

IL COSTO DELL'INAZIONE

Il know-how che esce dal cancello.

Come proteggere il patrimonio di competenza operativa della tua azienda prima che la prossima ondata di pensionamenti se lo porti via.

Un asset produttivo **scorre** fuori dal cancello. E non torna.

Proteggiamo macchinari, fornitori, licenze. Il know-how operativo — l'asset più difficile da ricostruire — lo lasciamo andare via senza un piano.

Nel manifatturiero italiano si sta consumando, in silenzio, un trasferimento di valore che non compare in nessun bilancio. Le competenze dei senior — costruite in anni di reparto, fatte di intuizione, memoria del processo, capacità di riconoscere l'anomalia al primo sintomo — escono dall'azienda insieme a chi le possiede. Senza essere codificate. Senza essere trasmesse. Senza essere misurate.

Chi si chiede quanto vale davvero quello che se ne va, di solito, lo scopre **dopo**: quando la linea rallenta, gli scarti crescono, i nuovi assunti non raggiungono la produttività attesa, e i senior rimasti si trovano a fare da balia al posto che da operai.

Il contesto, in numeri

650k+

nuove pensioni liquidate da INPS nel 2024

42,1

età media dei lavoratori del settore privato (2025) — era 37,9 nel 2008

1 su 3

lavoratori del settore privato ha più di 50 anni

63,8%

imprese italiane che dichiarano difficoltà a reperire operai specializzati

~5 mesi

tempo medio di ricerca per un operaio specializzato

59,7%

difficoltà di reperimento nella sola metalmeccanica

Fonti: INPS (Rapporto annuale 2025, Osservatorio flussi pensionamento 2026); CGIA Mestre su dati ISTAT/INPS; Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior 2025.

Quello che non codifichi, lo paghi.

Il costo del know-how perso non si legge in una voce di conto economico. Si manifesta in quattro modi, tutti misurabili se sai dove guardare.

1

Ramp-up prolungato

Un nuovo operatore impiega mesi — a volte anni — per raggiungere la produttività piena di un senior. In quel periodo produce meno e assorbe tempo dei colleghi.

2

Scarti e non conformità

Gli errori di processo in fase di apprendimento pesano sui margini più di quanto si ammetta, soprattutto in reparti con materie prime costose o lavorazioni complesse.

3

Tempi ciclo più lunghi

La linea rallenta, sottilmente ma in modo misurabile, quando chi la conduce sta ancora imparando a "sentirla". Il dato emerge in modo chiaro nei KPI trimestrali di efficienza.

4

Effetto domino sui colleghi

I senior rimasti diventano — senza mandato — le balie dei nuovi. Il loro rendimento diretto si riduce. Un'erosione silenziosa di efficienza che nessun budget formazione recupera.

Un nodo da guardare in faccia: la competenza tacita

Il sapere del senior **non è nei manuali**. Non è nelle istruzioni operative. Non è nel gestionale. È nelle mani, negli occhi, nella capacità di riconoscere in tre secondi che c'è qualcosa che non va — e spesso di risolverlo prima che il problema arrivi al responsabile di linea.

È quella che la letteratura di knowledge management chiama, dai lavori di Nonaka e Takeuchi, **conoscenza tacita**: per definizione, non si trasferisce scrivendola. Si trasferisce solo se qualcuno la esplicita, la codifica, e la trasmette attraverso un affiancamento strutturato. Se non lo fai **prima** che il senior esca, è persa.

Quanto **rischi davvero?** Misuralo in 20 domande.

Il questionario che segue è una prima fotografia del rischio know-how del tuo stabilimento. Non sostituisce un assessment strutturato sulla singola postazione, ma ti dà il livello di attenzione da cui partire.

Come si compila

Per ogni domanda, segna una delle tre risposte. Rispondi pensando al reparto o allo stabilimento principale; se gestisci più siti, compila un questionario per ciascuno. A ogni risposta corrisponde un punteggio (**NO = 0** **IN PARTE = 1** **SÌ = 2**). Sommati alla fine, i punti definiscono il tuo profilo di rischio.

Importante: le domande sono state formulate in modo che *più punti = più rischio*. Non è un test da "superare": serve a vedere dove sei fragile.

A · DEMOGRAFIA E ONDA PENSIONAMENTI

5 domande

A1. Ho almeno un operatore senior (55+) che uscirà nei prossimi 24 mesi.

 NO IN P. SÌ

A2. Più di un terzo dei miei operatori di reparto ha oltre 50 anni.

 NO IN P. SÌ

A3. Su alcune postazioni critiche c'è un solo operatore davvero esperto.

 NO IN P. SÌ

A4. Faccio fatica a trovare candidati esterni con le competenze che mi servono.

 NO IN P. SÌ

A5. Non ho una mappa chiara di chi andrà in pensione nei prossimi 3 anni.

 NO IN P. SÌ

Continua con le sezioni B e C

B · CODIFICA DEL SAPERE OPERATIVO		5 domande
B1. Non tutte le postazioni di lavoro hanno istruzioni operative aggiornate e utilizzabili.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
B2. Le procedure esistenti sono nei raccoglitori, ma gli operatori non le usano davvero.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
B3. Ci sono "trucchi di mestiere" che solo alcuni senior conoscono e che non sono documentati.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
B4. Setup e regolazioni critiche dipendono dalla sensibilità del singolo, non da uno standard scritto.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
B5. Non ho un elenco formale delle competenze richieste per ciascuna postazione.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ

C · FORMATORI INTERNI E TRASFERIMENTO		5 domande
C1. Non ho formalmente identificato chi, tra i senior, ha il ruolo di trasferire competenze.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
C2. L'addestramento dei nuovi assunti avviene "in affiancamento" ma senza piano strutturato.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
C3. I senior che affiancano i nuovi non sono stati formati a insegnare.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
C4. Non c'è riconoscimento formale (ruolo, incentivo, tempo dedicato) per chi fa da trainer interno.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
C5. Quando un senior è assente, la sua postazione rallenta in modo significativo.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ

Ultima sezione e calcolo del punteggio

D · MISURAZIONE E VISIBILITÀ		5 domande
D1. Non misuro sistematicamente il livello di competenza dei miei operatori per postazione.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
D2. Non ho una matrice che mi dica, per ogni operatore, grading attuale e grading obiettivo.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
D3. Non ho indicatori chiari di efficienza e qualità per linea/postazione.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
D4. I piani formativi esistenti non sono agganciati al gap di competenze per postazione.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ
D5. Non so quantificare in euro il costo attuale dell'inazione sul know-how.	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN P. <input type="checkbox"/> SÌ

INTERPRETAZIONE DEL PUNTEGGIO

Somma i punti di tutte e 20 le domande: **NO = 0, IN PARTE = 1, SÌ = 2**. Il punteggio va da 0 a 40.

0 – 13

Rischio basso. Hai già strumenti in atto. Consolida quello che fai e monitora i reparti dove l'onda di pensionamenti è più vicina.

14 – 26

Rischio medio. Ci sono aree scoperte e tempi stretti. È il momento di strutturare un piano prima che si apra un gap operativo.

27 – 40

Rischio alto. Il costo dell'inazione è già in corso di accumulo. Serve un intervento rapido e strutturato per contenere la perdita di valore.

Cosa fare, **concretamente**, e in quale ordine.

Se il tuo punteggio è sopra i 14, queste sono le quattro mosse che ti servono. Nell'ordine: non sono opzioni da cui scegliere, sono fasi consecutive.

1 · Mappa le competenze postazione per postazione

Non a livello di reparto, non a livello di famiglia professionale. **A livello di singola postazione**. Distingui stato attuale (AS IS) da stato obiettivo (TO BE). Evidenzia il gap per singolo operatore, non solo per gruppo. Questa mappa è la base di tutto quello che segue: senza, ogni piano formativo diventa generico e inefficace.

2 · Identifica e forma i tuoi senior come trainer interni

Non sostituirli con trainer esterni calati dall'alto. Chi sa, insegna — ma bisogna insegnargli **come** insegnare. Un senior formato come trainer resta una risorsa preziosa anche dopo il pensionamento, e spesso è più orgoglioso di questo ruolo che di qualsiasi premio monetario. È anche un atto di employer branding interno di cui si parla troppo poco.

3 · Codifica il sapere in istruzioni operative usabili

Non in procedure che restano nei raccoglitori. **Istruzioni pensate per chi lavora sulla postazione**, con il linguaggio di chi lavora sulla postazione. Integrale con il know-how tacito estratto dai senior: "come capisci che la macchina sta per andare fuori taratura", "quali sono i tre segnali che il lotto è fuori specifica", e così via. È questo il vero trasferimento.

4 · Misura prima, durante, e dopo

Definisci obiettivi strategici (efficienza, qualità per linea) e operativi (numero operatori da certificare, grading obiettivo, tempistiche) **prima** di partire. Verifica l'andamento **durante** l'intervento. E soprattutto misura a 3 mesi (posizionamento operatori) e 6 mesi (KPI di efficienza e qualità) **dopo** la chiusura. Se non misuri l'impatto, non è un progetto: è un costo.

Un approccio che ha un nome.

Le quattro mosse della checklist non sono intuizioni: sono le fasi di un metodo strutturato che in IN.SI. chiamiamo **Objectives Based Training (O.B.T.)**. Lo applichiamo nelle realtà manifatturiere italiane da anni — metalmeccanico, alimentare, tessile, carta.

Le cinque fasi dell'intervento



1 · DEFINIZIONE DEI REQUISITI

Scoping Statement e Benefits Review Plan. Si quantifica il TO BE sia a livello strategico (efficienza, qualità per linea) sia operativo (operatori da certificare, grading obiettivo, tempi).

2 · ASSESSMENT E GAP ANALYSIS

Valutazione della disponibilità e qualità di Standard e Operating Instruction esistenti. Redazione della Road Map di progetto.

3 · PROGETTAZIONE

Project Plan, personalizzazione dei Competence Documents (Competence List, Assessment List, Competence Matrix, Training Plan), set-up delle procedure informatiche di supporto.

4 · ESECUZIONE

Kick off, analisi postazioni, Competence Assessment (AS IS vs TO BE, operatore per operatore), training on-the-job condotto dai trainer interni, certificazione delle competenze acquisite.

5 · FOLLOW ON · LA PARTE CHE FA LA DIFFERENZA

A **3 mesi** dalla chiusura si verifica il posizionamento effettivo degli operatori per postazione (obiettivi operativi). A **6 mesi** si verificano i KPI di efficienza e qualità sulle linee interessate (obiettivi strategici). È qui che l'intervento smette di essere formazione e diventa un progetto a risultati verificabili.

L'elemento distintivo: il Benefits Review Plan concordato in avvio è la "stella polare" dell'intervento. Definisce non solo gli obiettivi, ma **come e quando si misurano**. Non è un corso. È un progetto a risultati verificabili — e, soprattutto, governabili dal committente in ogni fase.

E adesso? Una conversazione da 60 minuti.

Se il tuo questionario segnala rischio medio o alto, la cosa migliore non è acquistare un corso. È capire, con un nostro consulente, dove stai perdendo valore e cosa puoi fare — anche in autonomia, anche senza di noi — per fermare l'emorragia.

Valutazione gratuita del rischio know-how

- Un'ora con un nostro senior consultant, in call o in presenza
- Analisi congiunta del tuo questionario e delle tue postazioni critiche
- Prima quantificazione del costo dell'inazione nella tua realtà
- Indicazione concreta di cosa puoi fare nei prossimi 60 giorni

SCRIVICI

info@insi.srl

CHIAMACI

dott.ssa Isabella Di Pofi

+39 380 510 1757

IN.SI. Srl — Be competent. Corporate training e consulenza con metodologia neuroscientifica. Oltre 20 anni di esperienza in formazione e sviluppo organizzativo per realtà industriali italiane.

Alcuni clienti: Enel · Henkel · SKF · Arkema · Kyndryl · TechnipFMC · Marangoni.