,3 mln di addetti, 8% del PIL nazionale - e costituiscono un osservatorio privilegiato per indagare, in senso comparativo, il rapporto tra forma d'impresa, governance dei processi formativi e sviluppo delle competenze.

La presente analisi si propone di verificare in che modo le caratteristiche istituzionali e valoriali del modello cooperativo influiscano sulla programmazione e progettazione delle attività formative e sulle pratiche di valorizzazione del capitale umano.

LE COOPERATIVE IN ITALIA IN BREVE



¹ Il report *Upskilling, reskilling e dialogo tra generazioni: come stanno le MPMI?*, è disponibile al link <https://shorturl.at/LzeOK>.

Indice

I MESSAGGI CHIAVE DELLO STUDIO

5

UN SISTEMA CHE FORMA, NON PIANIFICA

7

- Pianificazione debole ovunque
- L'innovazione corre, la formazione resta indietro
- Apprendimento sul campo, non in aula
- Le stesse difficoltà, ovunque
- Valutazione: il punto più debole del sistema
- Le funzioni aziendali coinvolte

7

8

9

9

10

11

I TRATTI DISTINTIVI DEL MODELLO COOPERATIVO

12

- Una governance della formazione meno accentrata
- Maggior uso dell'ecosistema di supporto
- Più attenzioni alle competenze relazionali

12

13

14

LA DIMENSIONE D'IMPRESA COME AMPLIFICATORE

16

- Medie imprese: il divario esplode
- Il settore conta meno della dimensione

16

17

DUE BANCHI DI PROVA: INTELLIGENZA ARTIFICIALE, DIVERSITÀ GENERAZIONALE / PASSAGGIO INTERGENERAZIONALE

18

- Medie imprese: il divario esplode
- Il settore conta meno della dimensione

18

19

IL PARADOSSO DEI GIOVANI

20

CONCLUSIONI

21

APPENDICE

22

I messaggi chiave dello studio

La diffusione delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, l'accelerazione dei processi di transizione ecologica, l'evoluzione demografica della forza lavoro e le persistenti criticità nel reperimento delle competenze stanno ridefinendo in modo strutturale le relazioni tra innovazione, organizzazione del lavoro e sviluppo del capitale umano. La promozione dell'upskilling e del reskilling dei lavoratori, in una logica di formazione continua e apprendimento permanente, è sempre di più una leva strategica fondamentale per sostenere la capacità di adattamento e di innovazione delle imprese e delle organizzazioni in un contesto caratterizzato da forte incertezza e volatilità.

L'analisi qui presentata restituisce l'immagine di un sistema produttivo di micro, piccole e medie realtà che riconosce ampiamente il valore strategico della formazione, ma che incontra ancora molte difficoltà nel tradurre tale consapevolezza in politiche organiche e integrate all'interno delle strategie aziendali.

Interventi frammentari ed episodici

La formazione nelle MPMI italiane è diffusa, ma raramente pianificata. Solo il 16-23% delle micro e piccole imprese non cooperative dispone di un piano formativo aggiornato regolarmente; nelle cooperative la quota è simile, di poco superiore (22-26%).

L'innovazione tecnologica tende a procedere con una velocità superiore rispetto alla capacità delle imprese di accompagnarne gli effetti attraverso investimenti sistematici nello sviluppo delle competenze. Anche i processi di trasferimento della conoscenza, pur rappresentando una componente essenziale della competitività aziendale, continuano a manifestarsi prevalentemente attraverso modalità informali e scarsamente codificate. Oltre alla limitata capacità di pianificazione strategica della formazione, emergono ritardi nella rilevazione dei fabbisogni, nell'impiego di metodologie formative eterogenee e nella valutazione delle competenze.

Da questo punto di vista, la forma giuridica in cui operano non sembra fare una grande differenza per le micro e piccole realtà imprenditoriali.

All'aumentare della dimensione d'impresa, invece, cresce la capacità organizzativa e manageriale e il quadro migliora trasversalmente. Cominciano inoltre a emergere le specificità del modello cooperativo.

La prima cesura è dimensionale, poi arriva quella della forma d'impresa

Dinnanzi alla sfida delle competenze, micro e piccole imprese cooperative e non cooperative si comportano in modo simile. Per le medie imprese il quadro cambia e sembrano diventare più significative le differenze tra forme d'impresa: il 68% delle cooperative presenta un piano formativo strutturato e regolarmente aggiornato contro il 35% delle non cooperative. Intelligenza artificiale e dialogo intergenerazionale - ambiti d'attenzione non prioritaria per molte MPMI - diventano oggetto di attenzione nelle medie imprese, anche cooperative, dove viene colta la loro valenza strategica.

Tra le medie imprese, altri elementi distintivi delle cooperative si manifestano più decisamente. In particolare, quelli riconducibili alla cultura d'impresa e all'identità valoriale della cooperazione.

Quando emerge il modello cooperativo?

Le cooperative si distinguono dalle imprese non cooperative per una governance della formazione meno accentrata sull'imprenditore, un maggiore ricorso a reti e strutture di supporto esterne (organizzazioni di rappresentanza, fondi interprofessionali,...), un approccio formativo più orientato alla collaborazione, ai valori e all'identità organizzativa. Tali elementi distintivi tendono a rafforzarsi all'aumentare della dimensione dell'impresa.

Ma insieme ai punti di forza emergono anche alcune **contraddizioni** che meritano attenzione.

Talenti e nuove generazioni

Le cooperative valorizzano più delle MPMI non cooperative la formazione come leva per attrarre e trattenere talenti (32% contro 23%). Questa maggiore attenzione, tuttavia, non si traduce in una maggiore concentrazione delle nuove assunzioni sulle giovani generazioni.

Tra le MPMI non cooperative, infatti, il 36% ha introdotto negli ultimi due anni figure con abilità generaliste più giovani della media aziendale, a fronte del 16% con età uguale o maggiore della media presente in organico; nelle cooperative, invece, le quote risultano molto più ravvicinate (rispettivamente 31% e 27%). Ne emerge, quindi, **almeno per le figure con competenze generaliste,** un orientamento delle cooperative all'inserimento di nuovi assunti meno caratterizzato dal ricambio generazionale.

Per tutte le MPMI, cooperative e non, resta tuttavia aperta la sfida principale: **fare in modo che la formazione, anche quando agita, non si affermi quale pratica routinaria e sterile, ma diventi una leva fondamentale per trasformare l'impresa in un'organizzazione che apprende ed è capace di ri-generare in modo continuo il proprio capitale di competenze.**

È una sfida per le singole MPMI ma anche per l'intero ecosistema della formazione e chiama in causa attori collocati a vari livelli: dai responsabili delle politiche che devono ridisegnare i dispositivi di supporto alla formazione perché siano accessibili, tempestivi, fruibili e compatibili con i tempi della produzione e del lavoro (anche attraverso i Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua come Foncoop); agli enti e alle agenzie formative che devono affiancare le imprese nella progettazione e nella realizzazione di interventi che favoriscano, anche attraverso l'innovazione di metodo, personalizzazione ed efficacia dei percorsi di apprendimento; fino alle organizzazioni di rappresentanza che possono favorire analisi dei fabbisogni diffuse e declinate su logiche settoriali, distrettuali, di filiera e coinvolgere le MPMI nell'ambito di reti dove realizzare quelle economie di scala non innescabili su base individuale.

Nelle cooperative la formazione è più centrale, ma le nuove assunzioni mostrano un ricambio generazionale meno marcato rispetto alle MPMI.

Un sistema che forma, ma non pianifica —

A una prima lettura d'insieme, l'analisi dei dati rivela che i tratti salienti delle pratiche formative delle MPMI italiane non ammettono particolari distinzioni tra imprese cooperative e non cooperative. Per tutte, la dimensione incide in modo significativo sul grado di attivazione e su intensità e frequenza degli interventi.

Pianificazione debole ovunque

Sebbene la formazione risulti ampiamente presente nelle organizzazioni, la capacità delle imprese di governarne in modo strutturato i processi resta piuttosto limitata.

Solo il 16% delle microimprese e il 23% delle piccole imprese non cooperative dispone di un piano formativo annuale o biennale aggiornato con regolarità; nelle cooperative le quote sono di poco superiori (22% e 26%), ma si tratta di una differenza non significativa in senso statistico. L'assenza totale di pianificazione riguarda il 39% delle micro e il 31% delle piccole non cooperative, il 32% e il 33% delle cooperative.

Nelle piccole realtà la capacità di programmazione, strutturazione e gestione degli interventi formativi è limitata, così come quella di accompagnare l'innovazione di processo e di prodotto con un adeguato investimento in competenze.

Il quadro cambia in modo più netto al crescere della dimensione aziendale.

Tra le imprese di media dimensione, il 68% delle cooperative dichiara di disporre di un piano formativo regolarmente aggiornato, a fronte del 35% delle non cooperative.

Nello stesso segmento, la quota di imprese prive di pianificazione si riduce al 9% nelle cooperative e al 15% nelle non cooperative, segnalando un divario più marcato rispetto alle classi dimensionali inferiori.

Avete piani formativi regolarmente aggiornati?

Quota di imprese, %

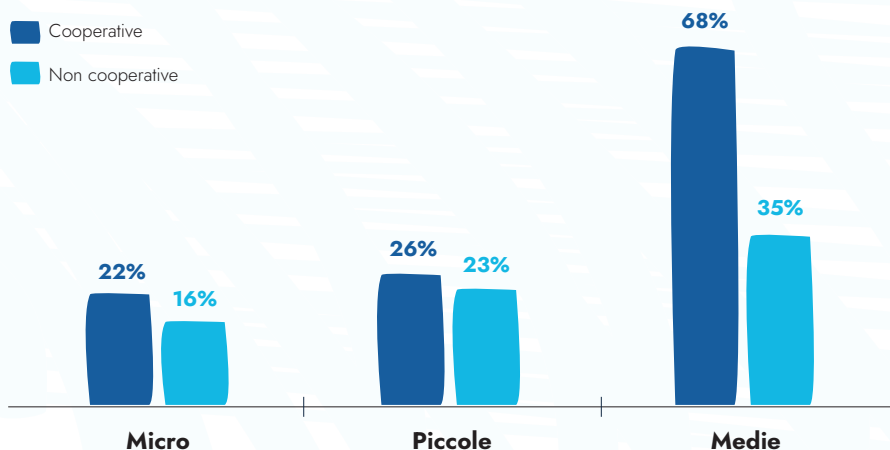


Grafico 1. Risposte positive alla presenza di piani annuali o biennali aggiornati regolarmente - Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

Nel complesso, i dati delineano un comportamento sostanzialmente parallelo tra cooperative e non cooperative sul piano della diffusione della formazione, che tuttavia rimane spesso priva di una regia continuativa e tende a rispondere a esigenze contingenti più che a strategie di sviluppo delle competenze.

Il divario che emerge nelle imprese di media dimensione suggerisce invece l'esistenza di una differenza più strutturale nella capacità di pianificazione, più accentuata nel sistema cooperativo quando cresce la complessità organizzativa.

L'innovazione corre, la formazione resta indietro

Il comportamento rispetto all'innovazione tecnologica conferma ulteriormente la somiglianza fra i due gruppi.

Non meno del 40-44% delle MPMI ha introdotto macchinari o tecnologie a contenuto più elevato negli ultimi due anni, ma il 62-64% non attiva percorsi formativi dedicati e si limita alle istruzioni dei vendor o dei provider della nuova tecnologia.

L'investimento tecnologico, in larga parte, non diventa investimento sulle competenze — salvo che nelle medie imprese, dove la quota che accompagna l'investimento con formazione sale al 56% (non coop) e al 61% (coop).

Tolta l'eccezione delle medie imprese, dove in poco più della metà dei casi si tenta una strategia integrata d'investimento su strumenti e competenze, nelle micro e piccole imprese, trasformazione tecnologica e sviluppo delle competenze procedono in modo non coordinato.

L'investimento in tecnologia non si associa ad un proporzionale investimento in formazione.

In relazione agli investimenti effettuati, l'azienda ha organizzato percorsi formativi?

Quota di imprese, %

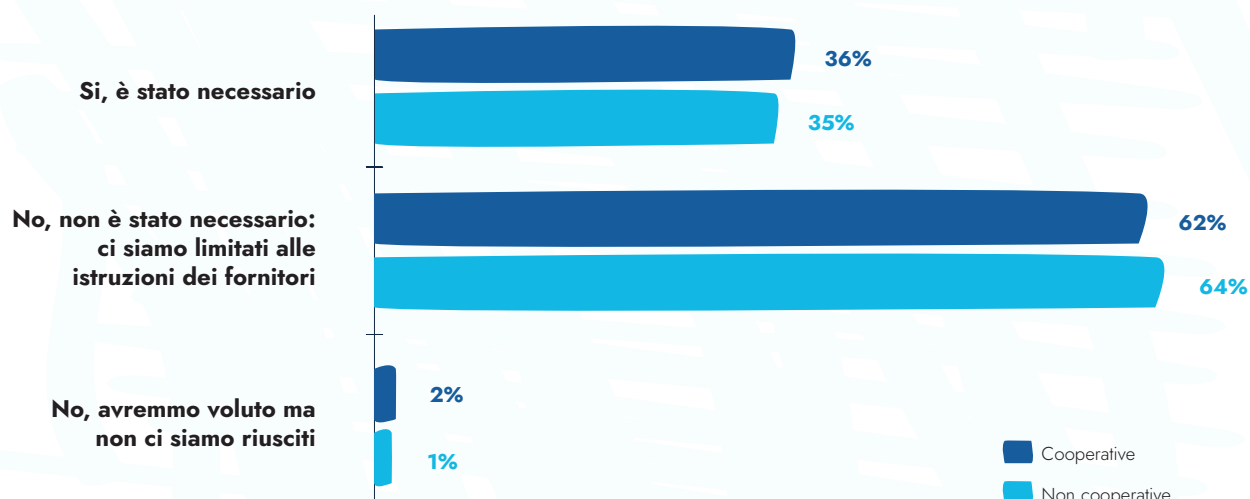


Grafico 2. Investimento tecnologico e formazione - Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

Apprendimento sul campo, non in aula

Le modalità formative maggiormente utilizzate sono molto simili tra imprese che operano o non operano in forma cooperativa.

L'apprendimento informale rappresenta una componente rilevante in entrambi i gruppi: il 21% (non cooperative) - 24% (cooperative) coinvolge regolarmente in attività di formazione informale le figure apicali, mentre il 27% (non cooperative) - 33% (cooperative) le figure operative. Tuttavia, il 42% - 44% delle MPMI di entrambe le tipologie (cooperative e non) afferma di condurre esclusivamente formazione obbligatoria, tanto per le figure apicali quanto per quelle operative.

Il ricorso al training on the job è considerato efficace o molto efficace dal 78% (cooperative) - 85% (non cooperative) delle imprese che lo hanno sperimentato ed esprimono un giudizio in merito.

Questo conferma che nelle MPMI italiane la formazione avviene soprattutto nei luoghi e nei tempi della produzione, più che attraverso percorsi formativi formalizzati.

A questo si aggiunge una limitata diffusione di modalità formative digitali (e-learning), che restano marginali e non modificano in modo sostanziale le logiche prevalenti di apprendimento basate sull'esperienza diretta.

Le stesse difficoltà, ovunque

La mancanza di tempo indipendentemente dalla figura aziendale considerata e dalla dimensione aziendale, è la principale, trasversale, difficoltà (61-65%). Seguono a distanza, risorse economiche (20-24%), limiti organizzativi interni (15-18%) e difficoltà a trovare programmi adeguati (13-14%): gli ostacoli dichiarati coincidono quasi perfettamente tra cooperative e non cooperative, e pesano soprattutto sulle microimprese.

Le difficoltà si attenuano nelle imprese di dimensione maggiore. In particolare, tra le medie imprese cooperative, il 60% dichiara di non riscontrare particolari problemi nel garantire una formazione regolare ai propri collaboratori, a fronte del 42% delle imprese non cooperative.

Quali difficoltà ci sono state nello svolgere la formazione obbligatoria?

Quota di imprese, %

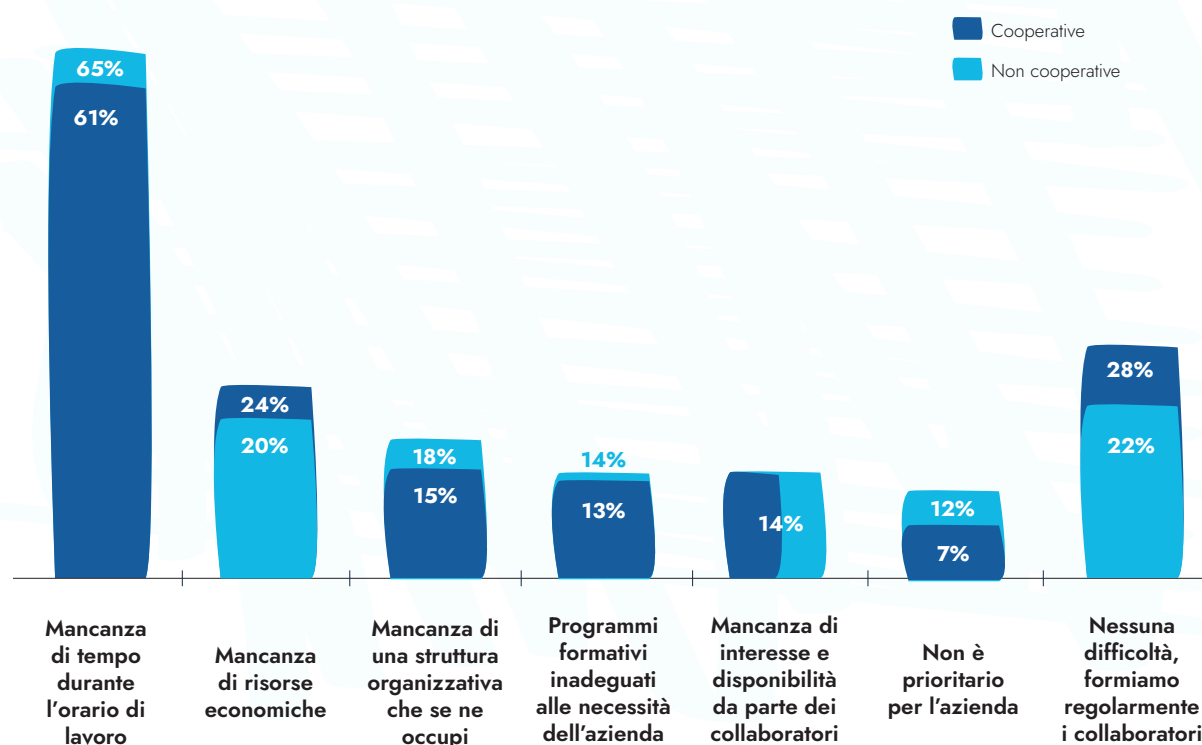


Grafico 3. Difficoltà nello svolgere la formazione non obbligatoria - Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

Valutazione: il punto più debole del sistema

Il 23% delle cooperative punta sulla valutazione delle competenze, rilevando e monitorando il patrimonio disponibile e i fabbisogni futuri.

Solo il 14% delle MPMI non cooperative effettua valutazioni delle competenze come parte integrante della strategia aziendale.

Nelle cooperative la quota sale e circa una su quattro (23%) dichiara di dare centralità alle pratiche di valutazione volte a rilevare e monitorare il patrimonio di competenze disponibili e i relativi fabbisogni.

Il dato non è particolarmente incoraggiante se si considera che la restante parte del campione non pratica una valutazione sistematica e non lo ritiene necessario (il 47% nelle non cooperative e il 38% nelle cooperative), mostrando un tratto comune di fragilità nella gestione del capitale umano.

Anche la valutazione degli esiti della formazione, intesa come misurazione del grado di efficacia degli interventi formativi su lavoratori e organizzazione, è praticata perlopiù in modo informale (47-49% dei casi), con strumenti strutturati (interni o esterni) usati solo dal 25% delle imprese.

Svolgete attività di valutazione delle competenze dei collaboratori?

Quota di imprese, %

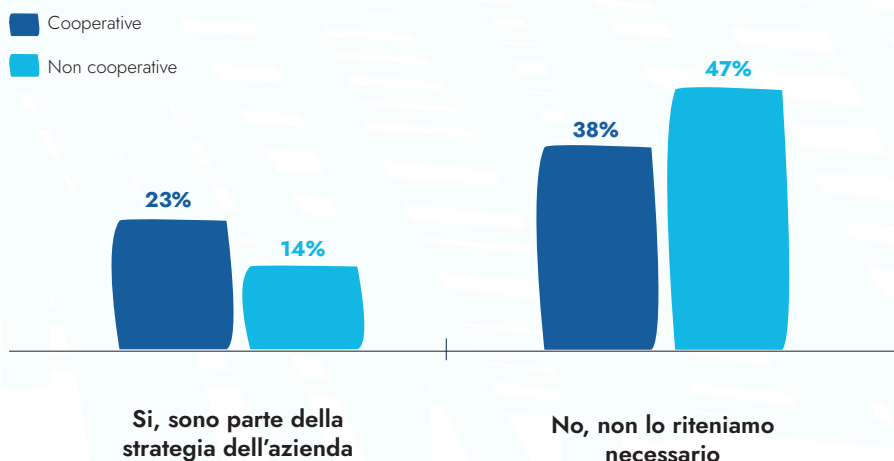


Grafico 4. Attività di valutazione delle competenze dei collaboratori - Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI

Le funzioni aziendali coinvolte

Un ulteriore elemento di convergenza tra imprese cooperative e non cooperative riguarda l'individuazione delle funzioni aziendali prioritarie da coinvolgere nelle attività formative. Per entrambi i gruppi la priorità va a marketing e comunicazione (31% non coop, 38% coop). Seguono, con pesi diversi, attività commerciali, qualità/sicurezza/ambiente e gestione aziendale.

Le differenze sono, tuttavia, contenute: le non cooperative concentrano l'attenzione su funzioni commerciali e tecnico-operative, le cooperative su **coordinamento e management**.

Nelle medie imprese si osserva un ampliamento delle funzioni che si intende coinvolgere in attività formative, legato al progressivo rafforzamento della struttura organizzativa che genera di per sé una maggiore articolazione dei fabbisogni formativi.

Crescono dunque le aree manageriali e di gestione delle risorse umane. A queste si aggiungono come focus d'interesse prioritario IT, sistemi informativi e tecnologie digitali per le imprese non cooperative, Qualità/Sicurezza/Ambiente nelle cooperative.



IN SINTESI

- La formazione è diffusa ma raramente pianificata, in entrambe le tipologie d'impresa.
- Difficoltà dichiarate (tempo, risorse, organizzazione) sostanzialmente identiche.
- La valutazione — di competenze e di efficacia formativa — è il vero punto debole del sistema.
- Le differenze tra cooperative e non cooperative, a parità di dimensione, restano contenute su questo terreno.

I tratti distintivi del modello cooperativo

Pur condividendo gran parte delle criticità di sistema, le MPMI cooperative presentano tratti

riconoscibili, **coerenti con la loro struttura organizzativa e valoriale.**

Una governance della formazione meno accentrata

Nel 60% delle non cooperative la definizione dei contenuti formativi è affidata all'imprenditore o al direttore generale; nelle cooperative la quota scende al 38%, a favore dei responsabili di funzione (fino al 30%) e di soggetti esterni.

Guardando ai casi in cui l'imprenditore/DG è l'unica figura coinvolta, il divario è ancora più netto: 50% contro 26%. Il processo decisionale cooperativo è quindi più distribuito, e la differenza si amplia nelle imprese più grandi.

Quali figure aziendali si occupano della definizione dei contenuti formativi?

Quota di imprese, %

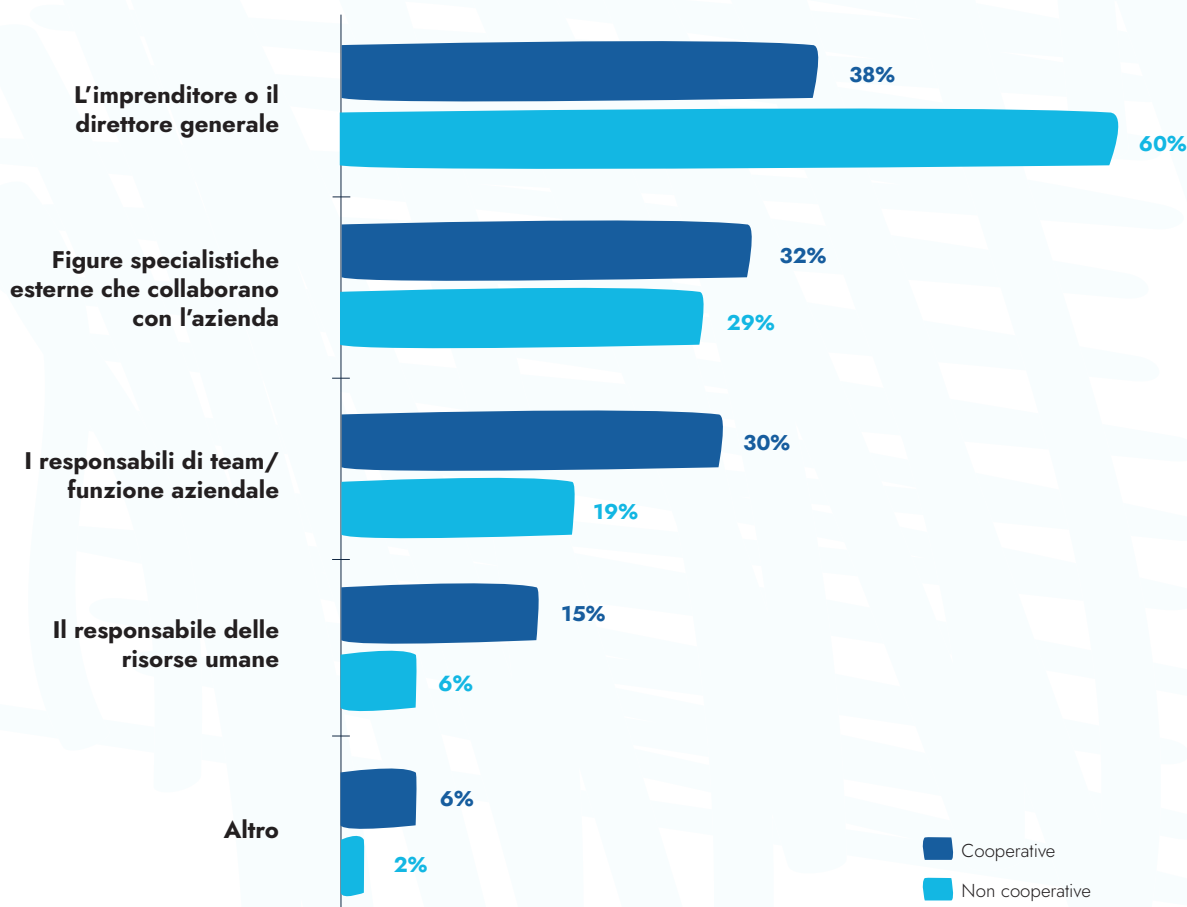


Grafico 5. Figure aziendali e contenuti formativi - Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

Maggior uso dell'ecosistema di supporto

Il ricorso a fondi interprofessionali per finanziare le attività formative è più diffuso nelle cooperative (20% contro 14%) per quanto si attesti su livelli piuttosto bassi. La distanza si conferma nelle medie imprese: 50% contro 40%.

Il 20% delle MPMI cooperative finanzia la formazione attraverso i fondi interprofessionali.



Soggetti che supportano le imprese nell'erogazione della formazione (anche obbligatoria)

Quota di imprese, %

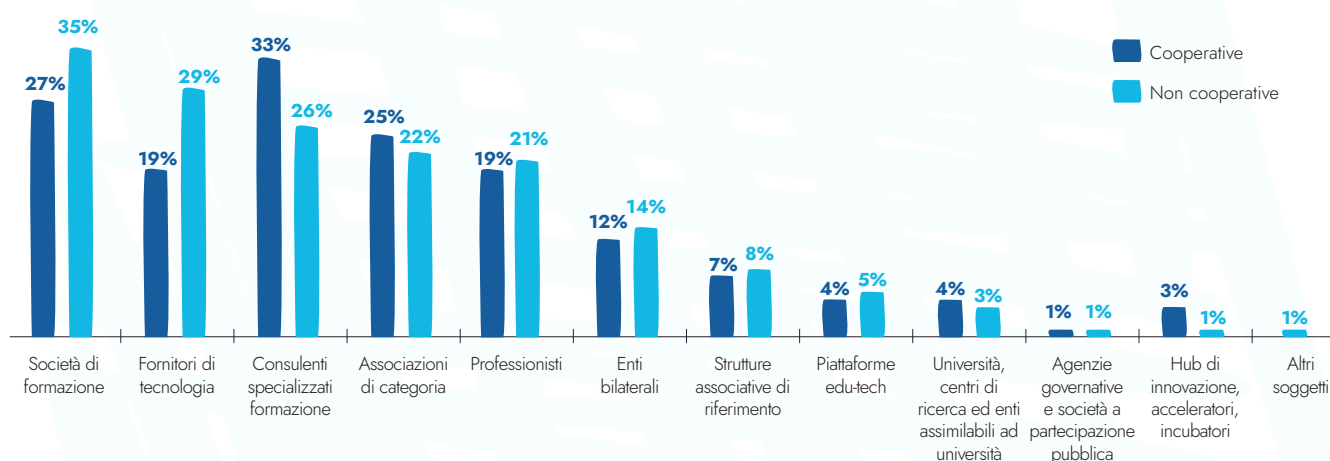


Grafico 6. Soggetti che supportano MPMI nell'erogazione della formazione -
Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

Soggetti che supportano le imprese nelle attività ausiliarie all'erogazione della formazione

Quota di imprese (%)

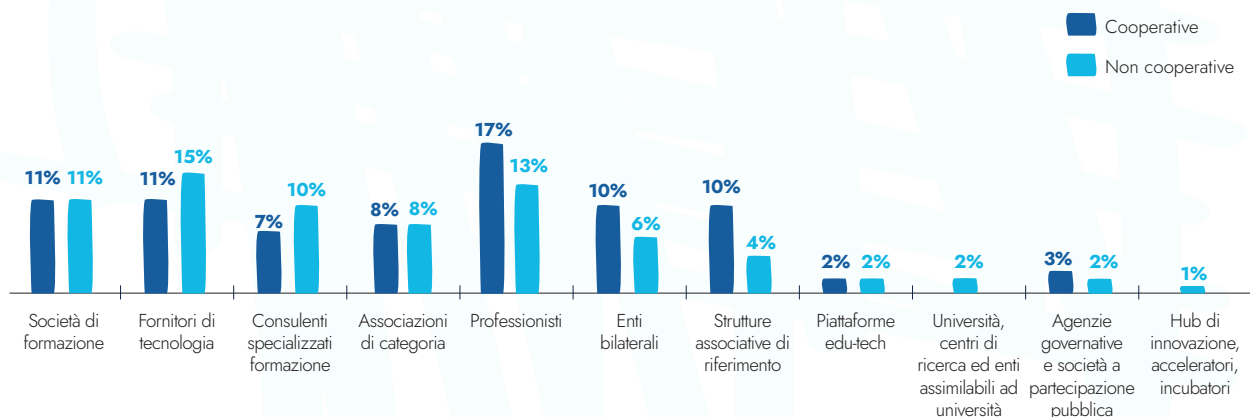
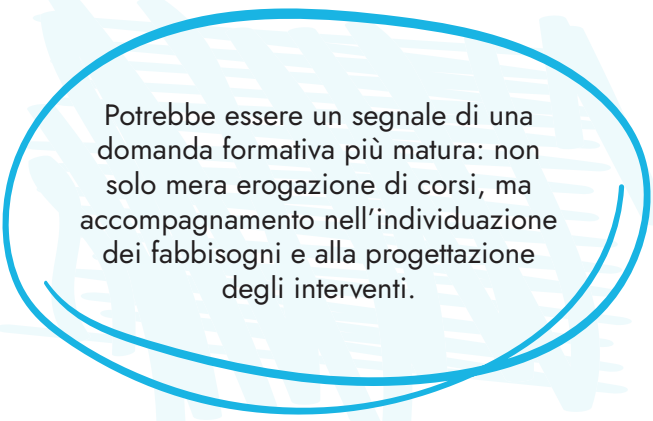


Grafico 7. Soggetti che supportano MPMI nelle attività ausiliarie -
Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

Tra i soggetti a supporto delle attività formative nelle MPMI spiccano gli enti e le società di formazione, ma a questi si affiancano in modo significativo anche consulenti e professionisti, che giocano ruoli di importanza crescente all'aumentare della dimensione d'impresa.



Potrebbe essere un segnale di una domanda formativa più matura: non solo mera erogazione di corsi, ma accompagnamento nell'individuazione dei fabbisogni e alla progettazione degli interventi.

Più attenzione alle competenze relazionali

Le competenze di leadership, di imprenditorialità e di sostenibilità economico-finanziaria sono fondamentali per le figure apicali di ogni tipologia d'impresa.

Ma nelle cooperative a tali competenze si aggiunge la gestione delle persone, considerata prioritaria nel 78% dei casi contro il 67% dei casi delle imprese non cooperative.



Nelle MPMI cooperative la gestione delle persone è considerata essenziale, rispetto alle non cooperative.



Quali competenze per il futuro?

Quota di imprese, %



Grafico 8. Competenze da sviluppare con priorità alta o molto alta tra le figure apicali -
Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

IN SINTESI

- Governance della formazione più distribuita, meno accentrata sull'imprenditore.
- Maggiore uso di reti, fondi interprofessionali e strutture di sistema - soprattutto nelle medie imprese.
- Più peso a competenze relazionali, leadership e identità cooperativa.
- Tratti coerenti e riconoscibili, ma che si manifestano con chiarezza soprattutto al crescere della dimensione.

La dimensione d'impresa come amplificatore —

Un'evidenza particolarmente rilevante rimanda al fatto che **la dimensione aziendale non si limita a influenzare il livello di strutturazione della formazione, ma sembra amplificare le differenze tra cooperative e non cooperative.**

Nelle microimprese i comportamenti sono simili; al crescere della dimensione, le dinamiche evolvono in modo diverso.

Medie imprese: il divario esplode

Nelle medie imprese la distanza tra cooperative e non cooperative diventa più marcata su diversi indicatori.

Indicatori e divario

Quota di imprese, %

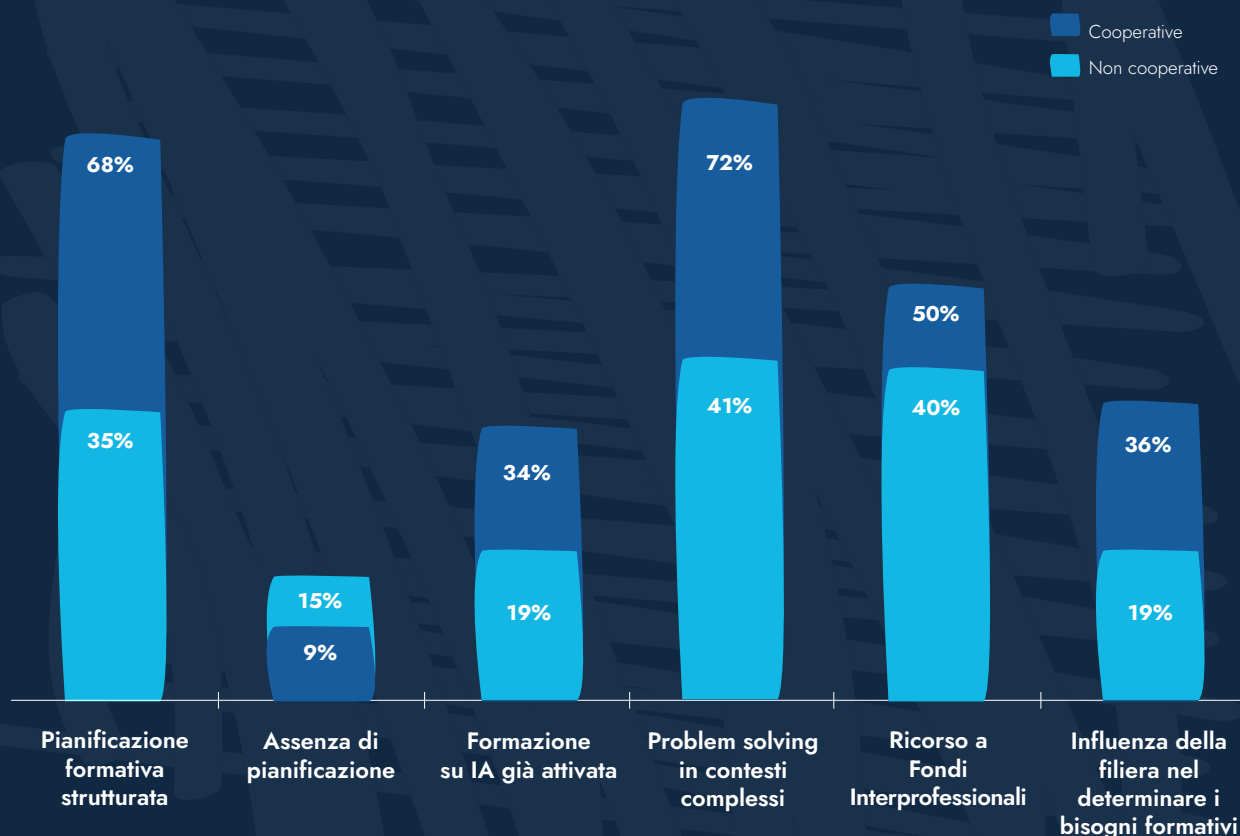


Grafico 9. Indicatori e divario - Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

Il settore conta meno della dimensione

I settori influenzano in parte i contenuti della formazione — servizi alla persona e welfare privilegiano competenze relazionali, produzione e servizi alle imprese le competenze tecnico-digitali, cultura e creatività comunicazione e sostenibilità — ma le differenze settoriali risultano **meno determinanti di quelle dimensionali**.

A parità di settore, sono struttura d'impresa, disponibilità di risorse e processi formalizzati a spiegare la capacità di pianificare, valutare e finanziare la formazione.



**La dimensione
dell'impresa pesa
più del settore di
appartenenza.**

IN SINTESI

- Nelle micro e piccole imprese, forma giuridica ininfluyente: stesse criticità, stessi comportamenti.
- Nelle medie imprese, la distintività cooperativa diventa più visibile e misurabile.
- La dimensione aziendale non attenua la specificità cooperativa: la amplifica.

Due banchi di prova: intelligenza artificiale, diversità generazionale / passaggio intergenerazionale

Due temi trasversali permettono di leggere in profondità la capacità delle MPMI di trasformare la formazione in apprendimento organizzativo:

l'adozione dell'intelligenza artificiale e il trasferimento di conoscenza tra generazioni.

Intelligenza artificiale: un ritardo diffuso, un salto nelle medie imprese

Nelle microimprese non cooperative il 71% non ha svolto né prevede di svolgere formazione sull'IA nei prossimi 12 mesi; solo il 5% lo ha già fatto.

Le cooperative, nella stessa classe dimensionale, mostrano percentuali analoghe: l'IA è ovunque un tema periferico, quando l'impresa è piccola.

Nelle medie imprese il quadro cambia: la quota che attiva percorsi formativi sull'IA passa al 19% (non coop) e 34% (coop). Inoltre, nel 60% delle MPMI cooperative tali percorsi sono rivolti a tutto l'organico.

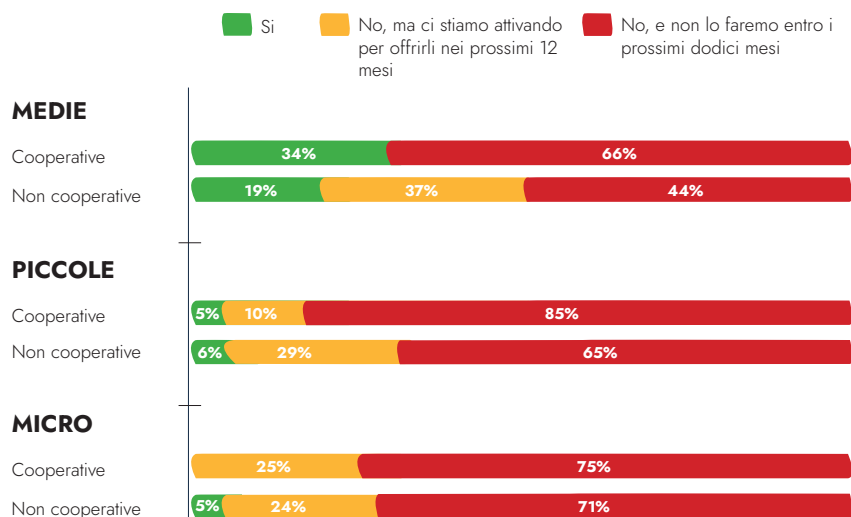
Nelle medie imprese la formazione sull'IA diventa più frequente e intenzionale anche in relazione alla crescente consapevolezza dei suoi impatti significativi, che aumenta con la dimensione aziendale ed è maggiormente collegata ai processi organizzativi: da tema esterno a leva di trasformazione, seppure ancora agli inizi.

Per le micro e piccole imprese, l'IA rimane un tema ancora marginale.

Le ragioni dell'inerzia sono coerenti in tutto il campione: convinzione che l'IA non avrà impatti rilevanti nel breve periodo (43%) e, seppur meno sentite, difficoltà a individuare percorsi adeguati e mancanza di tempo e risorse. Una razionalità adattiva, in cui si apprende solo quando l'innovazione diventa immediatamente necessaria — e non prima.

Avete avviato percorsi formativi strutturati sull'IA?

Quota di imprese, %



Nelle imprese cooperative i percorsi avviati sull'IA sono destinati nella maggior parte dei casi a tutto il personale (61%), mentre nelle imprese non cooperative sono riservate in larga maggioranza a ruoli apicali (42%) o determinati profili selezionati (30%).

Grafico 10. Avvio di percorsi formativi strutturati sull'IA nelle MPMI -

Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

Trasmissione generazionale: la conoscenza circola, ma non si accumula

Nelle non cooperative prevale l'affiancamento non strutturato (26%) tra lavoratori appartenenti a generazioni diverse, senza una progettazione esplicita. Nelle cooperative il quadro è più articolato:

più condivisione informale (32% contro 17%), più percorsi strutturati (23% contro 16%), e una percezione più diffusa di assenza di conflitti generazionali (50% contro 44%).

Quali iniziative per il trasferimento intergenerazionale della conoscenza?

Quota di imprese, %

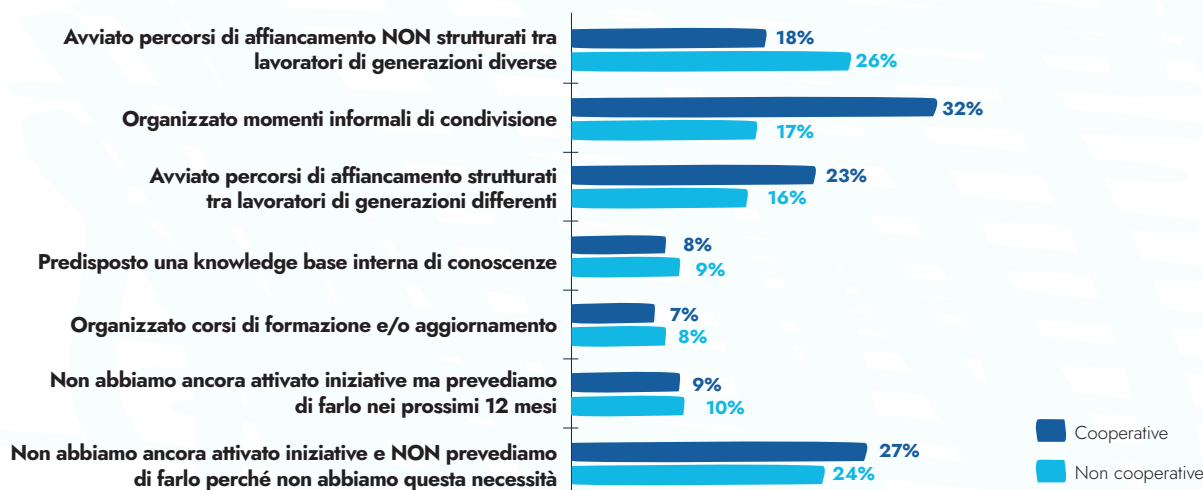


Grafico 11. Iniziative per il trasferimento intergenerazionale della conoscenza -
Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

Solo l'8-9% delle imprese adotta strumenti strutturati di mentoring (**predisposizione di una knowledge base interna**): la conoscenza circola, ma fatica a diventare patrimonio organizzativo. Mentre per il 43% delle MPMI il dialogo intergenerazionale per il trasferimento di conoscenze e competenze procede senza particolari criticità, il 43% segnala delle difficoltà, evidenziando al primo posto il passaggio di know-how tra senior e junior.

Un'inversione di prospettiva distingue nettamente i due modelli sui contenuti ritenuti prioritari da trasmettere: nelle non cooperative prevale il know-how tecnico-

operativo (46%, fino al 70% nelle medie imprese) sui valori aziendali (33%); nelle cooperative accade l'opposto — la conoscenza storica e valoriale dell'impresa è il primo posto (45%) e supera il know-how tecnico (43%).

La frattura, inoltre, non è solo anagrafica ma cognitiva: alle nuove generazioni si attribuiscono competenze digitali, ai senior competenze esperienziali e organizzative — una distinzione implicita di ruoli che rischia di limitare l'integrazione dei giovani se continuano a essere valutati con parametri costruiti sulle generazioni precedenti.

IN SINTESI

- IA e trasmissione generazionale sono due facce dello stesso problema: la capacità organizzativa di produrre, trasferire e conservare conoscenza.
- In entrambi i casi, il salto di qualità avviene nelle cooperative di media dimensione.
- Ovunque, la sfida non è acquisire nuove competenze ma imparare ad imparare in modo strutturato.

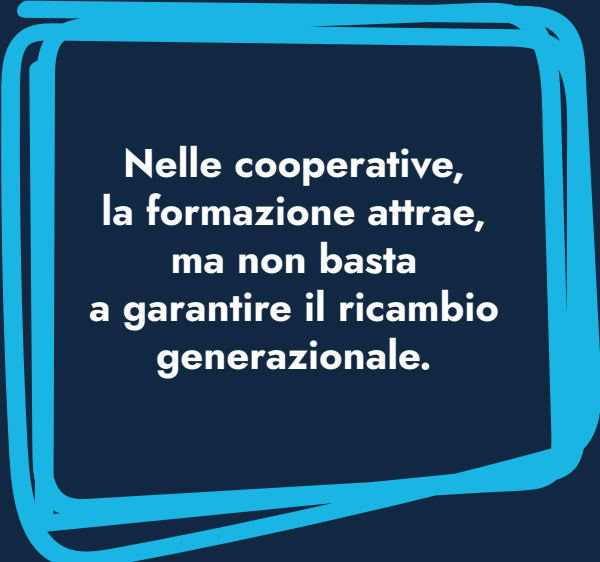
Il paradosso dei giovani

Le cooperative attribuiscono alla formazione un ruolo rilevante come leva di attrattività verso nuove risorse e nel mantenimento di quelle già presenti, in modo analogo o superiore rispetto alle non cooperative (32% contro 23%).

Nei fatti, però, l'analisi dei nuovi inserimenti — in particolare per i profili generalisti — evidenzia che il divario tra le diverse generazioni si riduce dal 20% delle imprese non cooperative al 4% delle realtà cooperative.

Questa tendenza emerge soprattutto all'interno delle micro-cooperative, dove il ricambio generazionale risulta strettamente connesso al tema della sostenibilità economica dell'impresa. La formazione è percepita quindi come fattore di attrattività, ma non si traduce in un maggiore ingresso di nuove leve.

È una contraddizione che incide direttamente sulla capacità delle cooperative di garantire continuità, innovazione e ricambio generazionale — e che si riduce solo nelle imprese di dimensione maggiore, dove una struttura organizzativa più solida favorisce una maggiore apertura verso nuove competenze.



**Nelle cooperative,
la formazione attrae,
ma non basta
a garantire il ricambio
generazionale.**

Conclusioni

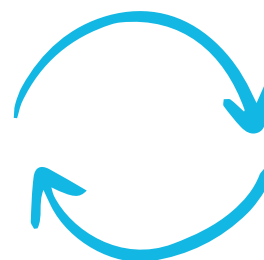
Le evidenze mostrano un sistema in cui la formazione viene realizzata, ma fatica a produrre apprendimento organizzativo: le competenze si sviluppano ma raramente si misurano; le conoscenze si trasferiscono ma prevalentemente in modo informale; l'innovazione tecnologica si introduce, ma spesso senza costruire capacità interne in grado di sostenerla nel tempo.

La linea di separazione più rilevante attraversa entrambe le categorie e distingue le organizzazioni capaci di trasformare la conoscenza individuale in patrimonio collettivo da quelle che restano dipendenti dalle competenze dei singoli lavoratori — un modello ancora prevalente tra le micro e piccole imprese, dove il sapere circola attraverso affiancamenti ed esperienza diretta, ma fatica a sedimentare in processi e pratiche condivise.

Le **cooperative di media dimensione** mostrano con più chiarezza i segnali di un'evoluzione possibile: maggiore pianificazione, più intenso utilizzo delle reti di supporto, maggiore attenzione alla governance delle competenze, più forte integrazione tra innovazione e formazione. Qui la formazione comincia ad assumere una funzione diversa: non più semplice aggiornamento professionale, ma infrastruttura organizzativa.

Intelligenza artificiale e ricambio generazionale, spesso descritti come problemi distinti, sono in realtà due manifestazioni dello stesso processo: la prima mette in discussione il modo in cui le organizzazioni producono e utilizzano la conoscenza, il secondo il modo in cui la conoscenza viene valorizzata, conservata e trasmessa. In entrambi i casi la sfida non è solo acquisire nuove competenze, ma ripensare le modalità attraverso cui le organizzazioni imparano.

Per questo, il tema centrale delle politiche formative dei prossimi anni non sarà soltanto l'aumento dell'offerta, ma la capacità di aiutare le imprese a trasformare conoscenze individuali, esperienze professionali e innovazioni tecnologiche in apprendimento collettivo e capacità organizzativa. La competitività futura dipenderà sempre meno dalla disponibilità di singole competenze, e sempre più dalla capacità di apprendere più velocemente dei cambiamenti che le circondano.



Appendice

Identità, appartenenza e priorità formative per le MPMI cooperative

Nell'ambito dell'indagine 2025-2026 "Lo stato dell'arte della formazione nelle MPMI in Italia", Foncoop e l'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI del Politecnico di Milano hanno concordato i contenuti di una specifica sezione del questionario di rilevazione

riservata al solo campione di 100 MPMI cooperative, parte del campione generale di 1.100 MPMI. Questa appendice raccoglie le evidenze principali emerse da tale approfondimento.

Identità cooperativa (valori, principi e cultura)

Il 19% delle MPMI cooperative svolge regolarmente, per tutti i soci e i lavoratori, attività formative specifiche sui valori, principi e cultura cooperativa (quota che tende ad aumentare con la dimensione d'impresa,

raggiungendo il 52% tra le medie imprese), mentre il 18% delle cooperative le svolge in modo saltuario o informale e il 13% esclusivamente per i nuovi soci/lavoratori.

La sua cooperativa svolge attività formative specifiche su valori, principi e modalità di gestione partecipata?

Quota di imprese, %

- Sì, regolarmente per tutti i soci e lavoratori
- Sì, ma in modo saltuario o informale
- Sì, ma solo per nuovi soci/ lavoratori in ingresso
- No, ma intendiamo attivarle
- No, non le riteniamo necessarie

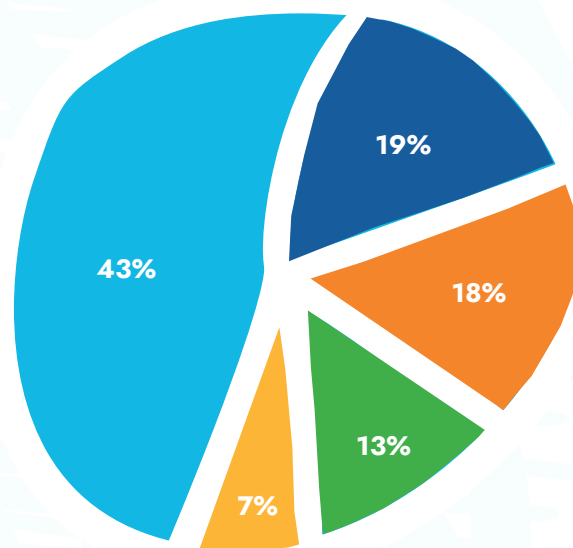


Grafico 12. Cooperative: attività formative specifiche su valori, principi e modalità di gestione partecipata -
Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

Priorità formative

L'attenzione alla dimensione identitaria — caratteristica distintiva del modello cooperativo — si riflette anche nelle priorità formative dichiarate. Nel 32% delle cooperative, la conoscenza della distintività cooperativa è considerata un vero e proprio fattore strategico di competitività, collocandosi complessivamente al terzo posto tra le competenze ritenute più importanti per il futuro (il 27% delle imprese la colloca al primo posto tra le priorità).

Il dato sui valori va letto insieme a quello sulla governance partecipata, che raggiunge il 20%, configurandosi come concreta estensione di questa attenzione identitaria che si riflette chiaramente sulle politiche e pratiche formative. Le prime due posizioni sono occupate, rispettivamente, dalle competenze legate alla sostenibilità economico-finanziaria (55%) e dalle competenze tecniche di settore (42%).

Quali di queste conoscenze e competenze considera prioritarie per la competitività e la crescita della cooperativa?

Quota di imprese, %



Grafico 13. Competenze delle cooperative - Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)

Il ruolo dell'ecosistema cooperativo

Il contributo delle strutture di sistema (centrali cooperative, consorzi, federazioni,...) si esplica principalmente attraverso il supporto nell'accesso ai

finanziamenti (22%), l'erogazione diretta di corsi (21%) e la diffusione di buone pratiche (16%).

Quale ruolo hanno le strutture del movimento cooperativo (centrali, consorzi, federazioni) nella formazione aziendale?

Quota di imprese, %

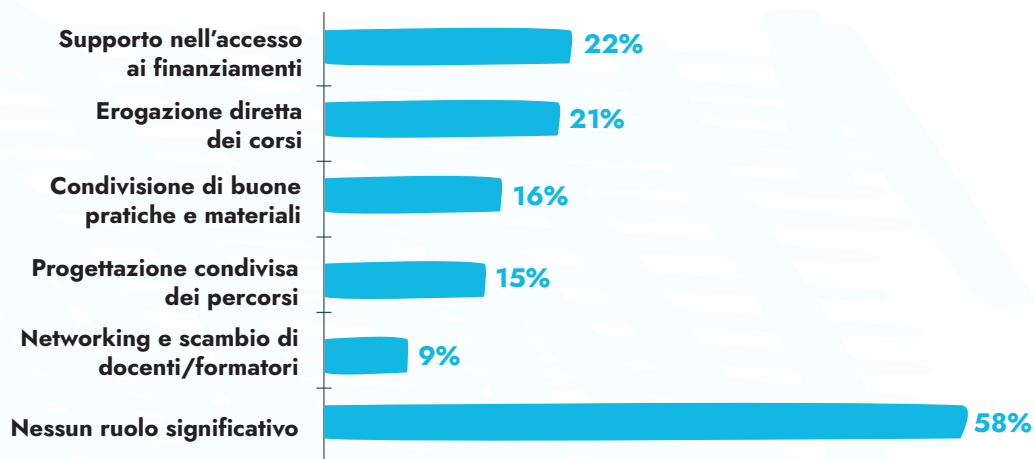


Grafico 14. Ruolo delle strutture del movimento cooperativo - Fonte: elaborazioni dell'Osservatorio Digitale e Competitività nelle PMI - POLIMI (febbraio 2026)



Via della Mercede 11, 00187 - Roma
06 44.04.397 - segreteria@foncoop.coop
direzione.foncoop@pec.it
Codice Fiscale 97246820589



www.foncoop.coop