

---

**Il sistema dell'offerta di formazione professionale  
reagisce agli effetti negativi della crisi introducendo innovazioni  
nell'organizzazione degli interventi formativi e nella governance dei sistemi.  
I dati dell'indagine ISFOL-OFP**

Nonostante i pesanti effetti prodotti dalla crisi economica, il sistema della formazione professionale mostra una discreta capacità di tenuta mantenendo adeguati livelli di qualità dei servizi formativi. L'Indagine campionaria ISFOL-OFP<sup>1</sup> ("L'Offerta di Formazione Professionale in Italia") ha rilevato interessanti segnali di cambiamento nel sistema formativo, mirati a coniugare qualità e sostenibilità degli interventi formativi.

Si evidenzia una tenuta complessiva del sistema formativo attraverso l'erogazione di un numero consistente di attività:

- 63 mila corsi di formazione professionale sono realizzati annualmente in Italia, di cui 40 mila corsi finanziati con fondi pubblici dalle Regioni e 23 mila con fondi privati dalle imprese o dai fondi interprofessionali;
- l'utenza complessiva raggiunta è pari a quasi 1 milione di allievi, di cui 670 mila formati attraverso i corsi finanziati con fondi pubblici e il resto con fondi privati.

Emerge inoltre una capacità di risposta, attraverso un atteggiamento di tipo proattivo, ai cambiamenti e alle richieste di utenti e committenti.

La quasi totalità degli organismi formativi (98%) ha infatti reagito alla crisi in modo dinamico, adottando una o più misure ed elaborando strategie diversificate. La scelta più importante, adottata con maggior frequenza dagli organismi formativi con l'obiettivo dichiarato di contrastare le minacce provenienti dalla crisi in atto, può essere riassunta nelle seguenti modalità:

- il 50,8% degli organismi ha affermato come l'azione più rilevante per contrastare la crisi sia stata quella di ampliare e differenziare la propria offerta formativa;

---

<sup>1</sup> L'indagine OFP si è articolata in una fase qualitativa ed in una quantitativa. La fase qualitativa è stata realizzata attraverso 70 interviste ai responsabili della formazione professionale nelle regioni italiane e 12 focus group a testimoni privilegiati (funzionari regionali, stakeholder, rappresentanti di organismi formativi, delle associazioni sindacali e datoriali). La fase quantitativa ha coinvolto un campione complessivo di 1225 sedi di attività formative (strutture, agenzie, centri di formazione professionale, ecc.) che hanno avviato, nel triennio precedente all'indagine, almeno un'attività di formazione, finanziata con fondi pubblici o privati. Queste sedi sono rappresentative dell'universo statistico delle strutture formative accreditate presso le regioni italiane. La rilevazione è stata realizzata tramite lo svolgimento di un'intervista diretta al responsabile della struttura, con la somministrazione di un questionario strutturato in modalità CAPI (Computer Assisted Personal Interview).

- per il 27,1%, l'intervento più significativo è stato quello di ampliare le proprie reti di relazioni territoriali ed extraterritoriali per la ricerca di nuovi mercati o di introdurre innovazioni tecnologico-organizzative;
- il 10,4% ha cercato o avuto accesso a fonti di finanziamento specifico anti-crisi;
- il 8,6% ha provveduto ad aggiornare e riqualificare il proprio personale.

L'adozione di queste scelte sembra essere diffusa abbastanza omogeneamente fra le regioni, senza grandi differenze territoriali. Emerge piuttosto un interessante primato delle strutture meridionali nella introduzione di innovazioni tecnologico-organizzative.

Si evidenzia inoltre un altro dato molto interessante: al di là di quella che è considerata l'azione più rilevante fra quelle adottate per contrastare gli effetti della crisi economica, ben il 25% degli organismi formativi ha dichiarato di aver accompagnato tale scelta introducendo comunque qualche tipo di innovazione.

Questa capacità di tenuta e di reazione alla crisi, dimostrata dagli organismi formativi, potrebbe essere, in parte, spiegata inoltre con l'adozione di comportamenti virtuosi da parte loro, operata negli anni precedenti. In generale, al di là della necessità di contrastare la crisi, si è infatti assistito ad una tendenza ad introdurre strutturalmente una serie di innovazioni da parte del sistema di formazione professionale, almeno a partire dal 2009:

- il 41,1% ha introdotto innovazioni di prodotto o di servizio;
- il 24,7% ha introdotto innovazioni organizzative;
- il 22,1% ha introdotto innovazioni di processo;
- il 12,1% ha introdotto innovazioni di marketing.

Le innovazioni di prodotto hanno riguardato principalmente l'attivazione di nuovi servizi di supporto alla formazione (come il bilancio delle competenze) o di nuove dotazioni strumentali (piattaforme e-Learning, videoconferenza). Importanti sono state anche le innovazioni metodologiche (ad esempio l'utilizzo del *coaching*) così come la realizzazione di corsi di a distanza o misti (in presenza e on line) e, infine, la diversificazione dei settori economici relativi ai corsi erogati.

Le principali innovazioni organizzative attivate hanno riguardato l'introduzione di modelli di qualità totale, l'organizzazione del lavoro (decentramento decisionale, lavoro di team, riconoscimento responsabilità individuali) o le relazioni esterne (partecipazione a reti stabili tra enti di formazione, accordi formali ed informali per progettazione).

Le innovazioni di processo hanno invece riguardato l'informatizzazione delle procedure amministrative o la revisione del ciclo di produzione delle attività formative (riprogettazione sulla base dei risultati della valutazione in itinere).

Infine le innovazioni di marketing hanno riguardato l'utilizzo di nuovi mezzi o tecniche di promozione pubblicitaria o l'inserimento in nuovi mercati e l'utilizzo di nuove fonti di finanziamento.

In questo versante non sembrano sussistere significative differenze territoriali, ma solo accentuazioni diverse in merito ad alcuni aspetti. In particolare:

- complessivamente, l'attivazione di innovazioni di prodotto o di servizio è più diffusa tra le strutture dislocate nel Meridione (44,1% contro una media nazionale del 41,1%);
- l'introduzione di innovazione organizzativa (26,9%) e di processo (25,8%) ha interessato soprattutto le strutture del Nord est;

- le strutture del Nord ovest hanno, più delle altre, tentato di utilizzare nuove forme di comunicazione pubblicitaria e innovazioni di marketing (14,6%).

L'Indagine ISFOL-OFP ha inoltre evidenziato la necessità di introdurre fattori di radicale cambiamento nella *governance* dei sistemi formativi regionali, da parte delle amministrazioni regionali e provinciali.

A tale proposito, dall'indagine emergono alcune interessanti tendenze:

- Cresce la consapevolezza della necessità di collegare maggiormente le politiche formative e quelle del lavoro, ricorrendo ad una maggiore apertura e concertazione: l'obiettivo è di promuovere una condivisione efficace fra operatori della formazione e imprese, fra cittadini e istituzioni.
- L'attenzione delle amministrazioni regionali sembra oggi focalizzarsi maggiormente sulle esigenze della domanda (individui e imprese) piuttosto che dell'offerta (enti di formazione). Si tratta di un'inversione di tendenza, in linea con quanto avviene a livello internazionale.
- Acquisisce rilievo l'esigenza di mettere a punto percorsi formativi di qualità, con contenuti personalizzabili, fruibili e progettati sulla base dei bisogni professionali degli utenti e delle loro diverse esperienze lavorative (inoccupati, disoccupati di medio-lungo periodo e NEET).
- Si ritiene utile rafforzare ed estendere i servizi di orientamento, che vanno maggiormente diversificati e personalizzati, soprattutto in quelle zone del territorio in cui l'offerta si presenta ampia e variegata ma, a volte, inefficace nel far incontrare domanda e offerta.
- Per consentire un reale incontro tra domanda e offerta di lavoro, emerge l'esigenza di condividere metodologie di raccolta e analisi dei fabbisogni formativi e professionali. I risultati di tali analisi dovranno confluire in un sistema di comunicazione inter-istituzionale e a rete diffusa, aperto a istituzioni, imprese e cittadini.

Per quanto riguarda le procedure adottate in maniera sistematica per la realizzazione di analisi dei fabbisogni, la maggiore parte delle strutture formative (61,4%) ha dichiarato di effettuare rilevazioni dei fabbisogni professionali delle aziende del territorio. Tale approccio è particolarmente diffuso tra le strutture dislocate nel Centro e nel Sud Italia (65,7% delle strutture del Centro e 61,7% di quelle del Sud). In aggiunta o in alternativa ad una relazione più diretta con il tessuto imprenditoriale, il 51,5% dei rispondenti ha dichiarato di utilizzare soprattutto indagini svolte dagli attori istituzionali. Solo il 20,9% delle strutture non ha adottato modalità sistematiche di rilevazione ed analisi dei fabbisogni, valore che sale al 29,6% tra le strutture delle regioni del Nord est.

Anche in merito alle attività di accoglienza e supporto degli utenti la maggioranza delle strutture ha dichiarato di aver adottato delle procedure sistematiche. Solo il 16,2% del totale non ha procedure specifiche in quest'ambito, mentre il 61,7% si concentra sull'accoglienza degli allievi e sull'analisi dei loro bisogni avendo individuato delle modalità standardizzate. Il 48% delle strutture nel loro complesso, ed il 52,1% di quelle dislocate nel Nord ovest e nel Centro, prevede la sottoscrizione di un patto formativo con l'utente, ed il 46,8%, con una punta di massima nelle regioni meridionali (57,5%), offre servizi d'orientamento di varia natura e complessità.

Per completare questo processo di rinnovamento, la maggior parte dei decisori della programmazione regionale e provinciale intervistati ritengono importante ottenere una reale disponibilità, da parte delle strutture formative, a promuovere ed assecondare il cambiamento. Occorrerà a tal fine misurarsi con bisogni formativi inediti e complessi ed evitare di costruire un'offerta che risponda solo a logiche burocratico-funzionali o orientate ad accrescere la quantità dei progetti. Occorre anche ripensare obiettivi e modi di fare formazione, promuovendo contesti organizzativi primariamente orientati allo sviluppo delle persone.

Considerati i segni di ripresa rilevati sul territorio, diventa a questo punto vitale per le amministrazioni

invertire la tendenza alla frammentazione del sistema della formazione professionale. Potrà essere proficuo utilizzare l'urgenza imposta dalla crisi per compiere quelle scelte innovative e di lungo periodo, che sono necessarie e che implicano l'introduzione e/o la sperimentazione di nuovi modelli d'intervento nella programmazione e nella gestione delle attività di formazione professionale.

**Per approfondire:**

- Roberto Angotti e Angelo Del Cimmuto, [L'offerta di formazione professionale regionale in Italia](#), "Osservatorio Isfol", 1-2/2013
- Roberto Angotti, Angelo Del Cimmuto, Giovanna Filosa, "L'offerta di formazione professionale nelle regioni italiane tra estensione della crisi e nuovi modelli di governance"
- [Highlights](#)

**Contatti:**

[r.angotti@isfol.it](mailto:r.angotti@isfol.it)

---

**UFFICIO STAMPA ISFOL**

Tel. 06.85447597-656

[stampa@isfol.it](mailto:stampa@isfol.it)