

# Tra organizzazione del lavoro e fabbisogni di competenze. Le trasformazioni del settore delle costruzioni dal punto di vista delle imprese

Report di sintesi dei risultati emersi dalla implementazione della Fase III - Linea A: rilevazione del fabbisogno di competenze e profili professionali

[1 di 3 – Prodotto No. 1]

a cura di

**Matteo Colombo, Margherita Roiatti**

**Spesa sostenuta con i fondi del PR Lombardia FSE+ 2021-2027  
(ID 5348209) CUP: E84G24000110007**

16 dicembre 2025

# Indice

<b>Indice .....</b>	<b>2</b>
<b>Obiettivi e inquadramento del report .....</b>	<b>3</b>
Inquadramento dell'incontro .....	3
Data, modalità e partecipanti .....	4
Temi affrontati .....	4
<b>Principali elementi emersi.....</b>	<b>5</b>
I. Difficoltà di reperimento e ricambio generazionale .....	5
II. Evoluzione organizzativa dei mestieri e nuove complessità gestionali .....	5
III. Digitalizzazione e centralità delle competenze trasversali .....	6
IV. Transizione verde e gestione dei fattori ambientali .....	6
V. Validazione delle professioni prioritarie e richiesta di profili ibridi.....	7
<b>Considerazioni conclusive .....</b>	<b>7</b>

# Obiettivi e inquadramento del report

Il presente report restituisce in forma sintetica e ragionata gli esiti del Focus Group dedicato alle imprese, realizzato nell'ambito della Fase III – Linea A del Patto per le Competenze e per l'Occupazione in Lombardia per il Settore delle Costruzioni.

Il documento si colloca all'interno di un più ampio percorso di ricerca finalizzato alla rilevazione del fabbisogno di competenze e profili professionali del settore delle costruzioni, con un'attenzione specifica alle trasformazioni in atto sotto la spinta delle transizioni digitale e ambientale. In questa prospettiva, il focus group ha avuto l'obiettivo di integrare e validare le evidenze emerse nelle fasi precedenti della ricerca (analisi desk e interviste semi-strutturate), attraverso un confronto strutturato con rappresentanti del mondo imprenditoriale.

Il report restituisce i principali elementi emersi dal confronto, privilegiando una lettura discorsiva e interpretativa delle evidenze, utile a mettere in luce criticità strutturali, convergenze di percezione e ambiti di possibile intervento a supporto delle successive fasi di lavoro del Patto.

## Inquadramento dell'incontro

Il focus group ha rappresentato un momento di ascolto e confronto diretto con le imprese del settore delle costruzioni, offrendo uno spaccato particolarmente concreto delle difficoltà operative che caratterizzano l'attuale fase di trasformazione del comparto.

A partire dall'esperienza quotidiana degli imprenditori e dei rappresentanti associativi coinvolti, la discussione ha consentito di approfondire come le transizioni green e digital non incidano esclusivamente sull'introduzione di nuove tecnologie o materiali, ma producano effetti rilevanti sull'organizzazione del lavoro, sulla gestione delle commesse e sui fabbisogni di competenze, soprattutto in relazione alla capacità delle imprese di conciliare i tempi della produzione con quelli della formazione continua.

Un ulteriore obiettivo dell'incontro è stato quello di discutere e validare la mappatura delle 15 professioni prioritarie individuate nella fase quantitativa della ricerca, verificandone la coerenza rispetto ai fabbisogni effettivamente espressi dalle imprese e facendo emergere eventuali sovrapposizioni, criticità o necessità di ridefinizione.

## Data, modalità e partecipanti

Il Focus Group si è svolto in data 23 luglio 2025, con modalità ibrida, in presenza presso la sede di ANCE Lombardia e con possibilità di collegamento da remoto. L'incontro, della durata complessiva di circa 90 minuti, è stato moderato dal team di ricerca di Fondazione ADAPT.

Hanno partecipato al confronto 10 rappresentanti<sup>1</sup> del mondo delle imprese, includendo:

- imprenditori di piccole, medie e grandi imprese edili, attive sia nell'edilizia privata sia nel comparto delle opere pubbliche;
- rappresentanti di imprese specialistiche, operanti in ambiti ad alta complessità tecnica;
- dirigenti e funzionari di ANCE territoriali e di ANCE Lombardia;
- figure con responsabilità in ambito organizzativo (gestione del personale), gestione dei cantieri, sicurezza e relazioni associative.

La composizione del gruppo ha garantito una pluralità di punti di osservazione, consentendo un confronto tra imprese di diversa dimensione, specializzazione e collocazione territoriale.

## Temi affrontati

La discussione si è articolata attorno a quattro principali nuclei tematici:

- la trasformazione dei mestieri nel settore delle costruzioni sotto la spinta delle transizioni digitale e ambientale;
- i fabbisogni di competenze e profili professionali, con particolare riferimento alle figure operative, tecniche e intermedie;
- le criticità legate al reperimento della manodopera e all'organizzazione della formazione continua;
- la validazione delle 15 professioni prioritarie, con attenzione ai temi della polivalenza, delle sovrapposizioni tra profili e dei ruoli oggi percepiti come sottodimensionati.

---

<sup>1</sup> Un ulteriore rappresentante si è collegato per un breve intervento nel corso dell'incontro, contribuendo in modo circoscritto alla discussione; ai fini dell'analisi e della restituzione dei risultati, la numerosità del focus group è stata pertanto consolidata in 10 partecipanti.

# Principali elementi emersi

## I. Difficoltà di reperimento e ricambio generazionale

Uno degli elementi emersi con maggiore frequenza nel confronto riguarda la percezione diffusa di una difficoltà nel reperire personale qualificato, che interessa l'intera piramide professionale: dalla manovalanza di base agli operai specializzati, fino alle figure tecniche e di coordinamento. Tale difficoltà viene ricondotta, secondo i partecipanti, sia a un progressivo vuoto generazionale, sia ai tempi lunghi necessari per la formazione delle competenze nel settore edile, percepiti come più estesi rispetto ad altri comparti produttivi e spesso poco compatibili con le esigenze operative delle imprese.

Le imprese hanno evidenziato come questa situazione tenda a incidere sulla programmazione delle attività e sulla continuità operativa, soprattutto in fasi di intensa domanda di lavoro. In alcuni contesti territoriali e per specifiche figure professionali, ciò si traduce in una competizione più accentuata tra aziende per l'acquisizione delle risorse disponibili, mentre in altri casi viene sottolineata la difficoltà di trattenere nel tempo le competenze già formate.

## II. Evoluzione organizzativa dei mestieri e nuove complessità gestionali

Nel confronto tra i partecipanti è emersa una lettura condivisa secondo cui la trasformazione in atto nel settore delle costruzioni non viene percepita come uno stravolgimento radicale delle mansioni operative tradizionali, quanto piuttosto come una progressiva e significativa evoluzione dell'organizzazione del lavoro.

Secondo quanto riportato dalle imprese, accanto alle attività strettamente legate al cantiere, tende ad aumentare il peso di funzioni connesse alla gestione documentale, agli adempimenti burocratici, al coordinamento della sicurezza, al controllo delle commesse e al rapporto con progettisti e committenti. Questo aspetto è stato richiamato in particolare con riferimento alle opere pubbliche, dove la complessità procedurale viene percepita come un elemento che incide in modo rilevante sull'organizzazione aziendale e sui carichi di lavoro.

In questo quadro, la digitalizzazione viene descritta dai partecipanti come un fattore abilitante, in grado di supportare la gestione dei processi e migliorare il coordinamento delle attività. Al tempo stesso, essa è percepita come un elemento che introduce nuove complessità organizzative, richiedendo competenze che vanno oltre il semplice utilizzo degli strumenti tecnologici e che riguardano la capacità di integrare sistemi, gestire informazioni e coordinare attori diversi lungo la filiera produttiva.

Alcuni partecipanti hanno inoltre richiamato come l'aumento degli adempimenti legati in particolare al rapporto con il committente pubblico contribuisca ad accrescere la complessità organizzativa, incidendo indirettamente anche sul tempo e sulle risorse disponibili per la formazione e l'aggiornamento delle competenze.

### **III. Digitalizzazione e centralità delle competenze trasversali**

Nel confronto tra i partecipanti è emersa una valutazione condivisa secondo cui l'adozione di strumenti digitali – dai gestionali di commessa ai sistemi di document management, fino alle prime applicazioni di intelligenza artificiale – rappresenta un processo destinato a consolidarsi nel settore delle costruzioni. Le difficoltà segnalate non riguardano tanto l'accesso alle tecnologie in sé, quanto piuttosto la capacità delle imprese di integrarle in modo efficace nei processi aziendali e nell'organizzazione del lavoro.

Secondo quanto riportato dalle imprese, il principale scarto non è riconducibile esclusivamente a competenze di tipo tecnico, ma riguarda soprattutto le competenze trasversali, quali la comunicazione, la capacità di coordinamento, la gestione dei conflitti, l'adattamento al cambiamento e la collaborazione tra generazioni diverse di lavoratori. Tali competenze vengono considerate decisive per il funzionamento dei cantieri e per la tenuta dei processi organizzativi, ma risultano difficili da sviluppare attraverso percorsi formativi standardizzati e richiedono spesso apprendimenti informali e contestuali.

### **IV. Transizione verde e gestione dei fattori ambientali**

Dal punto di vista delle imprese coinvolte nel focus group, la dimensione ambientale viene oggi affrontata prevalentemente attraverso risposte adattive a specifiche contingenze operative, più che mediante strategie strutturate di lungo periodo. I partecipanti hanno richiamato, in particolare, misure legate alla gestione delle ondate di calore, alle ordinanze sul lavoro in condizioni climatiche estreme e, più in generale, all'impatto crescente dei fattori ambientali sull'organizzazione dei cantieri.

Secondo quanto emerso dal confronto, una pianificazione preventiva sistematica risulta al momento meno diffusa, anche in ragione della forte eterogeneità delle lavorazioni, dei contesti operativi e delle dimensioni aziendali, che rende complessa l'adozione di soluzioni uniformi. Allo stesso tempo, è stata segnalata una crescente attenzione al tema della comunicazione interna e del coinvolgimento dei lavoratori rispetto a salute, sicurezza e benessere, aspetti considerati sempre più centrali per la tenuta organizzativa dei cantieri e per la gestione quotidiana delle condizioni di lavoro.

## V. Validazione delle professioni prioritarie e richiesta di profili ibridi

La mappatura delle 15 professioni prioritarie individuate al momento della rilevazione<sup>2</sup> è stata giudicata nel complesso coerente con i fabbisogni del settore espressi dalle imprese partecipanti al focus group. Al tempo stesso, dal confronto sono emerse alcune osservazioni critiche, che ne arricchiscono la lettura e ne precisano i limiti interpretativi.

In particolare, i partecipanti hanno evidenziato:

- il rischio di sovrapposizione tra alcuni profili professionali;
- la necessità di leggere molte figure in chiave di polivalenza, soprattutto per i ruoli operativi;
- una possibile sottovalutazione di figure chiave, in particolare i ruoli intermedi di cantiere, le funzioni legate alla sicurezza e alcune competenze di supporto gestionale.

È stato inoltre sottolineato come alcune professionalità – ad esempio elettricisti e idraulici – risultino frequentemente esterne all'organico diretto delle imprese edili, in quanto normalmente reperite tramite subfornitura. Questo elemento suggerisce la necessità di una lettura selettiva delle priorità strategiche, che tenga conto non solo della rilevanza quantitativa dei profili, ma anche delle modalità concrete di organizzazione del lavoro nel settore.

## Considerazioni conclusive

Nel complesso, il Focus Group dedicato alle imprese restituisce l'immagine di un settore attraversato da tensioni percepite tra l'evoluzione delle organizzazioni produttive e la disponibilità di competenze in grado di sostenerne i cambiamenti. Dal confronto emerge come tali tensioni non riguardino esclusivamente la

---

<sup>2</sup> La classificazione delle 15 professioni prioritarie fa riferimento al momento della rilevazione e si inserisce in un percorso di analisi articolato in più fasi nell'ambito della Linea A del Patto per le Competenze. In particolare, la mappatura è il risultato di un lavoro progressivo che ha preso avvio con la Fase I – Linea A, basata su un'analisi statistica e su una rassegna ragionata della letteratura di settore, ed è stata successivamente approfondita nella Fase II – Linea A, attraverso interviste semi-strutturate a testimoni privilegiati e la costruzione di un ranking fondato su criteri di fabbisogno occupazionale e difficoltà di reperimento. Il focus group si colloca nella Fase III – Linea A e contribuisce a validare e qualificare in chiave qualitativa tale mappatura, mettendone in luce sovrapposizioni, criticità interpretative e connessioni con le concrete modalità di organizzazione del lavoro nel settore. Per un inquadramento metodologico dettagliato delle fasi precedenti e degli obiettivi del ranking si rimanda ai report dedicati alle [Fasi I](#) e [II](#) – Linea A.

dimensione quantitativa della manodopera, ma investano in modo crescente l'organizzazione del lavoro, la gestione dei processi e la capacità del settore di adattarsi a contesti operativi sempre più complessi e di proporsi come ambito professionale attrattivo, in particolare per le nuove generazioni.

Le evidenze emerse rafforzano pertanto l'importanza di interventi coordinati sul fronte formativo, organizzativo e comunicativo, capaci di accompagnare le imprese nella gestione delle transizioni in corso. In questo quadro, il Patto per le Competenze si configura come uno spazio stabile di confronto e allineamento tra attori diversi, utile a valorizzare le competenze strategiche per il settore delle costruzioni in Lombardia e a orientare azioni condivise nel medio periodo.