



IL REPORT EF SULLA MATURITÀ DELLA FORMAZIONE AZIENDALE

# AI e personalizzazione per programmi linguistici ad alto impatto

Un quadro di riferimento per promuovere programmi  
di formazione linguistica altamente sviluppati che  
favoriscono il successo aziendale

Edizione  
**2026**





## Indice

Sintesi .....	5
Risultati chiave .....	6
<b>Introduzione .....</b>	<b>7</b>
Come definiamo la maturità dei programmi linguistici? .....	8
Distribuzione della maturità per regione .....	9
<b>Perché le organizzazioni dovrebbero investire nello sviluppo di programmi linguistici maturi? 10</b>	
I programmi maturi favoriscono la redditività e la crescita finanziaria .....	11
Una cultura dell'apprendimento rafforza il coinvolgimento dei dipendenti e riduce il turnover .	13
La maturità dei programmi linguistici favorisce le pratiche di innovazione .....	14
<b>Quali caratteristiche contraddistinguono i programmi maturi? 16</b>	
Il ruolo dell'IA nello sviluppo di programmi maturi .....	17
Un'esperienza di apprendimento personalizzata .....	19
Competenze culturali e caratteristiche avanzate del programma .....	20
Revisione, misurazione e allineamento con gli obiettivi aziendali.....	21
<b>Conclusione e raccomandazioni. ....24</b>	
Informazioni sul presente rapporto .....	28

*“[Il maggiore impatto che l'apprendimento delle lingue ha avuto sui dipendenti] riguarda una migliore sicurezza e preparazione nel condurre negoziazioni internazionali, i clienti sono più soddisfatti in quanto si sentono maggiormente compresi favorendo la creazione di un legame più forte tra i dipendenti”.*

– Amministratore delegato di una società di consulenza in Brasile con un fatturato annuo di oltre 501 milioni di dollari e oltre 10.000 dipendenti



# Sintesi

I dirigenti senior delle organizzazioni multinazionali comprendono che le competenze linguistiche, in particolare quelle relative alla lingua inglese, influenzano la qualità della collaborazione quotidiana tra i team globali. Ciò che rimane più difficile è valutare l'impatto aziendale più ampio della formazione linguistica e determinare come misurarne il valore in termini monetari.

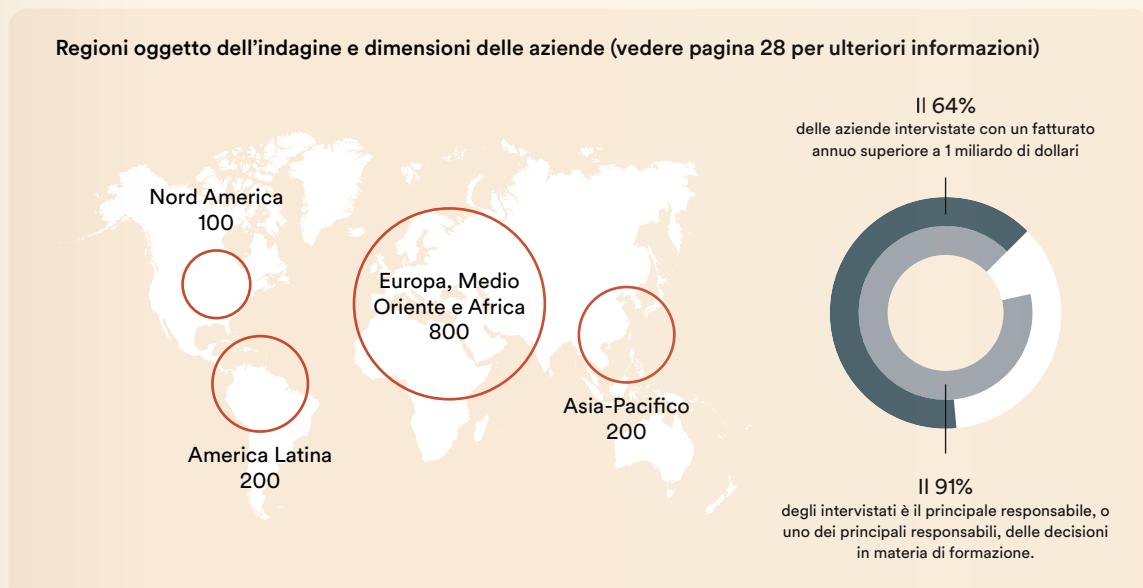
Nel 2025, EF Corporate Learning ha pubblicato il primo Maturity Report, che ha mostrato una chiara correlazione tra la "maturità", o livello di sviluppo, del programma linguistico di un'azienda e le metriche aziendali, tra cui redditività, crescita e fidelizzazione dei dipendenti.

Partendo da queste basi, il rapporto di quest'anno tiene traccia dei risultati aziendali di 1.300 multinazionali e li mappa in base alla maturità dei loro programmi linguistici. L'analisi rivela una relazione ancora più forte tra la maturità dei programmi linguistici e i risultati finanziari rispetto allo scorso anno, con i programmi più maturi costantemente associati a margini di profitto più elevati e a una crescita aziendale sostenuta.

Questa edizione esplora anche ciò che consente alle aziende di progredire ulteriormente nella curva di maturità, compreso il ruolo dell'intelligenza artificiale e della personalizzazione dell'apprendimento. La maggior parte delle organizzazioni ha introdotto l'intelligenza artificiale in qualche misura nei propri programmi di formazione linguistica, ma l'efficacia di questa varia a seconda delle caratteristiche sfruttate. Allo stesso modo, mentre i responsabili delle risorse umane hanno indicato l'apprendimento personalizzato come la caratteristica più importante di un programma linguistico, solo una minoranza delle organizzazioni lo offre attualmente nella pratica.

Nel loro insieme, questi risultati forniscono alle organizzazioni una comprensione più chiara di come rafforzare la loro formazione linguistica. Come mostrano le pagine seguenti, le aziende che avanzano lungo la scala di maturità continuano a registrare risultati finanziari e un coinvolgimento dei dipendenti più solidi.

## Regioni oggetto dell'indagine e dimensioni delle aziende (vedere pagina 28 per ulteriori informazioni)



## Risultati chiave



### La personalizzazione e l'intelligenza artificiale stanno diventando caratteristiche distintive dei programmi maturi

**Il 94%**

delle aziende dichiara di utilizzare l'intelligenza artificiale nei propri programmi linguistici, ma solo il 29% l'ha implementata completamente

**10x**

Le organizzazioni con un livello di maturità molto elevato sono dieci volte più propense ad implementare completamente l'IA nei propri programmi linguistici (rispetto alla categoria a bassa maturità)

**Caratteristica n. 1**

I responsabili delle risorse umane e della formazione e sviluppo indicano l'apprendimento personalizzato e individuale come la caratteristica più importante in un programma di formazione linguistica

**Il 37%**

delle aziende offre percorsi di apprendimento personalizzati (che sale all'89% tra le organizzazioni con maturità molto elevata)



### I programmi di formazione linguistica maturi sono correlati a risultati finanziari più solidi

**2x**

Le aziende con un livello di maturità molto elevato riportano un margine di profitto netto quasi doppio rispetto alle aziende con un livello di maturità basso (23% vs. 12% di profitto netto)

**Il 95%**

delle aziende con maturità molto elevata ha registrato un aumento dei ricavi lo scorso anno e il 98% prevede un'ulteriore crescita dei ricavi per il prossimo

**L'86%**

delle aziende con maturità molto elevata si è espansa in due o più nuovi mercati negli ultimi due anni (rispetto al 24% nella categoria a maturità molto bassa)



### Il coinvolgimento e la fidelizzazione dei dipendenti aumentano con la maturità dei programmi linguistici

**Il 92%**

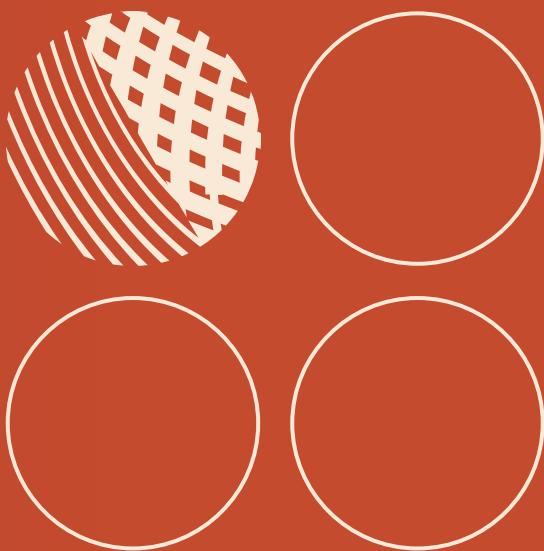
delle organizzazioni con maturità molto elevata riferisce un coinvolgimento dei dipendenti elevato o molto elevato (rispetto al 39% nella categoria a maturità molto bassa)

**2x**

Le organizzazioni con un livello di maturità molto elevato sono quasi due volte più propense a segnalare un turnover minimo dei dipendenti e un alto tasso di fidelizzazione (rispetto alla categoria di maturità molto bassa)

**L'86%**

delle aziende con maturità molto elevata ha una forte cultura aziendale (rispetto al 27% delle aziende con maturità molto bassa)



# Introduzione

# Come definiamo la maturità di un programma linguistico?

Il nostro modello di maturità è un quadro di riferimento che valuta lo stato attuale del programma di formazione linguistica di un'organizzazione. I programmi linguistici vengono valutati in base alle cinque caratteristiche riportate di seguito e raggruppati in cinque livelli a seconda del

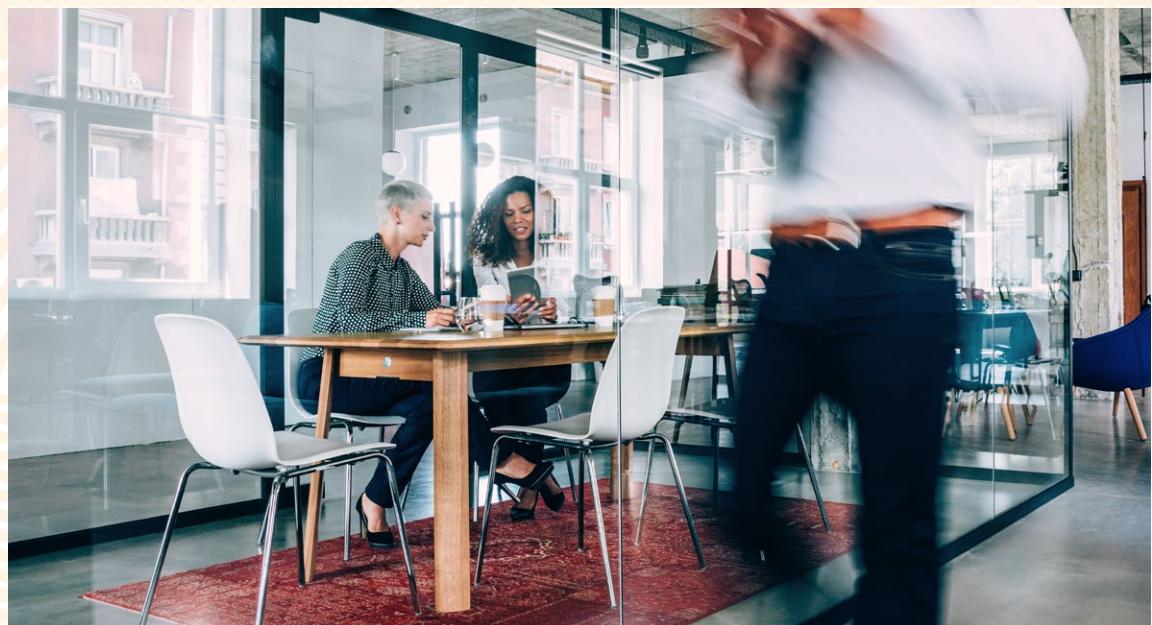
punteggio totale ottenuto, da una maturità "molto bassa" a una "molto alta". Il punteggio di maturità può quindi essere monitorato rispetto agli indicatori aziendali a livello globale, tra cui fatturato, redditività e coinvolgimento dei dipendenti.

## Come valutiamo i programmi linguistici da una "maturità" bassa a una alta?

Caratteristica	Punteggio
Contenuto del programma e metodologia di apprendimento	1-5 punti
Personalizzazione dei percorsi di apprendimento	0-5 punti
Regolarità della revisione e dell'aggiornamento del programma di formazione	0-5 punti
Allineamento con gli obiettivi aziendali e di performance	0-10 punti
Integrazione nella cultura aziendale dell'apprendimento	0-5 punti

Più la caratteristica è sviluppata ("matura"), più alto è il punteggio.

	Maturità molto bassa	Bassa maturità	Maturità moderata	Maturità elevata	Maturità molto elevata
Punti	Da 1 a 15	Da 16 a 20	Da 21 a 23	Da 24 a 27	Da 28 a 30



# Distribuzione della maturità per regione

Rispetto allo scorso anno si è registrato un certo progresso nei livelli di maturità complessivi, con il 18% delle aziende che nel 2026 rientra nella categoria di maturità molto elevata, rispetto al 14% del 2025.

Quest'anno il Nord America ha conquistato la posizione di leader, con una percentuale maggiore di organizzazioni nelle categorie di maturità elevata e molto elevata. La regione mostra anche una maggiore adozione delle funzionalità di IA e una più profonda integrazione dei programmi.

L'America Latina continua a registrare ottimi risultati, soprattutto in termini di allineamento strategico: il 93% delle organizzazioni della regione afferma che i propri programmi sono completamente o quasi completamente allineati agli obiettivi aziendali.

L'area EMEA mostra una progressione costante. Si registrano miglioramenti nell'integrazione culturale,

nell'accesso ai programmi e nell'allineamento con gli obiettivi aziendali. Tuttavia, la frequenza delle revisioni e la personalizzazione variano a seconda dei mercati.

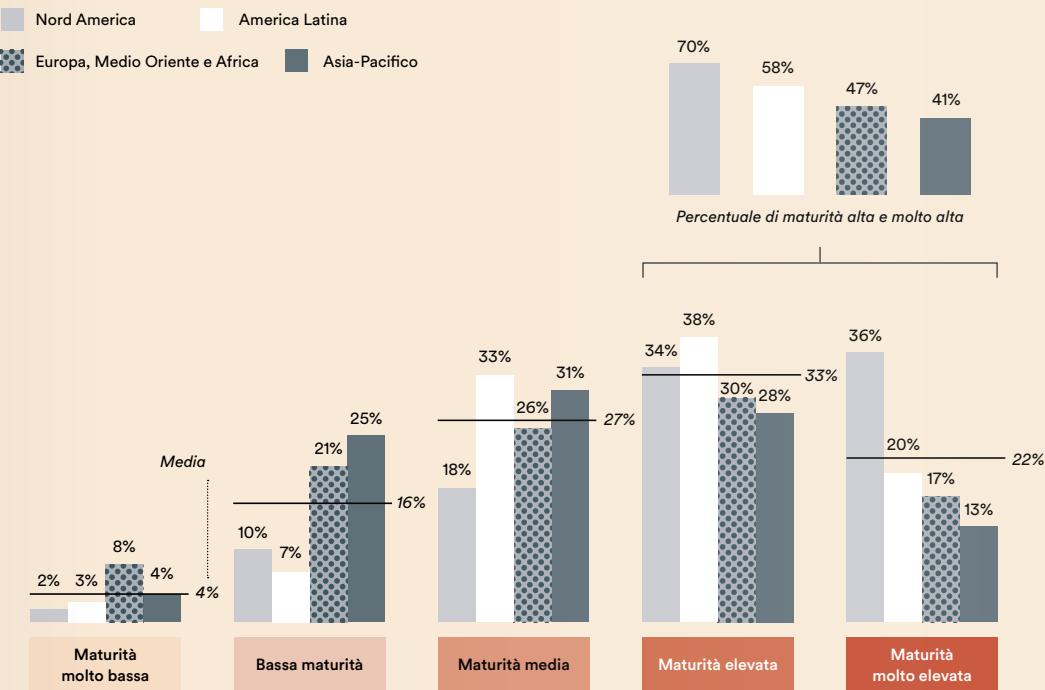
L'area APAC mostra un movimento più incrementale quest'anno, con una crescita modesta nelle categorie di maturità più elevate. Molte organizzazioni della regione continuano a concentrarsi sugli elementi fondamentali del programma, con livelli di adozione dell'IA e personalizzazione inferiori rispetto ad altre regioni.

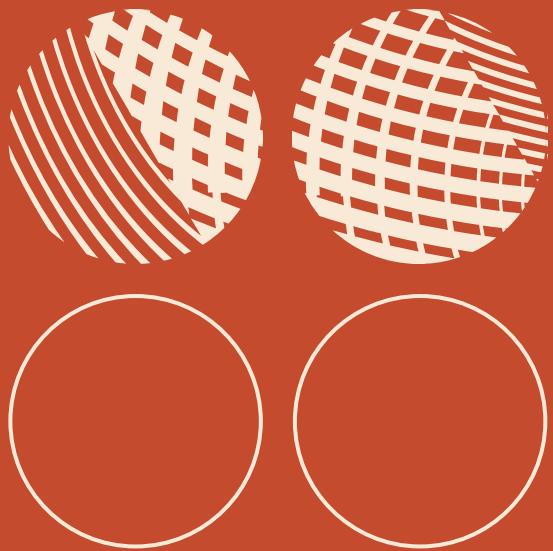
**Il 18% delle aziende rientra nella categoria a maturità molto elevata nel 2026, rispetto al 14% nel 2025**



**Il Nord America presenta il livello di maturità più elevato tra tutte le regioni, seguito dall'America Latina.**

Di seguito è riportata la percentuale di aziende per ciascun livello di maturità in base alla regione:





**Perché le organizzazioni  
dovrebbero investire nello  
sviluppo di programmi  
linguistici maturi?**

# I programmi maturi supportano la redditività e la crescita finanziaria

Le organizzazioni con programmi linguistici ad alta o altissima maturità continuano a superare i loro concorrenti in termini di fatturato, profitti e indicatori di espansione del mercato. I risultati di quest'anno rafforzano il modello stabilito nel 2025, secondo cui una maggiore maturità dei programmi linguistici è correlata a prestazioni aziendali più solide.

Il divario finanziario tra i livelli di maturità si è ampliato di anno in anno. Sebbene i margini di profitto siano aumentati su tutta la linea, i guadagni più consistenti si sono concentrati tra le organizzazioni con un livello di maturità molto elevato, indicando che i rendimenti associati ai programmi avanzati stanno accelerando. Le aspettative di fatturato seguono lo stesso andamento, con le aziende con il più alto livello di maturità che prevedono una crescita continua nel prossimo anno.

**Il fatturato, l'utile netto e l'espansione del mercato sono strettamente correlati alla maturità dei programmi linguistici.**



FIGURA 1A

**Il fatturato della tua azienda è aumentato o diminuito lo scorso anno?**

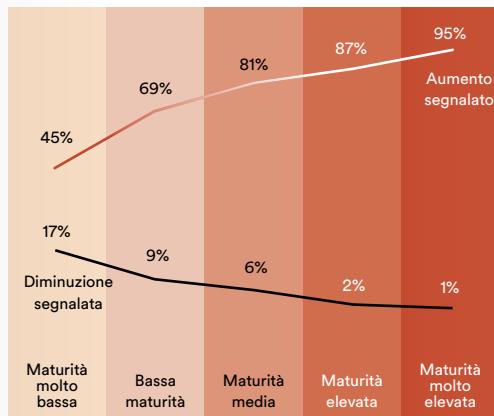


FIGURA 1B

**La tua azienda prevede un aumento o una diminuzione delle entrate per il prossimo anno?**

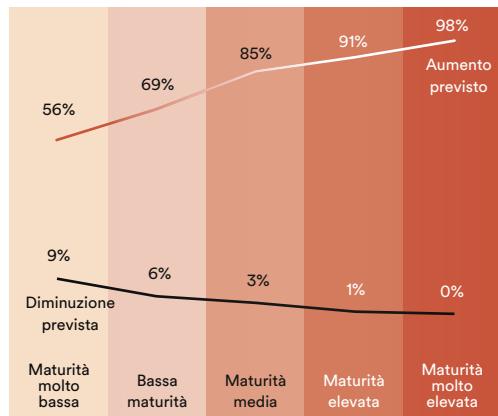
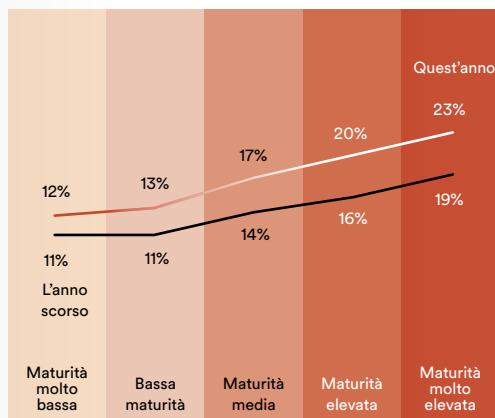


FIGURA 2

**Media % utile netto dell'anno scorso rispetto a quest'anno:**



Differenza media in % dell'utile netto dell'anno scorso rispetto a quest'anno

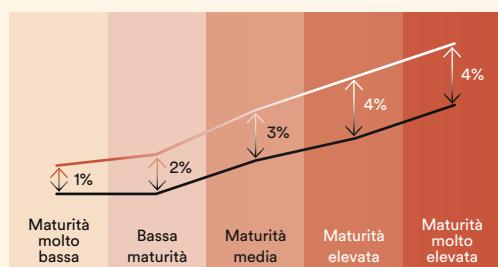
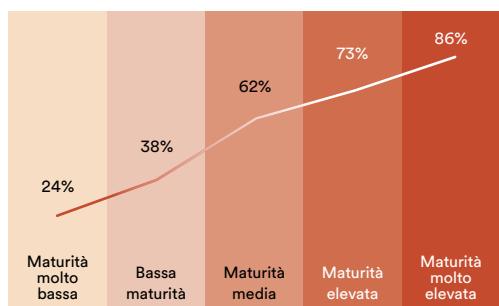


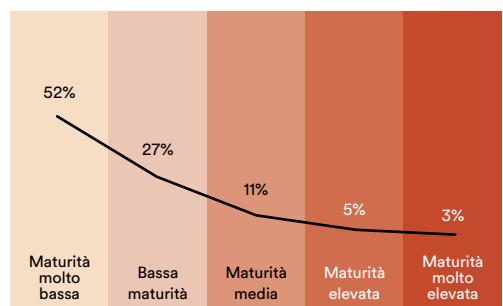
FIGURA 3

In quanti nuovi mercati si è espansa la tua azienda negli ultimi 2 anni?

2+ nuovi mercati



0 nuovi mercati



L'espansione internazionale è strettamente correlata anche alla maturità dei programmi linguistici. Le aziende con programmi più sviluppati sono significativamente più propense ad aver fatto il loro ingresso in nuovi mercati negli ultimi due anni, il che suggerisce che la competenza linguistica rimane un fattore importante per i piani di internazionalizzazione e le opportunità commerciali. Nel frattempo, le organizzazioni nella categoria di maturità molto bassa stanno ristagnando, con il 52% che non ha ampliato la propria presenza in alcun mercato aggiuntivo negli ultimi 2 anni (un aumento rispetto al 32% dello scorso anno).

*“[Il maggiore impatto della formazione linguistica è stato] aiutare il nostro team a instaurare un rapporto autentico con i clienti di tutto il mondo, creando un clima di fiducia che non può essere misurato con i numeri”.*

– Direttore di un'azienda tecnologica negli Stati Uniti

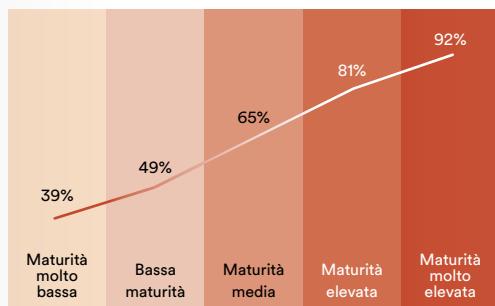


# Una cultura dell'apprendimento rafforza il coinvolgimento dei dipendenti e riduce il turnover

I risultati di quest'anno indicano ancora una volta che le organizzazioni con programmi linguistici maturi registrano livelli più elevati di coinvolgimento dei dipendenti e una maggiore stabilità della forza lavoro. Quasi tutte le organizzazioni con un livello di maturità molto elevato dichiarano che il coinvolgimento della loro forza lavoro è molto alto, mentre le organizzazioni con un livello di maturità inferiore sono più soggette a segni di disimpegno.

Le aziende con maturità molto elevata riportano una forza lavoro più stabile. Sono quasi due volte più propense delle organizzazioni con maturità molto bassa a riportare un turnover dei dipendenti molto basso, indicando che programmi linguistici ben progettati favoriscono la fidelizzazione.

**FIGURA 4**  
Aziende che segnalano un coinvolgimento dei dipendenti elevato o molto elevato



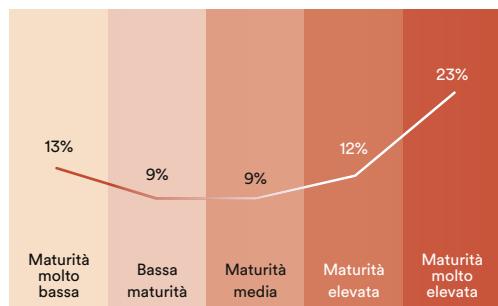
La forza della cultura sottostante sembra giocare un ruolo importante. Circa la metà delle organizzazioni intervistate descrive la propria cultura come forte e ben definita. Le aziende del gruppo ad alta maturità sono notevolmente più propense a farlo.

I risultati suggeriscono che la maturità linguistica favorisce una cultura dell'apprendimento che attrae e fidelizza i talenti, aumenta il coinvolgimento e rafforza la coesione organizzativa tra i team globali.

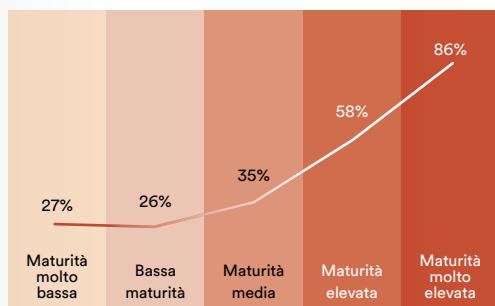
*[Il maggiore impatto che l'apprendimento delle lingue ha avuto si è verificato] sui dipendenti che ora si identificano maggiormente con la nostra cultura, il che migliora la fidelizzazione del personale”.*

– Amministratore delegato di un'azienda tecnologica cinese con un fatturato annuo di oltre 5,1 miliardi di dollari e oltre 5.000 dipendenti

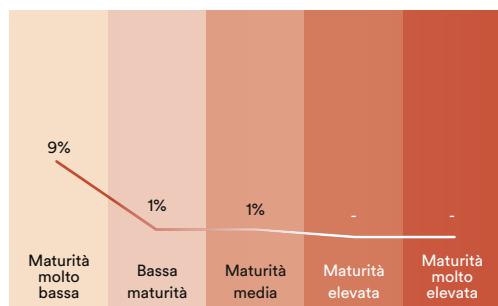
**FIGURA 5**  
Aziende che registrano un turnover minimo dei dipendenti e un alto tasso di fidelizzazione



**FIGURA 6A**  
Aziende che dichiarano di avere una cultura forte e ben definita che enfatizza la collaborazione, l'innovazione e il benessere



**FIGURA 6B**  
Aziende che non danno priorità alla cultura aziendale



# La maturità dei programmi linguistici favorisce le pratiche di innovazione

Le organizzazioni con programmi linguistici altamente maturi riportano una maggiore capacità di innovazione sia nel loro approccio che nelle loro pratiche. Oltre l'80% delle aziende con un livello di maturità molto elevato investe in ricerca e sviluppo, mentre le aziende con un livello di maturità inferiore tendono ad adottare un approccio reattivo ai cambiamenti del mercato.

Lo studio di quest'anno ha introdotto un parametro per valutare quanto sia diffusa la pratica dell'innovazione all'interno dell'organizzazione. I risultati mostrano che i

programmi ad alta maturità corrispondono anche a una pratica di innovazione coerente a livello organizzativo, supportata da iniziative interfunzionali e da una chiara attribuzione delle responsabilità. I programmi maturi sembrano fornire l'infrastruttura di comunicazione e un linguaggio di lavoro condiviso che consentono un efficace scambio di idee e un coordinamento tra i team globali.

*“Il maggiore impatto che l'apprendimento delle lingue ha avuto riguarda il miglioramento della capacità di innovazione attraverso lo scambio da molteplici prospettive”.*

– Amministratore delegato di un'azienda di trasporti e logistica in Svezia con un fatturato annuo di oltre 501 milioni di dollari

FIGURA 7A

Risultati di coloro che hanno selezionato “Investiamo attivamente in ricerca e sviluppo (R&S) per creare o investire in nuovi prodotti, servizi o processi”:

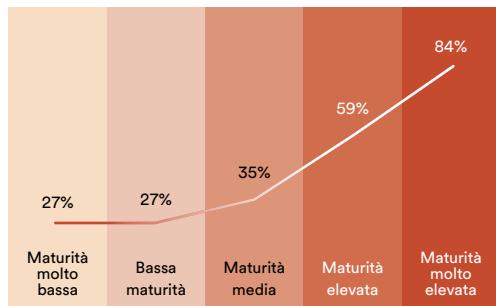
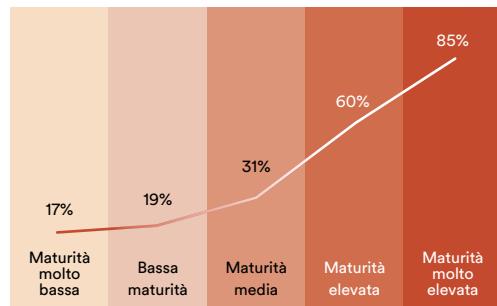


FIGURA 7B

Risultati relativi a coloro che hanno selezionato “L'innovazione è una pratica costante a livello aziendale con iniziative interfunzionali e responsabilità chiare”:



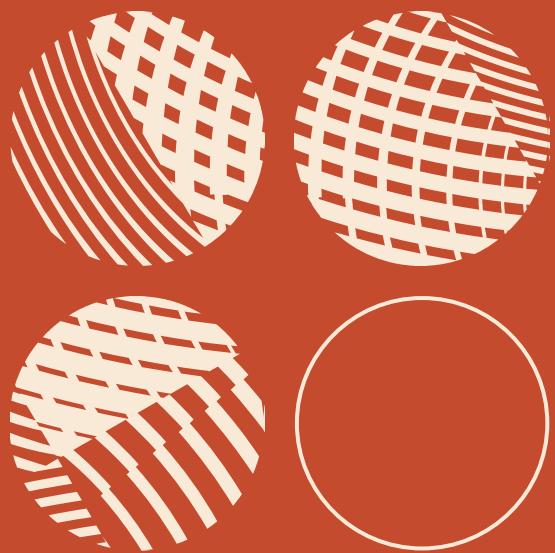
Le aziende con un elevato grado di maturità investono in ricerca e sviluppo, mentre quelle con un grado di maturità inferiore tendono ad adottare un approccio reattivo ai cambiamenti del mercato.

Le organizzazioni con un livello di maturità più elevato dimostrano anche comportamenti tipici delle culture innovative all'interno dei loro programmi linguistici. Esaminano frequentemente i contenuti, prendono decisioni basate su prove concrete e adottano nuovi metodi o tecnologie, compreso un uso più ampio dell'intelligenza artificiale nei loro programmi di formazione. Queste abitudini riflettono un modo di lavorare che supporta il miglioramento continuo.

*“Consente ai dipendenti di crescere professionalmente, in modo che possano recarsi in altre sedi e riportare idee per migliorare la nostra sede”.*

– Direttore di un'azienda manifatturiera in Francia con un fatturato annuo di oltre 10 miliardi di dollari e oltre 10.000 dipendenti





## Quali caratteristiche contraddistinguono i programmi maturi?

I risultati delle sezioni precedenti illustrano una chiara relazione tra la maturità dei programmi linguistici e i risultati aziendali. Questa sezione esamina le caratteristiche più strettamente associate all'elevata maturità e il modo in cui contribuiscono all'efficacia dei programmi.

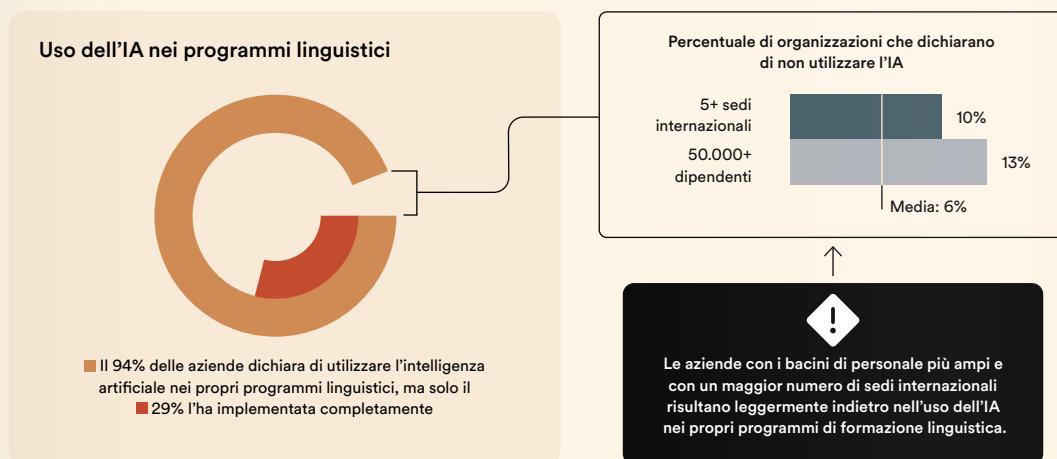
# Il ruolo dell'IA nello sviluppo di programmi maturi

Lo studio di quest'anno ha esaminato per la prima volta il ruolo dell'IA nei programmi linguistici aziendali. I risultati mostrano che l'IA è già diventata una parte significativa dell'ecosistema di apprendimento, soprattutto nei programmi linguistici più maturi. L'adozione aumenta costantemente a tutti i livelli di maturità e l'IA completamente implementata rimane concentrata nei programmi più avanzati.

Nel frattempo, la maggior parte delle organizzazioni con un livello di maturità molto basso non utilizza strumenti di IA o li utilizza solo in piccoli progetti o esperimenti. Nonostante ciò, le dimensioni dell'azienda influiscono in modo significativo sui livelli di adozione, poiché le imprese

più grandi (oltre 50.000 dipendenti) sono due volte più propense a dichiarare di non utilizzare l'IA rispetto alla media complessiva, potenzialmente a causa della complessità dell'implementazione dell'IA in tutte le sedi e per tutti i dipendenti.

Le funzionalità di IA utilizzate differiscono anche in base ai livelli di maturità. Funzionalità avanzate di IA, come la pratica orale, l'analisi del parlato e della scrittura, il feedback basato sull'IA e percorsi di apprendimento personalizzati, sono più presenti nei programmi con un livello di maturità più elevato. L'uso di queste funzionalità può contribuire a un livello di maturità più elevato di questi programmi, migliorando la personalizzazione, i contenuti e la metodologia. In media, le organizzazioni utilizzano tre funzionalità di IA, il che suggerisce che una volta che l'IA diventa parte del programma, la sua adozione spesso si estende fino a includere più punti di contatto all'interno dell'esperienza di apprendimento.



**FIGURA 8**  
**Percentuale di aziende che hanno implementato e ottimizzato completamente l'IA nel loro programma di formazione linguistica:**

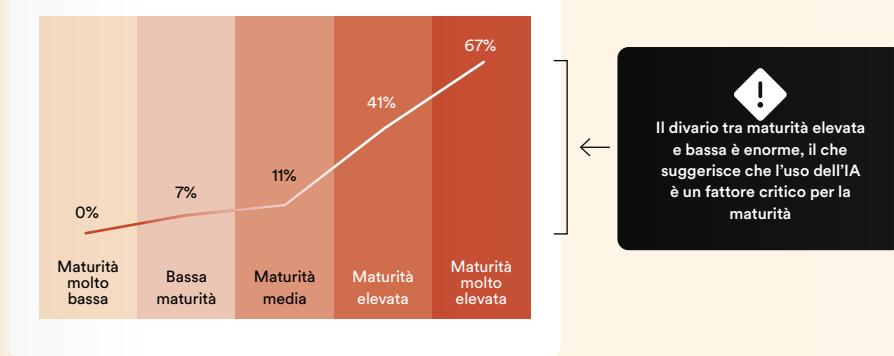
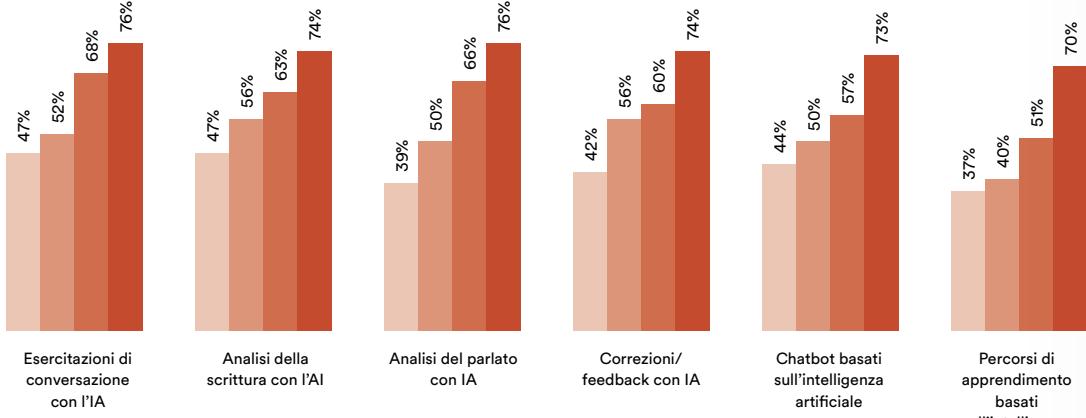


FIGURA 9

**Percentuale delle aziende che attualmente utilizzano funzionalità di IA:**



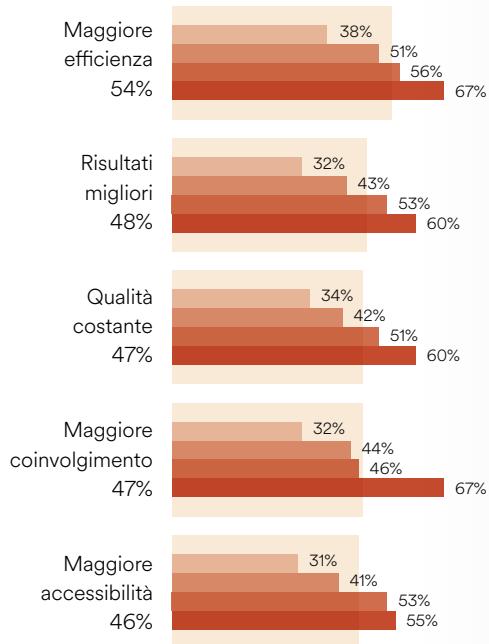
*Nota: I rispondenti includono solo coloro che utilizzano l'AI in almeno alcune aree della formazione (base: 1.138).*

L'impatto dell'IA è ampiamente riconosciuto in tutto il campione, con il 99% delle organizzazioni che utilizzano l'IA che segnalano almeno un effetto positivo. Per le organizzazioni a bassa maturità, la riduzione dei costi appare come l'impatto principale, indicando che l'IA viene utilizzata principalmente per ridurre la spesa. Nelle organizzazioni a maggiore maturità, l'enfasi si sposta verso una maggiore efficienza, un maggiore coinvolgimento, un feedback più rapido e risultati migliori. Ciò suggerisce che sfruttare le caratteristiche di impatto dell'IA per migliorare l'esperienza degli studenti, piuttosto che concentrarsi principalmente sulla riduzione dei costi, è un fattore importante per raggiungere livelli più elevati di maturità del programma.

**Sfruttare le potenti funzionalità dell'intelligenza artificiale per migliorare l'esperienza degli studenti, piuttosto che concentrarsi principalmente sulla riduzione dei costi, è un fattore importante per raggiungere livelli più elevati di maturità del programma.**

FIGURA 10

**I 5 principali impatti dell'uso dell'IA nei programmi linguistici, a tutti i livelli di maturità**



Le organizzazioni altamente mature ottengono costantemente risultati migliori grazie a un'implementazione più ampia dell'IA.

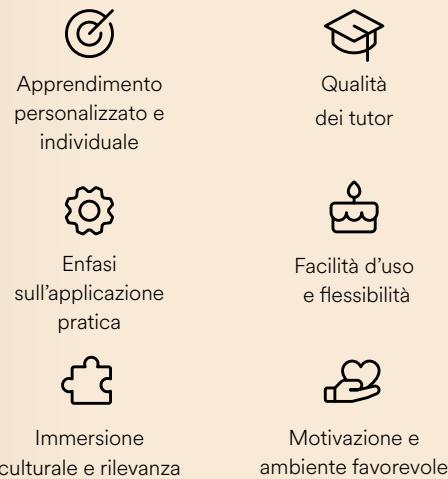
# Un'esperienza di apprendimento personalizzata

Anche quest'anno, i responsabili delle risorse umane hanno indicato l'apprendimento personalizzato e individuale come la caratteristica più importante di un programma di formazione linguistica, ma questa rimane una delle caratteristiche meno implementate. Solo il 37% delle organizzazioni offre a ciascun dipendente un'esperienza personalizzata in base alle esigenze del reparto e individuali, nonché allo stile di apprendimento. Si tratta di un progresso rispetto allo scorso anno, ma la maggior parte dei programmi si basa ancora su contenuti standardizzati.

Le grandi imprese sono più propense ad aver introdotto la personalizzazione su larga scala. Tra le aziende con oltre 50.000 dipendenti, la percentuale che offre un'esperienza personalizzata per ogni dipendente sale a quasi la metà, suggerendo che un'infrastruttura di apprendimento più solida supporta una progettazione più su misura.

L'intelligenza artificiale sta iniziando a colmare questo divario nelle organizzazioni che la utilizzano in modo efficace. Tra le organizzazioni con un livello di maturità molto elevato, il 58% afferma che l'intelligenza artificiale ha aumentato la personalizzazione e il 61% riferisce che consente un feedback più rapido e su misura. Queste cifre scendono rispettivamente al 30% e al 33% per i programmi con un basso livello di maturità, suggerendo che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per offrire esperienze di apprendimento personalizzate offre alle organizzazioni l'opportunità di salire ulteriormente nella scala di maturità.

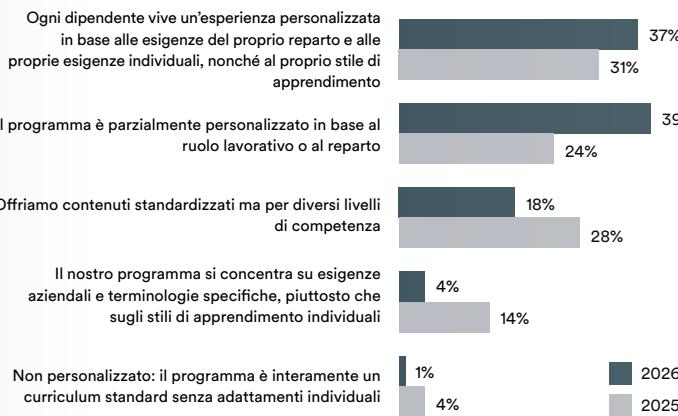
## Le caratteristiche principali includono:



*"Un programma di formazione linguistica efficace dovrebbe offrire un apprendimento personalizzato, esercitazioni di conversazione in tempo reale, feedback immediato, risorse multimodali e gamification per mantenere vivo l'interesse".*

– Direttore di una società di consulenza in Brasile con un fatturato annuo di oltre 501 milioni di dollari e oltre 50.000 dipendenti

FIGURA 11  
Come le aziende personalizzano il loro programma linguistico:



Man mano che le aziende crescono in termini di dimensioni, è più probabile che offrano un'esperienza personalizzata a ciascun dipendente per quanto riguarda il programma linguistico.

# Competenze culturali e caratteristiche avanzate del programma

La competenza culturale è una nuova area esplorata nello studio di quest'anno e i risultati mostrano una chiara correlazione con la maturità. Con l'aumentare della maturità del programma, le organizzazioni tendono a dare maggiore importanza alla consapevolezza culturale globale come parte della loro formazione linguistica, mentre le organizzazioni con un livello di maturità inferiore tendono a privilegiare il contesto locale o un approccio misto.

Un modello simile si riscontra anche in relazione all'espansione del mercato. Le aziende che nell'ultimo anno sono entrate in diversi nuovi mercati internazionali sono significativamente più propense a dare priorità alle competenze di comunicazione globale rispetto a quelle che non hanno intrapreso alcuna espansione. Ciò suggerisce

che un orientamento globale nella formazione linguistica e culturale favorisce la preparazione del mercato.

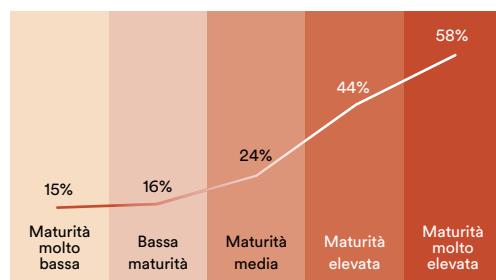
L'utilizzo di funzionalità più avanzate supporta questo approccio. I programmi più maturi tendono a incorporare tutoraggio individuale, sessioni immersive e apprendimento culturale. Questi elementi rimangono meno comuni nel campione più ampio, il che evidenzia un'opportunità per le organizzazioni che desiderano rafforzare la rilevanza dei loro programmi nel mondo reale e supportare meglio i team che entrano in nuovi mercati.

*“Le caratteristiche principali dovrebbero includere sessioni interattive e coinvolgenti per esercitarsi nella comunicazione reale, insieme all'apprendimento culturale per comprendere il contesto e le sfumature nell'uso della lingua”.*

- Dirigente C level presso un'azienda manifatturiera negli Emirati Arabi Uniti con un fatturato annuo superiore a 1 miliardo di dollari

FIGURA 12

Aziende con programmi linguistici incentrati principalmente sulle competenze comunicative globali e sulla consapevolezza culturale (anziché concentrarsi principalmente sulla comunicazione e sulla cultura locale)



Correlazione tra l'attenzione alla comunicazione globale e la consapevolezza culturale in base ai cambiamenti nei mercati internazionali:

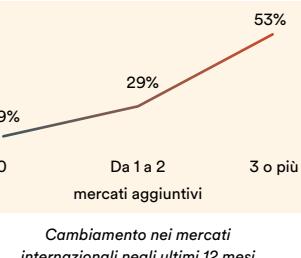
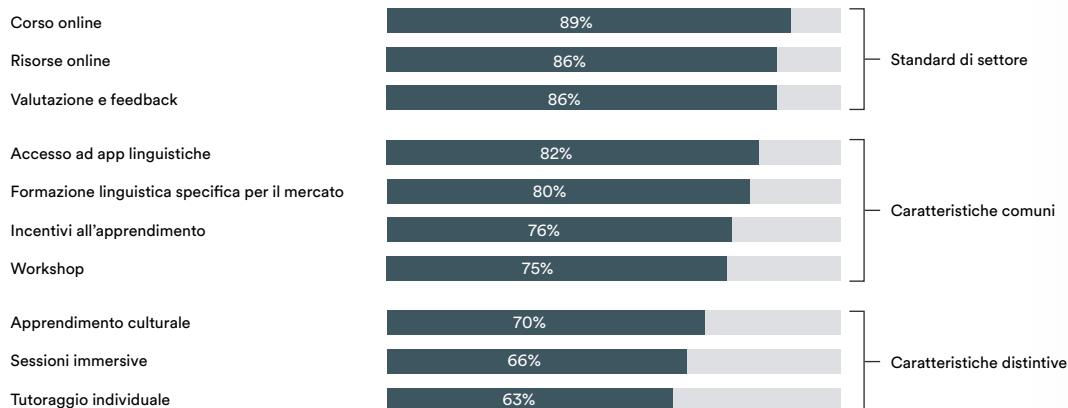


FIGURA 13

Quali caratteristiche offre il vostro programma linguistico?



# Revisione, misurazione e allineamento con gli obiettivi aziendali

I risultati di quest'anno mostrano che molte organizzazioni stanno diventando più deliberate nel modo in cui gestiscono e governano i loro programmi linguistici, anche se permangono importanti lacune.

Quasi tutte le aziende misurano l'efficacia del proprio programma linguistico, il più delle volte attraverso il miglioramento delle competenze dei dipendenti. Tuttavia, meno della metà confronta il costo del programma con i benefici ottenuti. Questo squilibrio suggerisce che, mentre la misurazione sta diventando una pratica abituale, le organizzazioni continuano a faticare a collegare l'apprendimento delle lingue ai risultati commerciali, come l'efficienza, le relazioni con i clienti e la riduzione degli errori. Rafforzare questo collegamento rappresenta un'opportunità per le aziende per raggiungere una maggiore maturità del programma.

FIGURA 14

## Come le aziende misurano l'efficacia dei loro programmi linguistici:

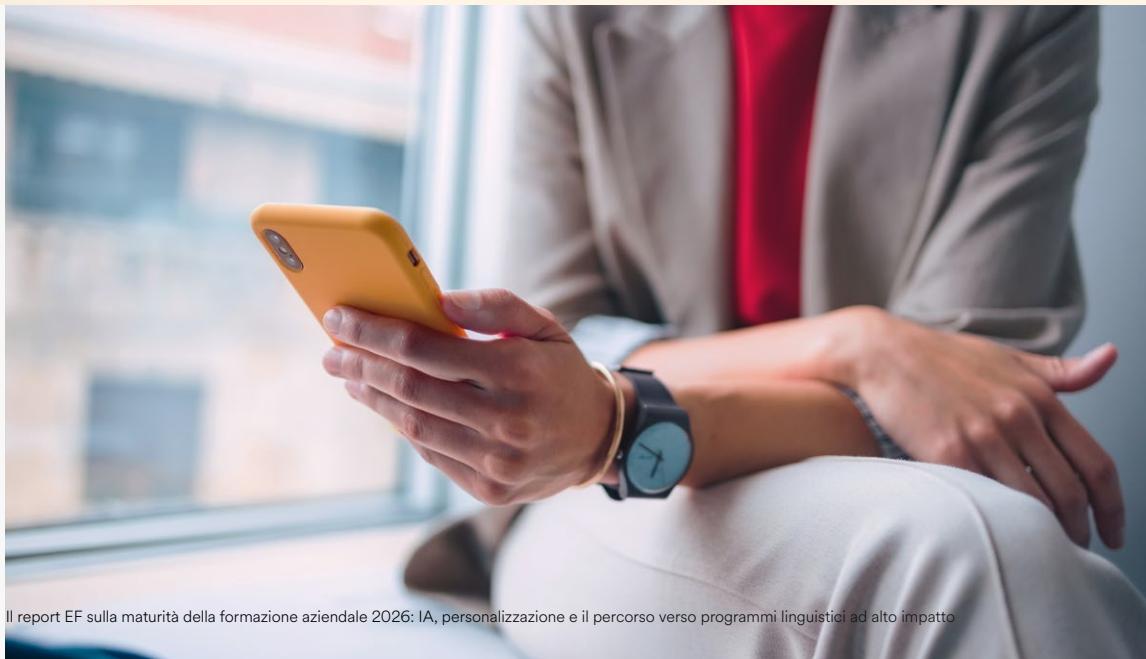
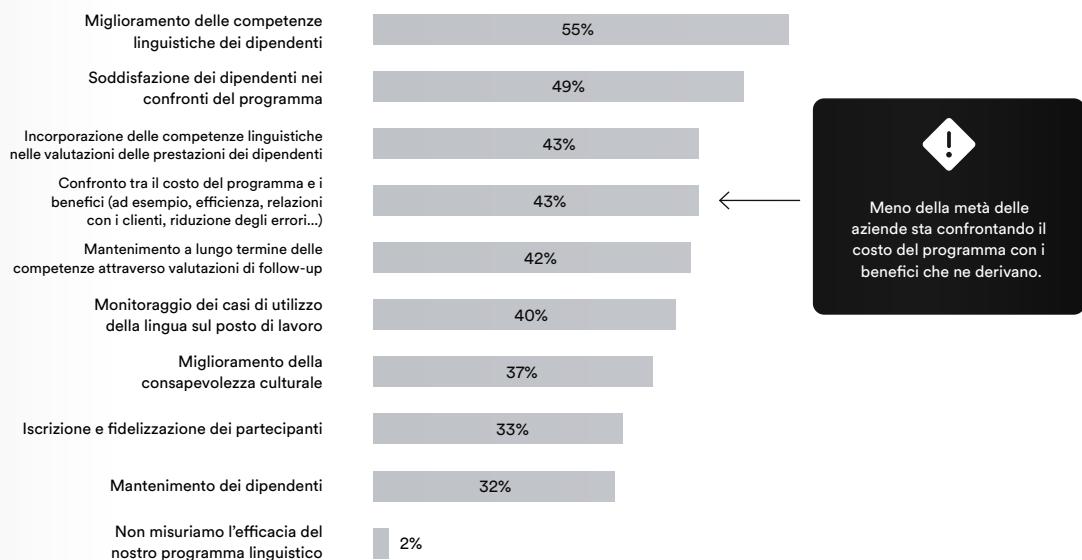
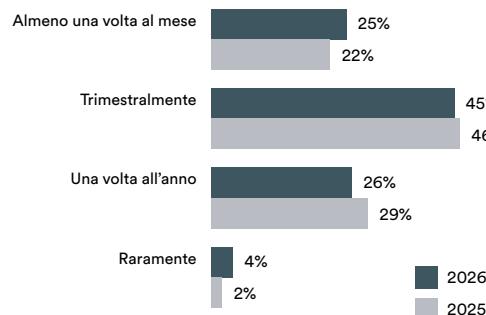


FIGURA 15

### Con quale frequenza le aziende rivedono e aggiornano il proprio programma linguistico:



### Andamento delle imprese sui mercati internazionali negli ultimi 2 anni:



Cambiamenti nei mercati internazionali negli ultimi 2 anni

Anche i cicli di revisione sono in evoluzione. Più di due terzi delle organizzazioni rivedono il proprio programma linguistico almeno una volta al trimestre e la percentuale di quelle che effettuano revisioni mensili è aumentata rispetto allo scorso anno. Le aziende che negli ultimi due anni si sono espansse in diversi nuovi mercati sono particolarmente propense a rivedere frequentemente i propri programmi, il che indica che una valutazione regolare aiuta le organizzazioni ad adattare le strategie di apprendimento alle nuove esigenze.

Anche l'allineamento con obiettivi aziendali più ampi è in aumento. La percentuale di aziende che dichiarano che il proprio programma è completamente o quasi completamente allineato con gli obiettivi aziendali

è aumentata dal 79% all'84% quest'anno. Questo cambiamento potrebbe contribuire all'aumento generale della maturità, poiché un maggiore allineamento garantisce che l'apprendimento delle lingue supporti le priorità commerciali invece di rimanere separato da esse.

Notiamo un andamento simile per quanto riguarda gli obiettivi di rendimento dei dipendenti. Quasi la metà delle organizzazioni classifica ora l'apprendimento delle lingue come una componente fondamentale degli obiettivi di rendimento. L'allineamento è particolarmente pronunciato nelle grandi imprese e nelle aziende in rapida crescita, il che suggerisce che la competenza linguistica sta diventando un elemento essenziale della pianificazione della forza lavoro.

FIGURA 16

### Grado di allineamento del programma linguistico di un'azienda con i suoi obiettivi:

■ 2026  
■ 2025



**PER NULLA ALLINEATO**  
Il programma linguistico opera in modo indipendente e non ha chiari legami con i nostri obiettivi aziendali

**MINIMAMENTE ALLINEATO**  
C'è poca connessione tra il programma linguistico e i nostri obiettivi aziendali

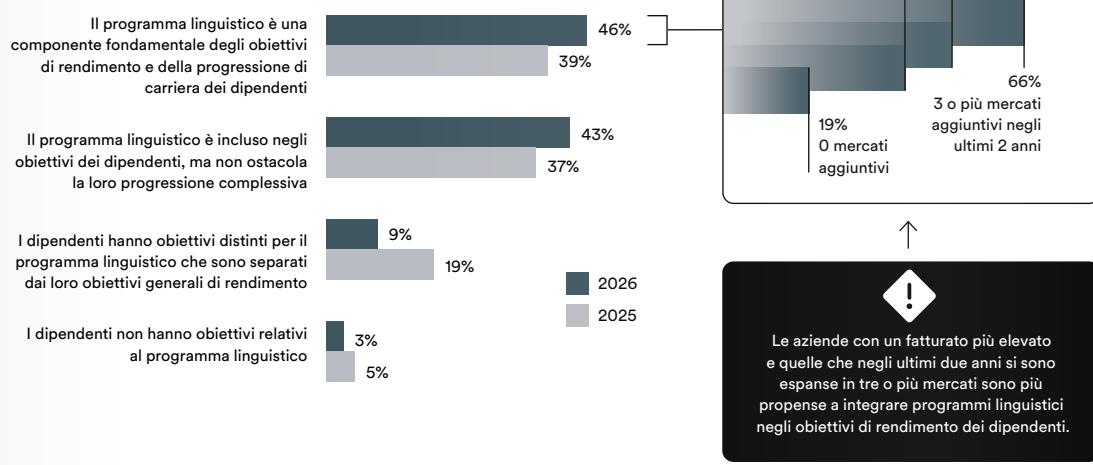
**LEGGERMENTE ALLINEATO**  
Il programma linguistico ha una certa rilevanza per i nostri obiettivi aziendali, ma non è una priorità

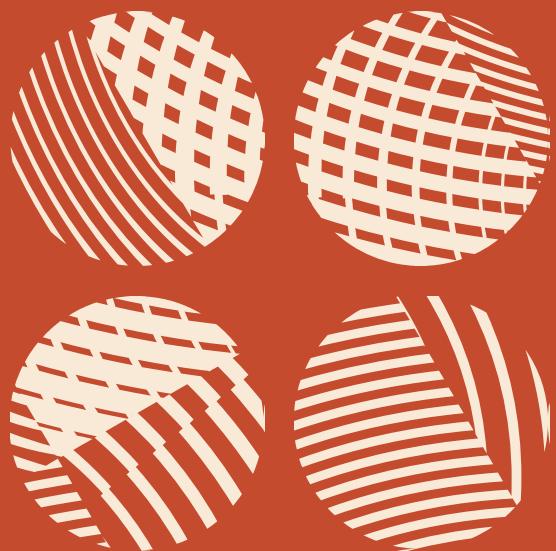
**PER LO PIÙ ALLINEATO**  
Il programma linguistico supporta diversi obiettivi aziendali, ma non è completamente integrato nella strategia complessiva

**COMPLETAMENTE ALLINEATO**  
Il programma linguistico è integrato nella nostra strategia aziendale e supporta direttamente gli obiettivi e i traguardi chiave

FIGURA 17

**Misura in cui i programmi linguistici sono collegati agli obiettivi di rendimento**





## Conclusioni e raccomandazioni

# Conclusione

I risultati di quest'anno confermano il ruolo centrale che le competenze linguistiche svolgono nel successo delle organizzazioni globali. Non sorprende quindi che le aziende segnalino un bisogno crescente di formazione linguistica all'interno della propria forza lavoro, con la quota media di dipendenti che necessitano di competenze linguistiche per svolgere efficacemente il proprio lavoro aumentata del 10% rispetto al 2025.

In questo contesto, i risultati del 2026 rafforzano l'idea che quando le organizzazioni investono nello sviluppo di programmi linguistici maturi, l'impatto sul business va ben oltre il miglioramento della comunicazione. Le organizzazioni ad alta maturità continuano a ottenere risultati superiori in termini di redditività, espansione del mercato, innovazione e coinvolgimento dei dipendenti, e il divario nei margini di profitto si sta ampliando nel tempo.

Lo studio di quest'anno chiarisce come le organizzazioni progrediscono verso la maturità, con la personalizzazione e l'intelligenza artificiale che offrono opportunità significative per farlo. I responsabili delle risorse umane valutano molto positivamente la personalizzazione, che tuttavia rimane sottoutilizzata, mentre le organizzazioni mature sono più propense ad applicare l'intelligenza artificiale a supporto dell'apprendimento piuttosto che limitarsi a ridurre i costi. Nel complesso, i risultati di quest'anno evidenziano che la maturità dei programmi linguistici è sia un indicatore che un motore del successo organizzativo.

*“[Il maggiore impatto che l'apprendimento delle lingue ha avuto è] lo sviluppo di una maggiore competenza e abilità nel settore rispetto ad altri dipendenti con lo stesso profilo o carriera, una migliore capacità di comunicare, una migliore capacità di vedere e comprendere l'ambiente locale e globale e un maggiore sviluppo cognitivo per gestire compiti più complessi”.*

Direttore di un'azienda manifatturiera in Messico  
con un fatturato annuo di oltre 1,1 miliardi  
di dollari e oltre 5.000 dipendenti

**La quota di dipendenti che necessitano di competenze linguistiche per svolgere efficacemente il proprio lavoro è aumentata del 10% rispetto al 2025.**

*“[La formazione linguistica] ha costruito un ponte che porta direttamente al cuore del cliente. Non siamo più un “fornitore” che parla attraverso uno schermo, ma un “partner” in grado di comprenderli e di entrare in sintonia con loro nella loro lingua. Quel senso di fiducia è qualcosa che nessuna strategia di marketing può sostituire”.*

Senior manager di un'azienda tecnologica cinese  
con un fatturato annuo di oltre 1,1 miliardi di dollari



# Raccomandazioni: punti d'azione per i responsabili delle risorse umane e della formazione e sviluppo

Per consentire ai responsabili delle risorse umane e della formazione e sviluppo di trarre il massimo valore dai loro programmi linguistici, ecco le principali raccomandazioni basate sui risultati di questo rapporto:

#1

## Sfruttare le funzionalità avanzate dell'IA per rafforzare l'esperienza di apprendimento

La maggior parte delle organizzazioni utilizza ormai l'intelligenza artificiale in una certa misura, ma non tutte l'hanno implementata in modo da migliorare i risultati dell'apprendimento. Concentratevi sulle funzionalità dell'intelligenza artificiale che sono strettamente allineate agli obiettivi del programma di studio, come l'analisi del parlato che misura la lunghezza delle frasi, l'uso di vocaboli unici, l'accuracy della pronuncia e i progressi rispetto agli obiettivi di apprendimento specifici di ogni lezione. Queste funzionalità ampliano le opportunità di pratica e consentono un feedback a un livello di dettaglio che va oltre ciò che l'orecchio umano è in grado di cogliere, in particolare nei contesti di apprendimento di gruppo. Quando l'intelligenza artificiale viene implementata per migliorare l'esperienza degli studenti piuttosto che semplicemente ridurre i costi, diventa un motore significativo della maturità del programma.

#2

## Differenziate il vostro programma attraverso la personalizzazione

La personalizzazione rimane la caratteristica più apprezzata dai responsabili delle risorse umane, ma solo una minoranza di organizzazioni la offre nella pratica. Anche modesti passi verso la personalizzazione creano progressi significativi nella scala di maturità. Trattate la personalizzazione come una componente standard della progettazione del vostro programma piuttosto che come un miglioramento riservato a specifici gruppi di studenti. L'intelligenza artificiale può anche essere sfruttata per offrire una maggiore personalizzazione e un feedback su misura su larga scala.

#3

## Costruite una competenza culturale con una base globale

Le organizzazioni altamente mature attribuiscono maggiore importanza alle competenze comunicative globali e alla consapevolezza culturale, e questa attenzione è strettamente legata all'espansione del mercato. Completare i programmi con caratteristiche distintive, tra cui tutoraggio individuale, apprendimento culturale incentrato sul contesto globale e workshop, può aumentare la rilevanza pratica dell'apprendimento e sviluppare la consapevolezza interculturale a complemento delle competenze linguistiche.

## #4

---

### **Allineare la formazione linguistica alla strategia aziendale e agli obiettivi di performance**

Le organizzazioni che collegano i loro programmi linguistici agli obiettivi aziendali e alla pianificazione delle prestazioni dei dipendenti riportano costantemente risultati commerciali più solidi. Per massimizzare il valore della formazione linguistica, è necessario integrarla nella strategia aziendale per garantire che supporti direttamente gli obiettivi e i traguardi chiave, nonché gli obiettivi di rendimento dei dipendenti e la loro progressione di carriera.

## #5

---

### **Rafforzare i cicli di revisione e le metriche del ROI**

Una revisione frequente è un segno distintivo di maggiore maturità. Puntare ad almeno revisioni trimestrali delle prestazioni rispetto alle esigenze strategiche. Meno della metà delle organizzazioni confronta il costo del programma con i benefici, quali efficienza, relazioni con i clienti e riduzione degli errori. Ciò rappresenta un'opportunità per sviluppare un business case più chiaro per gli investimenti e un miglioramento continuo.

# Informazioni su questo rapporto

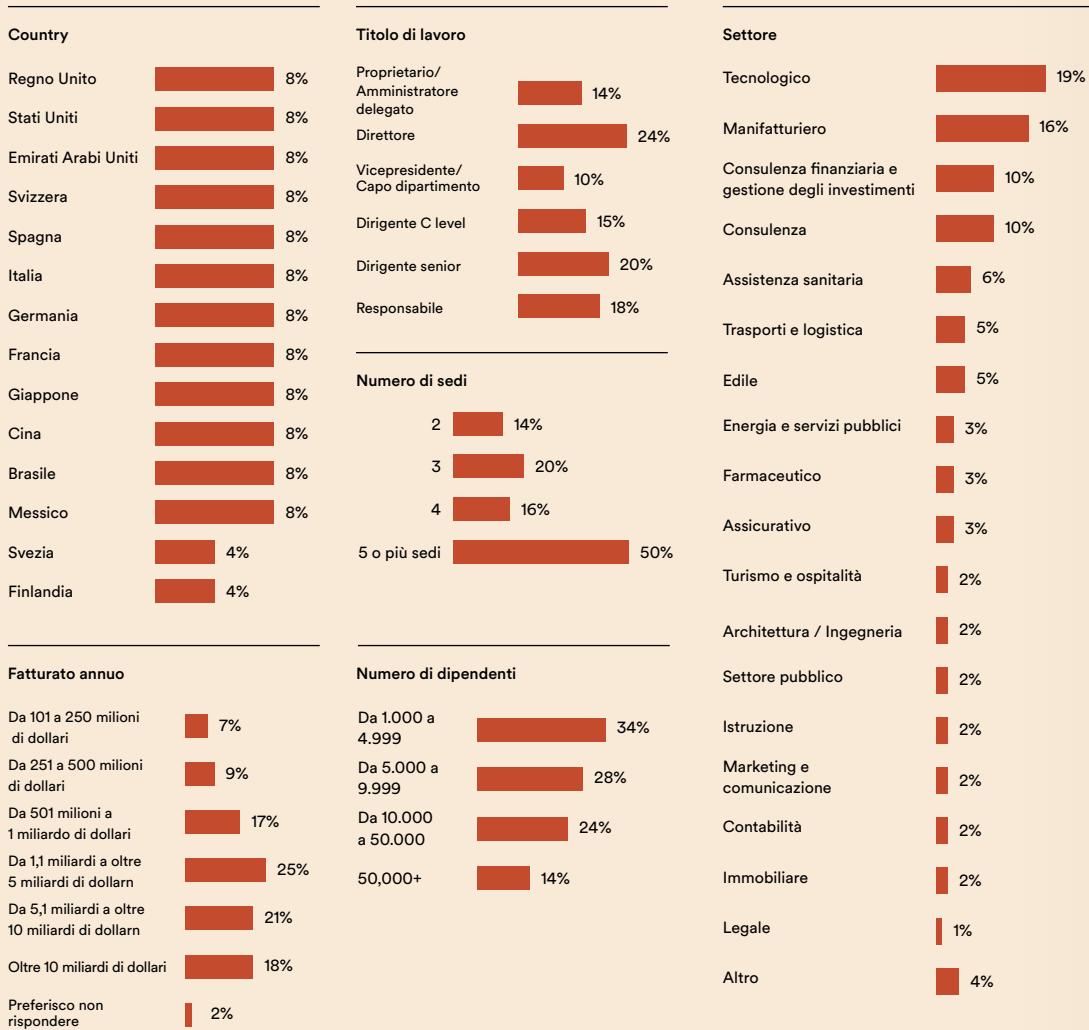
Nell'autunno del 2025, EF Corporate Learning ha condotto un sondaggio su 1.300 responsabili nel campo della formazione e dello sviluppo e delle risorse umane all'interno di aziende internazionali con più di 1.000 dipendenti. Il 66% delle organizzazioni intervistate impiega oltre 5.000 dipendenti e l'81% ha un fatturato annuo superiore a 500 milioni di dollari. Il 63% degli intervistati ricopre posizioni di alta dirigenza e il 100% delle aziende intervistate offre ai propri dipendenti una qualche forma di formazione linguistica.

Questo rapporto si basa sulla prima edizione del Maturity Report di EF Corporate Learning, pubblicato all'inizio del 2025. L'obiettivo della ricerca di quest'anno era quello

di convalidare e approfondire i risultati del modello di maturità dello scorso anno, di monitorare i cambiamenti anno su anno nei risultati aziendali associati alla maturità dei programmi linguistici e di ampliare l'ambito dell'analisi per esaminare le aree che hanno acquisito importanza strategica, tra cui l'adozione dell'intelligenza artificiale, la personalizzazione, la padronanza culturale e l'innovazione.

Il campione ha coperto una vasta gamma di settori industriali, con particolare attenzione ai settori tecnologico, manifatturiero, dei servizi professionali e sanitario. La ricerca è stata condotta in Brasile, Cina, Francia, Germania, Italia, Giappone, Messico, Paesi nordici, Spagna, Svizzera, Emirati Arabi Uniti, Regno Unito e Stati Uniti.

## Dati demografici dei partecipanti





EF Corporate Learning è il primo e più grande fornitore al mondo di corsi di lingua per aziende. Offriamo corsi di lingua per organizzazioni dal 1965 e, con oltre 20 milioni di studenti formati online dal 1996, la nostra tradizione e la nostra presenza globale non hanno eguali. Molte delle oltre 3.000 organizzazioni multinazionali che serviamo collaborano con noi da oltre 15 anni, riportando un coinvolgimento e un progresso nell'apprendimento tre volte superiori rispetto ad altri fornitori.

