

# La mancanza di personale qualificato

Cantone Ticino • Grigioni italiano



Sondaggio 2025

«An investment in knowledge pays the best interest.»

BENJAMIN FRANKLIN, *The way to wealth*, 1758

Le persone rappresentano una delle risorse più importanti che un'azienda, e più in generale un'organizzazione, deve possedere per assicurare prosperità e crescita nel lungo periodo a ciascuno dei suoi portatori di interesse, dall'imprenditore ai dipendenti, dai clienti ai fornitori, dagli investitori alle istituzioni locali e nazionali.

Quando si parla di persone si intende l'aspetto quantitativo, ma soprattutto l'aspetto qualitativo, ovvero di «conoscenza», cioè cosa devono sapere le persone che lavorano per noi e con noi, di «competenza», cioè cosa devono sapere fare di ciò che sanno le persone che dobbiamo assumere, di «comportamento», cioè come si devono comportare nel nostro specifico contesto di lavoro le persone che collaborano con noi.

Le persone in azienda devono possedere sia qualifiche specialistiche, per esempio essere in grado di effettuare prelievi ematici nei servizi di assistenza e cura a domicilio oppure di saldare ad arco metallico tubi di acciaio per la trasmissione di gas, sia qualifiche trasversali, per esempio essere capaci di motivare e coinvolgere i membri del proprio gruppo di lavoro oppure di gestire efficacemente un progetto.

Dunque, le persone raffigurano un fattore chiave per il successo delle nostre aziende, e la carenza di personale specializzato può avere un effetto negativo. Ma cosa si intende per mancanza di personale specializzato?

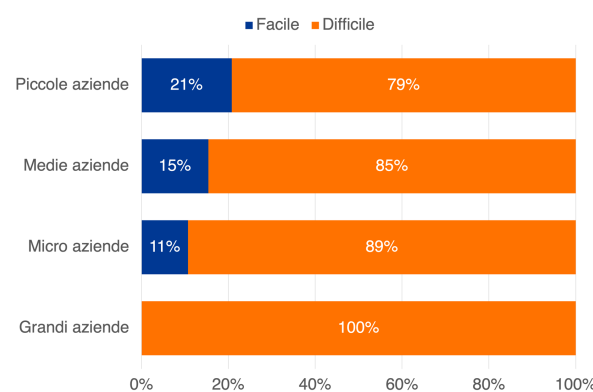
Nel suo significato più semplice, la mancanza di personale specializzato descrive una condizione in cui la domanda di persone qualificate supera l'offerta. Si dovrebbe però trattare di una fase transitoria, poiché a causa dell'eccesso di domanda le aziende rendono in genere le posizioni vacanti più attrattive, ad esempio aumentando la retribuzione salariale oppure colmando le lacune di conoscenza e competenza con la formazione continua, ma spesso così non avviene.

Il cambiamento è la normalità, anzi, il mondo cambia ogni giorno. E ai giorni nostri è convinzione diffusa che il cambiamento abbia assunto forme nuove di rapidità, profondità e radicalità, forse mai avute prima, dovute sia alle nuove tecnologie sia alla trasformazione demografica della nostra società che rendono le persone una risorsa sempre più rara e sempre più preziosa.

### Difficoltà di reclutamento e dimensione aziendale

La grande maggioranza delle aziende ticinesi e delle aziende grigionesi dei comuni di lingua italiana rispondenti al sondaggio ha affermato di avere avuto difficoltà a trovare personale idoneo a ricoprire le posizioni vacanti nella propria organizzazione negli ultimi tre anni, precisamente l'84,6% del totale.

Per le micro aziende, cioè le aziende con un numero di addetti inferiore a dieci, quasi nove casi su dieci hanno avuto difficoltà di reclutamento, per l'esattezza l'89%, seguite con l'85% dalle medie aziende (50-249 addetti) e con il 79% dalle piccole aziende (10-49 addetti).



Aziende con difficoltà di reclutamento per dimensione

Si tratta di un risultato che merita considerazione, poiché le micro aziende ammontano alla quasi totalità delle aziende con sede nel territorio cantonale, precisamente nove aziende su dieci, si tratta dunque di una difficoltà molto diffusa, quasi una costante territoriale.

La causa è presumibilmente attribuibile alle risorse minime che le micro aziende hanno a loro disposizione, soprattutto in termini di capitalizzazione.

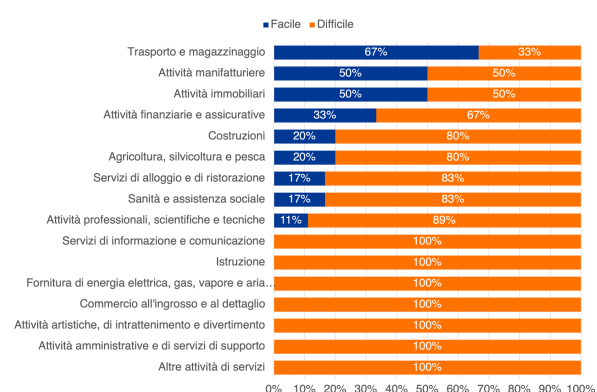
Ogni azienda grande (250 e più addetti), rispondente al sondaggio ha avuto difficoltà di reclutamento di personale qualificato (100%), ma la loro presenza sul territorio è pari però a circa lo 0,2% e, di conseguenza, il numero di rispondenti rende statisticamente poco significativo il risultato per la loro classe dimensionale.

## Difficoltà di reclutamento e attività economica

Per attività economica si intende il prodotto che produce o il servizio che eroga un'azienda, oppure una combinazione di prodotto e servizio, per esempio, se un'azienda alleva mucche da latte rientra nell'attività economica di agricoltura, silvicoltura e pesca, se invece produce arredamento per ufficio appartiene all'attività economica della manifattura, mentre se eroga servizi di fisioterapia ricade nell'attività economica di sanità e assistenza sociale.

Per alcune attività economiche, ogni azienda rispondente al sondaggio ha dichiarato di avere avuto difficoltà nel trovare personale adatto per ricoprire le posizioni vacanti nella propria organizzazione, raggiungendo quote del 100%, un risultato dal significato rilevante.

Prima fra le attività economiche che soffrono la carenza di personale qualificato è il commercio all'ingrosso e al dettaglio (es. meccanici per la riparazione di autoveicoli e motocicli). Altre sezioni economiche che meritano considerazione sono le attività professionali, scientifiche e tecniche (es. revisori contabili), i servizi di ristorazione e alloggio (es. cuochi e camerieri), i servizi sociosanitari (es. assistenti di cura) e le attività di agricoltura, silvicoltura e pesca (es. operatore forestale).



Aziende con difficoltà di reclutamento per attività economica

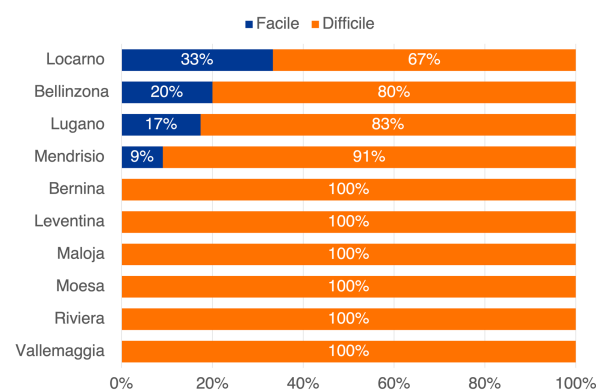
Il quadro che emerge dall'analisi per attività economica mette in evidenza che alcune attività soffrono in modo acuto la carenza di personale qualificato.

## Difficoltà di reclutamento e località

Anche la località in cui ha sede l'azienda, intesa come distretto o regione, influisce sulla facilità o sulla difficoltà che l'azienda ha di trovare personale qualificato da introdurre nella sua organizzazione sia nei casi di sostituzione di personale in uscita sia nei casi di crescita ed espansione della attività economica.

È più probabile che area interne, distanti dalle principali infrastrutture stradali e ferroviarie come pure lontane da confini cantonali o nazionali possano soffrire più di altre aree il reclutamento di personale qualificato, per il semplice motivo che aumentano sia i costi sia i tempi di trasporto, spesso con effetti anche sulla qualità della vita, se si considerano le ore improduttive spese nelle code in autostrada o sulle strade cantonali nelle ore di punta.

Anche centri urbani più ampi, abitati e con maggiori servizi e maggiori attrazioni sono più attraenti per le persone che sono disposte a cambiare il proprio luogo di residenza per ragioni di occupazione.



Aziende con difficoltà di reclutamento per località

Le aziende rispondenti al sondaggio confermano senza grandi esitazioni quanto la questione della posizione geografica possa influenzare le opportunità che l'azienda ha di trovare il personale di cui ha bisogno.

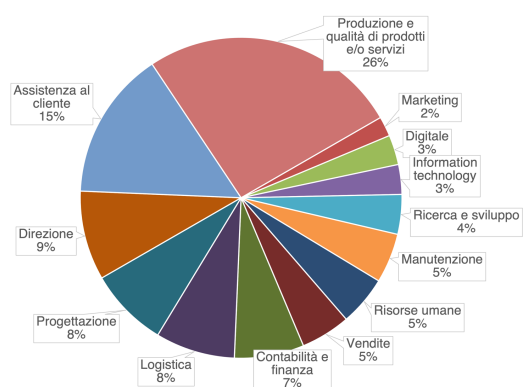
In molti casi, le aziende dislocate in aree più remote devono far fronte a spese aggiuntive per potere attrarre il personale qualificato, come le spese di alloggio.

### Difficoltà di reclutamento e funzioni aziendali

Un'azienda si compone di funzioni aziendali, dette anche organi aziendali, che all'interno dell'organizzazione svolgono attività distinte secondo conoscenze e competenze specialistiche, per esempio la funzione della logistica si occupa di gestire il trasporto di merce e prodotti da un luogo all'altro mentre la funzione di marketing si dedica invece all'analisi e alla comprensione delle esigenze dei consumatori all'interno di un determinato mercato di riferimento.

Può accadere che un'azienda abbia più difficoltà a reclutare personale qualificato per una specifica funzione aziendale piuttosto che per altre.

I risultati del sondaggio hanno evidenziato che le carenze maggiori di personale qualificato rientrano nelle funzioni più operative come la produzione di un prodotto (es. pale di turbine a gas) oppure l'erogazione di un servizio (es. consulenza previdenziale) interessando più di un quarto delle aziende rispondenti, in particolare le medie aziende (33%), seguite poi dalle micro aziende (30%) e dalle piccole aziende (19%).



Aziende con difficoltà di reclutamento per funzione aziendale

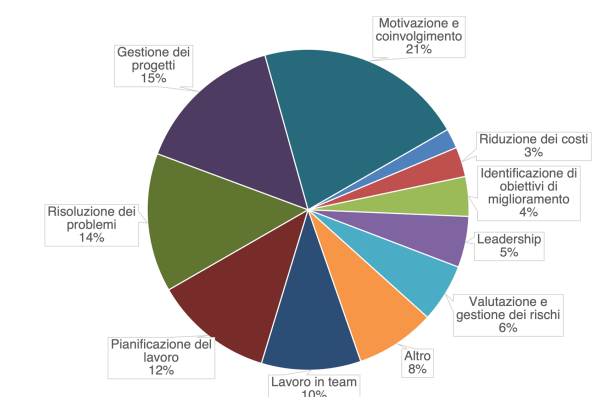
Attenzione merita anche un'altra funzione che a sorpresa si rileva seconda per carenza di personale, ovvero l'assistenza al cliente, una funzione di cruciale importanza per la soddisfazione dei clienti, riportata dal 15% delle aziende rispondenti al sondaggio, una mancanza che è risentita in egual misura quasi in ogni azienda.

### Difficoltà di reclutamento e competenze trasversali

A differenza delle competenze tecniche specialistiche (es. contabilità industriale), le competenze trasversali sono applicabili in ogni contesto lavorativo e personale, e si definiscono trasversali perché non concernono una specifica funzione aziendale, ma dovrebbero essere possedute dal maggiore numero di persone in azienda, come per esempio la capacità di motivare e coinvolgere i membri del proprio gruppo di lavoro oppure di sapere gestire efficacemente le attività di un progetto.

Le competenze trasversali, dette anche *soft skill*, sono difficili da trovare tanto quanto le competenze specialistiche, dette *hard skill*, anzi, in molte circostanze le competenze trasversali sono più rare da trovare poiché non sono parte dei programmi scolastici oppure universitari, ma sono innate o apprese individualmente dalle persone attraverso lo studio e la pratica.

Per esempio, si può essere degli eccellenti progettisti di software, ma dei poco encomiabili team leader, e dunque limitare le possibilità di sviluppo dell'intera azienda.



Aziende con difficoltà di reclutamento per competenze trasversali

La competenza trasversale più carente è la capacità di motivare e coinvolgere (21%), particolarmente nelle medie aziende (32%), una competenza chiave nella gestione delle persone perché connette altre due grandi competenze trasversali, ovvero la team leadership e il lavoro in team, e di conseguenza la gestione dei progetti, senza i quali un'azienda manca di innovazione.

### Quali soluzioni

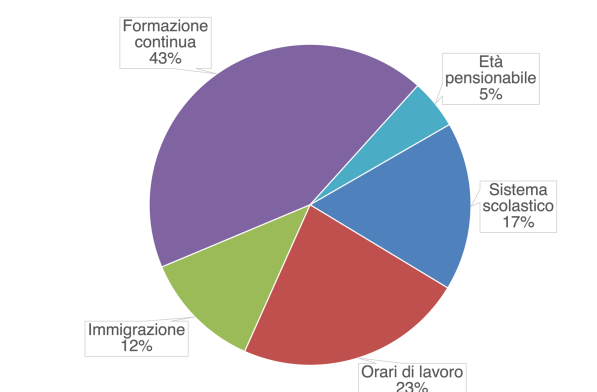
La carenza di personale qualificato è un problema complesso con diverse cause concomitanti, che si verifica quando le aziende di un determinato territorio non riescono a trovare personale con le conoscenze e le competenze necessarie per ricoprire determinate posizioni vacanti nelle proprie organizzazioni.

I fattori demografici, per esempio, giocano un ruolo importante quando l'invecchiamento della popolazione e la diminuzione del tasso di natalità portano a una riduzione della forza lavoro disponibile.

In altri casi, le conoscenze e le competenze richieste dalle aziende non corrispondono alle medesime possedute dai candidati, per esempio quando i cambiamenti tecnologici sono così rapidi che non permettono al sistema educativo di riallinearsi oppure le materie insegnate trascurano i cambiamenti socioculturali nella società a fronte, per esempio, di cambi generazionali. A volte, infatti, i giovani preferiscono la formazione accademica rispetto alla formazione professionale, ritardando l'ingresso nel mondo del lavoro oppure si sentono insoddisfatti delle loro condizioni di lavoro, delle prospettive di crescita, delle retribuzioni e della poca flessibilità degli orari di lavoro ancora legati a logiche di turni di otto ore continue.

Tra le possibili soluzioni indicate nel sondaggio, la maggioranza relativa delle aziende rispondenti ha proposto di **rafforzare la formazione continua, anche con il sostegno di aiuti pubblici**, per un quota del 43%, che mette in evidenza quanto le aziende della Svizzera italiana siano consapevoli dell'importanza di acquisire in aula nuove conoscenze e competenze per il proprio personale, ma contemporaneamente segnalano la necessità di fondi comuni da destinare alla formazione continua, per esempio fondi bilaterali azienda-sindacato oppure fondi regionali per lo sviluppo di nuove competenze come avviene in altri paesi europei. Questa soluzione si rileva particolarmente importante nelle piccole aziende dove raggiunge un picco del 48%, seguita dalle micro aziende con il 41% e le medie aziende con il 39%. È importante, tuttavia, che le aziende, indipendentemente da eventuali aiuti pubblici, destinino ogni anno una parte dei loro ricavi alla formazione continua.

La seconda possibile soluzione preferita dalle aziende rispondenti al sondaggio è **creare modelli di lavoro flessibili capaci di assicurare l'equilibrio tra lavoro e tempo libero richiesto dalle nuove generazioni**, che ha raccolto il 23% delle risposte. Si tratta di una soluzione di particolare importanza poiché rientra nelle iniziative pubbliche e private di diversità, equità e inclusione, alle quali le nuove generazioni mostrano grande interesse, per il semplice motivo che il valore e il significato attribuiti al lavoro cambiano di generazione in generazione. Molte aziende europee già adottano da anni orari di lavoro flessibili che riescono a equilibrare il carico di impegni tra vita lavorativa e vita privata, scoprendo che la produttività non solo è rimasta inalterata, ma spesso risulta migliorata insieme alla motivazione delle persone.



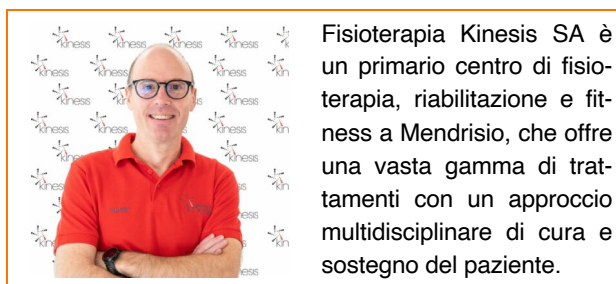
Aziende con difficoltà di reclutamento e soluzioni possibili

A seguire, una serie di soluzioni più in mano alle autorità legislative che in mani private. Le aziende rispondenti al sondaggio, infatti, ritengono che **allineare il sistema scolastico-universitario al rapido progresso tecnologico** (17%) sia un'altra soluzione possibile. Analogamente la scelta di **favorire l'immigrazione di giovani specializzati provenienti dai paesi confinanti** (12%), che in alcune attività economiche sta vivendo un percorso contrario, ovvero un inasprimento delle pratiche amministrative. E poi l'idea di **aumentare l'età pensionabile e creare ambienti di lavoro adatti per le persone più anziane** (5%) potrebbe risultare un efficace complemento per colmare la lacuna della carenza di personale qualificato.



## Intervista a Tiziano Negrisolo

### Amministratore di Fisioterapia Kinesis SA



Fisioterapia Kinesis SA è un primario centro di fisioterapia, riabilitazione e fitness a Mendrisio, che offre una vasta gamma di trattamenti con un approccio multidisciplinare di cura e sostegno del paziente.

**L'innovazione organizzativa e tecnologica è un fattore chiave per la competitività delle nostre aziende nel lungo termine. Per Fisioterapia Kinesis SA a Mendrisio quanto è importante l'innovazione?**

T. Negrisolo: L'innovazione è un elemento fondante della cultura aziendale di Fisioterapia Kinesis SA. Attraverso una leadership partecipativa, creiamo innovazione tramite gruppi di problem solving, di miglioramento continuo e di progetto orientati al miglioramento della gestione delle risorse e della soddisfazione dell'utente, sia identificando nuovi metodi di lavoro sia introducendo nuove tecnologie capaci di aumentare il contenuto scientifico delle nostre tecniche di fisioterapia. Di recente abbiamo introdotto dispositivi interattivi come la pedana digitale (D-Wall) dotata di un software che, oltre a eseguire ogni gesto motorio col massimo controllo, rende possibile analizzare in tempo reale la qualità del movimento come pure il tapis roulant (Walker View), che permette di analizzare in modo completo i parametri funzionali nella deambulazione del paziente o dell'atleta, un vero laboratorio di analisi del cammino e della corsa.

**L'innovazione tecnologica può avere anche delle questioni etiche. È un aspetto che il vostro personale specializzato contempla durante la quotidianità?**

T. Negrisolo: Assolutamente, sì. Non è un caso che siamo parte di un gruppo di centri di fisioterapia che partecipano a un programma di ricerca coordinato regionalmente dalla SUPSI e federalmente dalla Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), che si prefigge di esplorare le dimensioni etiche legate

all'utilizzo delle tecnologie digitali in fisioterapia, di acquisire le esperienze che i pazienti e i fisioterapisti hanno avuto con le tecnologie digitali e di sviluppare materiale didattico per istruire i fisioterapisti del futuro.

**Fisioterapia Kinesis SA ha incontrato difficoltà negli ultimi tre anni per trovare personale qualificato adatto alla sua organizzazione?**

T. Negrisolo: Abbiamo sempre avuto difficoltà nel trovare personale qualificato da inserire nei nostri processi aziendali. Si tratta di una condizione che si è inasprita negli ultimi mesi a causa della nuova tassazione dei frontalieri italiani che rende economicamente non vantaggioso essere occupati nel Cantone Ticino, parlo di personale altamente specializzato, che abita pochi chilometri dopo il confine, già formato per essere operativo sin dai primissimi giorni dopo l'assunzione, al quale abbiamo però sempre fornito un'efficace formazione continua per assicurare il massimo grado di preparazione.

**Ha accennato alla necessità di continuare ad apprendere in aula anche dopo avere terminato gli studi. Per voi di Fisioterapia Kinesis SA la formazione continua è una soluzione efficace per colmare la carenza di personale qualificato?**

T. Negrisolo: Per noi che vogliamo essere all'avanguardia delle specialità della fisioterapia sul nostro territorio cantonale per garantire all'utente la massima soddisfazione, la formazione continua è cruciale. Mi riferisco alla formazione continua sia interna sia esterna. Nel primo caso, la sviluppiamo attraverso i gruppi di specializzazione in cui affrontiamo in maniera condivisa casi clinici significativi oppure coinvolgendo professionisti esterni nei settori muscolo-scheletrico, neurologico e pediatrico, solo per citarne alcuni. Aggiungo poi che la formazione continua interna include anche i fisioterapisti tirocinanti provenienti dalla SUPSI. Nel secondo caso, iscriviamo a spese di Fisioterapia Kinesis SA i nostri fisioterapisti a percorsi CAS/MAS di specializzazione.

**Quali competenze trasversali sono *conditio sine qua non* per essere parte di Fisioterapia Kinesis SA?**

T. Negrisolo: Sapere lavorare in team, motivazione e coinvolgimento, senza alcuna ombra di dubbio.

## Metodo statistico

Il sondaggio è stato inviato a 4.518 aziende distribuite equamente sul territorio del Cantone Ticino e nei quindici comuni del Grigioni italiano con lingua ufficiale l'italiano, senza distinzione di attività economica di appartenenza, forma giuridica e numero di addetti.

Le aziende coinvolte comprendono il 10,00% delle 45.183 aziende iscritte ai rispettivi Uffici del registro di commercio al 30 aprile 2025.

Il numero di aziende rispondenti è stato di 228, un numero statisticamente significativo e rappresentativo per ritenere sufficienti le risposte e validi i dati, sia in termini di margine di errore (<10%) sia in termini di livello di confidenza (90%), indicatori appropriati per sondaggi esplorativi e studi preliminari.

## Informazioni

Il direttore di questa pubblicazione è disponibile per fornire dettagli sia sul metodo usato per raccogliere ed elaborare i dati del sondaggio sia per discutere dei risultati emersi e sia per progettare interventi condivisi che migliorino la redditività operativa dell'azienda in termini di aumenti dei ricavi e di riduzione dei costi operativi.

## Angelo Richiello

angelo.richiello@zhurich.com

Zhu+Rich Sagl  
via Crodolo 4b  
6614 Brissago  
www.zhurich.com

© Zhu+Rich Sagl 2025. Tutti i diritti riservati

## Nota per il lettore

Zhu+Rich Sagl è una società di diritto svizzero.

Le informazioni disponibili in questa pubblicazione (la "Pubblicazione") sono fornite a titolo generico dall'entità Zhu+Rich Sagl e sono intese a soddisfare l'interesse generale dell'utente senza alcuna garanzia, esplicita o implicita, anche in termini di accuratezza, tempestività e completezza.

Le informazioni ivi contenute non sostituiscono in alcun modo i servizi di consulenza direzionale o altri servizi professionali, per ottenere i quali è necessario consultare i professionisti delle rispettive aree professionali.

Zhu+Rich Sagl, i suoi soci, gerenti, direttori o dipendenti, non sono in nessun caso responsabili per eventuali danni, diretti o indiretti, accidentali, speciali, punitivi o a titolo di risarcimento o altro (comprese, a titolo indicativo, eventuali responsabilità per perdite di utilizzo, dati o profitti), indipendentemente dalla forma di qualsiasi azione, comprese, a titolo indicativo, azioni contrattuali, per negligenza o altre azioni delittuose, derivanti dall'utilizzo o dalla duplicazione, pubblicazione o altro utilizzo delle informazioni ivi contenute.

Dal momento che i contenuti della Pubblicazione sono protetti da diritto d'autore e da diritti di proprietà, qualsiasi utilizzo non autorizzato dei materiali disponibili nella Pubblicazione può comportare una violazione delle leggi in materia di diritto d'autore, marchi e altro.

Qualora la Pubblicazione sia scaricata per utilizzo personale e non commerciale, l'utente dovrà mantenere tutti i diritti d'autore, marchi o simili contenuti nei materiali originali o nelle eventuali copie.

I materiali disponibili nella Pubblicazione non devono essere modificati, riprodotti, mostrati in pubblico o presentati, distribuiti o utilizzati per alcun fine pubblico o commerciale senza l'esplicito consenso scritto del fornitore dei relativi contenuti o materiali (inclusi i collegamenti esterni).

Zhu+Rich Sagl non si assume alcun rischio o alcuna responsabilità nel caso l'utente, contrariamente a quanto da essa indicato, non ottenga tale esplicito consenso scritto.



## Direzione

**Angelo Richiello**, nato nell'aprile 1969, ha conseguito una laurea in Ingegneria Meccanica e un Executive Master in Business Administration.

Con oltre venticinque anni di esperienza, ricopre attualmente l'incarico di direttore di Zhu+Rich Sagl, società specializzata nella consulenza in strategia, sviluppo e organizzazione di impresa con sede a Brissago.

È consulente di direzione di imprese ticinesi appartenenti a settori economici diversi, nelle quali affianca imprenditori, manager e tecnici nell'elaborazione ed esecuzione di piani di sviluppo di impresa e di riorganizzazione aziendale (business plan).

Negli anni precedenti, si è occupato di direzione di stabilimento e gestione di progetti industriali, organizzativi e di innovazione tecnologica in Europa, Asia e Nord America per incarico di Imerys, multinazionale francese con sede a Parigi specializzata nell'estrazione e nella trasformazione di minerali non ferrosi, e per incarico di BorgWarner, multinazionale statunitense con sede ad Auburn Hills specializzata nella progettazione e produzione di componenti per motori per autoveicoli.

Prima ancora degli ambienti multinazionali, ha avuto per diversi anni esperienze operativo-manageriali in piccole-medie imprese a conduzione familiare.

È autore per la rivista di politica ed economia «Aspenia» in formato sia cartaceo sia digitale, per la quale elabora analisi su industria, risorse naturali e ambiente, è poi membro del comitato editoriale di Aspenia online.

Interviene con regolarità in trasmissioni di economia, innovazione e tecnologie alla Radio della Svizzera Italiana (RSI), anche per conto di riviste specializzate.

È membro di comitati paritetici azienda-sindacato per la creazione di sistemi di relazioni industriali per sostenere i processi di cambiamento organizzativo e di trasformazione digitale nell'industria e nei servizi.

Alla sua formazione tecnico-economica ha saputo unire negli anni una solida formazione umanistica coltivando il suo interesse per le lettere, la storia, la filosofia, le arti visive, le arti performative e le lingue.

## Chi siamo

Consulenti, docenti e ricercatori responsabili di ciò che diciamo e di ciò che facciamo, con conoscenze dell'ambiente in cui operiamo e con competenze nelle attività che ogni giorno sviluppiamo con i nostri clienti, convinti che tutti i portatori di interesse possano partecipare positivamente alla prosperità delle aziende, della società civile e delle singole persone.

Persone integre intellettualmente per affrontare ogni situazione, con sufficiente esperienza e capacità analitiche, che comprendono la sottile differenza esistente tra un rischio e un'opportunità, appartenenti a una vasta rete di professionisti.

Cittadini e cittadine consapevoli della diversità di ogni singolo individuo, accorati sostenitori della parità di genere e, ancor di più, convinti paladini dell'originale mondo dell'imprenditorialità e managerialità femminile.

## Cosa facciamo

Assistiamo le imprese nella formulazione di strategie e nell'implementazione di piani strategici e di business plan per lo sviluppo di impresa, nell'elaborazione di sistemi per il controllo di gestione, nelle operazioni di riorganizzazione aziendale con particolare attenzione alle attività di integrazione post-acquisizione.

Interveniamo nel miglioramento delle prestazioni economiche delle imprese trattando con pari attenzione ricavi e costi come pure nella gestione del cambiamento della cultura aziendale col coinvolgimento e la partecipazione delle persone all'organizzazione del lavoro.

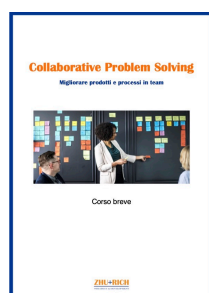
Sviluppiamo nelle persone leadership e membership per creare gruppi di lavoro efficaci orientati al lavoro in gruppo e al problem solving collaborativo finalizzato al raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi.

Affianchiamo imprenditori, manager e gruppi di lavoro nelle loro attività di miglioramento dei ricavi e dei costi.

Eroghiamo formazione professionale e continua a imprenditori, manager, tecnici e operai.

Conduciamo analisi geopolitiche per gli investimenti esteri, ricerche di mercato e studi di settore. ■

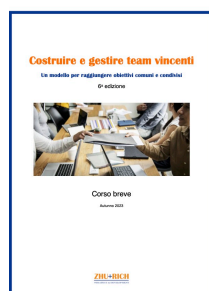
## Proposte di formazione continua per l'autunno 2025



### **Collaborative Problem Solving • 9ª edizione • CHF 400**

**dal 20 ottobre 2025 • 8 lunedì ore 18.00-19.50 • online con Google Meet**

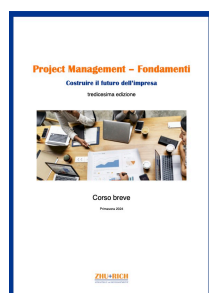
La parola «problema» è voce di origine greca col significato di «ostacolo», dunque, è ciò che ci proponiamo di risolvere, non occasionalmente ma come pratica quotidiana. Il collaborative problem solving è un processo cognitivo messo in atto da un team per analizzare un problema e trovare una o più soluzioni che ne rimuovano definitivamente la causa. Tramite un procedimento strutturato, il team utilizza progressivamente tecniche analitiche come la raccolta dei dati, l'analisi di Pareto, i 5-whys, il diagramma causa-effetto e il brainstorming.



### **Costruire e gestire team vincenti • 8ª edizione • CHF 400**

**dal 20 ottobre 2025 • 8 lunedì ore 20.00-21.50 • online con Google Meet**

L'essere umano è un animale socievole e la sua vita si compone principalmente di momenti di gruppo, in particolare nell'ambiente di lavoro. Saper lavorare in team è oggi una competenza fondamentale per le nostre imprese, per avere successo nella propria professione come pure nella vita privata. Significa creare senso di appartenenza, comprendere le dinamiche che agiscono tra i membri del gruppo, ricercare il consenso e, soprattutto, raggiungere obiettivi comuni e condivisi, spesso impossibili da raggiungere per il singolo individuo.



### **Project Management – Fondamenti • 15ª edizione • CHF 400**

**dal 21 ottobre 2025 • 8 martedì ore 18.00-19.50 • online con Google Meet**

Le nostre organizzazioni hanno raggiunto gradi di dinamicità e complessità inconsueti che richiedono nuovi modi di pensare e di agire. I progetti sono divenuti elementi imprescindibili dell'odierna realtà economica. Il successo di un progetto dipende dalle competenze tecniche, contestuali e comportamentali del project manager e dei suoi collaboratori. Innovazione, crescita e sviluppo non possono realizzarsi con attività di routine ma solo attraverso processi ordinati e strutturati per la gestione di ogni fase dello specifico progetto.



### **Fare startup – Fondamenti • 2ª edizione • CHF 400**

**dal 21 ottobre 2025 • 8 martedì ore 20.00-21.50 • online con Google Meet**

Come identificare nuove opportunità di business? Come trasformarle in attività di impresa? Come sviluppare l'innovazione? Come assicurarne la scalabilità e i ritorni economici attesi? Queste sono alcune delle domande a cui risponde questo percorso formativo che struttura in maniera sistematica e agile le varie dimensioni per la creazione di una start-up innovativa, dall'identificazione delle opportunità imprenditoriali alla progettazione e validazione dei modelli di business, dalla valutazione economico-finanziaria alla fase realizzativa e gestionale.

**LA MANCANZA DI PERSONALE QUALIFICATO NEL CANTONE TICINO E NEL GRIGIONI ITALIANO** SONDAGGIO 2025



**Motivare e coinvolgere • 4ª edizione • CHF 400**

**dal 22 ottobre 2025 • 8 mercoledì ore 18.00-19.50 • online con Google Meet**

Nelle nostre moderne organizzazioni la motivazione e il coinvolgimento dei collaboratori, e in particolare del team, è fondamentale per il successo dell'impresa. Che si tratti della gestione quotidiana di un dipartimento o di un progetto industriale, motivare i membri del team vuol dire saper allineare gli obiettivi dell'impresa con gli obiettivi del singolo individuo, dare e ricevere il giusto feedback, risolvere costruttivamente i conflitti, delegare compiti, generare fiducia reciproca, ed è questo che fa la differenza tra un'organizzazione eccellente e una mediocre.



**Leadership e comunicazione • 14ª edizione • CHF 400**

**dal 22 ottobre 2025 • 8 mercoledì ore 20.00-21.50 • online con Google Meet**

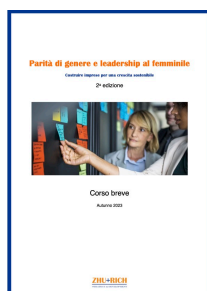
Leadership significa «guidare», una competenza che rivela tutta la sua importanza nella gestione delle persone e sempre più necessaria nelle nostre imprese, qualunque sia la loro dimensione e il loro scopo. Non esiste un unico stile di leadership che sia vincente in ogni circostanza ma vale lo stile che si adegua al contesto specifico. Si può essere bravi team leader solo se si possiedono le competenze per comunicare con efficacia ai propri collaboratori gli obiettivi da raggiungere per motivarli a adottare comportamenti virtuosi.



**Misurare i risultati aziendali • 5ª edizione • CHF 400**

**dal 23 ottobre 2025 • 8 giovedì ore 18.00-19.50 • online con Google Meet**

Qualche che sia la funzione aziendale di appartenenza, una migliore comprensione dei concetti economici e finanziari di impresa permette a imprenditori e manager di svolgere meglio il proprio lavoro e di progredire più rapidamente nella propria carriera. La capacità di programmare gli investimenti, di prevedere i flussi di cassa, di gestire il budget, di stabilire le attività che generano profitto e le attività improduttive, di giudicare i veri benefici economici delle diverse opportunità di investimento aiuta a creare valore per l'impresa.



**Parità di genere e leadership al femminile • 3ª edizione • CHF 400**

**dal 23 ottobre 2025 • 8 giovedì ore 20.00-21.50 • online con Google Meet**

Nonostante le differenze tra uomini e donne si siano ridotte, i divari di genere sono ancora un fenomeno diffuso. In questo corso, rivolto a donne e uomini, si apprenderà su base empirica perché le donne sono importanti per i risultati sociali ed economici delle imprese, perché attributi psicologici femminili come l'orizzonte temporale, l'atteggiamento verso la negoziazione, l'avversione al rischio rendono le nostre organizzazioni più competitive, una combinazione bilanciata della leadership rendono più sostenibili le imprese.

Per approfondimenti visita il sito [zhurich.com](http://zhurich.com)

*Give your dream a chance*