

RAPPORTO DI RICERCA

# LA FORMAZIONE PROFESSIONALE REGIONALE IN PIEMONTE

## STRUTTURE, CAPACITÀ FORMATIVA, TERRITORI

L'IREs PIEMONTE è un ente di ricerca della Regione Piemonte disciplinato dalla Legge Regionale 43/91 e s.m.i. Pubblica una relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

#### CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Michele Rosboch, Presidente  
Mauro Durbano, Vicepresidente  
Alessandro Carriero, Mario Viano, Gianpaolo Zanetta

#### COLLEGIO DEI REVISORI

Alessandro Rossi, Presidente  
Maria Carmela Ceravolo, Silvio Tosi, Membri effettivi  
Stefano Barreri, Luca Franco, Membri supplenti

#### COMITATO SCIENTIFICO

Irma Dianzani, Presidente  
Filippo Brun, Anna Cugno, Roberta Lombardi, Ludovico Monforte, Chiara Pronzato, Pietro Terna

#### DIRETTORE

Angelo Robotto

#### STAFF

Marco Adamo, Stefano Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Marco Carpinelli, Marco Cartocci, Pasquale Cirillo, Renato Cugno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Luisa Donato, Carlo Alberto Dondona, Paolo Feletig, Claudia Galetto, Anna Gallice, Martino Grande, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macagno, Eugenia Madonia, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Gianfranco Pomatto, Giovanna Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Gianfranco Pomatto, Chiara Rivoiro, Valeria Romano, Martina Sabbadini, Rosario Sacco, Bibiana Scelfo, Alberto Stanchi, Filomena Tallarico, Guido Tresalli, Stefania Tron, Roberta Valetti, Giorgio Vernoni.

#### COLLABORANO

Ilario Abate Daga, Niccolò Aimò, Giovanna Badalassi, Massimo Battaglia, Filomena Berardi, Debora Boaglio, Kristian Caiazza, Chiara Campanale, Umberto Casotto, Paola Cavagnino, Stefano Cavaletto, Chiara Cirillo, Claudia Cominotti, Salvatore Cominu, Simone Contu, Federico Cuomo, Elide Delponte, Shefizana Derraj, Alessandro Dianin, Giulia Dimatteo, Serena M. Drufuca, Lorenzo Fruttero, Gemma Garbi, Silvia Genetti, Lorenzo Giordano, Giulia Henry, Ilaria Ippolito, Ludovica Lella, Irene Maina, Emmanuele Massagli, Luigi Nava, Francesca Nicodemi, Valerio V. Pelligra, Samuele Poy, Chiara Rondinelli, Laura Ruggiero, Paolo Saracco, Domenico Savoca, Alessandro Sciuolo, Francesco Seghezzi, Laura Sicuro, Luisa Sileno, Chiara Silvestrini, Giuseppe Somma, Giovanna Spolti, Francesca Talamini, Anda Tarbuna, Nicoletta Torchio, Elisa Tursi, Silvia Venturelli, Paola Versino, Gabriella Viberti, Fulvia Zunino.

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito [www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita per scopi didattici, purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.



# LA FORMAZIONE PROFESSIONALE REGIONALE IN PIEMONTE

## STRUTTURE, CAPACITÀ FORMATIVA, TERRITORI

© 2024 IRES  
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte  
Via Nizza 18 -10125 Torino

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)



## GLI AUTORI

Alberto Stanchi

Maria Cristina Migliore

Mariachiara Pacquola

Cesare Benzi

Gianluca Manzato

Pasquale Cirillo

Alberto Stanchi ha svolto l'analisi delle risposte al questionario, ha redatto la seconda parte del Rapporto di ricerca e ne ha curato la forma.

Maria Cristina Migliore ha coordinato e supervisionato il progetto di ricerca, ha collaborato alla costruzione del questionario e alla stesura della seconda parte del Rapporto di ricerca, in particolare del capitolo 1.

Mariachiara Pacquola ha proposto l'inquadramento teorico della ricerca empirica, ha collaborato alla progettazione del questionario e alla stesura della seconda parte del Rapporto di ricerca, in particolare dei capitoli 1 e 6.

Cesare Benzi ha elaborato la prima parte del Rapporto di ricerca e collaborato alla progettazione del questionario.

Gianluca Manzato ha collaborato alla redazione della prima parte del Rapporto di ricerca.

Pasquale Cirillo ha costruito il database delle risposte al questionario, ha sistematizzato le informazioni e curato l'integrazione tra diverse fonti di dati.



# INDICE

## PRIMA PARTE

### I DATI DELL'ACCREDITAMENTO E LA DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DEGLI ENTI

INTRODUZIONE ALLA PRIMA PARTE .....	11
IL SISTEMA REGIONALE DELL'ACCREDITAMENTO.....	11
LA DISTRIBUZIONE DEGLI OPERATORI PER TIPO DI ATTIVITÀ .....	15
La distribuzione degli operatori per natura giuridica.....	17
LA DISTRIBUZIONE DEGLI OPERATORI PER MACROTIPO FORMATIVO .....	18
LA DISTRIBUZIONE DEGLI OPERATORI PER ALCUNI TIPI DI FORMAZIONE .....	20
LE SPECIFICITÀ TERRITORIALI .....	21
CONCLUSIONI DELLA PRIMA PARTE DEL RAPPORTO .....	26

## SECONDA PARTE

### L'ANALISI DEI DATI DEL QUESTIONARIO

<b>EXECUTIVE SUMMARY DELLA SECONDA PARTE .....</b>	<b>29</b>
<b>METODOLOGIA E GUIDA ALLA LETTURA DEI DATI .....</b>	<b>33</b>

## CAPITOLO 1

<b>I CONCETTI PER INTERPRETARE LE TRASFORMAZIONI.....</b>	<b>39</b>
LE NUOVE CARATTERISTICHE DEL LAVORO DA FORMARE .....	39
UNA MAGGIORE SINERGIA TRA FORMAZIONE E LAVORO .....	40
DUE STRUMENTI PER LEGGERE L'EVOLUZIONE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE IN PIEMONTE: LA CAPACITÀ FORMATIVA E L'ECOSISTEMA FORMATIVO TERRITORIALE .....	41
LA CAPACITÀ FORMATIVA .....	41
DALL'ECOSISTEMA DI APPRENDIMENTO AGLI ECOSISTEMI FORMATIVI TERRITORIALI.....	42
CAPACITÀ FORMATIVA ED ECOSISTEMI FORMATIVI TERRITORIALI: PROSPETTIVE DI ANALISI .....	44
L'IMPOSTAZIONE DELL'INDAGINE ALLA LUCE DEI CONCETTI DI ECOSISTEMA FORMATIVO E CAPACITÀ FORMATIVA .....	44
LA PROGETTAZIONE DEL QUESTIONARIO .....	45

## CAPITOLO 2

<b>LE CARATTERISTICHE DEGLI ENTI E LE ATTIVITÀ SVOLTE.....</b>	<b>47</b>
NATURA GIURIDICA, SCOPO DI LUCRO, PARTECIPAZIONE AI BANDI REGIONALI: NETTA DISTINZIONE TRA ENTI SENZA FINI DI LUCRO E SOCIETÀ.....	47
DIFFERENZE DI RILIEVO TRA CHI FA (PRINCIPALMENTE) FORMAZIONE INIZIALE E CHI FORMAZIONE CONTINUA.....	50
OTTO ORGANIZZAZIONI SU DIECI HANNO MENO DI 15 DIPENDENTI E HANNO UNA SOLA SEDE.....	52
UNA PARTE DI ENTI SI SOSTIENE CON FONDI REGIONALI, UN'ALTRA CON RISORSE PRIVATE .....	56
AVVIO DELLE ATTIVITÀ: UNA STORIA RECENTE.....	58

## CAPITOLO 3

<b>IL PERSONALE .....</b>	<b>61</b>
I COLLABORATORI SONO IL 70% DEL TOTALE: UN DATO CHE SI CONFERMA IN (QUASI) TUTTI I SEGMENTI DI ATTIVITÀ.....	62
LA PRESENZA FEMMINILE È MAGGIORE TRA IL PERSONALE DIPENDENTE .....	62
I COLLABORATORI HANNO TITOLI DI STUDIO PIÙ ELEVATI DEI DIPENDENTI .....	63
I COLLABORATORI SONO QUASI TUTTI DOCENTI, I DIPENDENTI SVOLGONO FUNZIONI GESTIONALI, AMMINISTRATIVE E TECNICHE.....	64
I DIPENDENTI SVOLGONO PIÙ DI UNA FUNZIONE, SPECIE NELLE ORGANIZZAZIONI PIÙ PICCOLE.....	66

## CAPITOLO 4

<b>I LABORATORI</b> .....	<b>67</b>
I LABORATORI SONO CONCENTRATI NEGLI ENTI CHE FANNO FORMAZIONE INIZIALE.....	67
LE ORGANIZZAZIONI CHE FANNO FORMAZIONE INIZIALE E QUELLE DI MEDIO-GRANDI DIMENSIONI INVESTONO NEI LABORATORI.....	68
QUASI TUTTI GLI ENTI ACQUISTANO NUOVI MACCHINARI SUL MERCATO.....	69
L'UTILIZZO DELLE STRUTTURE AZIENDALI COME LABORATORI DIDATTICI È POCO DIFFUSO.....	70

## CAPITOLO 5

<b>IL RAPPORTO TRA ENTI DI FORMAZIONE E TERRITORIO</b> .....	<b>71</b>
OLTRE LA METÀ DEGLI ENTI HA SEDE NELLA PROVINCIA DI TORINO.....	71
LE SPECIFICITÀ TERRITORIALI: UNA PROPOSTA DI ANALISI.....	73
ATTIVITÀ SVOLTA, DIMENSIONI E NATURA GIURIDICA SPIEGANO IL DIVERSO GRADO DI FORMALIZZAZIONE DEI RAPPORTI .....	75
POCA COLLABORAZIONE CON I SOGGETTI DEL TERRITORIO?.....	77
LA COLLABORAZIONE TRA ORGANIZZAZIONI DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE E GLI ALTRI SOGGETTI DEL TERRITORIO NELLE AGGREGAZIONI PROVINCIALI RILEVANTI DEL TIPO DI ENTE PREVALENTE .....	80

## CAPITOLO 6

<b>IL PROCESSO FORMATIVO</b> .....	<b>83</b>
GLI ENTI CONDUCONO L'ANALISI DEI FABBISOGNI IN MODO PREVALENTEMENTE INFORMALE.....	83
MOLTE SONO LE INNOVAZIONI INTRODOTTE NEL PROCESSO FORMATIVO NEGLI ULTIMI ANNI.....	85
LA PROGETTAZIONE FORMATIVA È AFFIDATA ALLA FIGURA DEDICATA.....	87
I CAMBIAMENTI RIGUARDANO ANCHE GLI ASPETTI GESTIONALI DELLA FORMAZIONE.....	88
LA COMPETENZA PROFESSIONALE DEI DOCENTI È RITENUTA PIÙ IMPORTANTE DI QUELLA PEDAGOGICA.....	89
L'OBBLIGO FORMATIVO DEI DOCENTI È POCO DIFFUSO.....	90
 <b>CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE</b> .....	 <b>93</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	 <b>95</b>

## PRESENTAZIONE

Lo scopo dell'indagine presentata in questo volume è accrescere il livello di conoscenza del sistema formativo regolato dalla Regione Piemonte e di individuare i tipi di organizzazioni formative e le loro relazioni con il territorio.

A tutti i livelli di governo, da quello europeo a quello regionale e locale, si osserva un crescente orientamento a promuovere una formazione professionale in grado di entrare in sintonia con i fabbisogni formativi del mondo del lavoro e, più in generale, dei territori.

Pertanto l'indagine qui presentata, oltre a fornire informazioni sulle caratteristiche delle organizzazioni che erogano formazione, si sofferma sulle modalità e sulle occasioni che queste organizzazioni hanno per entrare in relazione con gli altri soggetti che operano nei territori.

Il Rapporto consta di due parti:

- nella prima si analizzano le principali variabili e informazioni contenute nel sistema regionale dell'accreditamento e si propongono alcune relazioni tra attività formativa e dinamiche territoriali
- nella seconda si analizzano i dati raccolti dal questionario somministrato alle organizzazioni che erogano formazione e si leggono le informazioni sui rapporti tra queste organizzazioni e gli attori del territorio.

L'analisi dei dati raccolti e la loro interpretazione si sono avvalse di due concetti: quello di *capacità formativa*, elaborato appositamente per questo studio, e quello di *ecosistema formativo territoriale*; questi saranno discussi nel Capitolo 1 della seconda parte del Rapporto.

La ricerca è stata commissionata dalla Regione Piemonte e fa parte di un piano di attività di studio e valutazione di politiche più ampio, finanziato con risorse del Fondo Sociale Europeo (Piano di attività dell'IRES Piemonte per la valutazione del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 della Regione Piemonte, anni 2021-2023, linea A, Analisi dei fabbisogni professionali, attività 1.6.).



PRIMA PARTE

I DATI  
DELL'ACCREDITAMENTO  
E LA DISTRIBUZIONE  
TERRITORIALE DEGLI ENTI



## INTRODUZIONE ALLA PRIMA PARTE

In questa prima parte abbiamo operato un raccordo tra l'approccio amministrativo delle strutture regionali e l'analisi conoscitiva che ci si è proposti di implementare. La comprensione delle procedure di accreditamento è stata, in questo contesto, di importanza primaria perché ha consentito di definire con precisione le variabili oggetto di analisi. Nelle pagine che seguono, si vogliono presentare le evidenze che emergono dall'analisi dei dati che possono essere desunti dal processo amministrativo.

In particolare, nel primo paragrafo si cerca di rendere comprensibile in che modo è strutturato il sistema regionale dell'accREDITAMENTO. I paragrafi successivi analizzano la natura e le dinamiche delle principali variabili prese in esame dal sistema regionale dell'accREDITAMENTO. Nell'ultimo paragrafo si prova a stabilire alcune relazioni tra attività formativa e dinamiche territoriali.

## IL SISTEMA REGIONALE DELL'ACCREDITAMENTO

A cavallo tra la fine del XX<sup>a</sup> secolo ed i primi anni del XXI<sup>a</sup> secolo, lo Stato italiano ha provveduto ad una vasta riorganizzazione del sistema della formazione professionale, equiparandolo di fatto al sistema scolastico tradizionale. In questo processo è stato richiesto il contributo delle Regioni relativamente agli aspetti dell'accREDITAMENTO degli enti di formazione professionale e della declinazione degli *standard* formativi a livello territoriale.

Con particolare riferimento al primo tema, il D.M. 166/2001 – che recepisce le deliberazioni dell'accordo Stato-Regioni del 2 febbraio 2000 – stabilisce che “L'accREDITAMENTO è un atto con cui l'amministrazione pubblica competente riconosce ad un organismo la possibilità di proporre e realizzare interventi di formazione – orientamento finanziati con risorse pubbliche. L'accREDITAMENTO è rivolto a introdurre standard di qualità dei soggetti attuatori nel sistema di formazione professionale, secondo parametri oggettivi, per realizzare politiche pubbliche di sviluppo delle risorse umane nei territori di riferimento”. Il D.M. 166/2001 delega, in definitiva alle Regioni l'individuazione dei soggetti deputati a svolgere attività di formazione ed orientamento, in base alla definizione dei criteri di valutazione *ex ante* che certifichino l'idoneità di tali soggetti a svolgere l'attività formativa/di orientamento.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l'accREDITAMENTO è richiesto alle sedi operative di organismi pubblici e/o privati che svolgono attività di formazione ed orientamento in base alle seguenti modalità operative/organizzative:

- in Piemonte le attività di formazione ed orientamento sono generalmente finanziate attraverso l'assegnazione di risorse pubbliche erogate da fondi europei, nazionali o regionali: la modalità di assegnazione di tali risorse avviene nel rispetto degli obiettivi della programmazione regionale del sistema della formazione professionale<sup>1</sup>
- il fabbisogno formativo potrebbe non essere interamente soddisfatto dai corsi finanziati con bandi pubblici: ad esempio, questa modalità di erogazione della formazione e dell'orientamento potrebbero non rispondere a esigenze di flessibilità organizzativa (dato che i corsi finanziati devono rispettare tempistiche abbastanza rigide), né raggiungere tutta la potenziale utenza (dato che in genere le politiche regionali sono rivolte a specifici target di utenza). Per questi motivi si è ritenuto necessario “implementare l'offerta formativa anche attraverso l'approvazione di corsi senza finanziamenti derivanti

---

<sup>1</sup> Cfr. Regione Piemonte (2006).

da bandi, generalmente a pagamento per gli allievi<sup>2</sup>. Questa attività può essere svolta sia da operatori che accedono ai finanziamenti pubblici, sia da operatori che invece non concorrono all'assegnazione di fondi pubblici.

La valutazione *ex ante* della capacità dei soggetti di erogare formazione è basata sulla verifica di numerosi parametri e sulla raccolta di informazioni quantitative che Regione Piemonte mette a disposizione degli utenti e dei cittadini attraverso la costruzione di un apposito database<sup>3</sup> e di rapporti di analisi statistica degli operatori accreditati per la formazione e l'orientamento<sup>4</sup>.

Un estratto del database delle sedi accreditate è presentato in Fig. 1 e consente di mettere in evidenza le variabili prese in considerazione nel processo di valutazione operato a livello regionale. Le sedi operative possono essere ordinate in tre sottogruppi<sup>5</sup>:

- la formazione e l'leFP che svolge formazione professionale in via sussidiaria (F) rappresenta il sottoinsieme delle agenzie formative pubbliche e/o parificate. Come si è già accennato, i soggetti appartenenti a questo gruppo sono accreditati anche a svolgere (e in genere lo fanno) attività di formazione professionale non finanziate dalle direttive regionali
- l'orientamento (O) è il sottoinsieme delle strutture che svolgono attività di orientamento professionale
- le sedi operative che svolgono esclusivamente attività riconosciute (R) ovvero svolgono l'intera loro attività formativa e di orientamento senza concorrere all'assegnazione dei finanziamenti regionali.

La presente analisi del sistema della formazione professionale regionale si concentra solo sulle attività di formazione in senso stretto (F e R), escludendo quindi l'attività di orientamento (O).

---

<sup>2</sup> Cfr. Regione Piemonte (2020).

<sup>3</sup> Ufficio accreditamento per la formazione professionale e l'orientamento della Regione Piemonte (2022a).

<sup>4</sup> Ufficio accreditamento per la formazione professionale e l'orientamento della Regione Piemonte (2022b).

<sup>5</sup> I criteri di accreditamento sono contenuti in appositi Manuali sinottici per ognuno dei tre sottoinsiemi.

TIPO ACCREDITAMENTO	GRUPPO OPERATORE	COD. OPERATORE	DENOMINAZIONE ENTE	COMPONENTE	INDIRIZZO	COMUNE	PROVINCIA	CAP	MA	MB	MC	MD	TAP	TAD	TD	TH	TFAD		
RICONOSCIMENTO TO	D	88691	3D LASER LAVORAZIONE METALLI SRL	2	REGIONE SAN GIOVANNI, 38/40 CANELLI CANELLI	CANELLI	AT	14053	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
RICONOSCIMENTO TO	D	55159	3I ENGINEERING SPA	1	VIA GALIMBERTI 36 ALESSANDRIA	ALESSANDRIA	AL	15100	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
RICONOSCIMENTO TO	D	92910	A SERVIZI SRL	2	VIA TETTI DELL'OLEO, 17/21 BORGARO TORINESE BORGARO	BORGARO TORINESE	TO	10071	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
FORMAZIONE	B	160	A.C.A. FORMAZIONE	1	PIAZZA SAN PAOLO 3 ALBA ALBA	ALBA	CN	12051	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
ORIENTAMENTO	B	160	A.C.A. FORMAZIONE	1	PIAZZA SAN PAOLO 3 ALBA ALBA	ALBA	CN	12051	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FORMAZIONE	D	24324	A.N.P.A.S. COMITATO REGIONALE PIEMONTE	1	VIA SABAUDIA 164 GRUGLIASCO	GRUGLIASCO	TO		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FORMAZIONE	B	153	A.S.E.I.	2	C.SO UNIONE SOVIETICA, 113 TORINO	TORINO	TO	10100	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FORMAZIONE	B	153	A.S.E.I.	3	VIA XX SETTEMBRE, 30 BIS CUNEO CUNEO	CUNEO	CN	12100	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FORMAZIONE	B	153	A.S.E.I.	4	VIA ADDIS ABEBA, 10 BIELLA BIELLA	BIELLA	BI	13900	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FORMAZIONE	B	153	A.S.E.I.	10	VIA DEI GUASCO, 36 ALESSANDRIA	ALESSANDRIA	AL	15121	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Fig. 1. Estratto del database regionale per illustrare la struttura con riferimento alle attività di formazione, escluso l' orientamento

Ogni soggetto che svolge attività di formazione è poi contraddistinto da alcune informazioni di tipo anagrafico ed organizzativo, che verranno brevemente considerate nel seguito:

- **Denominazione:** indica il nome della sede operativa che può svolgere attività di formazione.
- **Gruppo Operatore:** identifica l'origine dell'ente di formazione (un ente di formazione può essere composto da una o più sedi operative) distinguendo tra enti pubblici, enti privati senza fini di lucro, consorzi a partecipazione pubblica, imprese e consorzi di imprese.
- **Codice Operatore:** indica in modo univoco l'ente di formazione accreditato a svolgere l'attività di formazione professionale.
- **Componente:** indica in modo univoco la sede operativa dell'ente di formazione.
- **Indirizzo, Comune, Provincia e CAP:** indicano la localizzazione geografica della sede operativa accreditata a svolgere formazione;
- **Macrotipologia di formazione:** si riferisce alla natura 'funzionale' delle sedi operative che erogano formazione ed indicano i soggetti che operano nei segmenti:
  - A. Dell'obbligo formativo ovvero che realizzano percorsi nel sistema IeFP e nell'esercizio dell'apprendistato
  - B. Dell'istruzione superiore, anche detta "alta formazione", ovvero IFTS e ITS
  - C. Della formazione continua ovvero destinata a soggetti occupati, in CIG e mobilità, a disoccupati per i quali la formazione è propedeutica all'occupazione, nonché ad apprendisti che abbiano assolto il diritto-dovere all'istruzione e formazione
  - D. Delle Istituzioni Scolastiche di Istruzione Professionale che attivano e realizzano, in via sussidiaria, percorsi di istruzione e formazione professionale.
- **Tipi di formazione:** con le seguenti specificazioni la Regione ha inteso identificare alcune forme di erogazione della formazione, alcuni *target* e alcune metodologie formative, senza l'obiettivo di esaurirne la classificazione, ma limitandosi a richiedere ai soggetti della formazione di quale delle seguenti attività si occupano.
  - L'apprendistato (AP)
  - La formazione continua a domanda individuale (AD)
  - L'utenza in situazione di disagio sociale ed a conseguente rischio di esclusione (D, cfr. giovani seguiti dai servizi sociali, immigrati extracomunitari, tossicodipendenti, carcerati, nomadi)
  - L'utenza con *handicap* intellettuale, utenza psichiatrica, invalidi (H)
  - La formazione a distanza ovvero la metodologia formativa che prevede incontri d'aula con il docente-*tutor* e attività di autoformazione con l'ausilio di materiali didattici progettati *ad hoc* e di tecnologie telematiche civili e del lavoro (FAD).

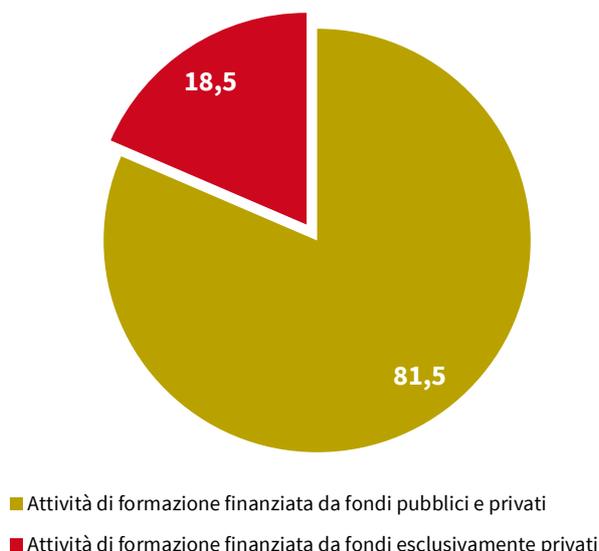
L'analisi dei dati amministrativi è stata condotta sulla rilevazione del 26 marzo 2022. A quella data, la somma totale delle sedi operative accreditate ad operare nel settore della formazione era pari a 676 unità. Nel seguito verranno analizzate le loro principali caratteristiche.

## LA DISTRIBUZIONE DEGLI OPERATORI PER TIPO DI ATTIVITÀ

Come è stato illustrato nel precedente paragrafo, l'offerta formativa regolata dalla Regione è erogata da due tipi di operatori: coloro che organizzano attività formative finanziate attraverso risorse pubbliche erogate da Regione Piemonte o attraverso risorse private, e coloro che – non ricevendo risorse pubbliche – reperiscono finanziamenti esclusivamente sul libero mercato per organizzare attività formative che non sono oggetto della programmazione regionale. Di seguito utilizzeremo la locuzione “agenzie formative” o “enti formativi” o genericamente “operatori” per riferirci ai soggetti che erogano attività formative riconosciute dalla Regione, siano essi enti centrali o sedi operative, fruitori di finanziamenti pubblici o solo privati.

Il primo aspetto da considerare è quindi la distribuzione degli operatori tra coloro che sono accreditati a svolgere attività di formazione finanziata da fondi pubblici e privati e coloro che sono accreditati a svolgere attività di formazione finanziata esclusivamente da fondi privati. Come si può notare dall'esame della Fig. 2, l'81,5% degli operatori appartiene al primo gruppo, mentre il rimanente 18,5% appartiene al secondo gruppo.

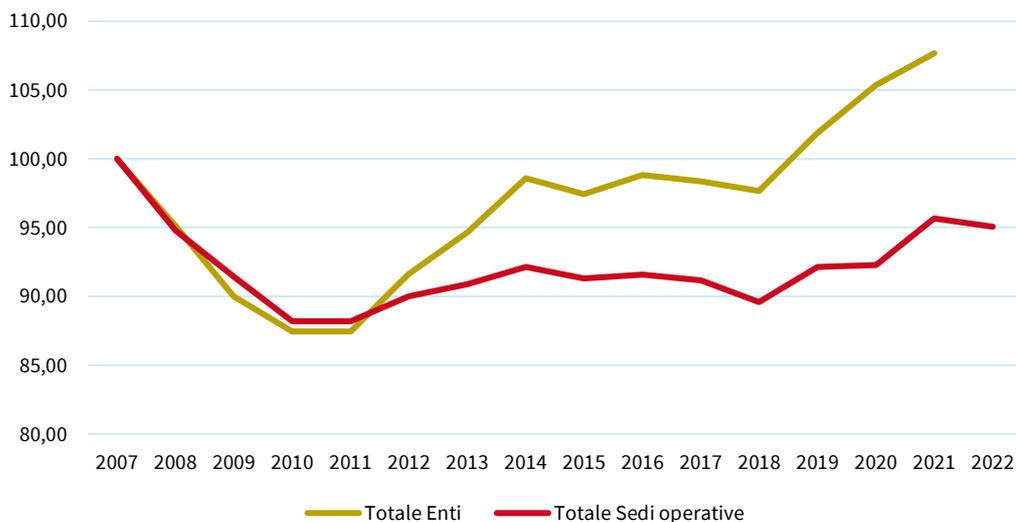
**Fig. 2 - Distribuzione percentuale degli operatori per tipo di attività**



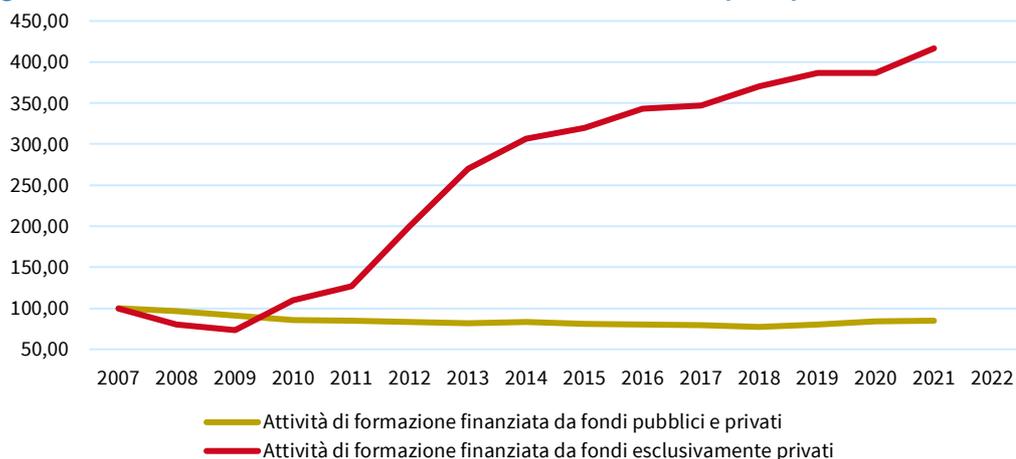
Nel corso degli ultimi quindici anni, il numero degli enti di formazione è aumentato (+7,7%) a fronte di una riduzione del numero delle sedi operative (-4,9%): ciò significa che si è assistito, nel periodo preso in esame, ad una contrazione del numero delle sedi operative che afferiscono agli enti di formazione (Fig. 3a.).

Come si può evincere dall'analisi delle Figg. 3b. e 3c., tale riduzione è sostanzialmente dovuta alla riduzione degli operatori che erogano formazione professionale attraverso l'erogazione di fondi sia pubblici che privati (-15,5% per gli enti e -18,7% per le sedi operative) e la crescita molto accentuata delle attività che invece operano esclusivamente sul libero mercato (+316,7% per gli enti e +278,8% per le sedi operative). Si può ipotizzare che questo cambiamento sia in qualche misura influenzato dalla crescita – nel periodo considerato – delle attività formative volte a formare/riqualificare la forza lavoro attraverso il reperimento sul mercato di fondi privati.

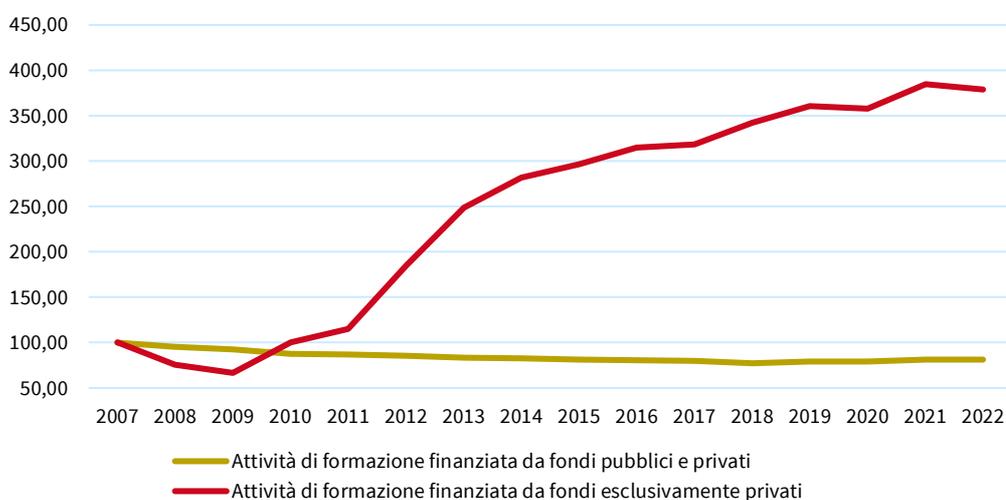
**Fig. 3a - Dinamica del numero di enti e di sedi operative**



**Fig. 3b. Dinamica del numero di enti formativi accreditati per tipo di attività**



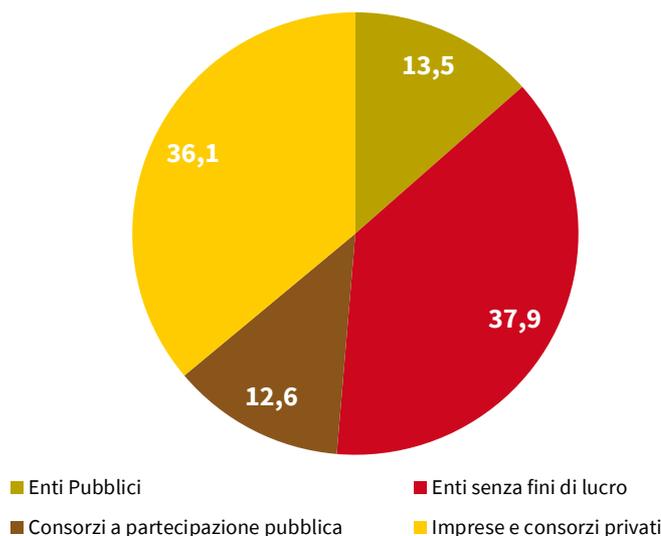
**Fig. 3c. Dinamica del numero di sedi operative accreditate per tipo di attività**



## La distribuzione degli operatori per natura giuridica

Il secondo aspetto da considerare è la distribuzione degli operatori della formazione professionale per natura giuridica. Come si può evincere dall'esame della Fig. 4., due categorie di enti hanno un peso talmente rilevante da spiegare oltre il 70% del fenomeno descritto: si tratta degli enti senza fini di lucro (37,9% degli operatori accreditati) e delle imprese e dei consorzi privati (36,1%); rappresentano invece una quota molto contenuta degli operatori del settore gli enti pubblici (13,5%) e i consorzi a partecipazione pubblica (12,6%).

**Fig. 4 - Distribuzione percentuale degli operatori per natura giuridica**



In questo caso, non sono disponibili i dati in serie storica relativi alla natura giuridica degli operatori della formazione professionale per verificare se il peso dei diversi tipi di natura giuridica si è modificato per effetto dell'ingresso di molti nuovi operatori. È tuttavia possibile "incrociare" i dati relativi al tipo di attività svolta con quelli relativi alla natura giuridica dell'ente.

Ebbene, come si può notare dall'esame della Tab. 1., il dato presentato in Fig. 4. è fortemente distorto dal fatto che tutte le attività finanziate esclusivamente con fondi privati appartengono – come peraltro ovvio – al gruppo delle imprese e dei consorzi privati. Se non si considerano queste attività formative, la quota di tutte le altre classi aumenta rispetto al dato presentato in Fig. 4. Ad esempio, la quota degli operatori senza fine di lucro accreditati a svolgere attività formative aumenta al 46,5%, quella degli enti pubblici aumenta al 16,5% e quella dei consorzi a partecipazione pubblica aumenta al 15,4%; ovviamente si riduce la quota degli operatori privati.

**Tab. 1. Distribuzione percentuale delle sedi operative per tipo di attività e per natura giuridica dell'ente nel 2022**

	Attività di formazione finanziata da fondi pubblici e privati	Attività di formazione finanziata da fondi esclusivamente privati	Totale
<i>Enti pubblici</i>	16.5	0.0	13.5
<i>Enti senza fini di lucro</i>	46.5	0.0	37.9
<i>Consorzi a partecipazione pubblica</i>	15.4	0.0	12.6
<i>Imprese e consorzi privati</i>	21.6	100.0	36.1

Fonte: Ufficio accreditamento per la formazione professionale e l'orientamento della Regione Piemonte (2022a).

Ciò significa che, poiché gli operatori apparsi sulla scena negli ultimi dieci anni (Figg. 3b e 3c) sono per lo più imprese e consorzi privati, all'inizio degli anni 2000 la distribuzione delle nature giuridiche era presumibilmente leggermente diversa da quella rappresentata in Figura 4.

## LA DISTRIBUZIONE DEGLI OPERATORI PER MACROTIPO FORMATIVO

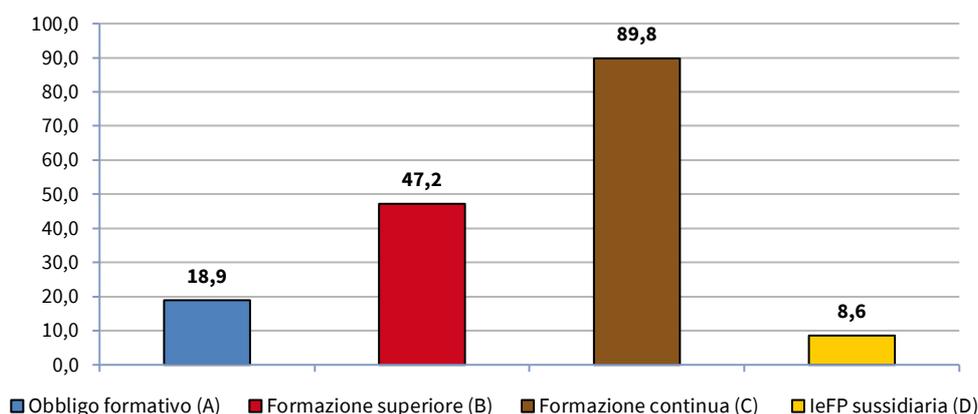
La distribuzione degli operatori per macrotipo formativo (Fig. 5.) conferma in sostanza quanto già emerso dall'analisi svolta in precedenza.

La stragrande maggioranza degli operatori della formazione professionale (89,8%) è accreditata per svolgere attività di formazione continua. In effetti, come visto in precedenza, questa modalità formativa è fortemente cresciuta nel medio periodo fino ad assumere un'importanza non trascurabile, almeno in termini di sedi operative<sup>6</sup>.

I soggetti che assolvono all'obbligo formativo o che svolgono leFP sussidiaria rappresentano invece una quota piuttosto limitata degli operatori totali (rispettivamente il 18,9% e l'8,6%). Si tratta verosimilmente di strutture "complesse", che svolgono cioè un elevato numero di funzioni (non solo obbligo formativo, ma anche istruzione superiore e formazione per il libero mercato), con elevati livelli di occupazione e la cui organizzazione può essere considerata un processo di lungo periodo: è quindi ipotizzabile che il numero di questi operatori non sia variato nel tempo in modo significativo, per cui – a fronte della crescita del numero di altri soggetti (ad esempio, coloro che operano esclusivamente nel libero mercato) – il loro peso si sia ridotto nel corso degli ultimi quindici anni<sup>7</sup>.

In una posizione intermedia si pone il segmento dei soggetti che afferiscono alla modalità della formazione superiore e che rappresentano il 47,2% degli operatori totali.

**Fig. 5 - Distribuzione degli operatori per macrotipolo formativo**



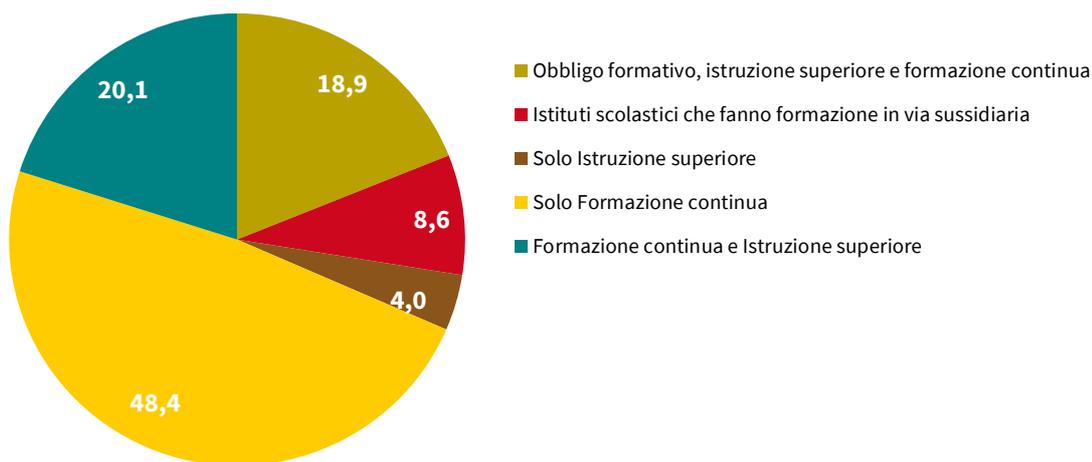
Ogni operatore del sistema della formazione professionale può quindi caratterizzarsi in base alla sua capacità di erogare uno o più tipi di formazione. Per questa ragione, è utile suddividere l'universo degli operatori accreditati in base alla formazione che erogano (Fig. 6.).

<sup>6</sup> In termini di occupazione ci si attende un impatto molto meno significativo, dato che è verosimile ipotizzare che tali strutture richiedano un numero inferiore di addetti.

<sup>7</sup> Ovviamente, in questo caso è ipotizzabile che il peso di queste strutture in termini di occupazione sia, per le ragioni indicate, significativamente superiore alla media.

- Il primo gruppo è costituito dagli operatori accreditati nel segmento dell'obbligo formativo. Questi soggetti possono esercitare la propria attività anche nel segmento dell'istruzione superiore e in quello della formazione continua, rappresentando quindi il nucleo centrale del sistema della formazione professionale piemontese. Sebbene rappresenti solo il 18,9% degli operatori totali, sulla base di nostre elaborazioni su dati Monviso, questo gruppo eroga servizi al 66,9% degli studenti totali del sistema formativo piemontese
- Il secondo gruppo è quello delle scuole che svolgono funzioni di formazione in via sussidiaria: circa la metà può operare nel segmento dell'obbligo formativo; l'altra metà può invece erogare anche formazione superiore (e, più raramente, anche formazione per adulti/formazione continua). Si tratta di un gruppo che coinvolge l'8,6% degli operatori (8,6%) e lo 0,3% degli studenti iscritti
- Il terzo gruppo è composto da operatori che svolgono la loro attività esclusivamente nel segmento della formazione superiore. Si tratta di un gruppo di dimensioni piuttosto limitate (rappresenta il 4% degli operatori totali e il 3% degli studenti iscritti), ma è importante perché rappresenta il principale strumento che lo Stato ha utilizzato per introdurre modalità formative che richiamano la formazione professionale nei paesi mitteleuropei
- Infine, il gruppo di coloro che operano nel settore della formazione per adulti/formazione continua, che costituisce il gruppo di operatori più numeroso (rappresentando 68,5% degli operatori accreditati), pur rilevando un numero di studenti iscritti assai più contenuto (29,8% degli studenti complessivamente iscritti). Questa differenza tra quota di soggetti accreditati e quota di studenti iscritti è dovuta principalmente agli operatori accreditati per la formazione continua, che rappresentano il 48,4% del totale ma prestano i propri servizi ad una quota limitata di studenti (9,7%)<sup>8</sup>. Ciò può essere messo in relazione al fatto che molti soggetti che forniscono servizi esclusivamente nel settore della formazione continua richiedono agli uffici regionali l'accREDITAMENTO per sfruttare eventuali opportunità di mercato, ma poi non sempre sono in grado di attivare corsi di formazione.

**Fig. 6 - Distribuzione degli operatori per macrotipo formativo: gruppi omogenei**

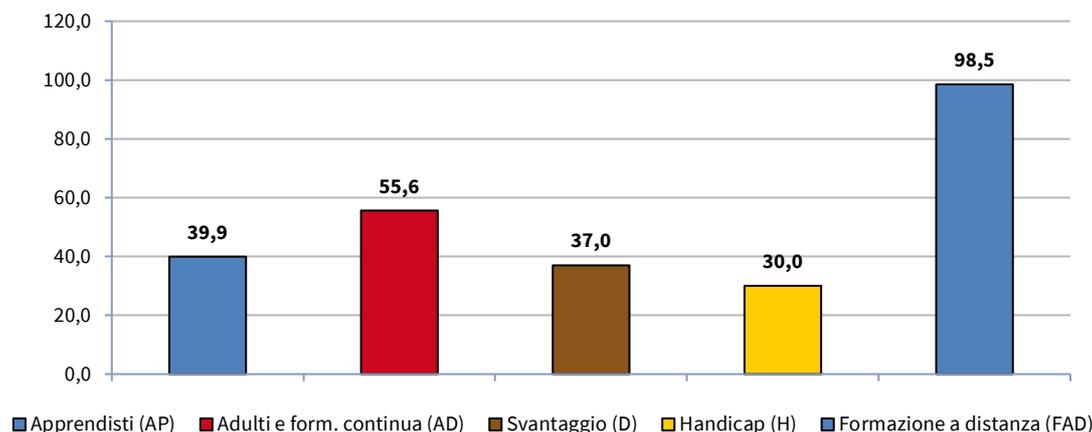


<sup>8</sup> Gli operatori che svolgono attività di formazione continua e di istruzione superiore rappresentano il 20,1% degli operatori e degli studenti iscritti.

## LA DISTRIBUZIONE DEGLI OPERATORI PER ALCUNI TIPI DI FORMAZIONE

L'ultimo aspetto da considerare (Fig. 7.) è l'incidenza di alcune specifiche modalità formative: come già sottolineato, l'insieme delle modalità formative considerate non corrisponde alla totalità della formazione erogata, ma solo ad alcune forme ritenute particolarmente interessanti dall'amministrazione regionale.

**Fig. 7 - Incidenza di alcuni specifici tipi di formazione**



Le prime due modalità fanno riferimento alla relazione che si stabilisce tra sistema della formazione professionale e sistema imprenditoriale:

- come si può notare, solo poco più di un terzo degli operatori accreditati (39,9%) è abilitato ad allestire corsi di formazione per apprendisti: non è un dato sorprendente, data la complessità organizzativa di un sistema come quello dell'apprendistato, che richiede una solida interazione tra enti di formazione e imprese (struttura flessibile e personalizzata dei percorsi formativi, progettazione dei percorsi formativi che coinvolge enti di formazione e imprese, presenza di un tutor dell'istituzione formativa e di un tutor aziendale, definizione di criteri condivisi di valutazione, ecc.)
- una quota maggiore di operatori accreditati (55,6%) è invece coinvolta in programmi formativi per adulti disoccupati e in attività di formazione continua a domanda individuale. E' verosimile ipotizzare, in questo caso, che tale maggior coinvolgimento sia da mettere in relazione al fatto che questa modalità è per lo più incentrata su moduli formativi relativamente brevi che consentono di creare classi sufficientemente numerose e che possono essere erogati a distanza (si pensi, ad esempio, ai corsi di apprendimento delle lingue straniere o ai corsi relativi alla sicurezza).

La terza e la quarta modalità hanno invece a che fare con una domanda di tutela sociale e lavorativa di alcuni gruppi, vale a dire individui in particolari situazioni di svantaggio (utenza in situazione di disagio sociale ed a conseguente rischio di esclusione: giovani seguiti dai servizi sociali, immigrati extracomunitari, tossicodipendenti, carcerati, nomadi) e individui diversamente abili (utenza con handicap intellettuale, utenza psichiatrica, invalidi civili e del lavoro).

Per entrambe le classi, il numero delle sedi operative che operano in questo segmento rappresenta circa un terzo delle sedi operative totali: il 37% opera nel segmento della formazione a sostegno di individui con svantaggio, il 30% opera invece nel segmento della formazione a sostegno di persone diversamente abili.

Infine, viene presa in considerazione la quota di sedi operative in grado di erogare formazione a distanza. Tale quota è molto elevata (rappresenta il 98,5% delle sedi operative totali) ed è pertanto poco significativa. Verosimilmente deve essere messa in relazione al completamento del processo di digitalizzazione, accelerato dalla diffusione di tecnologie di interazione digitale a cui si è assistito nel corso della recente pandemia. Regione Piemonte infatti, con specifici atti "emergenziali", ha fornito indicazioni operative che hanno consentito di erogare gli interventi con modalità a distanza, anche nella forma mista/integrata, al fine di salvaguardare i servizi di formazione, orientamento, politica attiva del lavoro e diritto allo studio. Nell'ambito di tale normativa è stato richiesto agli enti di formazione di implementare l'accreditamento delle loro sedi, laddove non fosse già presente, con la Tipologia FAD (Formazione a distanza).

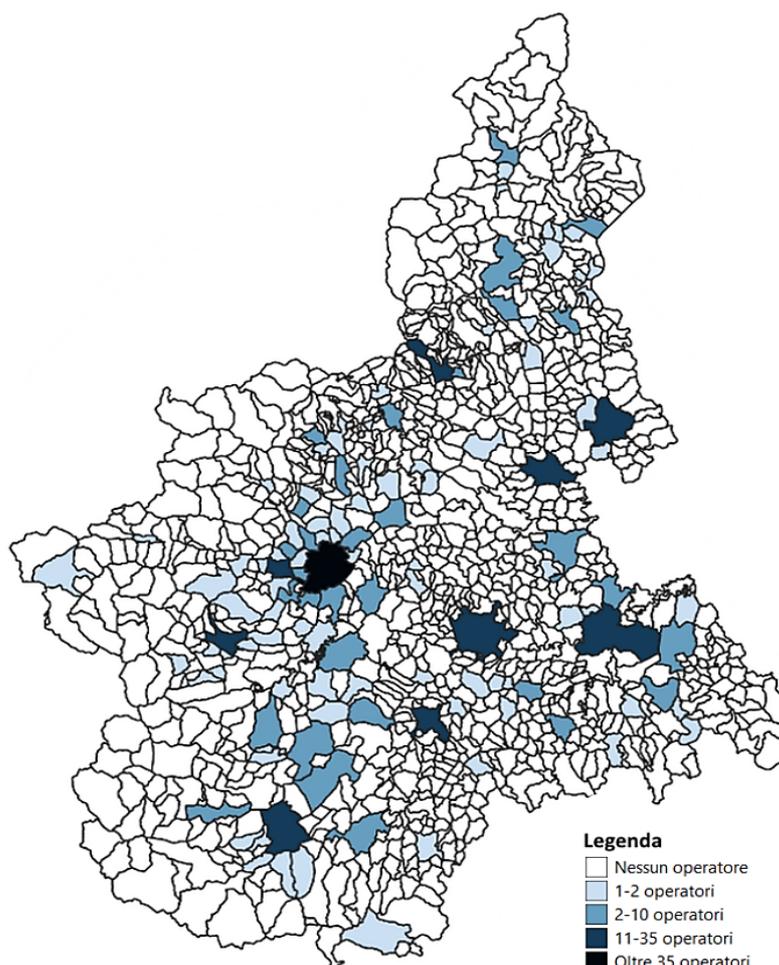
## LE SPECIFICITÀ TERRITORIALI

In questa parte del rapporto si cercherà di comprendere se le variabili analizzate possano fornire qualche indicazione al riguardo di come la formazione e il mondo del lavoro siano intrecciati a livello territoriale.

La distribuzione territoriale degli operatori sul territorio piemontese – presentata in Figura 8. e in Tabella 2. – evidenzia una fortissima concentrazione in provincia di Torino (54% degli operatori). Con tutta probabilità tale concentrazione può essere riconducibile allo sviluppo dell'area metropolitana torinese, basato sulle esigenze della grande impresa industriale, che ha fortemente influenzato le dinamiche dello sviluppo urbano e della domanda di lavoro, così come al suo peso demografico<sup>9</sup>. Tra le altre province, solo due presentano un numero di sedi operative che – pur non comparabili con quelli della provincia di Torino – sono significativi, probabilmente a causa dell'estensione del proprio territorio e dell'ampiezza della popolazione: si tratta di Cuneo (14,8% degli operatori totali) e di Alessandria (10,4% degli operatori totali). Le altre province – Asti, Biella, Novara, Verbano-Cusio-Ossola e Vercelli – presentano una quota di sedi operative molto contenuta, significativamente inferiore al 10% del totale regionale.

---

<sup>9</sup> Nell'immediato dopoguerra si saldò il legame tra grande industria e formazione professionale che già esisteva nel periodo prebellico: "l'impressione che si ricava è che se la fabbrica a Torino aveva rappresentato in tempo di guerra un «punto di ancoraggio e di sopravvivenza anche civile nel disfacimento di ogni altra istituzione», non diversamente era toccato all'istruzione popolare e professionale, che nella fabbrica vedeva uno degli orizzonti sicuri di approdo" (cfr. Gallo, 2011, p. 141). Gallo sottolinea con chiarezza che nell'immediato dopoguerra la quota di addetti all'industria era molto elevata – tra 22 e 24 addetti per cento residenti – nelle province industriali di Torino, Vercelli (che comprendeva Biella) e Novara: la domanda di lavoro era pertanto fortemente polarizzata su figure professionali che richiedevano una crescente specializzazione e ciò determinò lo sviluppo del sistema della formazione professionale provinciale. Così, da un lato, si svilupparono scuole aziendali che soddisfacevano i bisogni della grande impresa – FIAT, Lancia e Olivetti – e che assunsero presto rilevanza nazionale. Dall'altro, si affacciarono sulla scena istituti di formazione di diversa natura (enti pubblici e privati), che svilupparono un sistema formativo basato su corsi serali e integrativi e che offrivano cicli triennali di cultura generale e preparazione tecnico-professionale di tipo industriale.

**Fig. 8 - Distribuzione territoriale dei soggetti che operano nel settore della formazione professionale****Tab. 2 - Distribuzione percentuale degli operatori della formazione professionale e incidenza ogni 100.000 residenti per provincia di localizzazione nel 2022**

	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VCO	VC	TOT
<i>Quota operatori</i>	10,4	4,9	2,8	14,8	5,5	54,0	3,1	4,6	100,0
<i>Operatori per 100.000 residenti</i>	17,2	15,9	11,2	17,2	10,2	16,6	13,6	18,7	15,9

Fonte: Ufficio accreditamento per la formazione professionale e l'orientamento della Regione Piemonte (2022a) e ISTAT (2022).

Se si considera la densità delle sedi operative per 100.000 residenti (Tab. 2), si nota che la distribuzione territoriale dei soggetti accreditati ad operare nella formazione professionale, che sembrava spiegata quasi esclusivamente dal peso demografico e dallo sviluppo storico-industriale, appare dipendere anche da altri fattori. Il territorio torinese non primeggia più, almeno in termini di numero di sedi. La distribuzione che emerge in Tab. 2 evidenzia altri territori come ricchi di sedi operative: il Vercellese e poi, a pari merito, l'Alessandrino e il Cuneese.

Nel seguito si propone di raccogliere ulteriori elementi conoscitivi mediante l'analisi dell'incidenza – ogni 100.000 residenti – delle altre caratteristiche finora analizzate nei paragrafi precedenti. Si esamina quindi l'incidenza dei diversi tipi di natura giuridica degli operatori del settore, dei macrotipi di formazione, dei tipi specifici di formazione e della disponibilità della formazione

a distanza (cfr. Tabb. 3-5). Questa analisi consentirà di provare a operare un primo sommario raggruppamento di territori caratterizzati da sistemi formativi con alcune caratteristiche comuni.

**Tab. 3 - Distribuzione degli operatori accreditati per natura giuridica dell'ente di formazione e provincia di localizzazione, valori per 100.000 residenti, 2022**

	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VCO	VC	TOT
<i>Enti pubblici</i>	2,9	2,4	1,2	3,4	1,7	1,7	1,3	3,6	2,1
<i>Enti senza fini di lucro</i>	6,4	6,3	5,3	5,0	4,1	6,3	4,5	10,3	6,0
<i>Consorzi part. pubblica</i>	2,5	3,4	0,6	3,6	0,8	1,5	2,6	3,0	2,0
<i>Imprese e consorzi privati</i>	5,4	3,8	4,1	5,2	3,6	6,9	5,2	1,8	5,7
<i>Totale operatori</i>	17,2	15,9	11,2	17,2	10,2	16,6	13,6	18,7	15,9

Fonte: Ufficio accreditamento per la formazione professionale e l'orientamento della Regione Piemonte (2022a) e ISTAT (2022).

**Tab. 4 - Distribuzione degli operatori accreditati per macrotipo formativo e provincia di localizzazione, valori per 100.000 residenti, 2022**

	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VCO	VC	TOT
<i>Obbligo formative (A)</i>	3,9	3,4	1,8	3,6	2,2	2,6	4,5	4,8	3,0
<i>Formazione superior (B)</i>	8,4	8,7	5,9	8,8	5,3	7,1	6,5	12,1	7,5
<i>Formazione continua (C)</i>	15,5	15,4	10,0	14,6	9,1	14,9	13,0	16,9	14,3
<i>leFP sussidiaria (D)</i>	0,7	1,4	0,6	2,4	1,1	1,1	1,3	3,6	1,4
<i>Totale operatori</i>	17,2	15,9	11,2	17,2	10,2	16,6	13,6	18,7	15,9

Fonte: Ufficio accreditamento per la formazione professionale e l'orientamento della Regione Piemonte (2022a) e ISTAT (2022).

**Tab. 5 - Distribuzione degli operatori accreditati per specifici tipi di formazione e provincia di localizzazione, valori per 100.000 residenti, 2022**

	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VCO	VC	TOT
<i>Apprendisti (AP)</i>	7,1	8,7	4,7	6,5	3,9	6,3	5,8	8,4	6,3
<i>Adulti/formaz. cont. (AD)</i>	10,3	11,1	6,5	9,8	5,5	8,7	6,5	13,3	8,8
<i>Svantaggio (D)</i>	7,1	9,1	3,5	6,9	3,6	5,5	4,5	8,4	5,9
<i>Handicap (H)</i>	5,9	6,7	4,1	5,0	4,1	4,3	4,5	7,8	4,8
<i>Formaz. a distanza (FAD)</i>	17,2	15,9	11,2	17,0	9,7	16,2	13,6	18,7	15,7
<i>Totale operatori</i>	17,2	15,9	11,2	17,2	10,2	16,6	13,6	18,7	15,9

Fonte: Ufficio accreditamento per la formazione professionale e l'orientamento della Regione Piemonte (2022a) e ISTAT (2022).

La prima evidenza, come si è detto, è che l'elevata concentrazione degli operatori della formazione professionale nella **provincia di Torino** scompare, una volta che si mettono a confronto il loro numero e la popolazione residente (Tab. 2). Il numero di operatori per 100.000 residenti continua ad essere superiore alla media regionale (16,6 contro 15,9 a livello regionale), ma è inferiore a quella di province come Vercelli, Cuneo e Alessandria. Benché i valori provinciali siano in larga misura in linea con quelli medi regionali, la provincia di Torino si caratterizza per una prevalenza relativa di enti di diritto privato, quali gli enti senza fini di lucro (6,3 operatori per

100.000 residenti contro 6 a livello regionale) e soprattutto le imprese/i consorzi di imprese (6,9 operatori per 100.000 residenti contro 5,7 a livello regionale).

Inoltre, l'analisi delle Tab. 3.-5. mostra che nella Città Metropolitana di Torino operano in misura superiore alla media regionale gli operatori accreditati nel macrotipo formativo della formazione continua (14,9 operatori per 100.000 residenti contro 14,3 a livello regionale) e nella modalità formativa della formazione a distanza (16,2 operatori per 100.000 residenti contro 15,7 a livello regionale).

Per quanto riguarda le altre province si può ipotizzare di raggrupparle in base alla loro tradizionale vocazione economica (che in alcuni casi può anche essere diversa dall'attuale). In particolare è possibile ordinare i territori provinciali in tre grandi gruppi: le altre due province industriali piemontesi (Biella e Novara), l'unica provincia con sperimentata vocazione turistica (Verbanico-Cusio-Ossola) e le province a tradizione agricola (Cuneo, Asti, Alessandria e Vercelli).

Le due **province "industriali"** storicamente presentavano tassi di occupazione industriale in linea con la media regionale, ma avevano caratteristiche strutturali differenti (Gallo, 2011). Si tratta di aree industriali prevalentemente popolate di imprese di piccole e medie dimensioni: a Biella le piccole e medie imprese industriali caratterizzano il settore tessile-abbigliamento; a Novara, invece, operano in molti settori quali la meccanica (rubinetteria) e ancora il tessile-abbigliamento, ma in questa provincia operano anche imprese di dimensioni maggiori (industria chimica, industria della carta, logistica, ecc.).

In questi territori emerge chiaramente come il ruolo del sistema della formazione professionale sia fortemente sottodimensionato rispetto alla media regionale: ogni 100.000 residenti, in provincia di Biella sono accreditati 11,2 soggetti che operano nel settore della formazione professionale e in quella di Novara 10,2, livelli molto inferiori al dato regionale (15,9 operatori per 100.000 residenti). Si nota come in queste due province sia debole la presenza di enti pubblici e ancora di più di consorzi a partecipazione pubblica, inferiore anche rispetto alla Città Metropolitana di Torino.

**Tab. 6 - Distribuzione degli operatori accreditati per specifici tipi di formazione e provincia di localizzazione, valori per 100.000 residenti, 2022**

	Enti pubblici	Enti senza fine di lucro	Consorzi a part. pubblica	Imprese e consorzi priv.	Totale
<i>Apprendisti (AP)</i>					
PIEMONTE	2,22	75,56	20,74	1,48	100,00
BIELLA & NOVARA	4,55	90,91	4,55	0,00	100,00
<i>Adulti/formaz. cont. (AD)</i>					
PIEMONTE	6,65	65,69	21,01	6,65	100,00
BIELLA & NOVARA	9,68	77,42	12,90	0,00	100,00
<i>Svantaggio (D)</i>					
PIEMONTE	10,40	67,60	21,20	0,80	100,00
BIELLA & NOVARA	10,53	84,21	5,26	0,00	100,00
<i>Handicap (H)</i>					
PIEMONTE	12,81	66,50	19,21	1,48	100,00
BIELLA & NOVARA	22,73	68,18	4,55	4,55	100,00
<i>Formaz. a distanza (FAD)</i>					
PIEMONTE	12,46	38,29	12,76	36,49	100,00
BIELLA & NOVARA	11,11	44,44	7,41	37,04	100,00

Fonte: ns. elaborazioni su dati Ufficio accreditamento per la formazione professionale e l'orientamento della Regione Piemonte (2022a).

La Tabella 6. mostra altresì che, rispetto alle medie regionali, nelle due province di Biella e Novara sono sovra rappresentati gli enti senza fine di lucro e hanno invece un peso inferiore alla media regionale i consorzi a partecipazione pubblica e le imprese/i consorzi privati.

Dal punto di vista interpretativo, è possibile ipotizzare che questo minore impatto del sistema della formazione professionale in questi territori sia almeno in parte riconducibile al fatto che le imprese industriali di piccola e media dimensioni hanno tradizionalmente un approccio alla formazione della forza lavoro impiegata basata sull'affiancamento del lavoratore neoassunto ad un lavoratore esperto, che combina pertanto i principi del *learning by doing* e del *training on the job*.

La **provincia "a vocazione turistica"** del Verbano-Cusio-Ossola presenta caratteristiche non dissimili dalle province a vocazione industriale di Biella e Novara. Innanzitutto, la diffusione territoriale del sistema della formazione professionale appare meno sistematica rispetto alla media regionale: nel Verbano-Cusio-Ossola operano infatti 13,6 operatori ogni 100.000 residenti, un valore anche in questo caso nettamente inferiore alla media regionale (15,9 sedi operative per 100.000 residenti).

Anche in questo caso, se si considerano i dati relativi alla natura giuridica dell'operatore, al macrotipo formativo e alla diffusione di alcune particolari tipologie di erogazione della formazione professionale, emerge abbastanza chiaramente come il sistema della formazione professionale abbia dimensioni inferiori rispetto alla media regionale.

L'unica eccezione è costituita da una maggior presenza di soggetti che operano nel macrotipo dell'obbligo formativo (4,5 sedi operative per 100.000 residenti contro 3 a livello regionale). Ciò è verosimilmente dovuto proprio alla vocazione turistica dell'area: è infatti probabile che la domanda di lavoro del settore turistico incentivi molti giovani a frequentare corsi di formazione professionale in vista di un impiego nelle strutture di ristorazione e ricettive dell'area.

Infine, per quanto riguarda invece le **province tradizionalmente "agricole"**<sup>10</sup> sono caratterizzate da una concentrazione di operatori superiore (o in un caso uguale) a quella che si registra a livello regionale: per 100.000 abitanti i soggetti che operano nel settore della formazione professionale sono 18,7 in provincia di Vercelli, 17,2 nelle province di Cuneo e Alessandria, 15,9 in provincia di Asti.

L'interpretazione che si può tentare di dare a questa evidenza è che in questi territori il sistema della formazione professionale abbia storicamente svolto la funzione di consentire a giovani provenienti dal mondo rurale di "imparare un mestiere", di aver accesso a competenze sulle

---

<sup>10</sup> In questo caso, la struttura economica postbellica di questi territori era profondamente differente da quella delle province del Nord: gli addetti all'industria per 100 residenti erano oltre dieci punti inferiori a quelle delle province più industrializzate e la vocazione di questi territori era prevalentemente agricola, spesso attraverso lo sviluppo di produzioni a basso valore aggiunto (cfr. Gallo, 2011). In questi territori, la formazione professionale era uno strumento per avviare la trasformazione da un'economia agricola a basso valore aggiunto ad un'economia agricola con produzioni di qualità e/o ad un'economia industriale. Ad esempio, nelle province di Asti e Cuneo – in cui esistevano competenze elevate nel campo della conduzione dei fondi agricoli, ma si registravano carenze professionali nel campo dell'enologia – si svilupparono alcuni indirizzi di formazione professionale *ad hoc*. Nelle province con produzione agricola ancora più povere, come poteva essere il caso dell'alessandrino, la formazione professionale veniva intesa come strumento di evoluzione socio-economica: "L'urgenza di una «ulteriore diffusione e intensificazione delle scuole professionali» veniva ritenuta cruciale anche in una zona come l'alessandrino, in cui oltre ai numerosi istituti statali e privati funzionavano anche nove scuole professionali artigiane e 45 corsi di addestramento per disoccupati. Era la stessa dinamica produttiva ed espansiva, che nel decretare la fine del mondo contadino italiano in quanto universo sociale predominante, imponeva uno sforzo per agevolare la «grande trasformazione» anche dal punto di vista della disponibilità di differenti figure professionali" (cfr. Gallo, 2011, p. 149).

quali avrebbero potuto costruire un futuro economicamente più solido. Una serie di fattori contribuisce a rendere questa ipotesi di lavoro se non altro plausibile.

In primo luogo, se questa interpretazione è corretta non dovrebbe essere sorprendente il fatto che un forte ruolo sia svolto in queste province dall'operatore pubblico: la quota di operatori appartenenti a enti pubblici o a consorzi a partecipazione pubblica è nella quasi totalità dei casi superiore alla media regionale.

In secondo luogo, tutti i macrotipi formativi sono generalmente sovrarappresentati rispetto alla media regionale per effetto della relativa densità di operatori della formazione professionale in queste province. Tuttavia, la differenza rispetto alla media regionale è maggiore per i segmenti dell'obbligo formativo e della formazione superiore, ciò che potrebbe confermare la funzione "educativa" di questi sistemi formativi provinciali.

Ciò non significa che gli operatori di questi territori non siano attrezzati a soddisfare una domanda proveniente dal mondo del lavoro e da istanze di carattere più tipicamente sociali. In effetti, il legame con il mondo del lavoro è confermato dal peso – superiore alla media regionale – assunto dagli operatori accreditati a svolgere formazione in apprendistato e formazione per adulti/formazione continua. Inoltre – verosimilmente per effetto della forte presenza sul territorio di strutture formative pubbliche – anche la presenza di operatori che effettuano formazione per soggetti con svantaggio o diversamente abili risulta essere più diffusa rispetto alla media regionale.

## CONCLUSIONI DELLA PRIMA PARTE DEL RAPPORTO

In conclusione, l'analisi dei dati amministrativi relativi all'accREDITAMENTO dei soggetti che operano nel settore della formazione professionale fa emergere – pur nella limitatezza delle variabili che vengono considerate – alcune interessanti ipotesi di ricerca.

La prima evidenza è che negli ultimi vent'anni il sistema della formazione professionale è molto cambiato, soprattutto per effetto dell'irruzione sulla scena di un gran numero di soggetti pubblici e privati che operano nel libero mercato. Benché esistano buone ragioni per pensare che l'impatto di questo semento formativo non sia tanto rilevante quanto il suo incremento quantitativo, tuttavia questa evidenza pone alcune domande relative alla relazione tra strutture amministrative di gestione del sistema formativo e domanda di formazione da parte di imprese/istituzioni sociali/individui. In particolare, questa proliferazione di soggetti che operano in un mercato non intermediato dall'amministrazione regionale pone il tema dell'opportunità di orientare il sistema formativo verso il soddisfacimento di domande (produttive, sociali, individuali) che – a dispetto del fatto di non essere finanziate – sono in forte crescita.

Un secondo aspetto da considerare è il diverso impatto che il sistema della formazione professionale regionale ha avuto a livello territoriale. Nelle pagine precedenti si è ipotizzato che questo impatto dipenda da molti fattori, tra i quali contaminazione tra le dinamiche globali (la "modernizzazione" negli anni del miracolo economico, la "flessibilità organizzativa" tra gli anni Settanta e gli Anni Novanta, la "globalizzazione" a cavallo dei due millenni) e le traiettorie dei sistemi produttivi locali. È pertanto verosimile ipotizzare che gli esiti di queste interazioni dipendano in parte dalla storia economica e sociale dei singoli territori e definiscano traiettorie che non sempre convergono, richiedendo quindi a chi amministra il sistema formativo capacità adattarsi ai contesti locali.

SECONDA PARTE

L'ANALISI DEI DATI  
DEL QUESTIONARIO



## EXECUTIVE SUMMARY DELLA SECONDA PARTE

L'IRES Piemonte, su mandato della Regione, ha realizzato un'indagine su enti, sedi e istituti scolastici che offrono formazione professionale in Piemonte. L'indagine è stata svolta sottoponendo a queste organizzazioni un questionario che ne ha indagato le caratteristiche istituzionali, il personale, le dotazioni di laboratorio, la presenza sul territorio, le modalità con cui queste realtà progettano e gestiscono i processi formativi<sup>11</sup>.

Il tasso di risposta dell'indagine è stato del 51%; sono stati compilati 350 questionari su un totale di 687 enti. Nelle province, il tasso di risposta varia da un minimo del 43% a un massimo del 74%. Tutti o quasi gli enti di grandi dimensioni hanno risposto all'indagine, mentre il tasso di risposta si riduce tra gli enti più piccoli e con un numero inferiore di studenti iscritti.

L'indagine ha messo in luce un settore di attività ampio e articolato. Le organizzazioni che offrono formazione professionale si rivolgono a giovani, adulti, occupati, disoccupati, persone in difficoltà o in condizioni di handicap. Alcune sono focalizzate su un solo target di utenza, altre hanno un ampio ventaglio di corsi e occasioni di formazione. Inoltre, esse differiscono tra loro per numerose caratteristiche: natura giuridica, scopi perseguiti, dimensioni, collocazione geografica e molte altre ancora.

Nonostante questa eterogeneità, più del 95% delle risposte sono state date da organizzazioni le cui attività principali sono<sup>12</sup>:

- formazione iniziale
- formazione per il lavoro
- formazione continua
- formazione a libero mercato.

Le caratteristiche di questi quattro tipi di enti sono state ampiamente descritte nel corso dei capitoli. Qui facciamo un'ulteriore semplificazione, basata sulle evidenze emerse dall'analisi dei dati, aggregando i quattro tipi di organizzazioni in **due macro-tipi**, dove il primo aggrega gli enti che fanno formazione iniziale e formazione per il lavoro, mentre il secondo aggrega gli enti che fanno formazione continua e formazione a libero mercato. Le caratteristiche dei due macro-tipi sono:

- le organizzazioni che offrono formazione iniziale e formazione per il lavoro, nella maggior parte dei casi, sono **enti o associazioni del terzo settore**, non hanno fini di lucro, sono di ispirazione religiosa o di derivazione datoriale o sindacale, sono di medio-grandi dimensioni, in termini di personale (dipendenti e collaboratori), di sedi operative distribuite sul territorio e di studenti iscritti. Questi enti partecipano assiduamente ai bandi della Regione e si finanziano, prevalentemente, con le risorse messe a disposizione da questi bandi. Oltre alla formazione iniziale e alla formazione per il lavoro, gli enti del terzo settore svolgono numerose attività formative: la formazione continua, la formazione per persone in condizioni di disagio o difficoltà, la formazione a libero mercato, ecc.

<sup>11</sup> Alcune parti del questionario sono ispirate al questionario ideato da Luca Fasolis per l'indagine pubblicata nel volume pubblicato nel 2007: L'occupazione e le professionalità negli enti che erogano formazione in Piemonte.

<sup>12</sup> La parte restante delle risposte sono state fornite da realtà che svolgono, con carattere di prevalenza, attività formative diverse da quelle citate (IFTS, ITS, Formazione contrasto allo svantaggio, ecc.).

- le organizzazioni che offrono formazione continua e formazione a libero mercato sono **società** che hanno scopo di lucro, sono nate a seguito di iniziative private, sono spesso (ma non sempre) di piccole o piccolissime dimensioni, partecipano molto meno assiduamente ai bandi della Regione e si finanziano, prevalentemente, con risorse private. Al contrario del caso precedente, le società sono focalizzate sulle loro attività principali (formazione continua e formazione a libero mercato) e, nella maggior parte dei casi, non svolgono altre attività.

I due macro-tipi di organizzazioni differiscono tra loro per altri aspetti indagati nella ricerca. Uno fra questi è costituito dalla disponibilità di laboratori didattici e dalla loro gestione:

- gli **enti della formazione iniziale** sono dotati di numerose postazioni in laboratorio, destinate a ospitare gli studenti. Questi enti investono quote rilevanti di fatturato per fronteggiare i costi di aggiornamento tecnologico e infrastrutturale dei laboratori e dei macchinari
- le società che svolgono **formazione continua e a libero mercato** posseggono un numero esiguo di laboratori e, per questa ragione, investono quote di fatturato più contenute per il loro mantenimento.

I due macro-tipi compiono scelte differenti anche nei rapporti che instaurano con gli altri soggetti del territorio:

- **rilevazione delle esigenze lavorative delle imprese:** quasi tutte le organizzazioni che offrono formazione iniziale assegnano incarichi in modo formale a una o più persone per rilevare le esigenze lavorative del mondo produttivo; la percentuale scende al 60% circa tra quelle che fanno formazione continua e a libero mercato
- **rapporti con le Agenzie per il lavoro e con i Centri per l'Impiego:** la diffusione di incarichi formali resta elevata tra gli enti che fanno formazione iniziale e formazione per il lavoro, mentre tra gli enti che fanno formazione continua e a libero mercato si amplia – come nel caso precedente – il ricorso a incarichi di tipo informale
- **collaborazione con le imprese:** molte organizzazioni che offrono formazione iniziale e formazione per il lavoro sviluppano diverse forme di collaborazione con le imprese, con gli altri enti di formazione e con gli enti del terzo settore (eventi di informazione e orientamento, incontri di progettazione formativa e di confronto sui profili professionali attesi e sugli standard formativi, partenariati, ecc.). Queste collaborazioni sono meno diffuse tra le organizzazioni che offrono formazione continua e a libero mercato.

Nonostante la presenza di fattori distintivi tra i due macro-tipi di enti, vi sono anche **elementi trasversali** ad essi. I più importanti sono il numero di collaboratori, il titolo di studio dei dipendenti e dei collaboratori e la funzione svolta dalle due categorie di personale. In sintesi, si osserva che:

- **dipendenti-collaboratori:** i dipendenti rappresentano il 30% circa del totale del personale, mentre i collaboratori arrivano al 70%. Questa distribuzione è simile nei diversi tipi di enti
- **titolo di studio:** i collaboratori sono mediamente più scolarizzati dei dipendenti; i collaboratori laureati sono il 69%, tra i dipendenti si scende al 54%
- **mansioni svolte:** i contratti di collaborazione sono destinati, in gran parte, allo svolgimento di attività di docenza, un dato verosimilmente collegato al precedente. I dipendenti svolgono compiti più diversificati: funzioni gestionali, amministrative, tecniche.

L'analisi delle modalità di gestione del **processo formativo** mette in evidenza elementi comuni ma anche differenze tra tipi di organizzazioni:

- **analisi dei fabbisogni:** le organizzazioni della formazione professionale conducono l'analisi dei fabbisogni utilizzando soprattutto metodi informali, privilegiando i contatti personali diretti con le imprese del territorio, i resoconti dei docenti o i colloqui con i tutor e con gli studenti. Solo una minoranza utilizza anche modalità più strutturate: indagini territoriali, questionari, interviste, ecc. Anche se le modalità informali prevalgono in tutti gli enti, le organizzazioni che offrono formazione iniziale e, soprattutto, formazione per il lavoro utilizzano anche metodi strutturati; quelle che svolgono formazione continua e formazione a libero mercato utilizzano quasi esclusivamente metodi informali
- **cambiamenti:** le organizzazioni affermano che, negli ultimi quindici anni, hanno introdotto numerose innovazioni nella progettazione formativa, in nuove metodologie didattiche, nei contenuti dei corsi
- **progettazione formativa:** la riprogettazione formativa si svolge avvalendosi di incontri strutturati con la figura che si occupa di progettazione e valutazione formativa. Il ricorso al collegio docenti o alla riprogettazione individuale del docente è meno frequente, soprattutto negli enti impegnati nella formazione continua
- **mutamenti negli ultimi quindici anni:** le organizzazioni affermano che, negli ultimi quindici anni, hanno sperimentato un aumento dei corsi, degli studenti iscritti, delle funzioni gestionali, elementi che hanno inciso sull'assetto organizzativo e gestionale. Solo una minoranza ritiene di aver sperimentato anche un aumento del personale
- **formazione dei docenti:** le modalità con cui gli enti provvedono alla formazione e all'aggiornamento dei docenti/formatori torna a essere un elemento che separa abbastanza nettamente gli enti. Le organizzazioni che svolgono formazione iniziale prevedono l'obbligo di formazione per i docenti e organizzano essi stessi percorsi di aggiornamento. Negli altri enti la situazione è più eterogenea: l'obbligo di formazione per i docenti è poco diffuso ma gli enti affermano che i docenti fanno ugualmente formazione anche se in modo autonomo.

L'indagine ha messo in luce come i due macro-tipi di organizzazioni non hanno la stessa diffusione nelle tre **aggregazioni provinciali** che abbiamo identificato: Torino, altre province industriali, province agro-industriali. Questa diversità condiziona le caratteristiche della collaborazione tra le organizzazioni della formazione professionale e gli altri soggetti. Se in un determinato territorio prevalgono alcuni tipi di enti, le relazioni tra chi eroga formazione e altri soggetti tendono a riflettere quelle tipiche del tipo di ente prevalente:

- **la provincia di Torino:** qui prevalgono le società dedite alla formazione continua e a libero mercato. Per questa ragione, la percentuale di organizzazioni che affermano di partecipare a eventi di orientamento, a incontri di progettazione formativa, di discussione sui profili professionali attesi e sugli standard formativi o di creare partenariati è inferiore a quella che si registra nelle altre due aggregazioni provinciali
- **le province agro-industriali** (AL, AT, CN, VC): qui prevalgono gli enti del terzo settore e i consorzi, senza fini di lucro, dediti alla formazione iniziale e per il lavoro. In questa aggregazione, la collaborazione con gli altri attori del territorio è più diffusa
- **le altre province industriali** (NO, BI) e il **Verbano-Cusio-Ossola:** queste province si collocano in posizione intermedia, in cui vi è un'elevata presenza di enti senza fine di lucro, dediti alla formazione iniziale o formazione per il lavoro, ma una presenza di società inferiore solo a quella di Torino. Non sorprende, quindi, che la diffusione della collaborazione si collochi in una posizione intermedia tra le altre due ripartizioni.



# METODOLOGIA E GUIDA ALLA LETTURA DEI DATI

## L'OGGETTO DELLA RICERCA: GLI ENTI DI FORMAZIONE ACCREDITATI DALLA REGIONE PIEMONTE

L'oggetto della ricerca svolta da IRES Piemonte sono state le organizzazioni che offrono formazione professionale sul territorio regionale. Sono stati considerati gli enti di formazione, le loro sedi operative e gli istituti scolastici che, al 16 marzo 2022, risultavano essere stati accreditati dalla Regione Piemonte per lo svolgimento di formazione professionale.

## UN QUESTIONARIO PER CONOSCERE LE CARATTERISTICHE DEGLI ENTI DI FORMAZIONE

Per conoscere meglio le realtà che offrono formazione professionale è stato predisposto un questionario che ne indagasse le caratteristiche istituzionali, il personale impiegato, le dotazioni infrastrutturali, le metodologie adottate nel processo formativo e i rapporti con il territorio.

Il questionario è stato sottoposto all'attenzione dei referenti regionali ed è stato testato attraverso la somministrazione ad una decina di enti di formazione professionale, pervenendo così alla sua versione definitiva.

Il questionario è articolato in sei sezioni:

- informazioni anagrafiche e storiche relative agli enti di formazione, alle sedi o agli istituti scolastici
- informazioni relative alle attività formative svolte
- modalità con le quali le organizzazioni si occupano di progettazione formativa e pedagogico-didattica
- rapporto di queste organizzazioni con gli altri attori del territorio
- caratteristiche dei dipendenti, dei collaboratori e funzioni svolte dalle due categorie di personale
- dotazioni di strutture e laboratori e fonti di finanziamento.

Il questionario è stato somministrato via web attraverso la piattaforma online Survey Monkey, invitando gli enti, via mail, alla compilazione. La rilevazione è partita il 28 luglio 2022 e si è conclusa il 30 ottobre dello stesso anno. A questa prima fase ne è seguita una seconda, terminata il 30 gennaio 2023, per dare la possibilità di compilare il questionario a quelle realtà che non lo avevano ancora fatto. Durante il periodo di indagine, IRES Piemonte ha fornito supporto alle organizzazioni per la compilazione del questionario.

## DALL'ANAGRAFE DEGLI ENTI ACCREDITATI ALLA CHIAVE UNIVOCA PER IDENTIFICARE ENTI, SEDI, ISTITUTI

L'Anagrafe degli enti accreditati per attività di formazione professionale e orientamento contava, a marzo 2022, 904 unità. Il database dell'Anagrafe era costituito da:

- enti di formazione con una o più sedi operative
- enti, sedi operative, istituti scolastici accreditati per attività di formazione e per attività di orientamento; in questi casi, l'Anagrafe li conteggiava due volte.

Per conteggiare correttamente le organizzazioni coinvolte, è stato necessario identificare una lista univoca di enti, sedi operative e istituti scolastici attraverso la costruzione di una chiave

primaria, costituita dalla concatenazione di tre variabili presenti nell'Anagrafe: Gruppo operatore, Cod. operatore e Componente. Si è proceduto in questo modo:

- La variabile Gruppo operatore, concatenata con la variabile Cod. operatore, identifica la chiave univoca degli enti o degli istituti scolastici
- la variabile Gruppo operatore, concatenata con la variabile Cod. operatore e con la variabile Componente, identifica la chiave univoca delle sedi operative.

La costruzione della chiave univoca degli enti, delle sedi e degli istituti ha consentito di ottenere una nuova tabella che conteggia 687 organizzazioni, ovvero enti, sedi, istituti scolastici che operano nel settore della formazione e dell'orientamento.

## I DATI SUGLI STUDENTI ISCRITTI DA ALTRE BANCHE DATI

Per ottenere informazioni aggiuntive sulle organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte, sono state usate altre banche dati in possesso della Regione. È il caso delle informazioni sugli studenti iscritti, contenuti nel database Monviso, gestito da CSI Piemonte per conto della Regione Piemonte.

Utilizzando la chiave univoca descritta in precedenza, sono stati inseriti i dati relativi agli studenti iscritti ai corsi della formazione professionale nel 2021. Per inserire questa informazione, è stato necessario aggregare, in primo luogo, i dati per ente e sede, sommando il numero di studenti per ciascuno di essi; in seconda battuta, sono stati associati i dati degli studenti all'ente e alla sede, usando come chiave identificativa il nome dell'ente e il comune della sede, sfruttando le informazioni contenute nel dataset Monviso.

## BUONE INDICAZIONI DAL TASSO DI RISPOSTA

L'indagine ha raccolto 350 questionari, interamente compilati e utilizzabili per l'analisi. Il **tasso di risposta** è stato pari al **51%** circa (50,9%).

Il tasso di risposta non è uniforme ma varia sotto il profilo territoriale e della natura giuridica degli enti. A livello provinciale, si va dal 43% circa di Alessandria al 74% di Biella. Circa la natura giuridica, il tasso di risposta più elevato si riscontra tra gli enti senza fini di lucro (66%), quello più contenuto tra le imprese (40% circa).

Il tasso di risposta è del 51%, con differenze tra le province

**Tab. 1 - Tasso di risposta all'indagine, suddiviso in base alla provincia sede degli enti, sedi, istituti che offrono formazione professionale in Piemonte**

Provincia sede dell'ente, sede, istituto	Numero di questionari compilati – v.a.	Totale degli enti, sedi, istituti – v.a.	Tasso di risposta – %
Alessandria	30	70	42,9
Asti	20	34	58,8
Biella	14	19	73,7
Cuneo	54	106	50,9
Novara	20	37	54,1
Torino	188	369	50,9
Verbano-Cusio-Ossola	10	21	47,6
Vercelli	14	31	45,2
Totale	350	687	50,9

\* Il dato sulla Provincia è tratto dall'Anagrafe degli enti accreditati per attività di formazione professionale.

Il tasso di risposta è più alto tra gli enti senza fini di lucro, più basso tra le società

**Tab. 2 Tasso di risposta all'indagine, suddiviso in base natura giuridica degli enti, sedi, istituti che offrono formazione professionale in Piemonte**

Natura giuridica	Numero di questionari compilati – v.a.	Totale degli enti, sedi, istituti – v.a.	Tasso di risposta – %
Enti senza fini di lucro	172	261	65,9
Consorzi a partecipazione pubblica	41	85	48,2
Enti pubblici	38	91	41,8
Imprese	99	250	39,6
Totale	350	687	50,9

\* Il dato sulla natura giuridica è tratto dall'Anagrafe degli enti accreditati per attività di formazione professionale.

Se si considera il numero degli studenti iscritti, si ottengono altre indicazioni positive in riferimento al tasso di risposta: in media, gli enti che hanno risposto all'indagine iscrivono il 75% del totale degli studenti della formazione professionale in Piemonte. Anche in questo caso, si osservano differenze provinciali: ad Alessandria, gli enti che hanno risposto al questionario iscrivono il 63% degli studenti, a Biella il 98%.

## L'UNITÀ DI INDAGINE È IL QUESTIONARIO

L'unità di analisi dell'indagine è stato il singolo questionario, compilato dagli intervistati a cui è stato chiesto se l'organizzazione nella quale operano è un ente di formazione, una sede operativa collegata a un ente di formazione, un istituto scolastico che offre formazione professionale in regime di sussidiarietà<sup>13</sup>.

Il 90% delle risposte è stato dato da enti di formazione e da sedi operative

**Tab. 3 Numero di questionari compilati da enti, sedi, istituti che offrono formazione professionale in Piemonte**

Ente / sede / istituto	Numero di questionari compilati – v.a.	Distribuzione percentuale
Ente di formazione con sede operativa collegata	141	40,3
Sede operativa di un ente di formazione	172	49,1
Istituto scolastico accreditato per la formazione professionale	37	10,6
Totale	350	100,0

I questionari possono essere stati compilati da:

- enti con un'unica sede che hanno compilato un solo questionario
- enti con una sede centrale e più sedi operative collegate, che hanno compilato un questionario per la sede centrale e un numero di questionari pari a quello delle sedi operative

<sup>13</sup> La riforma degli Istituti professionali (Decreto Legislativo n. 61/2017) prevede che questi possano offrire, accanto ai tradizionali percorsi quinquennali di istruzione, anche percorsi di istruzione e formazione professionale (leFP in sussidiarietà), secondo gli standard formativi definiti dalla Regione. Per poter offrire questi percorsi, gli Istituti professionali devono essere accreditati dalla Regione Piemonte e seguire i medesimi standard formativi stabiliti per gli enti di formazione.

- enti con una sede centrale e più sedi operative collegate, che hanno compilato un questionario per la sede centrale e un numero di questionari inferiore a quello delle sedi operative (qualche sede non ha compilato il questionario)
- enti con una sede centrale e più sedi operative collegate, in cui la sede centrale non ha compilato il questionario mentre tutte (o alcune) sedi operative lo hanno compilato.

In tutti questi casi, l'unità di analisi è rimasta il singolo questionario. Un esempio può essere di aiuto: ipotizziamo un ente di formazione che ha una sede centrale e 16 sedi operative e ha consegnato 17 questionari, uno per la sede centrale e 16 per le singole sedi operative. L'analisi ha considerato 17 risposte (e non una sola risposta, data da questo ente).

Allo stesso modo, è opportuno sottolineare che alcune risposte sono state date da enti o sedi che hanno molti studenti iscritti e impiegano molto personale, altre da enti e sedi con pochi studenti e poco personale. Anche in questi casi, l'analisi ha considerato le risposte sullo stesso piano di importanza.

## È STATO NECESSARIO RICODIFICARE ALCUNE VARIABILI

Alcuni enti, sedi o istituti hanno ritenuto di non riconoscersi nelle possibilità di risposta contenute nel questionario in alcune domande. In questi casi, gli intervistati hanno utilizzato l'opzione "altro" e – talvolta – hanno inserito la risposta manualmente, nell'apposito spazio. Ciò è avvenuto con una certa frequenza nelle domande relative alla natura giuridica degli enti, alla loro origine, all'attività principale da essi svolta e in altri casi ancora.

In queste situazioni abbiamo ritenuto opportuno procedere alla ricodifica delle risposte per non far perdere rappresentatività alle informazioni. L'operazione è stata effettuata cercando di mantenere la massima aderenza possibile tra le risposte date dagli intervistati e la variabile ricodificata.

Alcune domande del questionario davano la possibilità agli intervistati di affermare se un certo comportamento o una certa scelta viene fatta dall'ente "mai o di rado", "a volte", "spesso" o "sempre". Nella maggior parte dei casi, abbiamo aggregato la risposta "mai o di rado" con quella "a volte", e abbiamo aggregato la risposta "spesso" con quella "sempre".

## UN QUESTIONARIO POCO ADATTO A COGLIERE LA REALTÀ DEGLI ISTITUTI SCOLASTICI

Come già osservato, il questionario è stato rivolto anche agli istituti scolastici che offrono percorsi di formazione professionale, con le stesse caratteristiche di quelli offerti dagli enti di formazione. L'obiettivo dell'analisi era, infatti, quello di fornire un quadro il più completo possibile della formazione professionale in Piemonte.

Tuttavia, il questionario si è rivelato poco adatto a fotografare la realtà degli istituti scolastici. Questa circostanza è stata segnalata da alcuni istituti nello spazio a disposizione per i commenti. Inoltre, alcune risposte date dagli istituti scolastici non sembrano essere state fornite avendo in mente il ruolo che essi svolgono nella formazione professionale, erogata in regime di sussidiarietà, quanto più in generale all'attività da essi svolti come attori del settore dell'istruzione statale. Ad esempio, i dati forniti dagli istituti in riferimento al personale sembrano essere riferiti

all'intera dotazione organica dell'istituto, piuttosto che a quella che opera direttamente nella formazione professionale.

Per queste ragioni, quasi tutta l'analisi dei dati non ha considerato le risposte date dagli istituti scolastici. Tuttavia, ad essi è dedicato un box nel capitolo 6, che riassume alcune delle risposte date da questo settore della formazione professionale.

## LA DIMENSIONE DEGLI ENTI

Le domande sul numero di personale impiegato, distinto nelle categorie dei dipendenti e dei collaboratori, si sono rivelate importanti, non solo per conoscere questo aspetto delle organizzazioni formative, ma anche per suddividerle in categorie dimensionali. A loro volta, le categorie dimensionali si sono rivelate un importante elemento distintivo tra tipi di enti.

Nella maggior parte dei casi, per identificare le categorie dimensionali abbiamo utilizzato il solo personale dipendente, data la sua caratteristica di stabilità all'interno dell'organico degli enti. Tuttavia, abbiamo fatto elaborazioni anche utilizzando la somma di dipendenti e collaboratori. I risultati che si ottengono sono parzialmente differenti. Facciamo un esempio: ipotizziamo di mettere in relazione il numero dei posti in laboratorio con le quattro classi dimensionali degli enti che abbiamo individuato (meno di 5 addetti, tra 5 e 15, tra 16 e 49, oltre 50 addetti). Se per addetti si intende il totale del personale (dipendenti + collaboratori), l'informazione che si ottiene è che la maggior parte dei posti si trova negli enti "grandi", ovvero nelle due categorie "tra 16 e 49" e "oltre 50 addetti". Se per addetti si intendono i soli dipendenti, si ottiene che la maggior parte dei posti si trova negli enti "medio-grandi", ovvero nelle due categorie "tra 5 e 15" e "tra 16 e 49 addetti".

La differenza è dovuta al fatto che alcuni enti (tra cui alcuni molto noti) e le loro sedi dispongono di numerosi posti in laboratorio, ma si collocano nelle classi dimensionali intermedie se si considerano i soli dipendenti e in quelle più grandi se si considera la somma di dipendenti e collaboratori.

## L'AMBITO DI ATTIVITÀ DEGLI ENTI

Il questionario conteneva domande sulle attività di formazione svolte dalle organizzazioni. L'aggregazione utilizzata è la seguente:

- Formazione iniziale o IeFP: corsi triennali finalizzati al conseguimento di una qualifica (EQF 3), rivolti ai giovani che hanno terminato la scuola secondaria di primo grado, e biennali per giovani che hanno compiuto 15 anni o che hanno frequentato almeno un anno di scuola superiore; corsi annuali (4° anno dopo la qualifica), finalizzati al conseguimento di un diploma (EQF 4) per giovani che possiedono una qualifica professionale o giovani qualificati negli istituti professionali di Stato (con qualifica coerente con i requisiti previsti dal percorso scelto)
- Formazione per l'inserimento nel mercato del lavoro: percorsi formativi di breve durata o di durata più lunga, finalizzati al potenziamento delle competenze per l'occupazione e l'occupabilità, per giovani maggiorenni o per adulti, disoccupati o occupati
- Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS): corsi di durata annuale per giovani e adulti in possesso di diploma di istruzione secondaria superiore o diploma professionale di tecnico; si acquisisce il certificato di specializzazione tecnica superiore (EQF 4)

- Istruzione Tecnica Superiore (ITS): percorsi terziari biennali o triennali non accademici, svolti in collaborazione con il sistema produttivo, per possessori di diploma di scuola secondaria superiore o di certificato di specializzazione tecnica superiore; si acquisisce il titolo di diploma di tecnico superiore (EQF 5)
- Formazione di contrasto allo svantaggio: si rivolge a giovani a rischio, disabili, detenuti
- Formazione continua: corsi per occupati su iniziativa dell'impresa (voucher aziendale) o individuale (voucher individuale)
- Formazione a libero mercato: iniziative formative e corsi riconosciuti ma non finanziati dalla Regione; i corsi devono essere coerenti con gli standard formativi di erogazione e di certificazione della Regione e sono rivolti a giovani maggiorenni o adulti, occupati o disoccupati.

# CAPITOLO 1

## I CONCETTI PER INTERPRETARE LE TRASFORMAZIONI

Lo scopo dell'indagine svolta da IRES Piemonte è quello di accrescere il livello di conoscenza del sistema formativo regolato dal canale pubblico regionale e di individuare tipi di organizzazioni formative e loro relazioni con il territorio.

Tre temi motivano la scelta di intraprendere un'indagine di questo tipo:

- i cambiamenti nelle caratteristiche del lavoro e delle organizzazioni produttive che impattano sul modo di concepire e indagare la formazione, e di conseguenza sulle modalità di progettare e condurre la formazione
- la complessità delle interazioni che compongono l'ecosistema formativo territoriale
- il rilievo che sta assumendo la capacità formativa delle organizzazioni, in primis degli enti di formazione.

Presentiamo nelle pagine che seguono la griglia concettuale che ha guidato l'impostazione dell'indagine, e i risultati ottenuti nei successivi capitoli.

### LE NUOVE CARATTERISTICHE DEL LAVORO DA FORMARE

In un contesto economico-produttivo caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (Bennett, N., & Lemoine, G. J., 2014) lo sviluppo di processi di innovazione organizzativa e tecnologica nelle organizzazioni lavorative e produttive della manifattura e dei servizi richiede azioni di sviluppo di competenze e di accompagnamento per giovani, adulti e organizzazioni verso la quarta rivoluzione industriale (Nacamulli e Lazazzara, 2023).

L'introduzione delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale sta rendendo l'attività lavorativa sempre più astratta, con la richiesta di ragionamenti sottili, di crescenti capacità di problematizzazione, di risoluzione dei problemi e di iniziativa. L'attività lavorativa si caratterizza poi per un'accentuazione del carattere cooperativo e collettivo delle procedure, un aumento del carattere discrezionale e meno prescrittivo. Sempre più spesso le organizzazioni assegnano al personale obiettivi da raggiungere, ma lasciano la responsabilità di determinare il modo per realizzarli. In questo modo si intende favorire una maggiore adattabilità, flessibilità e resilienza per rispondere alle esigenze di innovazione tecnologica ed organizzativa.

Questi tratti contribuiscono a fare del lavoro attuale una pratica che risulta opaca, complessa, variabile e imprevedibile, poco visibile e riconoscibile all'occhio di chi la guarda: risulta sempre più complesso decifrare quali conoscenze e abilità entrano in gioco nello svolgimento dei compiti (Schwartz, 1998).

Ai fini di una maggiore efficacia della relazione formazione-lavoro, occorre quindi adottare metodologie di analisi in grado di elicitare le conoscenze, i saperi, le abilità in gioco in compiti di lavoro con i tratti descritti. Ciò richiede l'utilizzo di un mix di metodi e strumenti di analisi qualitativa del lavoro per renderlo maggiormente comprensibile e, in parte, più intelligibile (Vermersh, 1994; Clot, 2000).

Il lavoro va guardato anche alla luce delle organizzazioni del lavoro in cui si inserisce, delle tecnologie innovative che lo abilitano e delle competenze che richiede (La Fabrique, 2016).

Le organizzazioni del lavoro sono orientate ad una maggiore collaborazione e partecipazione, e necessitano che i dipendenti siano più autonomi e responsabili, e abbiano un comportamento organizzativo proattivo nello sviluppo dei processi di trasformazione tecnologica. Le tecnologie abilitanti innovative quali l'intelligenza artificiale, la robotica, il cloud computing, il blockchain, favoriscono una tendenza all'ibridazione delle professioni, fluidificando le relazioni tra i diversi mestieri, quali l'elettronica, la robotica e la meccanica. I collaboratori devono possedere un insieme di competenze tecniche e trasversali più ampio, in contesti in rapida innovazione organizzativa, tecnologica e di miglioramento continuo dei prodotti e dei processi.

Riprendendo il concetto di ibridazione (Gubitta et al., 2019) si rileva un numero crescente di lavori in cui, oltre alle competenze tipiche di natura tecnica, gestionale, relazionale relative alla specifica occupazione, sono presenti anche competenze di natura green, informatiche e digitali, sia per comunicare con i social media che per interagire con altre persone. Non solo, lo svolgimento della propria attività si svolge in ambienti di lavoro in cui lo spazio fisico e il tempo personale-aziendale assumono configurazioni diverse. L'ibridazione del lavoro si presenta in modo bidirezionale: da un lato, ci sono mestieri consolidati che si allargano orizzontalmente incorporando nuove attività; dall'altro, verticalmente, la tecnologia permette di esercitare una maggiore discrezionalità e controllo, oppure riduce i margini di manovra dei lavoratori perché è la stessa tecnologia che pensa e decide al loro posto.

In questa prospettiva, la rapida evoluzione delle tecnologie comporta un significativo impatto sui processi produttivi, in cui le competenze trasversali assumono sempre maggiore importanza, annidate con le competenze tecnico-professionali:

- nelle situazioni di lavoro, sono predittrici di performances personali, professionali, collettive e organizzative superiori
- nei percorsi di mobilità interna per lo sviluppo professionale dei lavoratori, e di mobilità esterna nei casi di riconfigurazioni organizzative, oppure nel caso di crisi aziendali.

## UNA MAGGIORE SINERGIA TRA FORMAZIONE E LAVORO

La necessità di una più efficace relazione tra formazione e lavoro viene sottolineata dal Rapporto Deloitte (2023), inviato alla Commissione Europea. Questa necessità è molto presente in Italia, in cui vi è ancora una grande distanza tra il mondo della formazione e quello del lavoro. Questa distanza trova ragioni su entrambi i fronti.

Dal lato formazione, essa appare generalmente adattiva, non situata, non personalizzata, caratterizzata da inadeguatezza dell'offerta di servizi di consulenza e prodotti formativi, non in grado di generare valore in termini di miglioramento dei processi aziendali e di sviluppo delle competenze professionali e personali dei lavoratori (EC, 2017).

Dal lato lavoro, essa è determinata da difficoltà intrinseche nelle imprese stesse, in particolare quelle di piccole dimensioni, che la gran parte del tessuto produttivo italiano. Tra queste, si segnalano:

- difficoltà di natura culturale, dal momento che una buona parte delle piccole imprese considera ancora la formazione un costo e non un investimento in grado di generare valore (EC, 2009)
- limitata presenza della funzione di gestione delle risorse umane

- scarsa consapevolezza dell'importanza dei repertori di attività e competenze, essenziali per attuare efficacemente interventi di aggiornamento e formazione (Cedefop, 2014)
- modesta presenza di un'organizzazione aziendale formalizzata e, all'opposto, un'elevata informalità della comunicazione organizzativa
- debole capacità nell'esprimere i propri bisogni di formazione a fronte di scenari competitivi in forte evoluzione e la prevalente presenza di modalità di apprendimento non formale e informale
- debole connessione con ecosistemi locali e nazionali quali Università, Centri di supporto all'innovazione, in grado di trasferire conoscenze specifiche nell'ambito di un approccio di open innovation (CE, 2018).
- scarsa consapevolezza del patrimonio di conoscenze tacite posseduto, consapevolezza che permetterebbe all'impresa di valorizzare la propria capacità formativa, magari con il supporto di un ente di formazione (Erasmus, 2018).

## DUE STRUMENTI PER LEGGERE L'EVOLUZIONE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE IN PIEMONTE: LA CAPACITÀ FORMATIVA E L'ECOSISTEMA FORMATIVO TERRITORIALE

Il panorama cui ci confrontiamo vede la formazione inserirsi nelle sue molteplici forme (formale, informale, non formale) all'interno di perimetri territoriali ad ampio, medio e piccolo raggio: internazionale, nazionale, regionale, provinciale, locale, di settore e di filiera.

La nozione di perimetro territoriale ci è utile per mettere in evidenza come, in un territorio, la coesistenza o l'organizzazione in rete di enti con diversa *mission* che si occupano a vario titolo di formazione (enti di formazione, aziende, università, centri di ricerca, istituzioni territoriali) dia vita ad un ecosistema di apprendimento e formativo (Nacamulli e Lazazzara, 2023).

Per ecosistema di apprendimento e formativo si intende una pluralità di attori, luoghi e tempi che interagiscono su diversi piani (individuale, di gruppo, organizzativo, inter-organizzativo). In analogia con gli ecosistemi biologici, gli ecosistemi di apprendimento possono crescere, decadere o morire.

La stessa nozione di perimetro territoriale ci è utile per osservare come gli enti di formazione, a fronte di evoluzioni del territorio nel quale operano, sono portati a ripensarsi, a riorganizzarsi, a dotarsi di un'organizzazione più complessa, ad aumentare il raggio d'azione della propria attività formativa.

La relazione tra gli enti e il territorio può essere descritta in termini di capacità formativa, concetto che affrontiamo nel prossimo paragrafo. In quello successivo approfondiamo il concetto di ecosistema formativo territoriale, allargando lo sguardo alla rete in cui l'ente è inserito per mostrare la necessità di qualificare meglio cosa si intende per rete territoriale.

### LA CAPACITÀ FORMATIVA

La nozione di capacità formativa è già stata applicata al mondo delle organizzazioni produttive e lavorative ed è disciplinata dalla normativa che regola l'apprendistato professionalizzante (art. 3 del D.M. 12/10/2015). Quella normativa è diretta a garantire che la formazione sia adeguata, ovvero che gli enti garantiscano la presenza di tutor e docenti con esperienza nella formazione, offrano luoghi e strumenti idonei all'apprendimento all'interno dell'azienda.

È nostra intenzione usare questa nozione di capacità formativa per applicarla alle organizzazioni che erogano formazione. Sviluppare un concetto da una nozione amministrativa richiede di affrontare alcuni passaggi.

Il primo passaggio è guardare all'organizzazione formativa o lavorativa come un sistema complesso, traslando la definizione di Organismo autopoietico che Maturana e Varela (1980) attribuiscono all'individuo. Agendo, l'organismo si attiva intervenendo sulla situazione in cui si trova: la sua azione viene mossa da un'intenzione, controllata da una struttura-processo. L'organismo è anche dipendente da risorse di ordine sociale quali reti e occasioni di confronto, concretamente rilevanti nell'attivazione e formazione dell'azione (Palmonari, introduzione, in von Cranach e Ochsenbein 1994, XII). Considerando l'ente formativo come organismo vivente, possiamo vederlo capace di mantenere la propria unità e la propria organizzazione attraverso le reciproche interazioni tra le loro componenti interne (le varie strutture e i processi interni) e tra esse e le situazioni del contesto in cui sono immerse.

Anche Morin ci aiuta nel delineare i modi in cui l'organizzazione formativa o lavorativa funziona, traslando la sua definizione di auto-eco-organizzazione (Morin, 1985, pag 202); in questo caso, l'organismo viene descritto come capace di organizzarsi e modificare continuamente la sua struttura, in connessione con l'ambiente esterno e con il suo stesso modo di agire.

Possiamo ora provare a guardare la capacità formativa di un'organizzazione formativa associandola ai concetti di capability (Sen, 2000), capabilities (Nussbaum, 2001) e agency (Evans, 2019). Gli autori spiegano la capacità e la disposizione a conoscere e ad apprendere dell'individuo, in un modo socialmente integrato, attivo e potenzialmente trasformativo. Costa (2012), parlando di agency formativa, basa le sue riflessioni sul presupposto che il soggetto possa effettivamente scegliere e raggiungere gli obiettivi migliori per sé, convertendo le risorse a disposizione in possibilità concrete di scelta, all'interno di un ambiente politico e formativo che lo sostiene e lo appoggia.

Traslando questa nozione al nostro oggetto di ricerca, potremmo affermare che l'organizzazione formativa, se adeguatamente supportata dal contesto, può sviluppare le capacità e le competenze necessarie per leggere le trasformazioni in atto, comprendere il contesto in cui vive, saperne cogliere le opportunità, agendo in modo partecipato, attivo e responsabile.

È a questo punto che una definizione di capacità formativa comincia ad essere possibile per guardare la realtà delle agenzie formative piemontesi. Esse si possono considerare come organismi complessi autopoietici e capaci di auto-eco-organizzarsi. La capacità formativa è dunque la capacità di formare e di formarsi, relazionandosi con il proprio territorio di riferimento, in una serie continua di azioni e feedback reciproci e iterativi. Le agenzie formative piemontesi generano azioni per portare avanti la propria *mission* istituzionale, ossia accompagnare la trasformazione sociale del territorio e degli attori che lo popolano. Ma questa attività le porta a trasformarsi, riorganizzarsi e rigenerarsi continuamente sulla base di spinte, pressioni, sostegni ricevuti dal contesto politico-istituzionale, sociale, relazionale ed economico.

## DALL'ECOSISTEMA DI APPRENDIMENTO AGLI ECOSISTEMI FORMATIVI TERRITORIALI

Finora ci siamo soffermati a guardare il funzionamento di una singola organizzazione, attiva e intenzionata ad agire nel territorio seguendo la sua *mission* istituzionale, ma anche capace di cogliere gli stimoli provenienti dal territorio per ripensarsi e riorganizzarsi.

Ora lo sguardo si sposta sul territorio, popolato da molteplici tipi di attori collegati tra loro in un ecosistema socioeconomico e formativo che vede la nascita, lo sviluppo e il mantenimento (talvolta anche la scomparsa) di molteplici reti inter-organizzative.

In questo approccio l'ente di formazione arricchisce la propria capacità formativa attraverso relazioni bidirezionali, reciproche, in cui l'ente gioca un ruolo attivo e propositivo per partecipare alla creazione di un ecosistema socioeconomico sviluppato e sostenibile, che produce e distribuisce ricchezza e benessere per la collettività.

Gli studi sulle reti organizzative (Pacetti e Pichierri, 2021) e dell'innovazione mostrano che le relazioni inter-organizzative possono essere collaborative e creare partnership paritarie. In questa prospettiva gli enti di formazione possono essere considerati come uno dei soggetti della rete. E la rete nel suo insieme, con le sue dinamiche autopoietiche intra-organizzative e inter-organizzative, crea un ambiente socioeconomico di successo per la sua popolazione. Se si guarda a questo fenomeno dal punto di vista della formazione, si può parlare di "ecosistemi formativi territoriali", ossia reti che riescono ad integrare le attività formative con quelle produttive, economiche, sociali e culturali per dare luogo ad inclusione e coesione sociale.

La Fondazione ADAPT, propone – rifacendosi al contributo di Nacamulli e Lazazzara (2019) – di intendere l'ecosistema formativo territoriale "una trama di relazioni che si sostanziano a livello territoriale e locale tra diversi enti: istituzioni formative, imprese, centri di ricerca, parti sociali, che collaborano alla co-progettazione di percorsi di apprendimento condivisi. La conoscenza non è più appannaggio di uno solo di questi enti, ma tutti collaborano, in una logica paritetica, alla sua co-costruzione, con l'obiettivo di favorire la «generazione di competenze dinamiche per l'innovazione che consentano di "imparare a imparare imparando" per costruire, integrare, ricombinare, riconfigurare dinamicamente le competenze in un mondo che sta cambiando radicalmente» (Fondazione ADAPT 2021 p. 21, con citazione da Nacamulli e Lazazzara 2019).

In effetti la co-costruzione di conoscenza può avere una dimensione ecosistemica se si considera che il mondo produttivo sviluppa al suo interno saperi e conoscenze, spesso tacite. Ciò avviene, per esempio, attraverso la soluzione di problemi nei reparti delle imprese. Pertanto si può immaginare che gli enti di formazione possano aiutare le imprese a valorizzare i saperi che si sviluppano nei posti di lavoro, per renderli espliciti e per farli entrare nel circuito della formazione strutturata (Pacquola e Migliore, 2021).

Dunque gli enti non ricevono solo input al cambiamento dagli altri soggetti della rete territoriale, ma possono stare in relazioni di scambio e reciprocità.

Nella concettualizzazione che proponiamo di ecosistema formativo territoriale, queste relazioni possono dare luogo ad un ecosistema quando i soggetti delle reti condividono una visione strategica per il futuro del territorio. Si presume, sulla base degli studi sul capitale sociale nei territori piemontesi (Camoletto 2023), che una condivisione di visioni necessiti di un patrimonio culturale comune tra i soggetti della rete di simboli, linguaggi, pratiche, credenze, abitudini per poter dialogare e individuare strategie collettive.

Come emerge dallo studio di Stefano Gallo (2011), a cui si fa riferimento nella prima parte di questo volume, e nell'analisi del capitale sociale sopra citata, la dimensione culturale e storica gioca un ruolo importante, che favorisce le reti e la condivisione di visioni nei territori. Tale condivisione può giungere addirittura a favorire il sorgere di enti di formazione, dimostrando una volta di più che l'ente di formazione va considerato all'interno di una rete di soggetti.

## CAPACITÀ FORMATIVA ED ECOSISTEMI FORMATIVI TERRITORIALI: PROSPETTIVE DI ANALISI

L'analisi che riportiamo in questo volume è basata su un questionario rivolto alle organizzazioni che erogano formazione, e non ai soggetti delle reti di riferimento di quelle organizzazioni. Tuttavia, nell'analisi territoriale proposta nel capitolo 6 si delineano aggregazioni territoriali che invitano ad approfondimenti. Già si intravedono stadi di sviluppo e forme diverse di ecosistemi formativi territoriali, che tuttavia necessitano di ulteriore studio.

Ecosistema di apprendimento e formativo e capacità formativa possono essere strumenti che aiutano a leggere come gli enti di formazione in Piemonte si stanno sviluppando all'interno dell'ecosistema regionale, monitorandone il cambiamento, la capacità di rispondere ai bisogni, di partecipare in maniera attiva e responsabile, di costruire e mantenere reti, di trasformare il territorio stesso grazie alle azioni messe in atto.

Alla luce di questa prospettiva è possibile comprendere il motivo e il fine di questa indagine, commissionata da Regione Piemonte: contribuire a rendere maggiormente trasparente il panorama territoriale per individuare le misure più opportune a far crescere gli ecosistemi formativi e, conseguentemente, la capacità formativa delle organizzazioni che li popolano.

Diventa quindi rilevante indagare, da un lato, come gli attori del territorio fanno convergere le loro intenzioni formative, monitorando la sua evoluzione, creando network collaborativi con gli altri attori, produttivi, sociali o formativi (famiglie e potenziali iscritti nei percorsi formativi, istituzioni e organizzazioni come i CPI, le organizzazioni terzo settore, ecc.), per orchestrare efficacemente l'apprendimento e l'innovazione. Dall'altro, diventa importante focalizzare lo sguardo sull'organizzazione formativa, sull'effettivo sviluppo, mantenimento e offerta al territorio di un ventaglio di servizi formativi che richiedono di saper:

- percepire e leggere il territorio, le sue trasformazioni dal punto di vista lavorativo e produttivo, le necessità, le richieste dei diversi interlocutori del territorio e di valutare gli esiti del proprio agire formativo
- organizzarsi e riorganizzarsi per rispondere efficacemente ai cambiamenti in atto, generando piste progettuali di innovazione formativa e gestionale, coerenti con i propri bisogni, la propria mission e i propri obiettivi di sviluppo.

## L'IMPOSTAZIONE DELL'INDAGINE ALLA LUCE DEI CONCETTI DI ECOSISTEMA FORMATIVO E CAPACITÀ FORMATIVA

L'obiettivo dell'indagine è quello di fornire elementi che possano contribuire a descrivere la capacità formativa delle organizzazioni accreditate dalla Regione Piemonte per la formazione professionale. Saranno presi in considerazione gli aspetti di natura giuridica, dimensionale, di copertura del territorio, delle fonti di finanziamento utilizzate, anche i primi elementi di interazione con l'ecosistema formativo di riferimento.

Mettere alla prova il concetto di capacità formativa nello specifico ambito degli enti e delle organizzazioni accreditati per la formazione professionale regionale significa allora:

- a livello macro, indagare come le organizzazioni siano in grado di stimolare collaborazioni costruttive con il sistema socio-economico-produttivo, prendendo in considerazione gli aspetti di natura giuridica, dimensionale, di copertura del territorio, le fonti di finanziamento utilizzate

- a livello meso, osservare come le organizzazioni, a fronte degli scambi con il territorio, progettano, ripensano, riformulano il processo formativo in tutte le sue fasi: l'analisi dei fabbisogni, la progettazione dell'intervento, l'erogazione della formazione formale e/o non formale in aula e sul posto di lavoro, l'approccio pedagogico-didattico, la valutazione e la validazione delle competenze derivanti dall'apprendimento non formale e informale
- a livello micro, indagare le modalità con le quali le organizzazioni gestiscono le risorse umane e tecnologiche per generare e mantenere efficiente il processo formativo, individuano modalità di selezione e di aggiornamento professionale delle risorse umane.

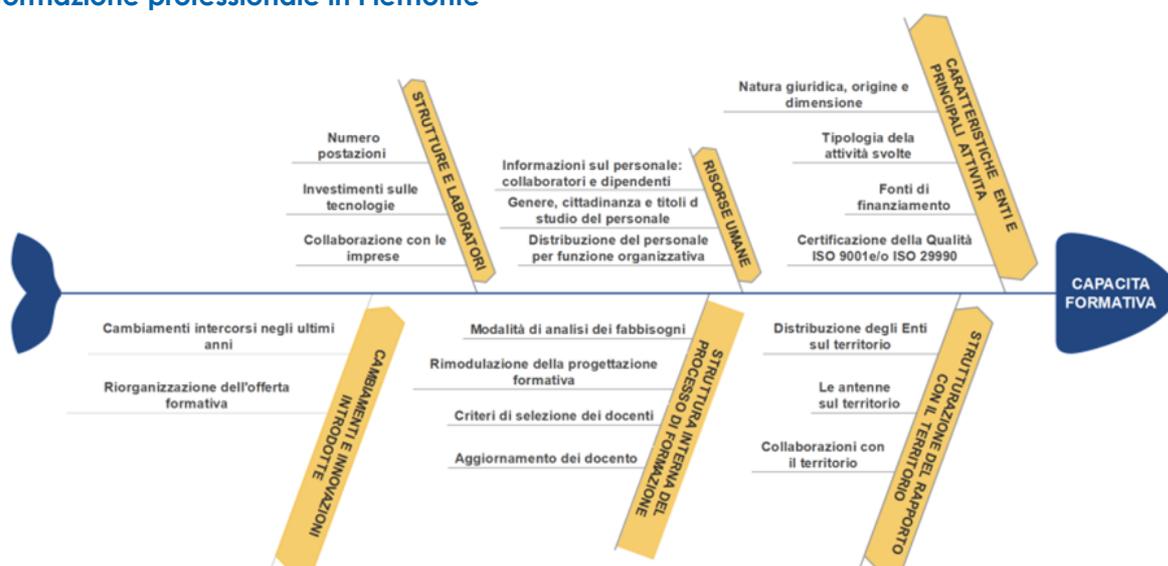
## LA PROGETTAZIONE DEL QUESTIONARIO

In questa prospettiva è stato progettato un questionario articolato in domande chiuse e aperte, sperimentato preliminarmente presso alcuni enti di formazione, che ha permesso di analizzare le seguenti dimensioni:

- le caratteristiche degli enti: natura giuridica, origine, dimensione, tipologia di attività formative sviluppate, fonti di finanziamento
- il personale utilizzato: dati sui dipendenti e collaboratori, sul genere, sulla cittadinanza, sui titoli di studio e sulla distribuzione del personale per funzioni organizzative
- le strutture e i laboratori presenti: numero di postazioni, investimenti sulle tecnologie, collaborazioni con le imprese
- i cambiamenti e l'innovazione formativa: cambiamenti intercorsi negli ultimi anni, riorganizzazione interna dell'offerta
- la strutturazione interna del processo formativo: modalità di analisi dei fabbisogni, rimodulazione della progettazione formativa, criteri per la selezione dei docenti, modalità di aggiornamento dei docenti
- la strutturazione dei rapporti con il territorio: distribuzione degli enti, antenne di monitoraggio, relazioni con il territorio.

Il modello di riferimento della capacità formativa

**Fig. 1 - Sezioni e argomenti indagati dal questionario sottoposto a enti, sedi, istituti che offrono formazione professionale in Piemonte**





## CAPITOLO 2

### LE CARATTERISTICHE DEGLI ENTI E LE ATTIVITÀ SVOLTE

L'obiettivo della prima parte dell'analisi è far emergere le principali caratteristiche delle organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte.

Nella prima domanda del questionario abbiamo chiesto a compilare il questionario fosse:

- un **ente** di formazione con sedi operative collegate
- una **sede** operativa di un ente di formazione
- un **istituto** scolastico accreditato dalla Regione per la formazione professionale.

Una volta ottenuta questa informazione, abbiamo chiesto agli intervistati di indicare:

- quale fosse la **natura giuridica** dell'organizzazione: ente pubblico, ente senza fini di lucro, consorzio, società e così via
- se l'attività svolta avesse o meno **scopo di lucro**
- se fossero in possesso di una certificazione di **assicurazione qualità**
- quale fosse l'**origine** dell'organizzazione: ente di ispirazione religiosa, di derivazione sindacale o datoriale, società di iniziativa imprenditoriale privata, ecc.
- quale fosse la **provincia** di appartenenza
- qual è l'**anno** di avvio dell'attività
- se avessero o meno partecipato ai **bandi regionali** negli ultimi cinque anni
- quale fosse il **principale ambito di attività**: formazione iniziale, formazione per l'inserimento sul mercato del lavoro, formazione continua, formazione a libero mercato, ecc.)
- quali fossero gli **altri ambiti** di attività formativa
- quali fossero le **fonti di finanziamento** dell'attività.

### NATURA GIURIDICA, SCOPO DI LUCRO, PARTECIPAZIONE AI BANDI REGIONALI: NETTA DISTINZIONE TRA ENTI SENZA FINI DI LUCRO E SOCIETÀ

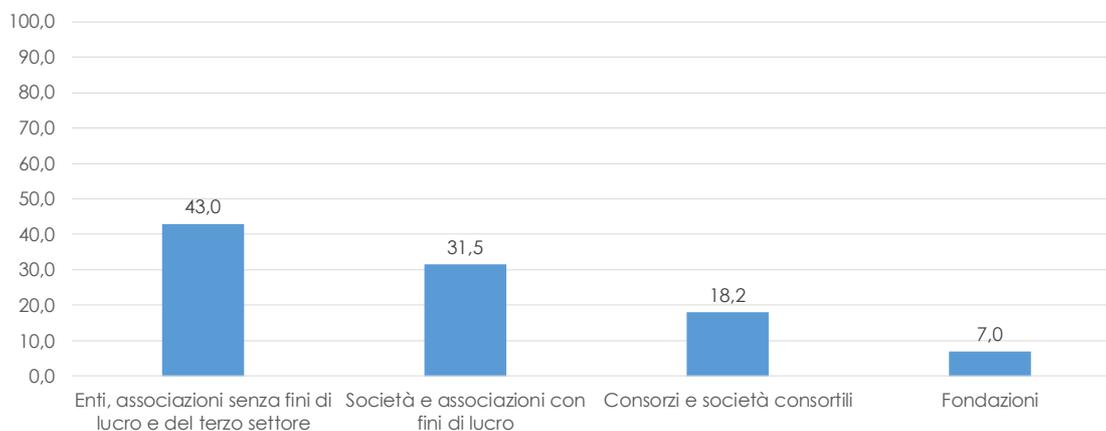
Le organizzazioni che offrono formazione professionale differiscono tra loro per molti degli elementi indagati: la natura giuridica, gli scopi perseguiti, l'attività formativa svolta, i canali di finanziamento utilizzati, la partecipazione ai bandi regionali. Nonostante questa eterogeneità, emerge una distinzione piuttosto marcata tra **due macro-tipi di enti**.

Iniziamo ad analizzare la **natura giuridica**, o forma giuridica, ovvero il modello organizzativo, fiscale e contabile utilizzato per la gestione delle attività. Il 43% delle organizzazioni ha dichiarato di essere un *ente, un'associazione senza fini di lucro o un ente del terzo settore*, il 31% circa è costituito da *società o da associazioni aventi fini di lucro*, il 18% circa da *consorzi o società consortili*, mentre il 7% è costituito da *fondazioni*.

Queste percentuali non considerano 36 istituti scolastici e un ente pubblico<sup>14</sup> che hanno risposto all'indagine. In questi casi la natura giuridica è *istituto scolastico* o *ente pubblico* (nella Fig. 1 non sono stati riportati i dati degli istituti scolastici).

Enti senza fini di lucro e società sono i tipi di organizzazione più diffusi

**Fig. 1 - Natura giuridica delle organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte - %**



\* I dati si riferiscono alle risposte alla domanda 4 del questionario, rielaborate in sede di analisi dei dati.

Della categoria *enti, associazioni senza fini di lucro e del terzo settore* fanno parte anche gli enti emanazione delle parti sociali, individuali, emanazione di enti associativi e altre tipologie. Tra le *società* si annoverano società a responsabilità limitata, cooperativa, per azioni, in accomandita semplice, in nome collettivo, imprese sociali e istituti bancari. Ai *consorzi* afferiscono consorzi di imprese, con partecipazione pubblica, di natura privata. Tra le *fondazioni* sono comprese quelle a partecipazione pubblica, ONLUS, non bancarie, del terzo settore, le Fondazioni ITS. I dati non considerano gli istituti scolastici.

Le differenze sono rilevanti anche per quanto riguarda l'**origine delle organizzazioni**. Gli *enti* e le *associazioni senza scopo di lucro* e gli *enti del terzo settore* sono di ispirazione religiosa (in circa un terzo dei casi), oppure sono promossi da associazioni datoriali o sindacali (in un altro terzo dei casi). Più dell'80% delle *società* ha origine da iniziative imprenditoriali private. Un terzo circa dei *consorzi* ha origine da enti di formazione professionale, altri sono frutto di iniziative private, legati allo sviluppo delle imprese o di derivazione datoriale o sindacale. Infine, più della metà delle *fondazioni* deriva da enti di ispirazione religiosa.

La natura giuridica condiziona lo **scopo perseguito**. Gli enti e le associazioni senza fini di lucro e gli enti del terzo settore, le fondazioni e il 90% circa dei consorzi e delle società consortili non hanno scopo di lucro<sup>15</sup>. Al contrario, più del 90% delle società (di persone o di capitali) dichiara di perseguire fini di lucro<sup>16</sup>.

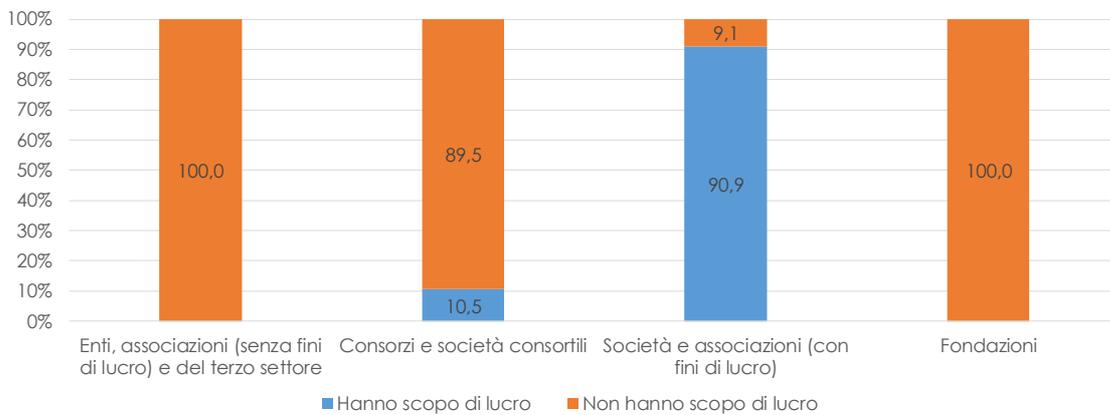
<sup>14</sup> Si tratta del Comune di Torino, che è accreditato presso la Regione per lo svolgimento di attività di formazione.

<sup>15</sup> Vi sono alcuni consorzi o società consortili che, nel questionario, hanno dichiarato di avere scopo di lucro. D'altra parte, il legislatore riconosce a queste fattispecie giuridiche la possibilità di svolgere, oltre alla tipica attività consortile, anche una distinta attività commerciale con scopo di lucro.

<sup>16</sup> Vi sono società o associazioni che, nel questionario, hanno dichiarato di non avere scopo di lucro. Ciò potrebbe verificarsi quando esiste una parte di una società che non persegue fini di lucro, magari perché impegnata in formazione.

### La natura giuridica condiziona lo scopo perseguito

**Fig. 2 - Scopo di lucro delle organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivise in base alla natura giuridica - %**

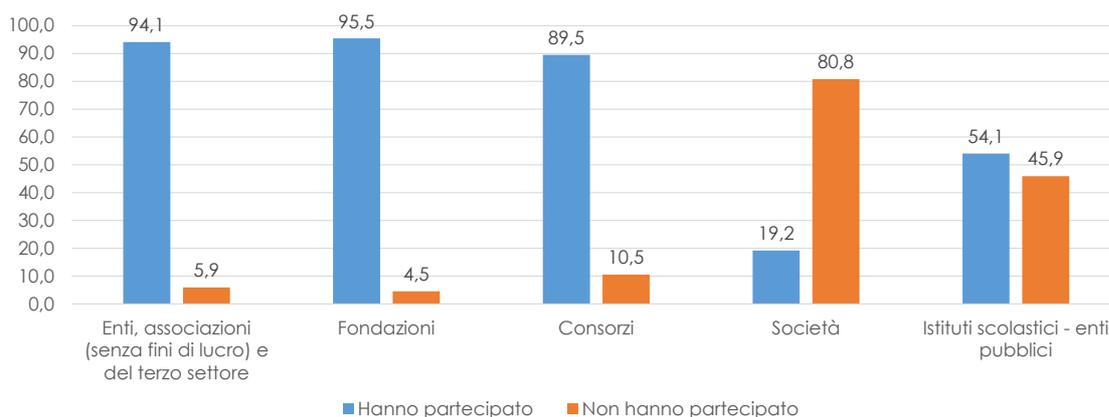


\* I dati si riferiscono alla domanda 5 del questionario e rappresentano la percentuale di organizzazioni che hanno dichiarato di avere o di non avere scopo di lucro, suddivisi in base alla loro natura giuridica. I dati non considerano gli istituti scolastici.

La natura giuridica e lo scopo perseguito (oltre al tipo di attività svolta e ai canali di finanziamento utilizzati, come vedremo fra breve), spiegano il differente approccio delle varie realtà nei confronti delle opportunità offerte dai bandi della Regione Piemonte. Il **tasso di partecipazione ai bandi** regionali negli ultimi cinque anni da parte degli enti senza fini di lucro e del terzo settore, delle fondazioni, dei consorzi si aggira intorno al 90%. La percentuale scende drasticamente al 20% tra le società, mentre si colloca al 54% tra gli istituti scolastici. Molto probabilmente le società sono impegnate in attività di formazione che si sostengono attraverso altri canali di finanziamento, in primo luogo quelli di tipo privato.

### Enti, consorzi e fondazioni partecipano ai bandi, molto meno le società

**Fig. 3 Partecipazione ai bandi regionali degli enti, sedi, istituti scolastici, suddivisi in base alla natura giuridica - %**



\* I dati si riferiscono alla domanda 12 del questionario e rappresentano la percentuale di organizzazioni che hanno affermato di avere o non aver partecipato a bandi della Regione Piemonte negli ultimi cinque anni, suddivisi in base alla loro natura giuridica.

## DIFFERENZE DI RILIEVO TRA CHI FA (PRINCIPALMENTE) FORMAZIONE INIZIALE E CHI FORMAZIONE CONTINUA

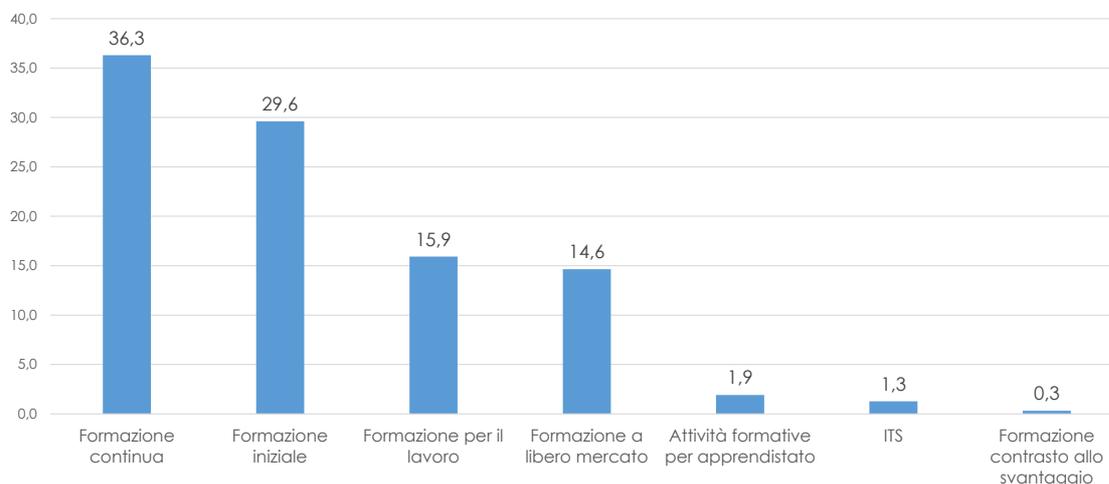
Abbiamo chiesto agli enti, alle sedi e agli istituti scolastici di indicare l'attività principale che essi svolgono (in questo caso era possibile fornire una sola risposta) e le altre attività di formazione in cui sono impegnati (in questo caso si potevano indicare più attività).

Le due **attività principali** in termini di diffusione sono la formazione continua e la formazione iniziale. Seguono la formazione per l'inserimento nel mercato del lavoro e la formazione a libero mercato (ovvero i corsi riconosciuti, ma non finanziati, dalla Regione Piemonte).

L'attività principale degli istituti è l'istruzione scolastica oppure la formazione iniziale (nel caso in cui essi si siano concentrati sul loro ruolo di erogatori di formazione professionale, in regime di sussidiarietà). I dati degli istituti non sono riportati nella Fig. 4.

Le attività principali sono quattro

**Fig. 4 - Attività principale svolta da enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte - %**



\* I dati si riferiscono alla domanda 13 del questionario e rappresentano le percentuali di enti e di sedi che hanno dichiarato quale fosse la loro attività principale (era ammessa una sola risposta). I dati sono stati in parte ricodificati per tenere conto delle risposte date dagli enti che hanno indicato "altre attività". I dati non considerano gli istituti scolastici

Le altre attività formative (ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, attività formative legate all'apprendistato) sono state indicate come attività principali da un numero molto contenuto di organizzazioni. È un dato da sottolineare, perché limita la rappresentatività delle risposte date da queste realtà e ne sconsiglia l'utilizzo a fini statistici. Per questa ragione, da questo momento in poi, considereremo quasi esclusivamente i primi quattro tipi di organizzazioni, ovvero quelle che svolgono principalmente<sup>17</sup>:

- formazione iniziale
- formazione per il mercato del lavoro
- formazione continua
- formazione a libero mercato.

Su 100 organizzazioni che dichiarano di svolgere (prevalentemente) formazione iniziale, 56 sono enti senza fini di lucro e del terzo settore, 28 sono consorzi e 11 fondazioni. La distribuzione è simile

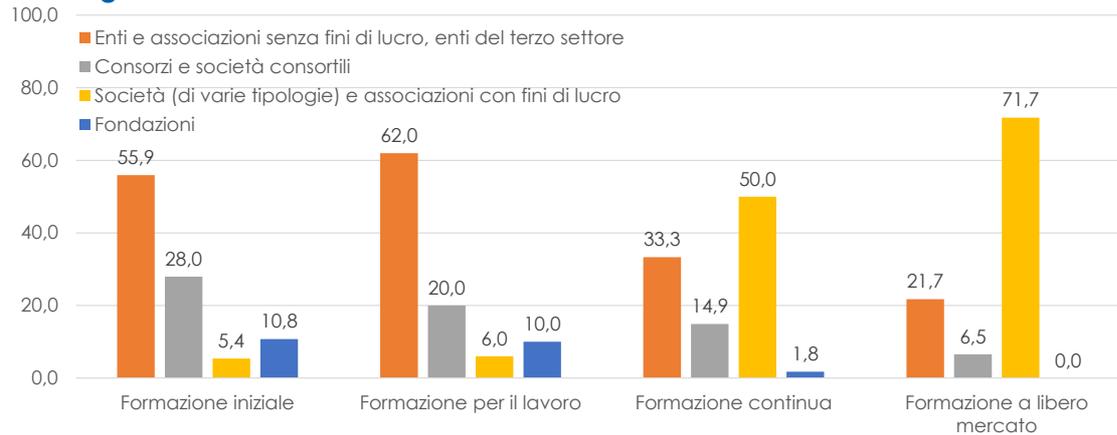
<sup>17</sup> Nel corso del Rapporto vi sarà qualche eccezione a questa impostazione generale, nei casi in cui riterremo interessante lasciare i dati riferiti agli enti che affermano di svolgere soprattutto altri tipi di attività formative.

a quella che caratterizza le organizzazioni che svolgono formazione per il lavoro: su 100 realtà di questo tipo, 62 sono enti del terzo settore, 20 consorzi e 10 fondazioni.

Situazione ribaltata nel caso della formazione continua e – in misura ancora maggiore – della formazione a libero mercato: in questi casi, le società sono il tipo di organizzazioni che più frequentemente offre questi tipi di attività formative.

**Gli enti svolgono formazione iniziale e per il lavoro; le società fanno formazione continua e a libero mercato**

**Fig. 5 - Attività principale svolta da enti e sedi della formazione professionale in Piemonte, per natura giuridica - %**



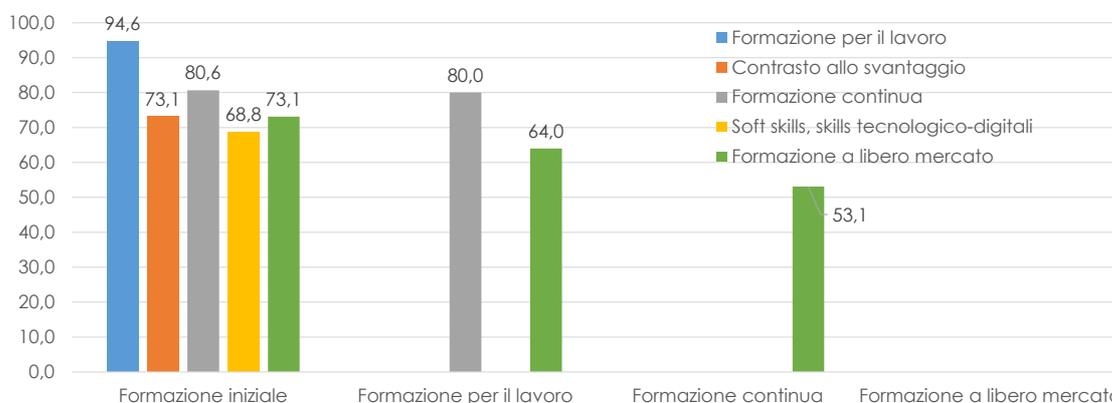
\* I dati si riferiscono alla domanda 13 del questionario e rappresentano le percentuali di enti che hanno dichiarato quale fosse la loro attività formativa principale (era ammessa una sola risposta), suddivisi in base alla natura giuridica. I dati non considerano gli istituti scolastici

Mettendo in relazione attività principale e **altre attività di formazione**, si nota come le realtà che fanno soprattutto formazione iniziale svolgono anche molte altre attività, tra cui la formazione per l'inserimento sul mercato del lavoro, la formazione continua, la formazione a libero mercato, la formazione sulle soft skills.

Le organizzazioni che fanno formazione continua sono più **"focalizzate"** ed erogano, al più, formazione a libero mercato. Ancora più focalizzate su un unico tipo di attività le organizzazioni che svolgono formazione a libero mercato, per le quali lo svolgimento di altre tipologie di attività formative è molto raro.

Gli enti svolgono molte attività, le società sono più focalizzate

**Fig. 6 - Altri tipi di attività svolta da enti e sedi della formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base alla principale attività svolta - %**



\* I dati si riferiscono alle domande 13 e 14 del questionario. I dati si leggono in questo modo: il 94,6% degli enti che dichiarano di svolgere soprattutto formazione iniziale, svolge anche formazione per il lavoro; il 73,1% degli stessi enti svolgono anche formazione di contrasto allo svantaggio, e così via. Nella figura sono stati inserite solo le percentuali che superano il 50%. Nell'istogramma non compaiono barre in relazione agli enti che fanno soprattutto formazione a libero mercato, perché in nessun caso lo svolgimento di altre attività formative riguarda più del 50% di questo tipo di enti. I dati non considerano gli istituti scolastici.

### **Il 30% degli enti, sedi, istituti offre servizi di Identificazione, Validazione e Certificazione delle competenze (IVC)**

Il processo di individuazione e validazione delle competenze conduce al riconoscimento, da parte di un ente accreditato, delle competenze acquisite da una persona in contesti:

- formali: titoli o qualifiche conseguite nel sistema di istruzione e formazione
- non formali: apprendimento intenzionale realizzato al di fuori dei sistemi formali di istruzione: imprese, privato sociale, volontariato, servizio civile
- informali: apprendimento realizzato nell'ambito della vita quotidiana, del lavoro e del tempo libero.

Il processo si articola in tre fasi:

1. Identificazione: si delineano le competenze conseguite da una persona nei diversi contesti
2. Valutazione: le competenze sono accertate attraverso analisi delle evidenze, metodologie valutative, riscontri
3. Attestazione: l'ente rilascia l'attestato di validazione delle competenze.

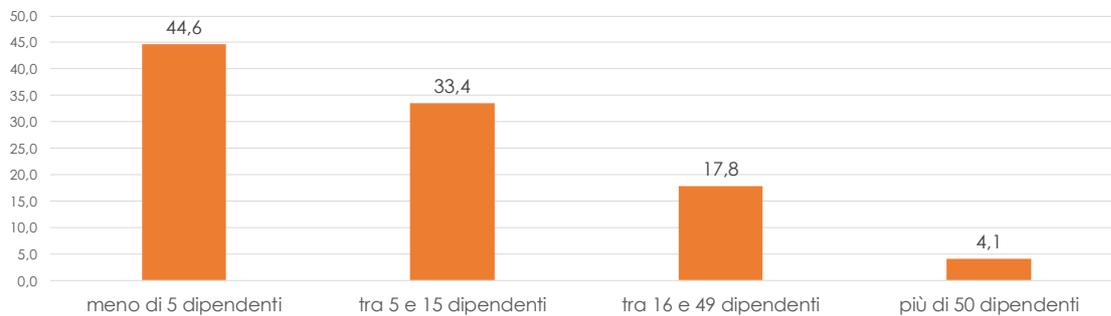
Nell'ambito della nostra indagine, i servizi di IVC sono offerti da 113 organizzazioni (enti, sedi e istituti), più del 30% delle realtà che hanno risposto all'indagine. Più del 50% di queste sono enti del terzo settore, il 25% circa è un consorzio, il 10% una fondazione; le società sono solo l'8%. In nove casi su dieci, l'organizzazione non ha fini di lucro e ha partecipato ai bandi della Regione negli ultimi cinque anni.

### **OTTO ORGANIZZAZIONI SU DIECI HANNO MENO DI 15 DIPENDENTI E HANNO UNA SOLA SEDE**

Il 45% delle organizzazioni ha meno di 5 dipendenti e il 33% ne ha tra 5 e 15. Il 18% ha tra 16 e 49 addetti e solo il 4% ne ha più di 50. Nel conteggio sono considerati i soli dipendenti, mentre sono esclusi i collaboratori.

Il 78% delle organizzazioni ha meno di 15 dipendenti

**Fig. 7 - Enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base al numero di dipendenti - %**

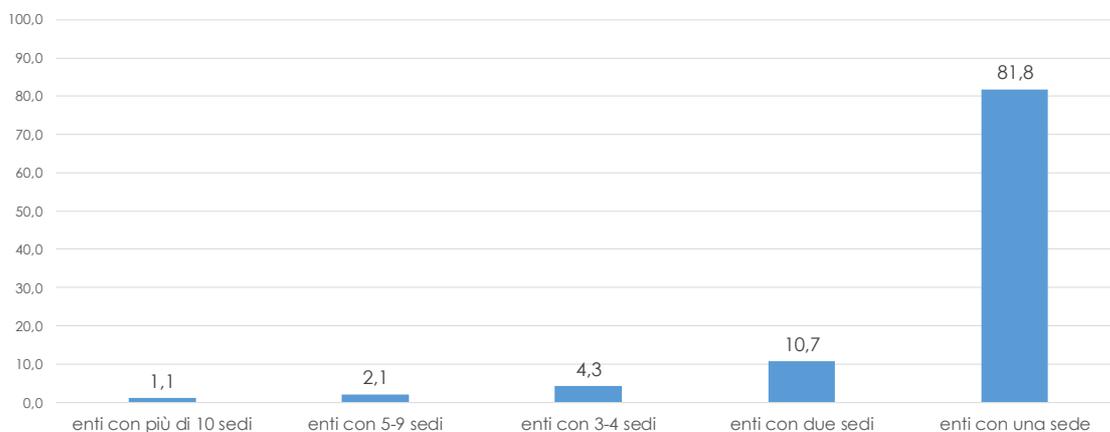


\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla sezione del questionario relativa al personale (domande 30-37). I dati si riferiscono agli enti e alle sedi, e non agli istituti scolastici, perché le informazioni fornite da questi ultimi sul personale impiegato sembrano sovrastimate: in molti casi, infatti, è stato indicato il totale del personale in servizio in un determinato istituto, e non solo quello che opera nell'ambito della formazione professionale.

Quasi l'82% delle organizzazioni ha una sola sede, il 10% circa ha due sedi, il 4% ha tre o quattro sedi. Poco più del 2% delle organizzazioni ha tra le cinque e le nove sedi e l'1% ha più di dieci sedi.

Il 82% delle organizzazioni ha una sola sede

**Fig. 8 - Enti, sedi, istituti che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base al numero di sedi operative - %**

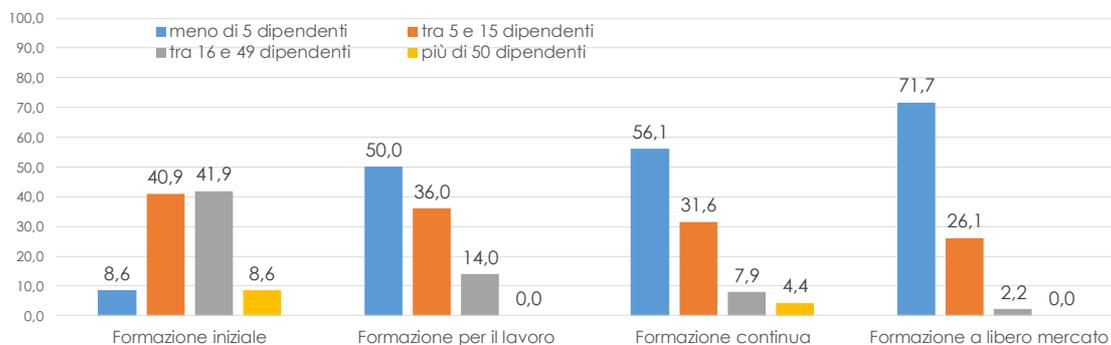


\* I dati si riferiscono al numero complessivo di sedi di ciascun ente, sia di quelli che hanno risposto all'indagine, sia di quelli che non lo hanno fatto.

Le realtà che fanno (soprattutto) formazione iniziale e, in parte, formazione per il mercato del lavoro sono mediamente più **grandi**. Al contrario, le organizzazioni che dichiarano come attività principale la formazione continua o quella a libero mercato (corsi riconosciuti) hanno dimensioni (mediamente) più **contenute**. Ad esempio, il 50% circa delle organizzazioni che fanno formazione iniziale ha più di 15 dipendenti; all'opposto l'87% delle organizzazioni che fanno formazione continua e il 98% di quelle che fanno formazione a libero mercato hanno meno di 15 dipendenti.

Chi fa formazione iniziale è mediamente più grande; le realtà che fanno formazione continua e a libero mercato sono più piccole

**Fig. 9 - Dimensioni (in termini di dipendenti) di enti e sedi della formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale - %**

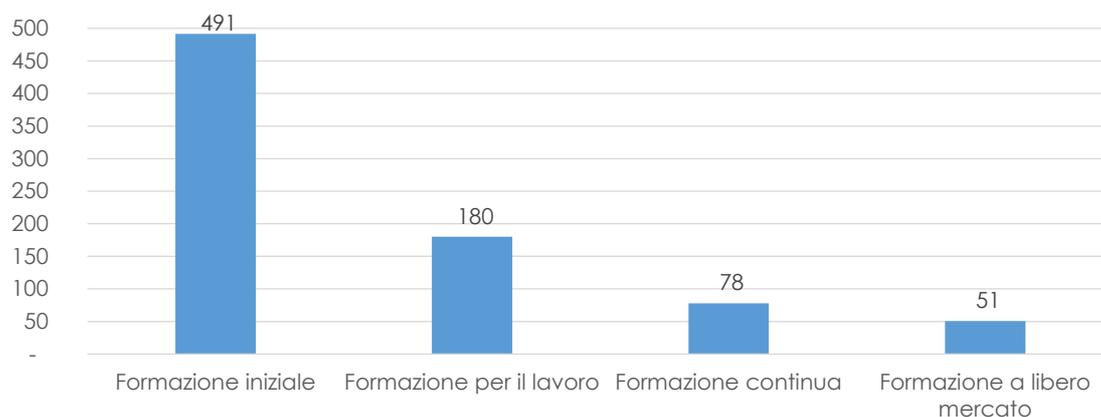


\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 13 e a quelle relative alla sezione del personale e rappresentano la distribuzione percentuale degli enti in base al numero di addetti. I dati non considerano gli enti che hanno dichiarato come attività principale la formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato, a causa della bassa numerosità dei rispondenti. Il numero di addetti si riferisce alla somma del personale dipendente e dei collaboratori. I dati non considerano gli istituti scolastici

Indicazioni analoghe vengono dal numero di studenti iscritti: le organizzazioni che fanno formazione iniziale iscrivono, in media, quasi 500 ciascuna; all'opposto le organizzazioni che fanno formazione continua ne iscrivono in media meno di 80 e quelle che fanno formazione a libero mercato circa 50.

Differenze di rilievo tra tipi di enti anche considerando il numero di studenti iscritti

**Fig. 10 - Numero medio di studenti iscritti nel 2021 negli enti della formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale - %**

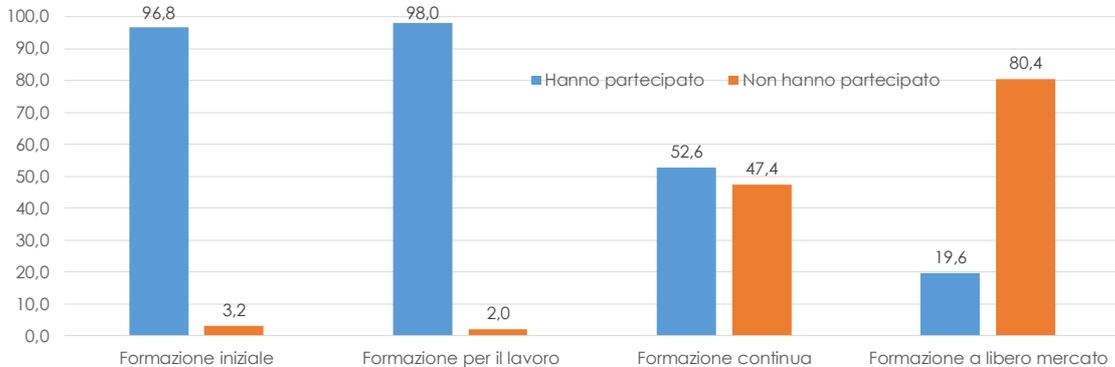


\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 13. Il dato sul numero di studenti si riferisce al 2021 ed è tratto dal database Monviso della Regione Piemonte. I dati non considerano gli enti che hanno dichiarato come attività principale la formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato.

Quasi tutte le organizzazioni che svolgono formazione iniziale o formazione per il mercato del lavoro dichiarano di aver partecipato ai **bandi della Regione Piemonte** negli ultimi cinque anni. Il tasso di partecipazione si dimezza tra le realtà la cui attività principale è la formazione continua e scende al 20% nel caso della formazione a libero mercato.

Quasi tutte le organizzazioni che fanno formazione iniziale e per il lavoro partecipano ai bandi; partecipano molto meno le realtà della formazione continua e a libero mercato

**Fig. 11 - Partecipazione ai bandi della Regione Piemonte da parte di enti e sedi di formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale - %**

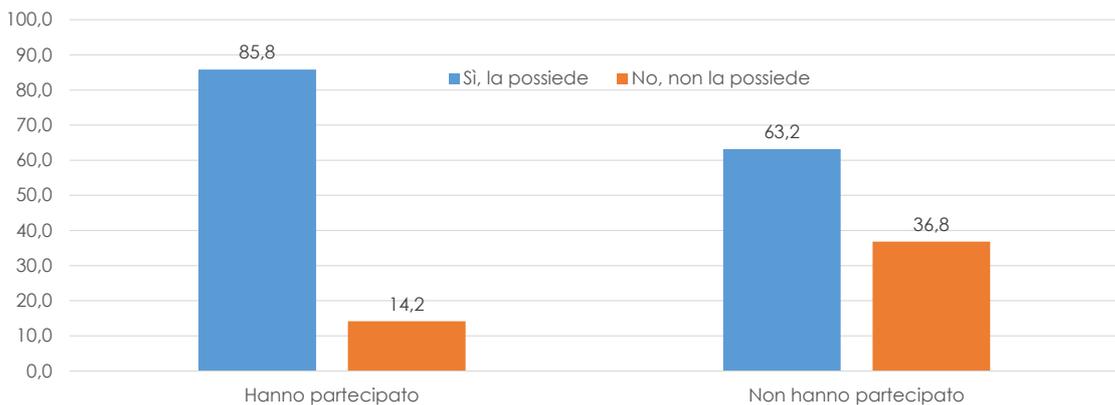


\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 12 e 13 del questionario. I dati non considerano gli enti che hanno dichiarato che la loro attività principale è la formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato, a causa della bassa numerosità dei rispondenti. I dati non considerano gli istituti scolastici

Sono quasi 86 su 100 le organizzazioni che, negli ultimi cinque anni, hanno partecipato ai bandi della Regione e che possiedono un certificato di **assicurazione qualità**; tra le organizzazioni che non hanno partecipato, questa percentuale scende al 63%. Se si considera la natura giuridica, le realtà in cui il possesso di certificati di qualità è più diffuso sono i consorzi, quelle dove è più basso sono le società.

La certificazione di qualità è più diffusa tra gli enti che partecipano ai bandi

**Fig. 12 - Possesso di certificazione di assicurazione qualità da parte di enti e sedi che offrono formazione professionale, suddivisi in base alla partecipazione ai bandi della Regione Piemonte - %**



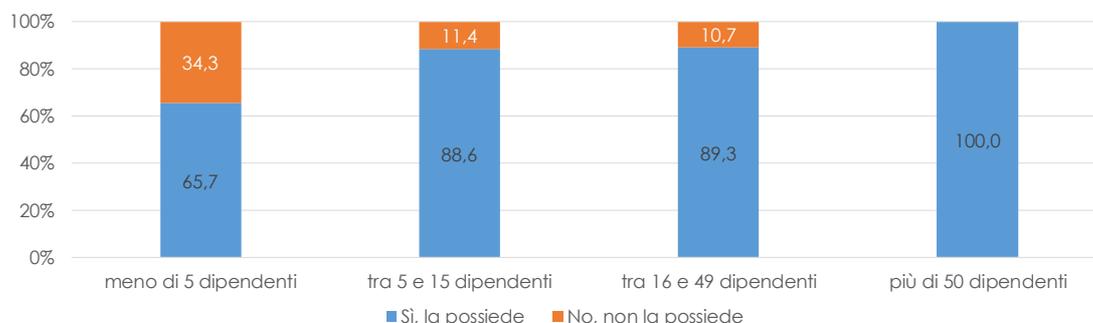
\* I dati si riferiscono alla domanda 6 del questionario e rappresentano la percentuale di organizzazioni che hanno affermato di possedere o di non possedere una certificazione di qualità, suddivise in base alla loro partecipazione ai bandi della Regione Piemonte.

Il possesso di un certificato di assicurazione qualità è molto più diffuso tra le organizzazioni di grandi dimensioni (quelle con più di 50 dipendenti) rispetto a quelle più piccole; tutti gli enti con più di 50 dipendenti hanno un certificato, contro il 65% di quelli con meno di 15 dipendenti. È

verosimile che i costi che le organizzazioni devono sostenere per ottenere una qualche forma di assicurazione della qualità scorraggino gli enti più piccoli dall'intraprendere questa strada.

Tutte le organizzazioni di grandi dimensioni hanno un certificato di qualità

**Fig. 13 - Possesso di certificazione di assicurazione qualità da parte di enti e sedi che offrono formazione professionale, suddivisi in base alla dimensione - %**



\* I dati si riferiscono alla domanda 6 del questionario e rappresentano la percentuale di organizzazioni che hanno affermato di possedere o di non possedere una certificazione di qualità, suddivise in base alla loro dimensione, calcolata in base al numero di dipendenti.

#### Le organizzazioni che fanno formazione continua: la ricodifica dei dati

Gli enti e le sedi che hanno dichiarato di svolgere principalmente formazione continua sono 89. Abbiamo ricondotto a questo tipo di attività altri 25 enti e sedi che hanno inserito come attività principale altri tipi di formazione, arrivando così a 114 enti e sedi. Perché lo abbiamo fatto? L'obiettivo è quello di ricondurre alla formazione continua attività formative affini. È il caso di una decina di enti che hanno dichiarato di svolgere formazione in tema di sicurezza sul lavoro, di un'altra decina di enti che hanno dichiarato di svolgere formazione continua nel settore agricolo, di enti che hanno dichiarato di svolgere formazione per imprese e liberi professionisti in sanità, manifattura, management.

## UNA PARTE DI ENTI SI SOSTIENE CON FONDI REGIONALI, UN'ALTRA CON RISORSE PRIVATE

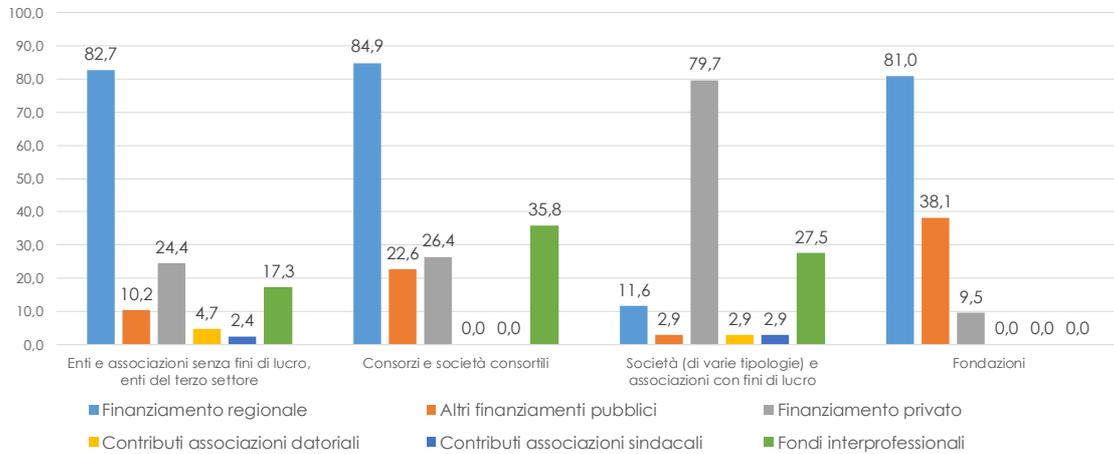
Per quasi il 60% delle organizzazioni il finanziamento regionale rappresenta la principale **fonte di finanziamento**. Il 26% afferma che la principale fonte sono i finanziamenti privati e quasi l'11% si finanzia soprattutto con i fondi interprofessionali.

I contributi delle associazioni datoriali e quelli delle associazioni sindacali rappresentano la principale fonte di entrata per un numero molto limitato di organizzazioni: si tratta di realtà che fanno soprattutto formazione sulla sicurezza, in particolare nel settore edile.

Più dell'80% degli enti senza scopo di lucro e quelli del terzo settore, dei consorzi e delle fondazioni affermano che i finanziamenti regionali costituiscono la principale fonte di entrata o sono molto importanti per lo svolgimento delle loro attività; all'opposto, quasi l'80% delle società si finanzia soprattutto con risorse private.

Enti senza fini di lucro, consorzi e fondazioni si finanziano con le risorse regionali, le società con il privato

**Fig. 14 - Fonte di finanziamento degli enti e delle sedi di formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base alla natura giuridica - %**

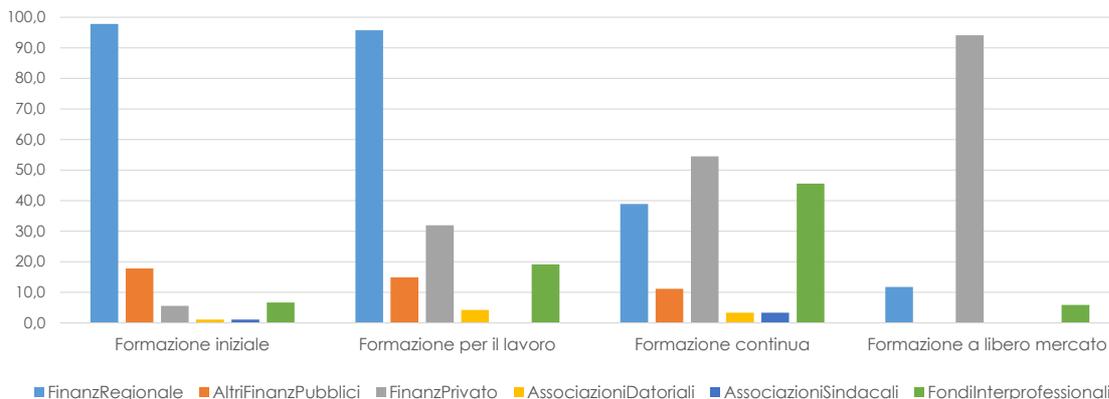


\* I dati si riferiscono alla domanda 40 del questionario. I dati rappresentano la percentuale di enti che ha indicato una certa fonte di finanziamento "principale" o "molto importante". I dati non considerano gli istituti scolastici.

Oltre il 90% delle organizzazioni che svolgono soprattutto formazione iniziale e formazione per il mercato del lavoro affermano che la principale (o molto importante) fonte di finanziamento è costituita dai fondi regionali. All'opposto, le organizzazioni che svolgono formazione continua affermano di finanziarsi soprattutto con risorse private, poi con i fondi interprofessionali e, solo in terza posizione, con le risorse regionali. Ancora più netto il giudizio degli enti che svolgono formazione a libero mercato, i quali si finanziano quasi esclusivamente con risorse private (le tasse pagate dagli allievi)<sup>18</sup>.

La formazione iniziale utilizza risorse regionali, la formazione continua e a libero mercato si finanzia con il privato

**Fig. 15 - Attività principale e fonte di finanziamento degli enti e delle sedi di formazione professionale in Piemonte - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 40 del questionario, in cui si chiedeva di indicare quale fossero state, nell'ultimo triennio, le fonti di finanziamento dell'ente di formazione e/o della sede

<sup>18</sup> Come si è già osservato, le risposte date dalle fondazioni ITS sono poco numerose e quindi scarsamente rappresentative. Tuttavia, le Fondazioni che hanno risposto all'indagine, hanno indicato che le fonti di finanziamento siano il Ministero (che eroga il contributo annuo a queste realtà) e le risorse regionali, importante fonte integrativa.

operativa, graduando l'importanza delle fonti: "principale", "molto importante", "mediamente importante", "poco importante", "fonte a cui l'ente non fa ricorso". Il grafico considera la somma delle risposte date dagli enti che giudicano una certa fonte di finanziamento come "principale" o come "molto importante". La somma delle percentuali delle diverse risposte date dagli enti che svolgono una determinata attività (ad esempio, la formazione iniziale) non sommano a 100 perché il questionario dava la possibilità di risposta multipla. I dati non considerano gli istituti scolastici.

Gli enti che dichiarano che i finanziamenti regionali sono la loro principale fonte di finanziamento, hanno partecipato con assiduità ai bandi regionali negli ultimi 5 anni. Al contrario, le realtà che giudicano i fondi regionali poco importanti, tendono a non partecipare.

Quindi, sono soprattutto gli enti che svolgono formazione iniziale e formazione per il lavoro a partecipare ai bandi, mentre è molto meno diffusa la partecipazione tra le realtà che fanno formazione continua e formazione a libero mercato.

In conclusione, natura giuridica, scopo di lucro, attività svolta, dimensione, partecipazione ai bandi, fonte di finanziamento, sono elementi tra loro collegati che fanno emergere una chiara differenza tra due macro-tipi di enti:

- **enti senza fini di lucro**, che svolgono soprattutto formazione iniziale e per il lavoro e una serie di altre attività formative, sono di medio-grandi dimensioni, partecipano ai bandi della Regione e si finanziano con le risorse messe a disposizione in questi bandi
- **società** che hanno scopo di lucro, svolgono soprattutto formazione continua e a libero mercato, spesso sono di piccole o piccolissime dimensioni, partecipano molto meno assiduamente ai bandi della Regione e si finanziano prevalentemente con risorse private.

## AVVIO DELLE ATTIVITÀ: UNA STORIA RECENTE

Quasi sette organizzazioni su dieci hanno avviato le proprie attività negli **ultimi venti anni** (dal 2000 in poi), due su dieci negli anni Ottanta e Novanta, una su dieci prima del 1980. Nel caso degli istituti scolastici i dati sono diversi: il 35% di essi ha iniziato ad operare prima del 1980 e "solo" il 46% negli ultimi venti anni<sup>19</sup>.

Sette organizzazioni su dieci hanno iniziato a operare negli ultimi venti anni

**Tab. 1 - Periodo di avvio delle attività degli enti/sedi/istituti scolastici (% di colonna)**

Periodo di avvio delle attività	Enti	Sedi	Istituti	Totale v.a.
Prima del 1980	11,3	16,3	35,1	57
Anni Ottanta-Novanta	20,6	21,5	18,9	73
Ultimi 20 anni	68,1	62,2	45,9	220
Totale v.a.	141	172	37	350

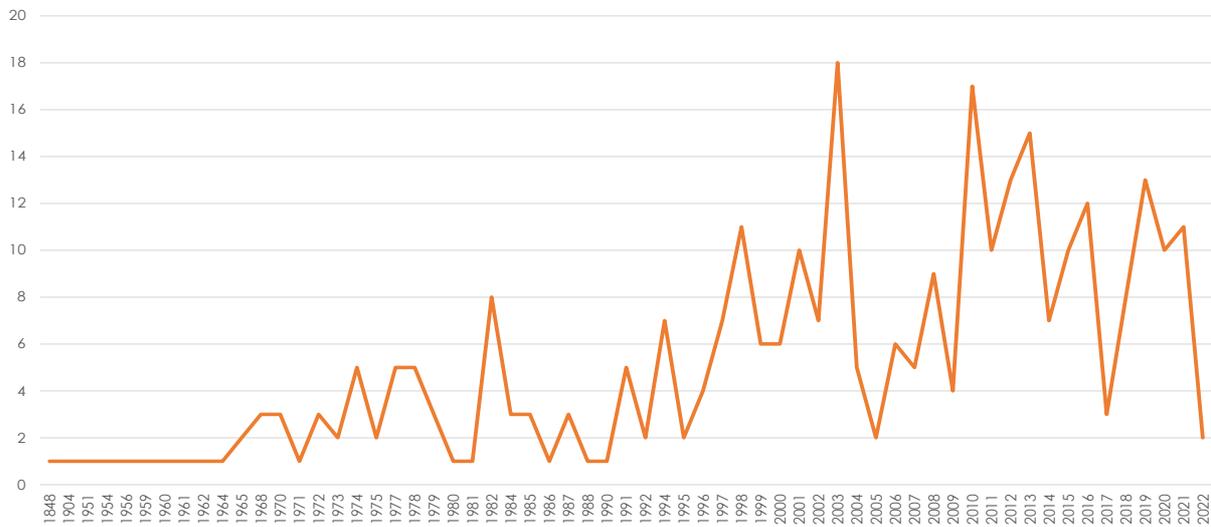
\* I dati si riferiscono alla domanda 11 del questionario, in cui si chiedeva di inserire l'anno in cui l'attività è stata avviata; nel caso di sedi operative, occorre fare riferimento all'attività di quest'ultima

Si possono rilevare **momenti storici** in cui, con particolare intensità, sono state avviate le attività di enti o sedi; è il caso del periodo successivo all'approvazione del DM 166/2001 che ha reso operativo il sistema di accreditamento o quello successivo al manifestarsi degli effetti della crisi economica del 2008.

<sup>19</sup> Occorre fare una precisazione: mentre per gli enti che hanno una sola sede (o quelli che hanno compilato un solo questionario), l'anno di avvio delle attività coincide con quello di avvio della sede che ha risposto, nel caso degli enti che hanno più sedi (e che hanno compilato un questionario per ciascuna di esse), vi possono essere anni di avvio delle attività differenti. È il caso degli enti di grandi dimensioni, come per esempio l'ENAIIP; l'ente in questione ha compilato 17 questionari (uno per ciascuna sede) e gli anni di avvio di attività vanno dal 1960 fino al 2012, seppur sempre riferiti a ENAIIP.

Alcuni momenti storici hanno favorito l'apertura di nuovi enti e nuove sedi

**Fig. 16 - Anno di avvio delle attività degli enti e delle sedi che offrono formazione professionale in Piemonte**



\* I dati si riferiscono alla domanda 11 del questionario. Il grafico presenta, in ascissa, l'anno di avvio delle attività, e in ordinata il numero degli enti e sedi che hanno avviato le proprie attività in quel determinato anno. I dati non comprendono gli istituti scolastici.



# CAPITOLO 3

## IL PERSONALE

Il questionario conteneva un'intera sezione dedicata al personale. L'obiettivo era quello di avere informazioni sul numero e sulle caratteristiche di lavoratori e lavoratrici che operano nelle organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte. Sono state inserite domande riguardanti:

- il rapporto di lavoro (dipendenti o collaboratori)
- il genere
- la cittadinanza
- il titolo di studio
- la funzione organizzativa: direzione, progettazione, valutazione, orientamento, docenza, tutoraggio, coordinamento, funzioni amministrative e tecniche.

Gli enti che hanno risposto all'indagine dichiarano di impiegare quasi 4.000 persone con contratto di lavoro subordinato (cioè sono dipendenti) e quasi 9.000 collaboratori, per una media di 37,5 addetti per ciascun ente e di circa 44 addetti per ciascuna sede. Il fatto che gli enti impieghino, mediamente, un minor numero di persone rispetto alle sedi è, in parte, da attribuire alla presenza di numerosi enti (più dell'80% del totale) che hanno una sola sede e sono di piccola dimensione.

Gli istituti scolastici hanno affermato di impiegare poco meno di 4.000 persone, quasi tutti dipendenti, per una media di 108 addetti per ciascuno di essi. Questo dato è nettamente superiore a quelli di enti e sedi e ci induce a supporre che gli istituti abbiano fatto riferimento al totale del personale impiegato nell'istituto, piuttosto che soltanto a quello che opera nell'ambito della formazione professionale.

Gli enti impiegano, in media, 38 addetti ciascuno

**Tab. 1 - Totale del personale dipendente e collaboratore negli enti, sedi, istituti – v.a.**

Ente/sede/istituto	Personale dipendente totale	Personale collaboratore totale	Totale del personale	Numero di enti/sedi/istituti <sup>1</sup>	Numero medio di addetti per sede (%) <sup>2</sup>
Ente	1.507	3.824	5.331	142	37,5
Sede	2.429	5.109	7.538	172	43,8
Istituto scolastico	3.797	93	3.890	36	108,1
Totale	7.733	9.026	16.759	350	47,9

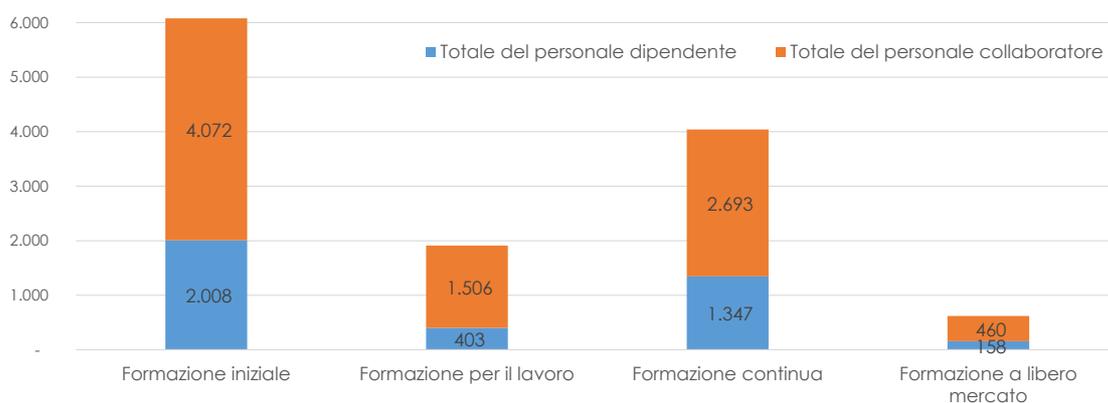
\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 30 e 31 del questionario. I dati rappresentano il numero degli enti/sedi/istituti che hanno compilato il questionario. Le percentuali vanno lette con cautela, dal momento che rappresentano il rapporto tra il personale (un dato indicato da coloro che hanno compilato il questionario) e il numero di enti/sedi/istituti (che hanno risposto all'indagine); vi possono essere casi in cui gli intervistati hanno inserito i dati considerando il personale di tutte le sedi dell'ente, anche di quelle che non hanno risposto all'indagine.

## I COLLABORATORI SONO IL 70% DEL TOTALE: UN DATO CHE SI CONFERMA IN (QUASI) TUTTI I SEGMENTI DI ATTIVITÀ

I dipendenti rappresentano il 30% circa del totale del personale, i collaboratori il 70%. Questa distribuzione è simile nei 4 “macro-tipi” di enti, individuati in base alla principale attività da essi svolta, ovvero formazione iniziale, formazione per il lavoro, formazione continua e formazione a libero mercato.

I dipendenti sono il 30% del personale, i collaboratori il 70%

**Fig. 1 - Totale del personale dipendente e collaboratore negli enti e nelle sedi della formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale svolta – v.a**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13, 30 e 31 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, formazione per l'apprendistato. I dati non considerano gli istituti scolastici.

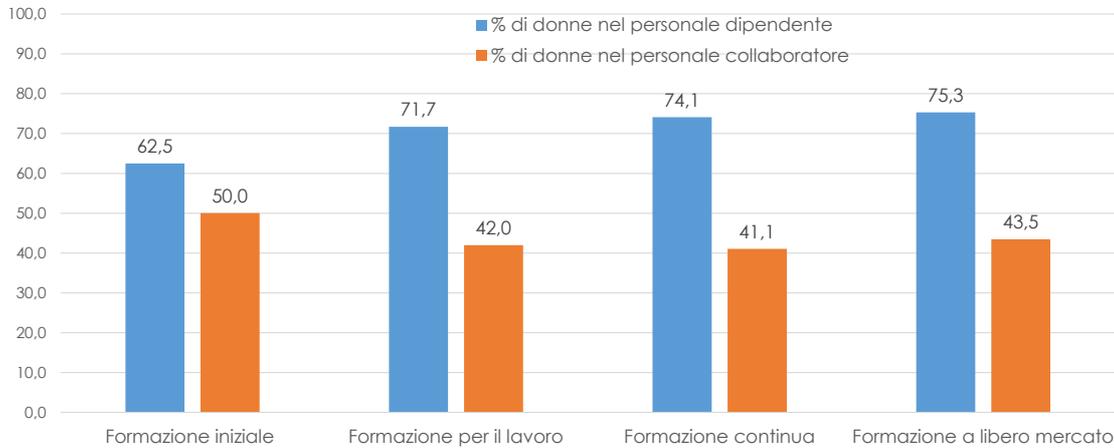
## LA PRESENZA FEMMINILE È MAGGIORE TRA IL PERSONALE DIPENDENTE

Le donne rappresentano, in media, il 67% dei dipendenti e il 45% dei collaboratori. Le differenze tra enti in base alla principale attività svolta sono contenute. La maggiore presenza di donne tra i dipendenti, rispetto a quella dei collaboratori, può sembrare un tratto che contraddistingue positivamente il comparto. Tuttavia, il dato è da mettere in relazione con il livello di scolarizzazione dei dipendenti e dei collaboratori e con la mansione da essi svolta.

La presenza di personale con **cittadinanza straniera** è abbastanza contenuta, anche se vi sono differenze di rilievo tra organizzazioni e categorie di personale. Tra i dipendenti, gli stranieri sono meno del 2%, tra i collaboratori la percentuale cresce fino a superare il 4%. Nelle organizzazioni che fanno formazione a libero mercato i collaboratori stranieri sono il 6%, in quelle che fanno formazione continua i collaboratori stranieri salgono al 10%.

Tra i dipendenti le donne superano gli uomini in tutti i tipi di enti

**Fig. 2 - Presenza femminile nel personale dipendente e collaboratore negli enti e nelle sedi della formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale svolta – %**



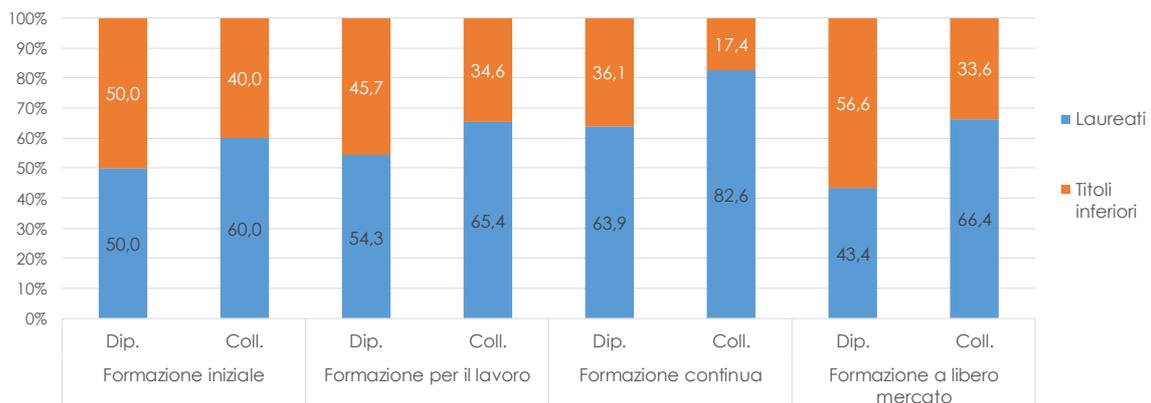
\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13, 30 e 31 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. I dati non considerano gli istituti scolastici.

## I COLLABORATORI HANNO TITOLI DI STUDIO PIÙ ELEVATI DEI DIPENDENTI

Tra i collaboratori, in media, i laureati sono il 69%, tra i dipendenti il 54%. La prevalenza di laureati tra i collaboratori si verifica in tutte le categorie di organizzazioni, individuate in base alla principale attività svolta, seppur con dati che variano da caso a caso.

Tra i collaboratori la percentuale di laureati è più elevata di quella dei dipendenti

**Fig. 3 - Titolo di studio del personale dipendente e collaboratore degli enti e delle sedi della formazione professionale in Piemonte, suddivisi per attività principale svolta – %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13, 34 e 35 del questionario. I dati considerano, da un lato, la percentuale di dipendenti e di collaboratori in possesso di dottorato, laurea, diploma ITS, dall'altro, di diploma secondario superiore, qualifica professionale, licenza media o elementare. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. I dati non considerano gli istituti scolastici.

Il fatto che i collaboratori abbiano titoli di studio più elevati può essere un segnale del fatto che le organizzazioni vanno alla ricerca di professionalità elevate, verosimilmente per assegnare loro attività di **docenza**, mentre al personale dipendente sono assegnate mansioni di gestione interna (compiti di segreteria, affari generali), incarichi che possono essere affidati a personale meno scolarizzato. Per verificare questa ipotesi, analizziamo le risposte date dagli intervistati in merito alla distribuzione del personale per funzione organizzativa.

#### **I titoli di studio nelle organizzazioni dedite alla formazione continua**

La Fig. 3 mette in evidenza come le organizzazioni che svolgono principalmente formazione continua risultano essere quelle che utilizzano maggiormente personale con formazione superiore. Non abbiamo evidenze forti che emergono dai dati in grado di spiegare questo dato. Tuttavia, esso può essere in parte attribuito al fatto che la formazione continua è maggiormente collegata con le aziende a più elevato valore aggiunto, e dunque più sensibili all'aggiornamento del personale. Vi è poi da tenere presente che, nell'ambito delle realtà che fanno formazione continua, sono confluiti gli enti che fanno formazione in tema di sicurezza sul lavoro, un'attività che deve essere svolta da professionisti iscritti ad albi, gli studi di ingegneria e di professionisti che fanno consulenza manageriale.

## **I COLLABORATORI SONO QUASI TUTTI DOCENTI, I DIPENDENTI SVOLGONO FUNZIONI GESTIONALI, AMMINISTRATIVE E TECNICHE**

Dipendenti e collaboratori sono dedicati a funzioni che, in buona parte, differiscono tra loro.

Su 100 dipendenti, 7 svolgono funzioni direzionali e dirigenziali, 16 funzioni di progettazione e valutazione<sup>20</sup>, 20 funzioni amministrative e tecniche (servizi informatici, segreteria didattica, addetti alla gestione del personale, servizi generali) e 57 funzioni di erogazione. Sono 40 su 100 i docenti, mentre la parte restante è costituita da addetti a servizi di informazione, orientamento, tutoraggio, coordinamento.

La distribuzione del personale tra le diverse funzioni organizzative resta valida nei quattro tipi di enti identificati in base alla principale attività svolta, anche se i dati variano da caso a caso.

Su 100 collaboratori, 91 sono dedicati a funzioni di erogazione (sono praticamente tutti docenti), 3 sono dedicati a funzioni amministrative e tecniche, 3 a funzioni di progettazione e valutazione e 3 a funzioni direzionali e dirigenziali.

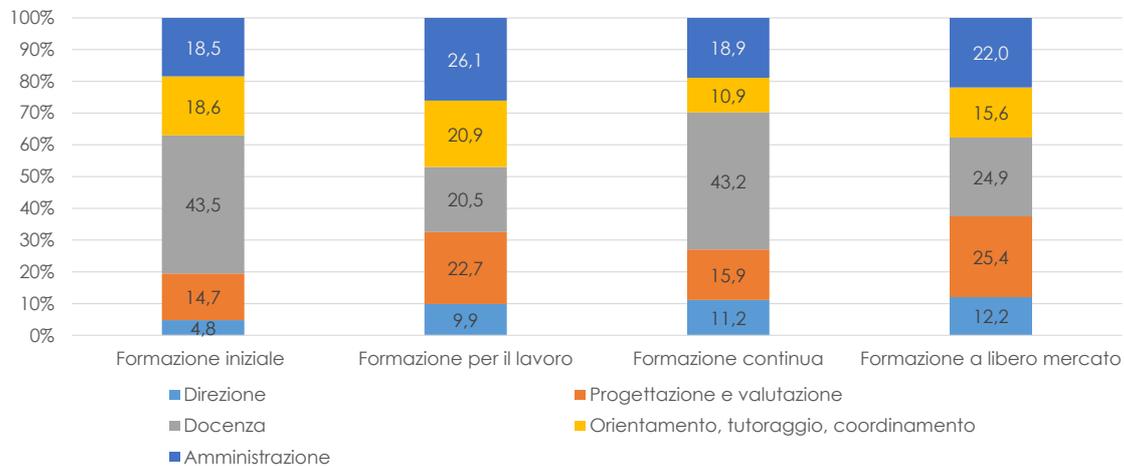
Sono soprattutto le organizzazioni che svolgono (principalmente) formazione iniziale e formazione per il lavoro a incaricare i collaboratori di attività di docenza; lo stesso vale per le realtà che fanno formazione continua e formazione a libero mercato, ma queste si affidano a collaboratori anche per attività amministrative e di progettazione/valutazione.

---

<sup>20</sup> Il questionario faceva rientrare in questa fattispecie le funzioni di rilevazione della domanda di lavoro/competenze e marketing (ad es. comunicazione con il territorio, sportello placement, social media manager), quelle di progettazione dei corsi: programmazione formativa e pedagogico – didattica, valutazione dell'attività formativa (ad es. responsabile della valutazione a livello direzionale), qualità / accreditamento.

Il 60% dei dipendenti svolge funzioni direzionali, di coordinamento, amministrative, tecniche, di orientamento e tutoraggio

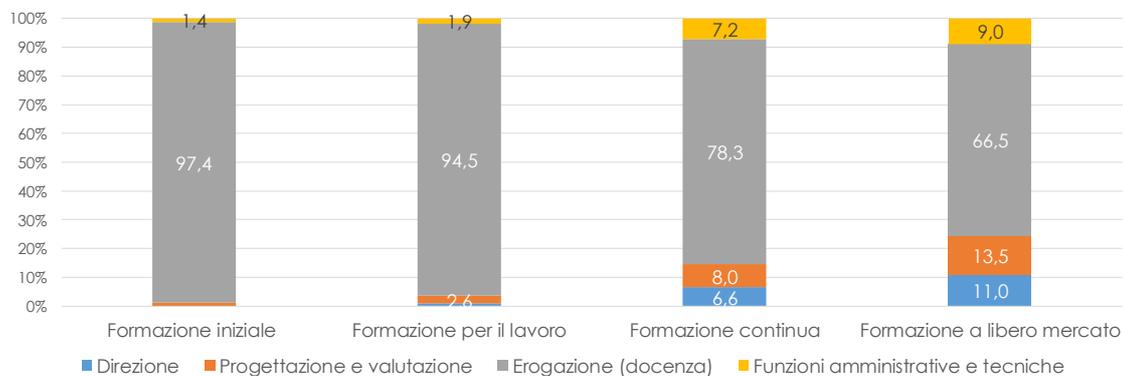
**Fig. 4 - Distribuzione del personale dipendente per funzione organizzativa negli enti e nelle sedi della formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale svolta - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 36 del questionario. Le percentuali sono state calcolate ponendo pari a 100 la somma del personale indicato dagli enti destinato alle diverse funzioni. Questa somma supera il totale del personale indicato dagli stessi enti in quanto il questionario chiedeva di conteggiare più volte una persona nei casi in cui questa svolge più funzioni. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. I dati non considerano gli istituti scolastici.

In media, il 90% dei collaboratori è docente

**Fig. 5 - Distribuzione del personale collaboratore per funzione organizzativa negli enti e nelle sedi della formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale svolta - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 37 del questionario. Le percentuali sono state calcolate ponendo pari a 100 la somma del personale indicato dagli enti destinato alle diverse funzioni. Questa somma supera il totale del personale indicato dagli stessi enti in quanto il questionario chiedeva di conteggiare più volte una persona nei casi in cui questa svolge più funzioni. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. I dati non considerano gli istituti scolastici.

### Collaboratori con funzioni direttive: i casi della formazione continua e a libero mercato

La Fig. 5 mette in evidenza come un certo numero di organizzazioni dedite alla formazione continua e alla formazione a libero mercato affermano di avere collaboratori dedicati a funzioni direttive. Su un totale di 170 collaboratori dedicati a funzioni direttive, oltre 150 operano in enti che svolgono queste attività formative, con la formazione continua che ne impiega il numero di gran lunga maggiore. I dati a nostra disposizione non aiutano a chiarire questa circostanza, ma crediamo che non si tratti di figure dedicate alla direzione vera e propria di un ente di formazione, quanto a responsabili di specifici progetti formativi o project manager.

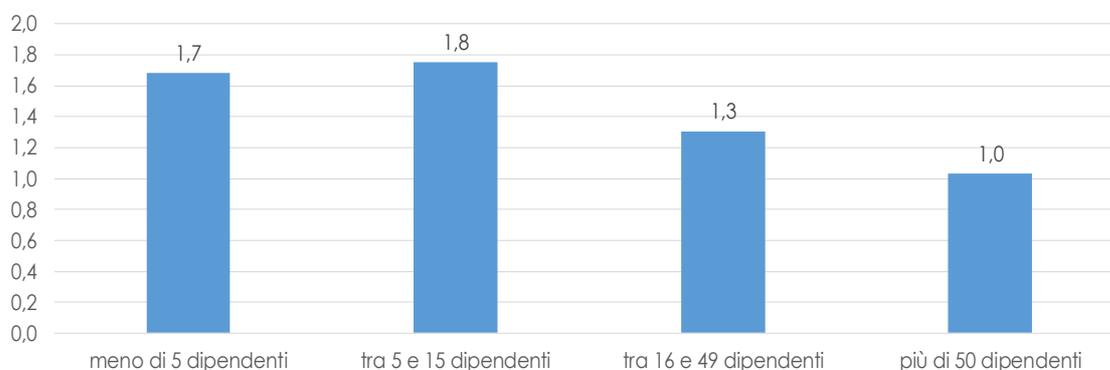
## I DIPENDENTI SVOLGONO PIÙ DI UNA FUNZIONE, SPECIE NELLE ORGANIZZAZIONI PIÙ PICCOLE

Dal momento che il questionario chiedeva di conteggiare più volte una persona, nel caso in cui questa svolga più funzioni, abbiamo messo in relazione il totale delle mansioni svolte con il totale dei dipendenti indicati dalle organizzazioni che hanno risposto all'indagine. Operando in questo modo, sembra che gli enti più piccoli siano più propensi a incaricare i propri dipendenti dello svolgimento di più funzioni, mentre negli enti più grandi il numero delle funzioni e quello dei dipendenti si equivale.

Inoltre, mentre mediamente un dipendente svolge 1,2 funzioni, un collaboratore è quasi sempre pagato per svolgere una funzione sola, che spesso coincide con un'attività di docenza.

Negli enti più piccoli i dipendenti svolgono più di una funzione

**Fig. 6 - Rapporto fra funzioni svolte e numero di dipendenti negli enti e nelle sedi della formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base alla dimensione - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 34 del questionario.

# CAPITOLO 4

## I LABORATORI

Nel questionario sono state inserite una serie di domande volte a conoscere la dotazione infrastrutturale delle organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte. È stato chiesto agli intervistati di:

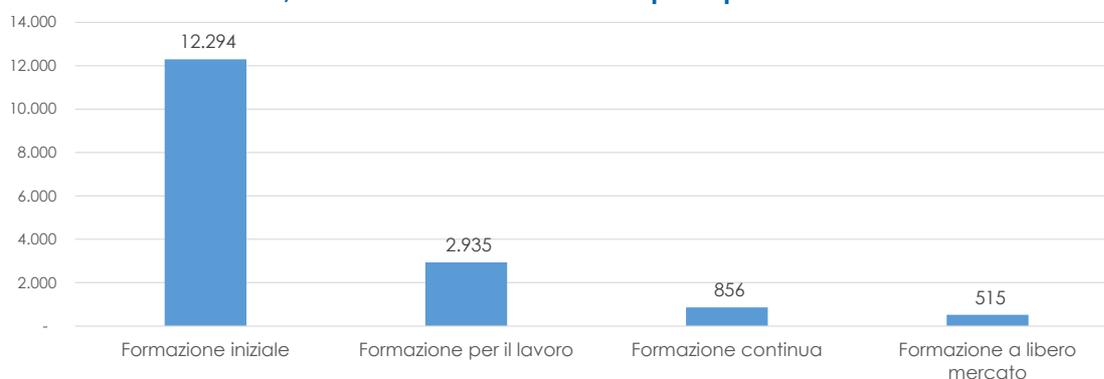
- Inserire il numero delle postazioni disponibili nei laboratori, distinti in base alla tipologia o alla finalità (laboratori meccanici, elettronici, chimici, linguistici, per operatori agricoli, di grafica e stampa, ecc.)
- Dare una valutazione dell'investimento in macchinari/laboratori negli ultimi cinque anni, in percentuale sul fatturato (nessun investimento, 1-2% del fatturato, 3-4% del fatturato, più del 4% del fatturato)
- Descrivere il modo con cui sono stati acquisiti i macchinari e gli strumenti necessari al funzionamento dei laboratori (dono o cessione in comodato d'uso, acquisto di macchinari dismessi, acquisto di macchinari nuovi)
- Dare una valutazione sullo stato di aggiornamento di macchinari e strumenti rispetto all'avanzamento tecnologico
- Chiarire se si utilizzino le strutture delle imprese locali come laboratori didattici.

### I LABORATORI SONO CONCENTRATI NEGLI ENTI CHE FANNO FORMAZIONE INIZIALE

Le organizzazioni che hanno risposto all'indagine affermano di avere circa 16.000 postazioni in laboratorio. La maggior parte di questi è concentrato nelle organizzazioni che svolgono **formazione iniziale** e in quelle di **medio-grandi dimensioni**; le due caratteristiche, spesso, coesistono.

Oltre 12.000 posti in laboratorio nelle organizzazioni che fanno formazione iniziale

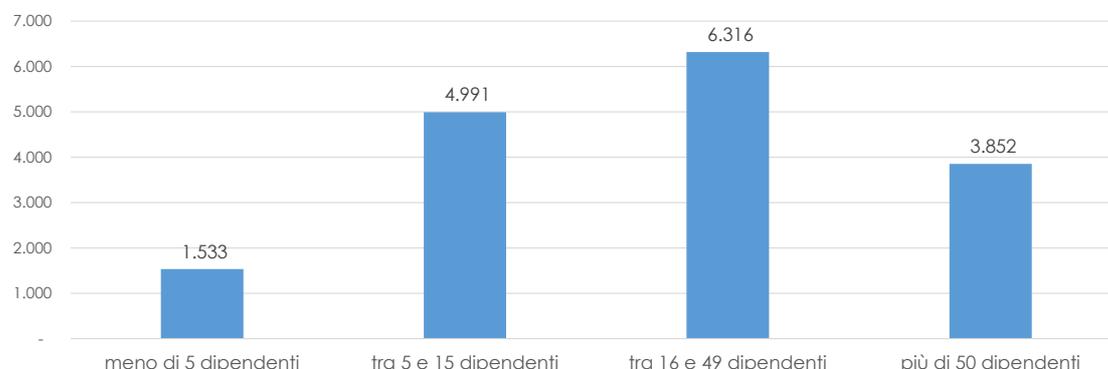
**Fig. 1 - Numero di postazioni nei laboratori degli enti e delle sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale – v.a.**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 38 del questionario. I dati rappresentano la somma di postazioni nei laboratori dedicati a specifiche finalità. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. I dati non considerano gli istituti scolastici.

Oltre 10.000 posti in laboratorio negli enti di medio-grandi dimensioni

**Fig. 2 - Numero di postazioni nei laboratori degli enti e delle sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base alla dimensione dell'ente – v.a.**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 38 del questionario. I dati rappresentano la somma di postazioni nei laboratori dedicati a specifiche finalità. I dati non considerano gli istituti scolastici.

## LE ORGANIZZAZIONI CHE FANNO FORMAZIONE INIZIALE E QUELLE DI MEDIO-GRANDI DIMENSIONI INVESTONO NEI LABORATORI

Gli enti impegnati nella formazione iniziale e quelli di medio-grandi dimensioni investono una percentuale consistente di fatturato (oltre il 3%) in macchinari e laboratori<sup>21</sup>. Si tratta degli stessi enti che hanno a disposizione il maggior numero di postazioni.

Al contrario, le organizzazioni che svolgono formazione continua e a libero mercato e quelle più piccole non effettuano investimenti o li effettuano in misura limitata, per una percentuale del fatturato compresa tra l'1% e il 2%.

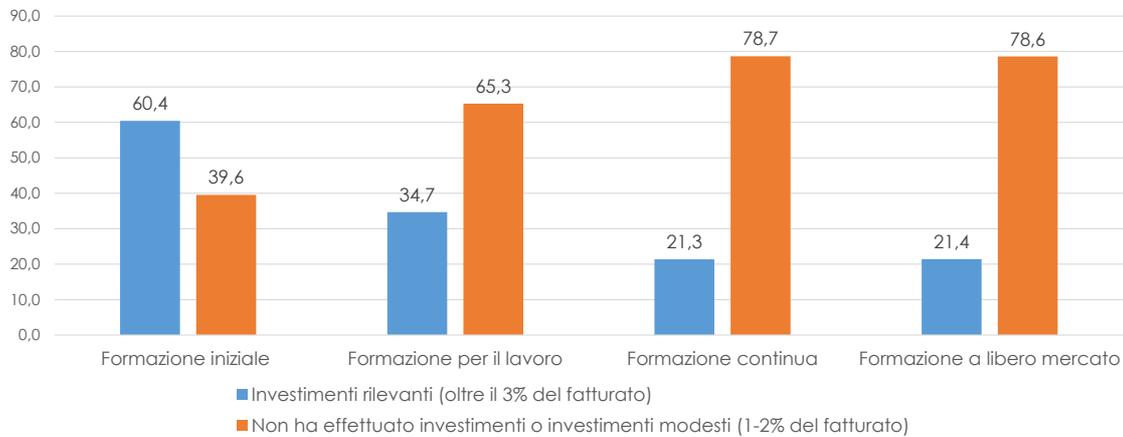
Il 92% degli enti che hanno investito più del 3% del proprio fatturato li ritiene "abbastanza" o "molto" adeguati e aggiornati rispetto all'avanzamento tecnologico. La percentuale scende a poco meno dell'80% tra gli enti che investito quote di fatturato più contenute.

I più soddisfatti sono gli enti che fanno soprattutto formazione iniziale: il 94% dichiara che i macchinari e gli strumenti necessari al funzionamento dei laboratori sono adeguati rispetto all'avanzamento tecnologico (e solo il 6% è del parere opposto). Tra gli enti che fanno principalmente formazione continua e a libero mercato si amplia la quota degli insoddisfatti: anche se l'80% ritiene che macchinari e strumenti siano aggiornati, il 20% è più pessimista.

<sup>21</sup> Il questionario chiedeva agli intervistati di fornire una valutazione dell'attività di investimento in macchinari/laboratori nel corso degli ultimi cinque anni: A. Non ha effettuato investimenti, B. Ha effettuato investimenti modesti (circa 1/2% del fatturato), C. Ha effettuato investimenti consistenti (circa 3/4% del fatturato), D. Ha effettuato investimenti molto rilevanti (oltre 4% del fatturato).

Il 60% delle organizzazioni impegnate in formazione iniziale investe più del 3% del fatturato in laboratori

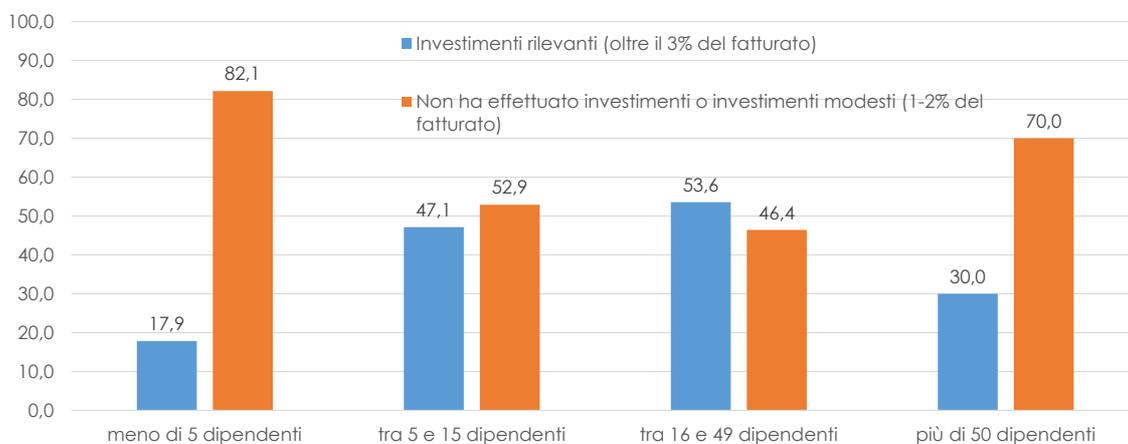
**Fig. 3 - Investimento in macchinari/laboratori (in percentuale sul fatturato) negli enti e nelle sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 41 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. I dati non considerano gli istituti scolastici.

Gli enti che investono di più sono quelli tra i 15 e i 50 dipendenti

**Fig. 4 - Livello di investimento in macchinari/laboratori (in percentuale sul fatturato) negli enti e nelle sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base alla dimensione - %**



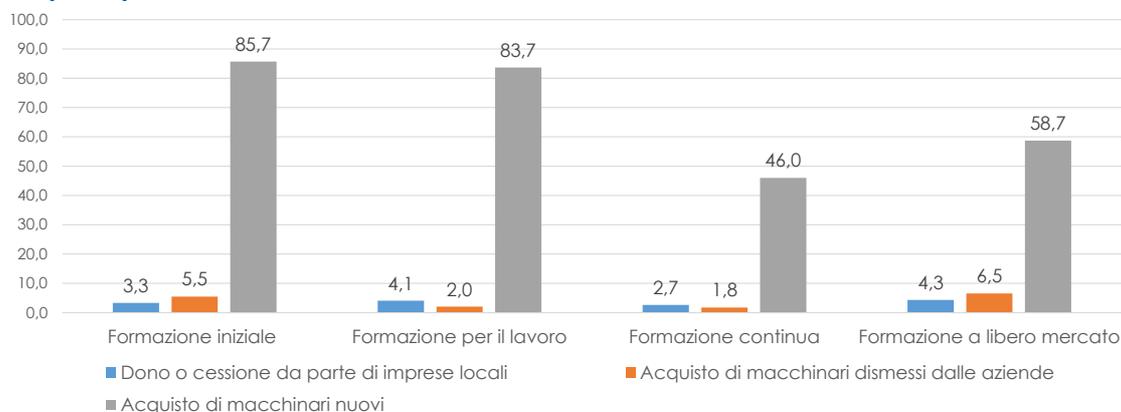
\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 41 del questionario. I dati non considerano gli istituti scolastici.

## QUASI TUTTI GLI ENTI ACQUISTANO NUOVI MACCHINARI SUL MERCATO

Gli enti acquisiscono i macchinari e gli strumenti necessari al funzionamento dei laboratori soprattutto attraverso l'acquisto dei medesimi sul mercato. Le altre modalità di acquisizione: dono o cessione in comodato d'uso da parte di imprese locali o acquisto sul mercato di macchinari dismessi dalle aziende, sono decisamente meno diffuse. Una quota residuale di enti (i dati non compaiono in figura) afferma di utilizzare il noleggio o il leasing per acquisire macchinari e strumenti.

L'86% degli enti della formazione iniziale acquista macchinari nuovi per i laboratori

**Fig. 5 - Modalità di acquisizione di macchinari e strumenti necessari al funzionamento dei laboratori negli enti e nelle sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi per attività principale - %**



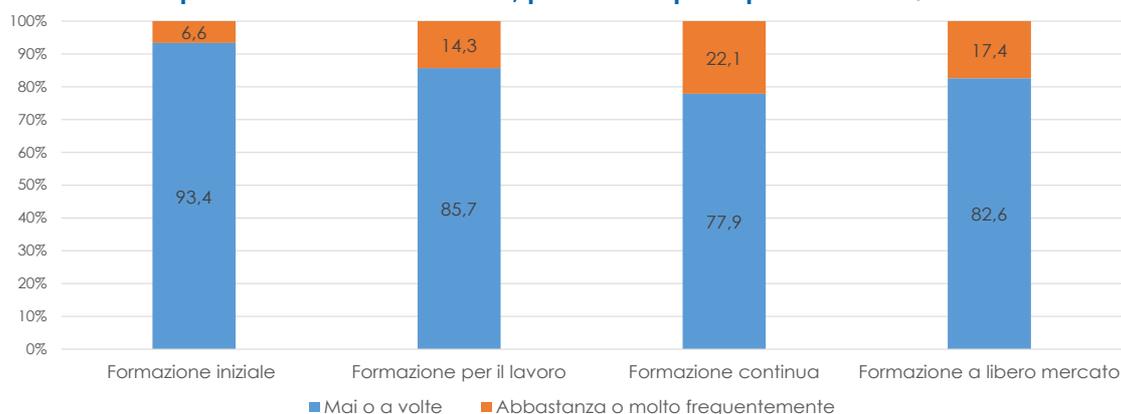
\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 42 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. Le percentuali non danno somma 100 perché vi è una quota di enti che ha indicato altre modalità di acquisizione. I dati non considerano gli istituti scolastici.

## L'UTILIZZO DELLE STRUTTURE AZIENDALI COME LABORATORI DIDATTICI È POCO DIFFUSO

Quasi tutti gli enti non utilizzano, o lo fanno molto di rado, le strutture delle imprese locali come laboratori didattici. Ciò avviene soprattutto negli enti che fanno formazione iniziale e formazione per il lavoro. Anche gli enti che fanno formazione continua utilizzano raramente le strutture aziendali come sede di laboratorio, anche se si amplia fino al 22% la quota di enti che vi fa ricorso con più frequenza.

Il 93% degli enti che fanno formazione iniziale non utilizza quasi mai le strutture aziendali come laboratori didattici

**Fig. 6 - Livello di utilizzo delle strutture delle imprese locali come laboratori didattici, enti e sedi della formazione professionale in Piemonte, per attività principale svolta - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 44 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. I dati non considerano gli istituti scolastici.

# CAPITOLO 5

## IL RAPPORTO TRA ENTI DI FORMAZIONE E TERRITORIO

Il rapporto tra le organizzazioni che offrono formazione professionale e il territorio in cui operano è stato indagato chiedendo agli intervistati di inserire la **provincia** nella quale operano e di indicare la presenza di una o più **figure** dedicate a:

- cogliere le esigenze lavorative del mondo produttivo
- cogliere le esigenze formative degli studenti o partecipanti ai corsi
- curare i rapporti con le Agenzie per il lavoro e con i Centri per l'Impiego.

Inoltre, agli intervistati è stato chiesto di indicare il tipo di **collaborazione** sviluppato con:

- il sistema delle imprese
- gli altri enti della filiera formativa (scuole, agenzie formative, CPIA, ecc.)
- gli enti del terzo settore (associazioni culturali, associazioni di volontariato, fondazioni bancarie).

Gli intervistati dovevano indicare se questa collaborazione avviene attraverso:

- la partecipazione a eventi di informazione e orientamento (ad es. fiere)
- la partecipazione a incontri di progettazione formativa (ad es. tavoli di macroprogettazione)
- la partecipazione a incontri di confronto e aggiornamento rispetto ai profili professionali attesi
- la partecipazione a incontri di confronto e aggiornamento rispetto ai contenuti legati agli standard formativi
- la creazione di partenariati, di Associazioni temporanee di scopo (ATS) e di Raggruppamenti temporanei di imprese (RTI).

### OLTRE LA METÀ DEGLI ENTI HA SEDE NELLA PROVINCIA DI TORINO

Nella nota metodologica abbiamo già osservato che su un totale di 687 enti, sedi, istituti presenti nella banca dati della Regione, abbiamo raccolto 350 questionari.

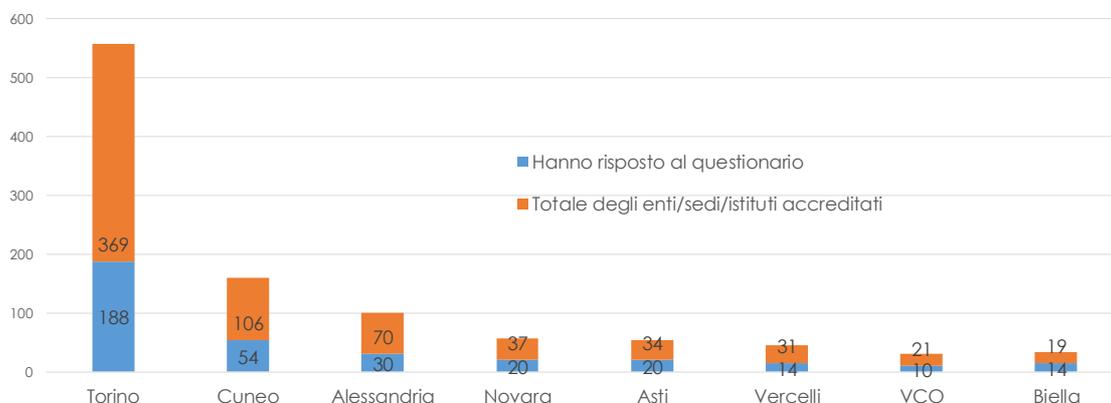
**Torino** è la provincia in cui hanno sede 369 enti (il 54% circa del totale) e di cui abbiamo a disposizione 188 questionari; seguono Cuneo, con 106 enti (e 54 questionari), Alessandria con 70 (e 30 questionari), e poi le altre province, fino ad arrivare a Biella, con 19 enti (e 14 questionari).

La distribuzione degli enti, sedi, istituti tra le province è in gran parte frutto della dimensione demografica dei territori, ma anche della storia evolutiva del settore della formazione professionale (su questo rimandiamo alla prima parte del Rapporto) a dinamiche locali di diverso genere, come quelle economiche, sociali e culturali (Camoletto, 2023).

Anche se già presentata, è utile ritornare sulla distribuzione degli enti per provincia per contestualizzare meglio le indicazioni che seguiranno e iniziare a sviluppare qualche primo elemento di riflessione sulle differenze territoriali in termini di offerta e di capacità formativa.

188 questionari (su 350) sono stati compilati da enti che hanno sede a Torino e provincia

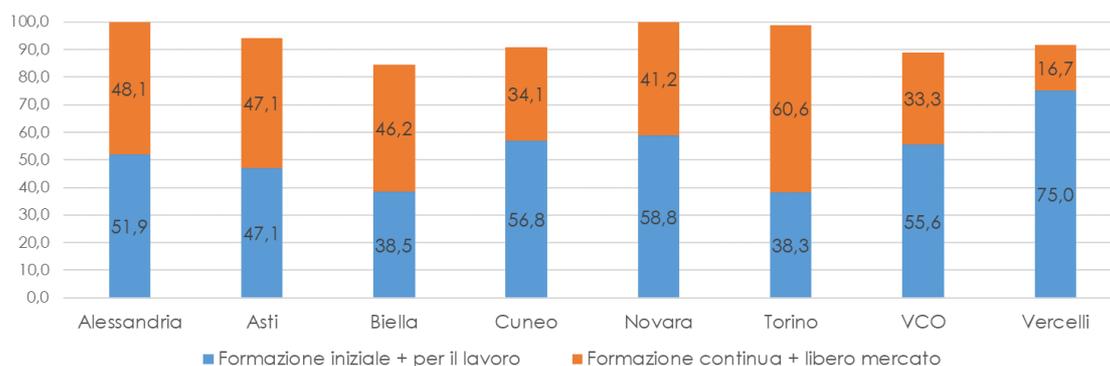
**Fig. 1 - Numero di enti, sedi, istituti che offrono formazione professionale in Piemonte e numero di questionari raccolti - v.a.**



Se si mettono in relazione la principale attività svolta dagli enti con la loro distribuzione territoriale, emergono differenze rilevanti tra le province. Ad esempio, a Torino, la realtà più grande e rappresentata, la percentuale di organizzazioni dedite alla formazione continua e alla formazione a libero mercato è maggiore di quella che si riscontra nelle altre province. Sempre a Torino, la percentuale di organizzazioni che fanno soprattutto formazione iniziale e formazione per il lavoro è inferiore a quella delle altre province piemontesi.

Più della metà degli enti di Torino e provincia svolgono formazione continua e a libero mercato

**Fig. 2 - Attività principale degli enti e delle sedi e loro distribuzione territoriale - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 13 e 10 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato solo i quattro tipi di attività più diffuse. I dati non considerano gli istituti scolastici.

A Torino, la presenza di una quota rilevante di organizzazioni dedite alla formazione continua e a libero mercato influisce su altre variabili indagate nel questionario. Ad esempio, il tasso di partecipazione ai bandi regionali assume proprio a Torino il valore più basso. Come sappiamo, le organizzazioni dedite alla formazione continua e a libero mercato sono quelle meno propense a partecipare ai bandi; questa caratteristica si ritrova quando si esamina il tasso di partecipazione ai bandi regionali a livello provinciale.

## LE SPECIFICITÀ TERRITORIALI: UNA PROPOSTA DI ANALISI

Può essere interessante passare da una dimensione provinciale a una più aggregata; nella prima parte del rapporto sono state identificate alcune **aggregazioni provinciali** del territorio piemontese, identificate sulla base della loro tradizionale vocazione economica (che può anche essere diversa dall'attuale) e in base ad alcune caratteristiche che assume il settore della formazione professionale.

Le tre aggregazioni proposte sono le seguenti:

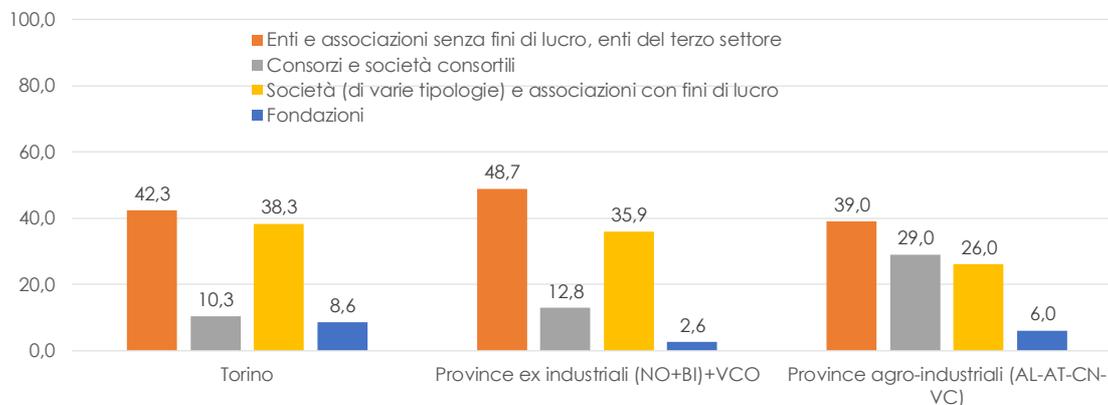
1. la provincia di **Torino**, caratterizzata dalla storica presenza della grande impresa industriale; sotto il profilo della formazione professionale, il numero di organizzazioni per 100.000 abitanti è superiore alla media regionale, ma inferiore a quello di Vercelli, Cuneo e Alessandria e vi è una forte presenza di imprese che operano nel settore della formazione continua
2. le altre due province industriali piemontesi (**Biella e Novara**), a cui si aggiunge l'unica provincia piemontese "a vocazione turistica" (il **Verbano-Cusio-Ossola**), caratterizzate dalla presenza di numerose piccole e medie imprese. Qui il numero di organizzazioni formative per 100.000 abitanti è fortemente sottodimensionato rispetto alla media regionale; in questi territori sono sovra-rappresentati gli enti senza fini di lucro, ma nel contempo vi è anche una consistente presenza di imprese che operano nella formazione continua, seppur inferiore a quella di Torino
3. le province tradizionalmente "agricole" (**Alessandria, Asti, Cuneo, Vercelli**), ossia storicamente caratterizzate da una vocazione economica prevalentemente agricola, a cui si è sovrapposto un processo di industrializzazione, spesso collegato alla stessa agricoltura. Qui il numero di organizzazioni per 100.000 abitanti è superiore alla media regionale, prevalgono i consorzi a partecipazione pubblica, cui fa da contrappeso una minore presenza di imprese che operano nel settore della formazione.

I dati raccolti attraverso il questionario confermano alcuni degli elementi delineati e ne aggiungono di nuovi. Proponiamo così di confermare le tre aggregazioni, con queste caratteristiche:

1. la **provincia di Torino** si contraddistingue per una presenza di società superiore a quella delle altre ripartizioni (38,3%). Quattro organizzazioni su dieci hanno origine da iniziative imprenditoriali private. Il 60% svolge (soprattutto) formazione continua o formazione a libero mercato, mentre le organizzazioni che svolgono formazione iniziale e formazione per il lavoro è poco meno del 40%
2. le **altre due province industriali (Biella, Novara)** e il **Verbano-Cusio-Ossola** sono caratterizzate da una elevata presenza di enti senza fine di lucro (49%), di derivazione datoriale o sindacale oppure di ispirazione religiosa. Più della metà delle organizzazioni svolge formazione iniziale o formazione per il lavoro. La percentuale di società è inferiore a quella di Torino ma superiore a quella delle province agro-industriali
3. le province "**agro-industriali**" (**Alessandria, Asti, Cuneo, Vercelli**) sono caratterizzate da una presenza importante (quasi il 70% del totale) di enti senza fini di lucro e consorzi. Questi enti sono di ispirazione religiosa, di derivazione datoriale o sindacale oppure sono ex enti di formazione professionale. Il 56% delle organizzazioni svolge formazione iniziale o formazione per il lavoro. Le società sono solo il 26%.

A Torino la percentuale maggiore di società; nelle altre aggregazioni provinciali prevalgono gli enti senza fini di lucro

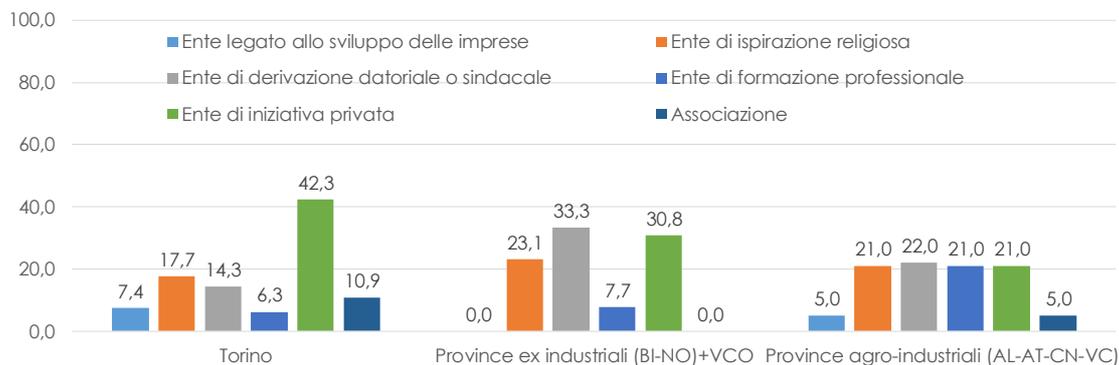
**Fig. 3 - Natura giuridica degli enti e delle sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi per aggregazioni provinciali - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base di rielaborazioni delle risposte date alle domande 4 e 10 del questionario. I dati non considerano gli istituti scolastici

A Torino prevalgono le realtà nate a seguito di iniziative private; nelle altre aggregazioni l'origine degli enti è più eterogenea

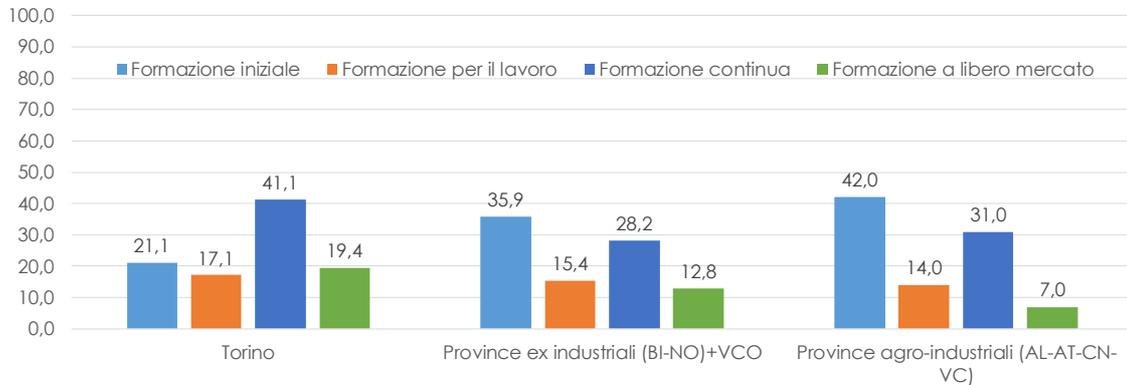
**Fig. 4 - Origine degli enti e delle sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi per aggregazioni provinciali - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base di rielaborazioni delle risposte date alle domande 7 e 10 del questionario. I dati non considerano gli istituti scolastici

A Torino il 60% degli enti fa formazione continua o a libero mercato; nelle altre aggregazioni prevale chi fa formazione iniziale e per il lavoro

**Fig. 5 - Attività principale di enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi per aggregazioni provinciali - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base di rielaborazioni delle risposte date alle domande 10 e 13 del questionario. I dati non considerano gli istituti scolastici

## ATTIVITÀ SVOLTA, DIMENSIONI E NATURA GIURIDICA SPIEGANO IL DIVERSO GRADO DI FORMALIZZAZIONE DEI RAPPORTI

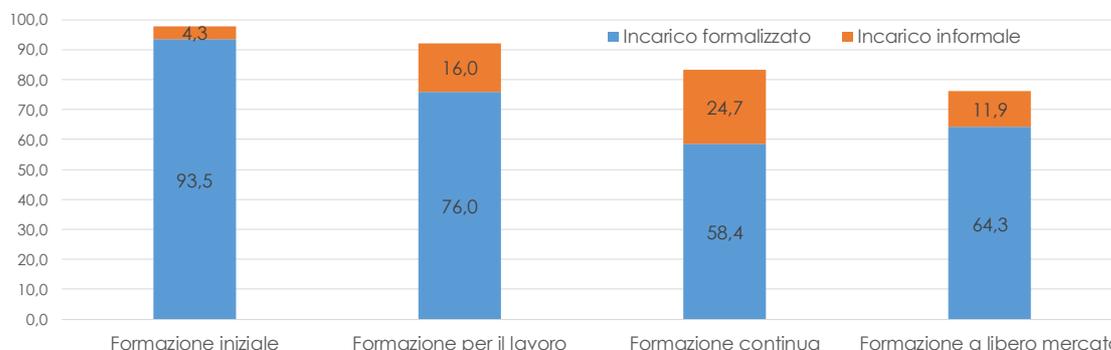
Abbiamo chiesto alle organizzazioni se fossero dotate di figure dedicate a cogliere le esigenze formative e lavorative delle imprese, le esigenze degli studenti, a curare i rapporti con i Centri per l'Impiego. Inoltre, abbiamo verificato il livello di formalizzazione degli incarichi attribuiti a queste figure, assumendo che un incarico di tipo formale equivalga a una maggiore attenzione da parte degli enti ai rapporti con gli attori del territorio e conduca a intrattenere con essi rapporti più continui e strutturati.

Anche qui il **tipo di attività svolta** rappresenta una discriminante; la gran parte delle organizzazioni che svolgono formazione iniziale e formazione per il lavoro assegnano incarichi formali una o più persone per curare i rapporti con il territorio. Anche la maggior parte delle organizzazioni che svolgono formazione continua e formazione a libero mercato assegnano incarichi formali, ma si amplia la percentuale di coloro che fanno ricorso a incarichi di tipo informale. Pensiamo che questo dato si possa spiegare, in parte, con il fatto che la dimensione media degli enti che fanno formazione iniziale è superiore a quella degli enti che fanno formazione continua.

Cominciamo con le esigenze lavorative del mondo produttivo: il 93% delle organizzazioni che fanno formazione iniziale assegnano incarichi a una o più persone in modo formale; la percentuale scende al 58% tra quelle che fanno formazione continua.

Esigenze lavorative delle imprese: il 93% degli enti della formazione iniziale assegnano incarichi formali; si scende al 58% tra gli enti della formazione continua

**Fig. 6 - Livello di formalizzazione degli incarichi conferiti a una o più persone relativi a cogliere le esigenze lavorative del mondo produttivo da parte di enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale - %**

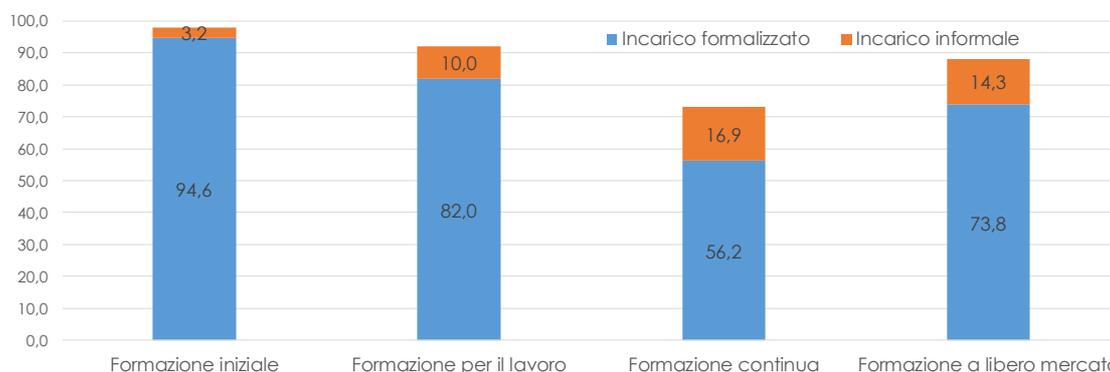


\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 13 e 24 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio. I dati non considerano gli istituti scolastici. Le percentuali non sommano a 100 in quanto vi è una quota di enti che ha indicato l'opzione di risposta "altro"

La diffusione di incarichi formali per la rilevazione delle esigenze degli studenti è quasi sempre superiore a quella riscontrata nel caso delle esigenze lavorative delle imprese. Ciò avviene negli enti che fanno formazione iniziale e in quelli che fanno formazione per il lavoro, ma avviene anche nelle organizzazioni che si occupano di corsi a libero mercato; in questo caso, può essere che l'incremento di incarichi formalizzati possa dipendere dall'attenzione che questi enti devono prestare alle esigenze di chi frequenta i corsi (a pagamento).

Esigenze degli studenti: il 95% degli enti della formazione iniziale assegnano incarichi formali; crescono gli incarichi formali anche negli enti della formazione a libero mercato

**Fig. 7 - Livello di formalizzazione degli incarichi conferiti a una o più persone relativi a cogliere le esigenze degli studenti da parte di enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale - %**

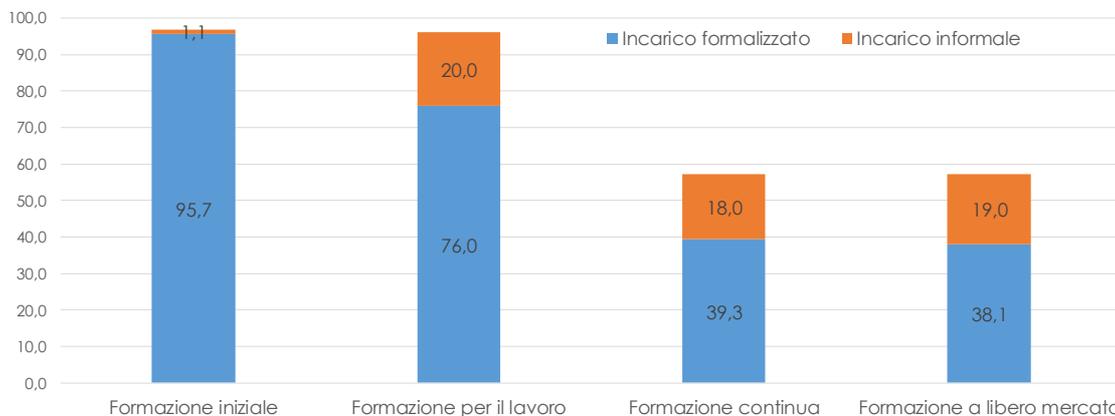


\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 13 e 25 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio. I dati non considerano gli istituti scolastici. Le percentuali non sommano a 100 in quanto vi è una quota di enti che ha indicato l'opzione di risposta "altro"

Il grado di formalizzazione degli incarichi resta molto elevato per quanto riguarda i rapporti con le Agenzie per il lavoro e con i Centri per l'Impiego nel caso degli enti che fanno formazione iniziale e formazione per il lavoro. Tra gli enti che fanno formazione continua e a libero mercato resta maggioritaria la quota di organizzazioni che assegna incarichi formali, ma si amplia – come nel caso delle esigenze lavorative delle imprese – il ricorso a incarichi di tipo informale.

Rapporti con agenzie per il lavoro e centri per l'impiego: molto diffusi gli incarichi formali tra gli enti della formazione iniziale; incarichi informali più numerosi negli enti della formazione continua e a libero mercato

**Fig. 8 - Livello di formalizzazione degli incarichi conferiti a una o più persone relativi a curare i rapporti con le agenzie per il lavoro e i centri per l'impiego da parte di enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 13 e 26 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio. I dati non considerano gli istituti scolastici. Le percentuali non sommano a 100 in quanto vi è una quota di enti che ha indicato l'opzione di risposta "altro"

In conclusione, gli elementi in grado di spiegare il diverso comportamento delle organizzazioni nel conferimento degli incarichi (formali o non formali) sono la **dimensione**, a cui si è già accennato, e la **natura giuridica**. Al crescere della dimensione, cresce la propensione degli enti ad assegnare gli incarichi formali. Enti senza fini di lucro, fondazioni, consorzi affidano molto più frequentemente incarichi formali per i rapporti con gli attori del territorio di quanto non facciano le società, tra le quali cresce l'area dell'informalità.

Infine, grazie al maggior numero di dipendenti, gli enti che fanno formazione iniziale e formazione per il lavoro sono in grado di incaricare formalmente **più figure** per lo svolgimento delle attività esaminate. Al contrario, gli enti che fanno formazione continua e a libero mercato (mediamente di dimensioni più contenute) tendono ad assegnare questi compiti a **una sola persona**, anche laddove scelgono di assegnare questi incarichi con atti formali.

## POCA COLLABORAZIONE CON I SOGGETTI DEL TERRITORIO?

L'indagine ha tentato di misurare la diffusione di forme di collaborazione tra le organizzazioni che offrono formazione professionale e gli altri soggetti presenti sul territorio piemontese, chiedendo agli intervistati quanto spesso utilizzassero le seguenti modalità di confronto:

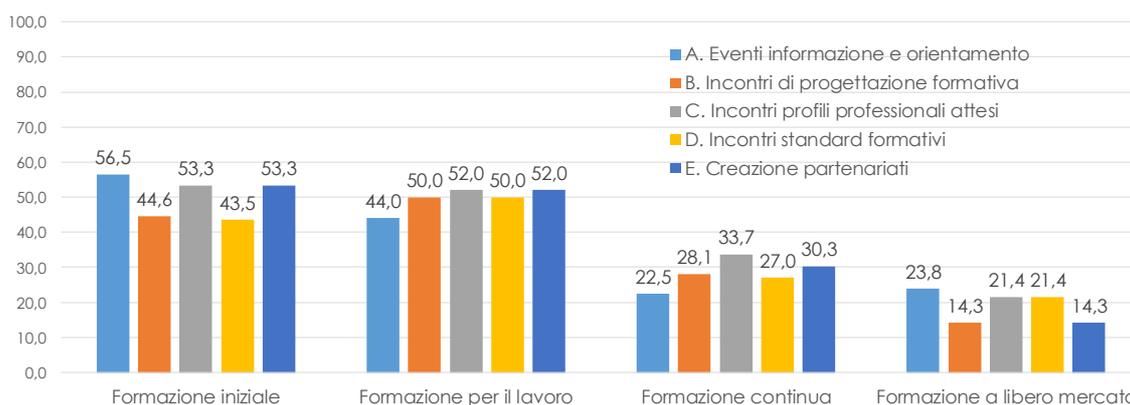
- Partecipazione a eventi di informazione e orientamento (ad es. fiere)

- Partecipazione a incontri di progettazione formativa (ad es. tavoli di macro-progettazione)
- Partecipazione a incontri di confronto e aggiornamento rispetto ai profili professionali attesi
- Partecipazione a incontri di confronto e aggiornamento rispetto ai contenuti legati agli standard formativi
- Creazione di partenariati, di Associazioni temporanee di scopo (ATS) e di Raggruppamenti temporanei di imprese (RTI)

La prima forma di collaborazione indagata è quella con il **sistema delle imprese**. La maggioranza delle organizzazioni che offrono formazione iniziale e formazione per il lavoro ha dichiarato di utilizzare "sempre" o "spesso" quasi tutte le modalità di confronto proposte; le percentuali scendono parecchio nel caso degli enti della formazione continua e a libero mercato.

Collaborazione con le imprese: più del 50% delle organizzazioni che offrono formazione iniziale e per il lavoro collaborano in diversi modi; percentuali più basse tra gli enti della formazione continua e a libero mercato

**Fig. 9 - Diffusione di forme di collaborazione con il sistema delle imprese da parte di enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale - %**

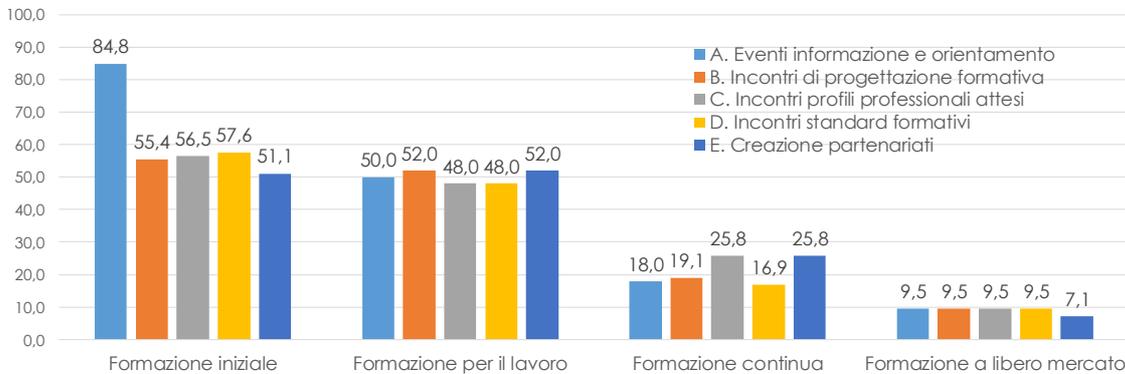


\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 13 e 27 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio. I dati non considerano gli istituti scolastici. I dati rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una data modalità di collaborazione con il sistema delle imprese (la differenza rispetto a 100 è data dalla percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "mai" o "di rado" una data modalità di collaborazione)

Il secondo interlocutore indagato sono gli **altri enti di formazione** che operano sul territorio. La distanza tra organizzazioni che fanno formazione iniziale e per il lavoro e quelle che fanno formazione continua e a libero mercato si amplifica. Mentre più della metà delle organizzazioni della formazione iniziale e per il lavoro utilizza tutte le modalità per collaborare con gli altri enti di formazione, solo una piccola parte di organizzazioni dedite alla formazione continua e a libero mercato fa altrettanto.

Collaborazione con altri enti di formazione: si amplia il divario tra chi fa formazione iniziale e per il lavoro e chi fa formazione continua e a libero mercato

**Fig. 10 - Diffusione di forme di collaborazione con altri enti di formazione da parte di enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale - %**

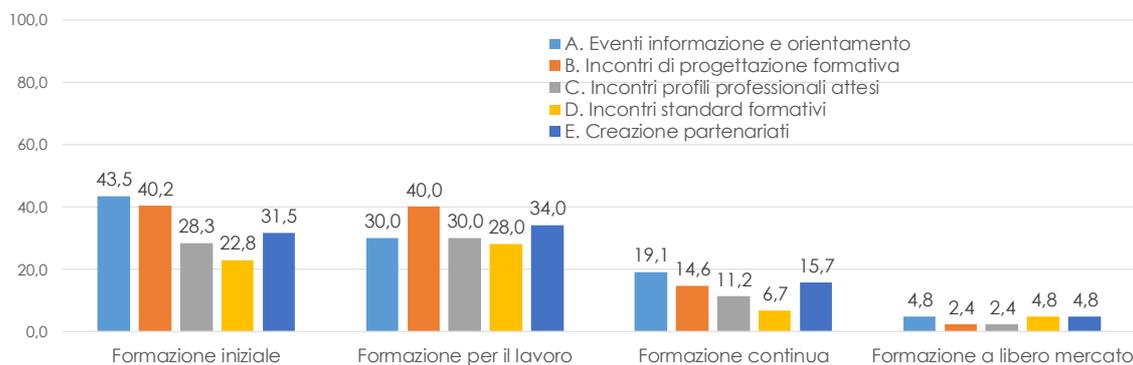


\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 13 e 28 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio. I dati non considerano gli istituti scolastici. I dati rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una data modalità di collaborazione con altri enti di formazione (la differenza rispetto a 100 è data dalla percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "mai" o "di rado" una data modalità di collaborazione)

La collaborazione con gli **enti del terzo settore** che operano sul territorio è mediamente più limitata che negli altri due casi. Tuttavia, anche qui, si conferma la distanza tra organizzazioni dedite alla formazione iniziale e alla formazione per il lavoro e organizzazioni che si occupano di formazione continua e a libero mercato. Sono più del 40% gli enti della formazione iniziale che partecipano a eventi di orientamento o a incontri di progettazione formativa con gli enti del terzo settore, mentre solo una piccolissima parte di enti dedicati alla formazione a libero mercato utilizza le modalità proposte per collaborare con questi enti.

La collaborazione con enti del terzo settore è più limitata, anche se si conferma la distanza gli enti della formazione iniziale e enti della formazione a libero mercato

**Fig. 11 - Diffusione di forme di collaborazione con altri enti del terzo settore da parte di enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 29 del questionario. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio. I dati non considerano gli istituti scolastici. I dati rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare spesso o sempre una data modalità di collaborazione con altri enti del terzo settore (la differenza rispetto a 100 è data dalla percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare mai o di rado una data modalità di collaborazione).

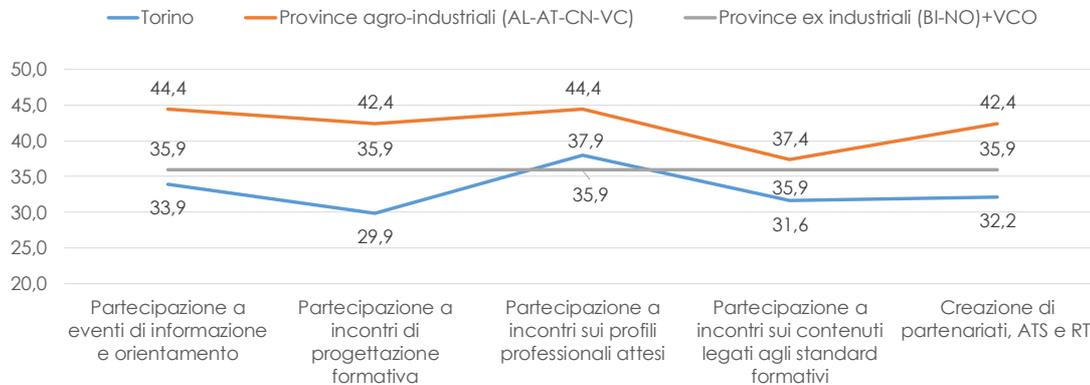
## LA COLLABORAZIONE TRA ORGANIZZAZIONI DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE E GLI ALTRI SOGGETTI DEL TERRITORIO NELLE AGGREGAZIONI PROVINCIALI RISENTE DEL TIPO DI ENTE PREVALENTE

Come abbiamo osservato, le tre aggregazioni provinciali (Torino, altre province industriali, province agro-industriali) hanno un settore della formazione professionale che assume caratteristiche diverse. Questa diversità **condiziona** le **caratteristiche della collaborazione** tra organizzazioni della formazione professionale e gli altri. In altre parole, se in un determinato territorio prevalgono alcuni tipi di enti (contraddistinti da una specifica natura giuridica, origine, attività principale, dimensione, ecc.), le relazioni tra chi eroga formazione e altri soggetti tendono a riflettere quelle tipiche del tipo di enti prevalente.

- In provincia di **Torino**, il tipo di organizzazione prevalente è la società, nata a seguito di iniziativa privata, dedita alla formazione continua e a libero mercato. Ecco allora che la percentuale di organizzazioni che affermano di partecipare spesso o sempre a eventi di orientamento, a incontri di progettazione formativa, a incontri di discussione sui profili professionali attesi e sugli standard formativi o di creare partenariati o associazioni è inferiore a quella che si registra nelle altre due aggregazioni provinciali. Crediamo, però, che questo dato sia largamente imputabile proprio alla prevalenza, a Torino, di società dedite alla formazione continua o a libero mercato, un tipo di ente che non si riconosce nelle modalità di relazioni con il territorio proposte dal questionario
- All'opposto, nelle province **agro-industriali** (AL, AT, CN, VC) prevalgono gli enti del terzo settore e i consorzi, senza fini di lucro, dediti alla formazione iniziale e per il lavoro. In questa aggregazione, la collaborazione con gli altri attori del territorio – così com'è rappresentata nel questionario – è più diffusa. Di nuovo, crediamo che ciò dipenda dalla prevalenza di enti senza fini di lucro e di consorzi, un tipo di ente che dichiara di avere strette relazioni con gli altri interlocutori
- In una posizione intermedia si collocano le altre province **industriali** (NO, VB), a cui si aggiunge il Verbano-Cusio-Ossola, in cui vi è un'elevata presenza di enti senza fine di lucro, dediti alla formazione iniziale o formazione per il lavoro, ma con una presenza di società inferiore solo a quella di Torino. Non sorprende, quindi, che la diffusione della collaborazione si collochi in una posizione intermedia tra le altre due ripartizioni.

La collaborazione tra formazione professionale e imprese del territorio è influenzata dal tipo di ente prevalente nelle province

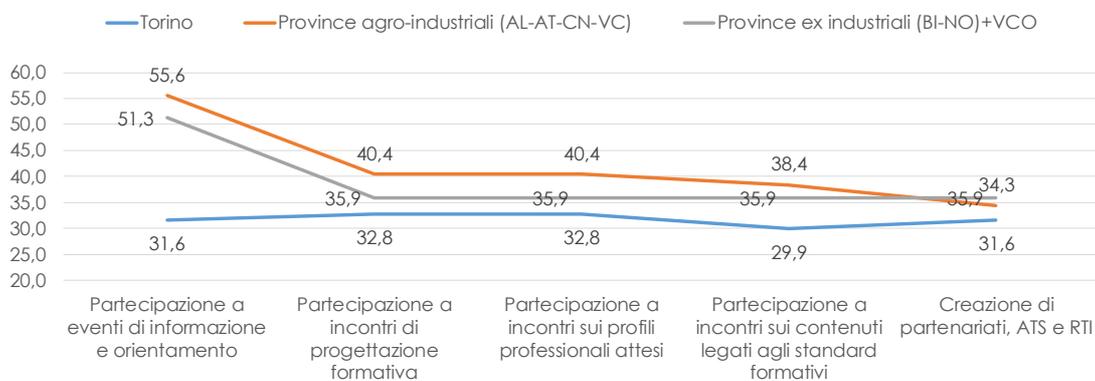
**Fig. 12 - Diffusione di forme di collaborazione con le imprese del territorio da parte di enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base alle aggregazioni provinciali - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 27 del questionario. I dati rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una data modalità di collaborazione con il sistema delle imprese (la differenza rispetto a 100 è data dalla percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "mai" o "di rado" una data modalità di collaborazione). I dati non considerano gli istituti scolastici.

Anche la collaborazione tra formazione professionale e altri enti della filiera formativa è influenzata dal tipo di ente prevalente

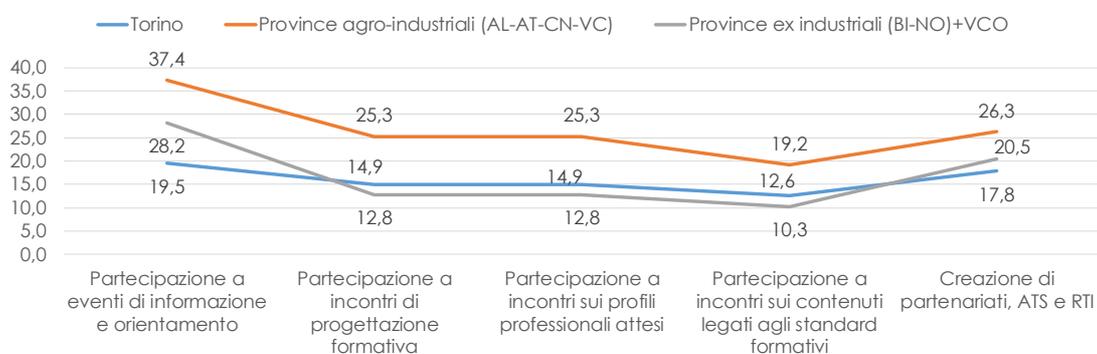
**Fig. 13 - Diffusione di forme di collaborazione con gli altri enti della filiera formativa del territorio da parte di enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base alle aggregazioni provinciali - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 28 del questionario. I dati rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una data modalità di collaborazione con gli altri enti della filiera formativa (la differenza rispetto a 100 è data dalla percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "mai" o "di rado" una data modalità di collaborazione). I dati non considerano gli istituti scolastici.

Anche la collaborazione tra formazione professionale e enti del terzo settore è influenzata dal tipo di ente prevalente

**Fig. 14 - Diffusione di forme di collaborazione con enti del terzo settore del territorio da parte di enti e sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base alle aggregazioni provinciali - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 28 del questionario. I dati rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una data modalità di collaborazione con enti del terzo settore (la differenza rispetto a 100 è data dalla percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "mai" o "di rado" una data modalità di collaborazione). I dati non considerano gli istituti scolastici.

# CAPITOLO 6

## IL PROCESSO FORMATIVO

Questo capitolo analizza le risposte date in riferimento all'organizzazione interna del processo formativo. I temi considerati riguardano innanzitutto in quale modo conducono l'analisi dei fabbisogni di competenze e formativi. In seguito, ci si focalizzerà su come, a fronte dei cambiamenti rilevati in termini di nuove esigenze lavorative e di competenze rilevate, gli enti attuano una conseguente trasformazione interna. Questa può avvenire su due versanti: il primo in termini di innovazione formativa della progettazione formativa, dell'approccio pedagogico, di riprogettazione dei contenuti e delle metodologie didattiche; il secondo di rivisitazione degli aspetti che riguardano la gestione formativa quali il personale, il numero dei corsi, e delle funzioni gestionali a supporto del processo formativo. A queste ultime si aggiungono i criteri con cui avviene la selezione e la formazione dei docenti.

### GLI ENTI CONDUCONO L'ANALISI DEI FABBISOGNI IN MODO PREVALENTEMENTE INFORMALE

Le organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte acquisiscono informazioni sull'evoluzione del lavoro e sulla richiesta di competenze professionali da parte delle imprese con differenti modalità. Queste possono essere:

- **strutturate**, quando l'analisi e la raccolta delle informazioni è continuativa e approfondita e utilizza metodi riconosciuti
- **informali**, quando si basa su contatti non metodici con gli interlocutori.

Inoltre, le stesse modalità di raccolta informazioni possono essere:

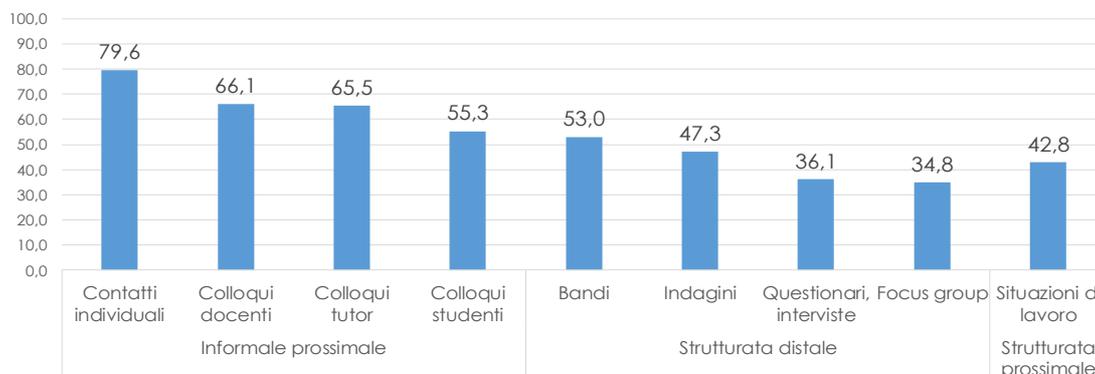
- **prossimali**, quando le organizzazioni interpellano direttamente gli attori coinvolti (imprenditori, allievi in stage, docenti-professionisti) sulle loro esigenze o quando avvengono sul luogo di lavoro
- **distali**, quando queste fanno ricorso a fonti più lontane dai luoghi di lavoro e analizzano dinamiche lavorative e occupazionali più ampie.

La maggior parte delle organizzazioni dichiara di utilizzare soprattutto **modalità informali** e prossimali e di fare un utilizzo più sporadico delle metodologie più strutturate. Esse privilegiano i **contatti personali diretti** con alcune imprese del territorio, i **resoconti dei docenti** professionisti, i **colloqui con i tutor** di azienda e di agenzia e con gli studenti. Solo una minoranza di enti utilizza anche modalità più strutturate, facendosi guidare dagli indirizzi indicati dai bandi regionali, facendo riferimento alle indagini territoriali realizzate da università e centri di ricerca, progettando e costruendo questionari, conducendo interviste e focus group.

L'osservazione diretta dei lavoratori in situazioni concrete di lavoro riguarda poco più del 40% del totale, pur essendo un canale molto importante per accedere al modo in cui gli operatori affrontano effettivamente i problemi e le innovazioni nei rispettivi contesti di lavoro.

Tra le modalità informali, prevalgono i contatti individuali diretti con le aziende

**Fig. 1 - Modalità di raccolta delle informazioni sull'evoluzione del lavoro e sulla richiesta di competenze professionali delle imprese, da parte di enti e sedi della formazione professionale in Piemonte - %**

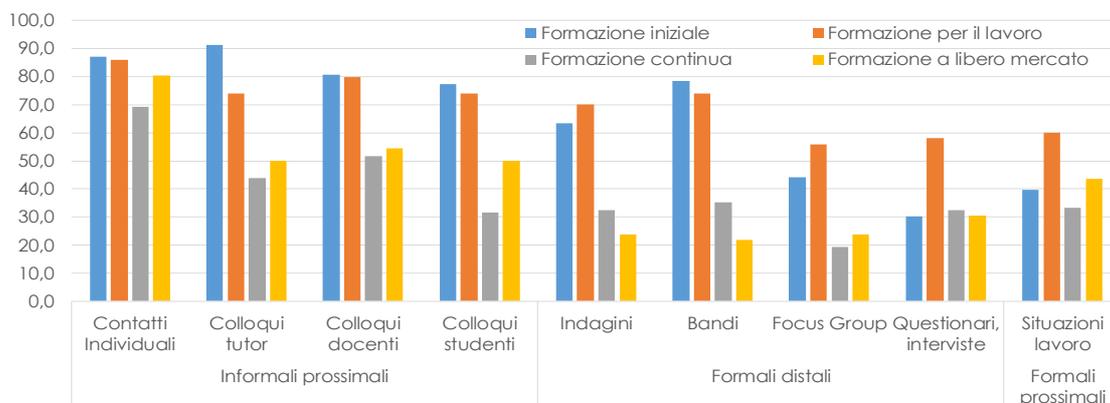


\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 17 del questionario (che dava possibilità di risposta multipla) e rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una certa modalità di raccolta informazioni. La differenza rispetto a 100 rappresenta la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "a volte" o "mai" una certa modalità.

Le modalità di raccolta delle informazioni di tipo informale prevalgono in tutti i tipi di organizzazioni, ma ci sono differenze di peso tra tipi di enti. Quelli che svolgono formazione per il lavoro utilizzano un ventaglio di metodi informali e strutturati, in misura superiore a quello che fanno tutti gli altri tipi di enti. Gli enti che svolgono formazione continua e formazione a libero mercato, invece, utilizzano soprattutto metodi informali, primi fra tutti i contatti diretti con le imprese. Gli enti senza fini di lucro, i consorzi, le fondazioni utilizzano metodi informali e strutturati, le società prediligono di gran lunga i metodi informali.

Le organizzazioni dedite alla formazione per il lavoro utilizzano un ampio ventaglio di metodi di raccolta delle informazioni

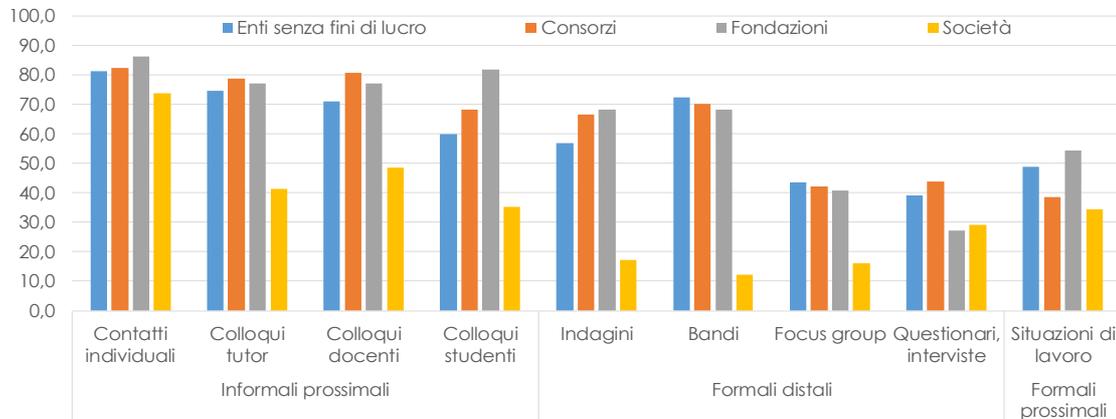
**Fig. 2 - Modalità di raccolta delle informazioni sull'evoluzione del lavoro e sulla richiesta di competenze professionali delle imprese, da parte di enti e sedi della formazione professionale, suddivisi in base all'attività principale - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 17 del questionario (che dava possibilità di risposta multipla) e rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una certa modalità di raccolta informazioni. La differenza rispetto a 100 rappresenta la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "a volte" o "mai" una certa modalità. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. I dati non considerano gli istituti scolastici.

Tutti i tipi di enti fanno uso di modalità informali, ma le società utilizzano molto poco i metodi strutturati

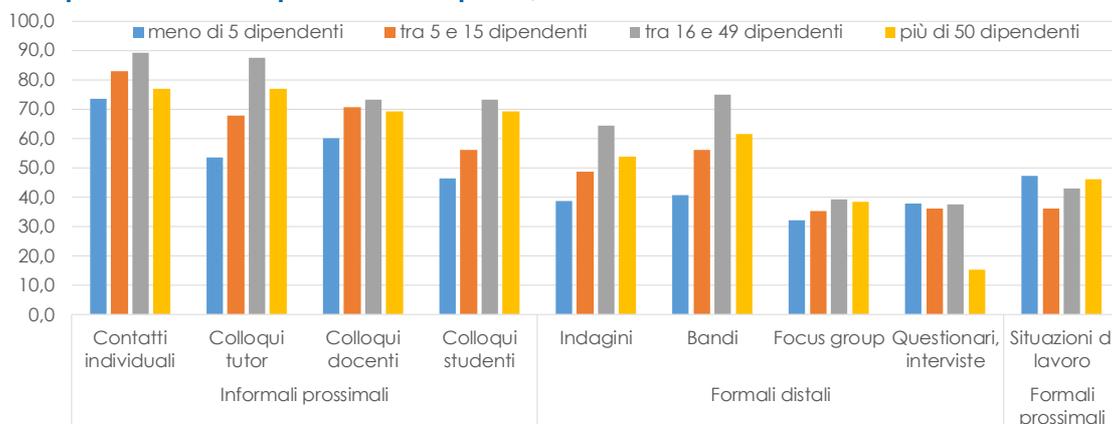
**Fig. 3 - Modalità di raccolta delle informazioni sull'evoluzione del lavoro e sulla richiesta di competenze professionali da parte delle imprese, enti suddivisi in base alla natura giuridica - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 17 del questionario (che dava possibilità di risposta multipla) e rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una certa modalità di raccolta informazioni. La differenza rispetto a 100 rappresenta la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "a volte" o "mai" una certa modalità.

Anche gli enti più grandi prediligono le modalità informali di raccolta delle informazioni

**Fig. 4 - Modalità di raccolta delle informazioni sull'evoluzione del lavoro e sulla richiesta di competenze professionali da parte delle imprese, enti suddivisi in base alla loro dimensione - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 17 del questionario (che dava possibilità di risposta multipla) e rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una certa modalità di raccolta informazioni. La differenza rispetto a 100 rappresenta la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "a volte" o "mai" una certa modalità.

## MOLTE SONO LE INNOVAZIONI INTRODOTTE NEL PROCESSO FORMATIVO NEGLI ULTIMI ANNI

Abbiamo chiesto agli intervistati se, negli ultimi quindici anni, le organizzazioni della formazione professionale avessero introdotto cambiamenti, in termini di **innovazione formativa**, in merito alla progettazione formativa, all'approccio pedagogico, alle metodologie didattiche, ai contenuti dei corsi, tra cui i contenuti di digitalizzazione e le competenze trasversali.

La maggior parte degli intervistati ritiene di aver introdotto tutte le innovazioni citate. Il grado di importanza è però diverso: i cambiamenti più rilevanti hanno riguardato, in ordine, la

progettazione formativa, l'introduzione di nuove metodologie didattiche, la modifica dei contenuti dei corsi, in modo particolare i contenuti di digitalizzazione non complessi<sup>22</sup>.

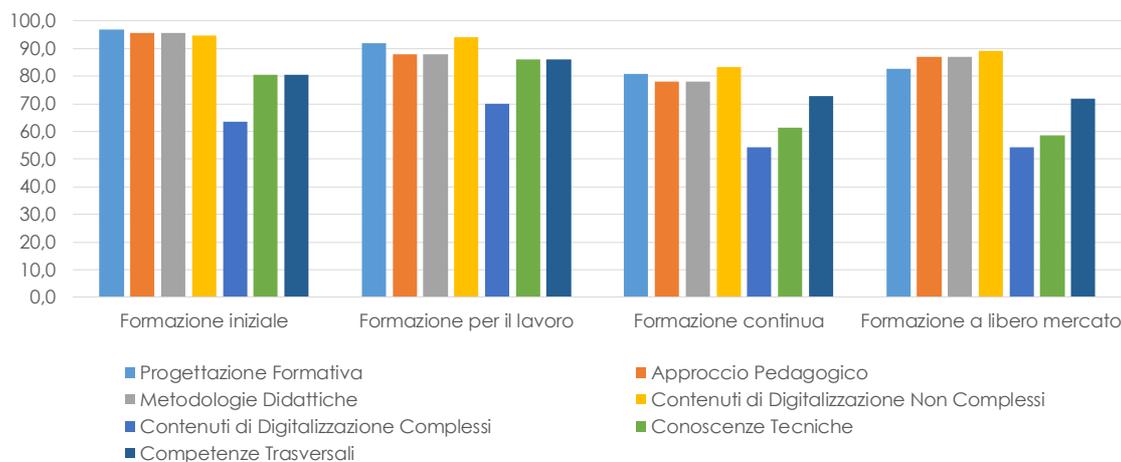
Gli altri fattori di cambiamento: approccio pedagogico, conoscenze tecniche, percorsi sulle competenze trasversali e soprattutto contenuti di digitalizzazione complessi<sup>23</sup>, diventano meno importanti, pur restando maggioritari le organizzazioni che li hanno introdotti.

Le organizzazioni che svolgono principalmente **formazione iniziale** e formazione per il lavoro hanno introdotto cambiamenti in tutti, o quasi, gli elementi proposti. Quelle che si occupano di **formazione continua** e di formazione a libero mercato formulano giudizi più articolati; pur restando ampiamente maggioritaria la quota che ritiene di aver introdotto cambiamenti, si amplia la percentuale di realtà che formula giudizi più sfumati sui contenuti di digitalizzazione complessi e sulle conoscenze tecniche di settore.

Enti senza fini di lucro, consorzi e fondazioni ritengono che tutti i fattori di cambiamenti proposti abbiano avuto un impatto significativo nelle attività svolte, mentre le società formulano un giudizio più articolato, in particolare nei confronti dell'introduzione di contenuti di digitalizzazione complessi (ad es. Industria 4.0, IoT, AI) o dell'approccio pedagogico.

Chi fa formazione iniziale indica tutti i fattori di cambiamento; chi fa formazione continua esprime giudizi più sfumati

**Fig. 5 - Cambiamenti intercorsi negli ultimi 15 anni, secondo il giudizio delle organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivise per attività principale - %**



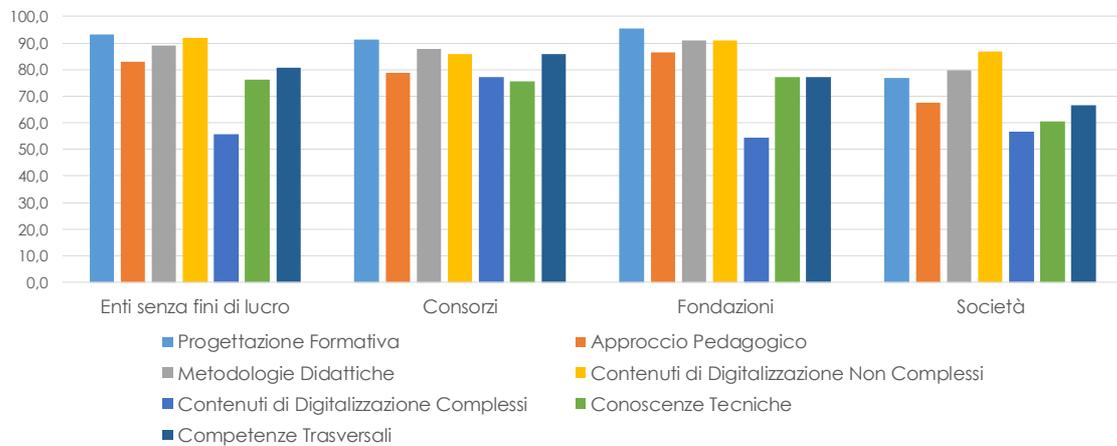
\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 13 e 15 del questionario. I dati rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di essere "molto d'accordo" o "abbastanza d'accordo" nel ritenere che un determinato fattore di cambiamento abbia avuto un ruolo negli ultimi 15 anni. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. I dati non considerano gli istituti scolastici.

<sup>22</sup> I contenuti di digitalizzazione non complessi sono software di scrittura ed elaborazione dati, software per vi-deoconferenza e chat, software di gestione di calendari condivisi/di progetti/di contabilità.

<sup>23</sup> I contenuti di digitalizzazione complessi sono Industria 4.0, Internet of Things, Intelligenza Artificiale.

Enti, consorzi e fondazioni rilevano molti cambiamenti, più caute le società

**Fig. 6 - Cambiamenti intercorsi negli ultimi 15 anni, secondo il giudizio delle organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivise per natura giuridica - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande sul personale e alla domanda 15 del questionario. I dati rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di essere "molto d'accordo" o "abbastanza d'accordo" nel ritenere che un determinato fattore di cambiamento abbia avuto un ruolo negli ultimi 15 anni. I dati non considerano gli istituti scolastici

#### **Le organizzazioni che fanno formazione sulle soft skills sono quelle che innovano di più in questo ambito**

Le organizzazioni che hanno dichiarato di fare formazione sulle soft skills sono 125, il **35%** del totale di chi ha risposto all'indagine. Il 44% delle realtà che offrono questo tipo di formazione è un ente del terzo settore, il 25% è un consorzio, il 17% una fondazione. Le società sono l'11%. L'85% delle realtà che offrono formazione sulle soft skills ha partecipato ai bandi regionali negli ultimi cinque anni e non persegue fini di lucro.

L'85% di queste organizzazioni ritiene di avere introdotto cambiamenti sulle competenze trasversali nella propria attività negli ultimi 15 anni, una percentuale superiore di quasi 10 p.p. rispetto a quella degli enti che dichiarano di non fare formazione su questo tema.

## **LA PROGETTAZIONE FORMATIVA È AFFIDATA ALLA FIGURA DEDICATA**

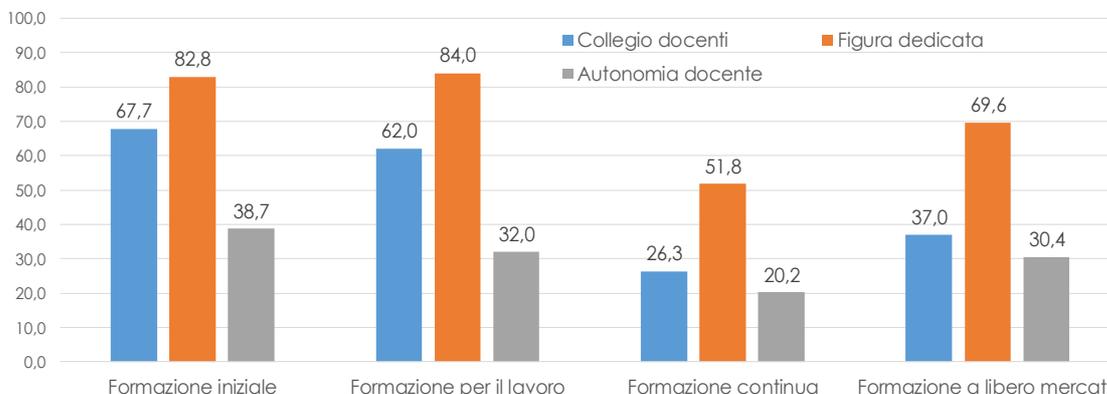
Le informazioni raccolte sul lavoro e sulle competenze professionali richieste dalle imprese sono utilizzate dalle organizzazioni della formazione professionale, innanzitutto, per la progettazione formativa. In media, per svolgere questo compito, sette enti su dieci fanno ricorso a incontri strutturati con la **figura che si occupa di progettazione** e valutazione formativa. Gli enti fanno poi ricorso a "incontri strutturati di progettazione e valutazione nel collegio docenti" e alla "ri-progettazione individuale e autonoma del docente".

Le organizzazioni impegnate nella formazione iniziale e nella formazione per il lavoro utilizzano diffusamente gli incontri strutturati con la figura che si occupa di progettazione e quelli che si svolgono nel collegio docenti. Gli enti che svolgono formazione continua e formazione a libero mercato si affidano soprattutto alla figura che si occupa di progettazione formativa e, solo in una minoranza di casi, alle altre due modalità.

Sono pochi gli enti che affermano di affidare la rimodulazione della progettazione formativa all'iniziativa individuale e autonoma dei docenti.

Tutti i tipi di enti preferiscono affidare la progettazione formativa alla figura dedicata a questa attività

**Fig. 7 - Modalità utilizzate per rimodulare la progettazione formativa-pedagogico-didattica delle organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivise per attività principale - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 18 del questionario e rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una certa modalità di rimodulazione della progettazione formativa-pedagogico-didattica. La differenza rispetto a 100 rappresenta la percentuale di enti che, al contrario, ha dichiarato di utilizzare "a volte" o "mai" una certa modalità di rimodulazione della progettazione formativa. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato solo i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. La somma delle percentuali supera il valore 100 perché il questionario dava la possibilità di risposta multipla. I dati non considerano gli istituti scolastici.

## I CAMBIAMENTI RIGUARDANO ANCHE GLI ASPETTI GESTIONALI DELLA FORMAZIONE

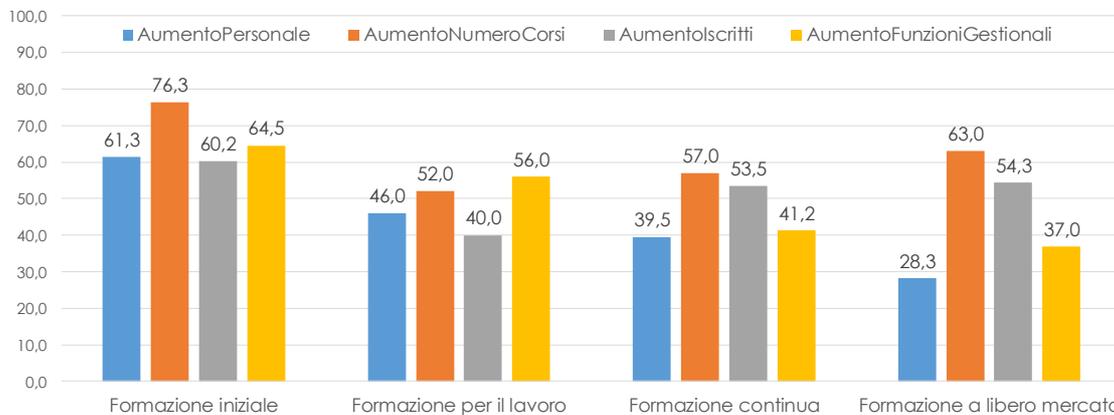
Le organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte affermano che l'aumento dei corsi, degli studenti iscritti, delle funzioni gestionali, hanno inciso sull'assetto organizzativo e gestionale. Solo una minoranza ritiene di aver sperimentato anche un aumento del personale.

Le organizzazioni impegnate in formazione iniziale ritengono che tutti gli elementi proposti siano in aumento: corsi, iscritti, funzioni gestionali, personale. Tra le realtà della formazione continua, a libero mercato e formazione per il lavoro, la percentuale che ritiene di aver sperimentato un aumento di studenti, corsi, personale, funzioni gestionali, scende al 40-50%.

Ad una analisi più attenta, nelle organizzazioni che fanno formazione per il lavoro, a fronte di un aumento di funzioni gestionali, non corrisponde un parallelo incremento del personale, segno che potrebbe essere aumentato il carico lavorativo del personale in servizio. Negli enti della formazione continua aumentano molto i corsi, ma questo incremento non si accompagna a un parallelo aumento del personale e delle funzioni gestionali. Infine, tra gli enti della formazione iniziale aumentano i corsi ma qui sembra esserci un incremento anche del personale.

Chi fa formazione iniziale afferma che sono aumentati corsi, iscritti, funzioni gestionali, personale; il giudizio è più articolato tra chi svolge altri tipi di formazione

**Fig. 8 Fattori che hanno inciso sull'organizzazione negli ultimi quindici anni, secondo il giudizio delle organizzazioni che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivise per attività principale - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alla domanda 13 e 16 del questionario. I dati rappresentano la percentuale di enti che ritiene che i fattori citati siano aumentati negli ultimi 15 anni. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. I dati non considerano gli istituti scolastici.

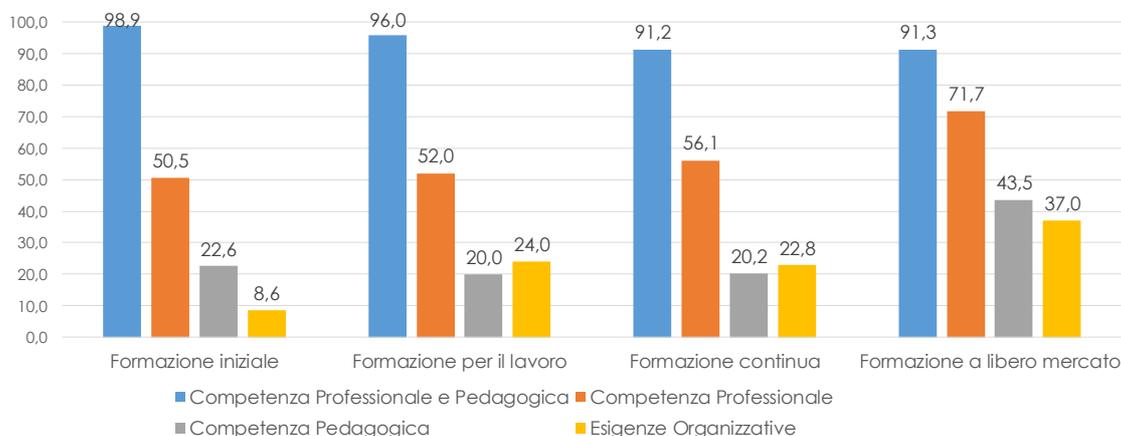
## LA COMPETENZA PROFESSIONALE DEI DOCENTI È RITENUTA PIÙ IMPORTANTE DI QUELLA PEDAGOGICA

Vi è un generale consenso delle organizzazioni intervistate che il criterio più utilizzato per assegnare gli incarichi ai docenti sia quello di tenere conto della loro preparazione professionale e pedagogica. Questo riguarda tutti i quattro tipi di enti, identificati in base all'attività principale. Al di là di questa convergenza, sulla quale non si può dissentire, può essere interessante analizzare le risposte degli enti che hanno espresso altre valutazioni. Più della metà delle organizzazioni ritiene che sia preferibile assegnare gli incarichi ai docenti sulla base della loro competenza professionale e, solo in seconda battuta, di quella pedagogica. Questa valutazione viene fatta soprattutto dagli enti che svolgono formazione a libero mercato.

Sono pochi gli enti che affermano di assegnare le materie in base a esigenze organizzative interne, anche se – come nel caso precedente – la percentuale cresce tra gli enti che svolgono formazione a libero mercato.

Oltre il 90% degli enti assegna gli incarichi ai docenti sulla base della loro competenza professionale e pedagogica

**Fig. 9 - Modalità con cui vengono assegnate ai docenti le materie e il loro contenuto formativo negli enti e nelle sedi della formazione professionale in Piemonte, per attività principale svolta dagli enti - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 19 del questionario e rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una certa modalità di assegnazione delle materie ai docenti. La differenza rispetto a 100 rappresenta la percentuale di enti che, al contrario, ha dichiarato di utilizzare "a volte" o "mai" una certa modalità di assegnazione delle materie. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. La somma delle percentuali supera il valore 100 perché il questionario dava la possibilità di risposta multipla. I dati non considerano gli istituti scolastici.

## L'OBBLIGO FORMATIVO DEI DOCENTI È POCO DIFFUSO

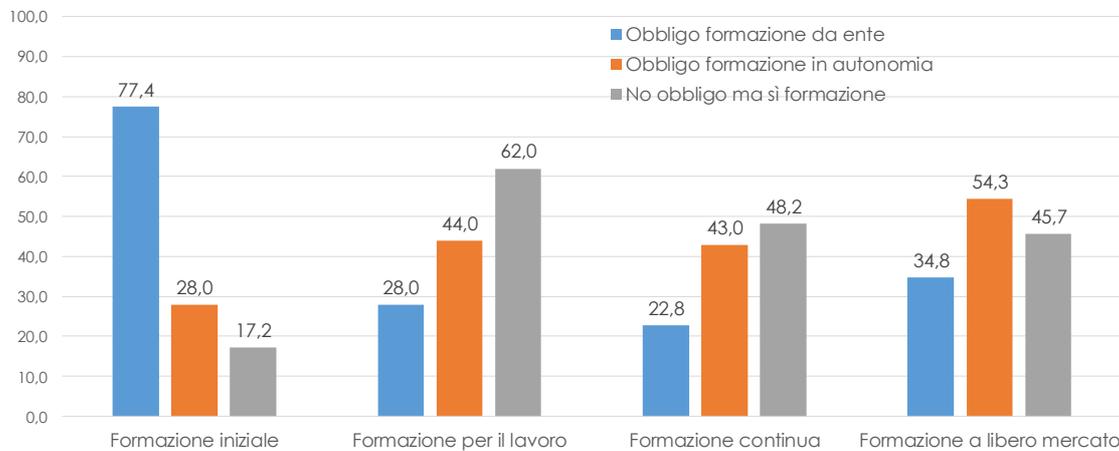
La formazione e l'aggiornamento dei docenti/formatori non sembra essere un tema strettamente presidiato dagli enti, tranne che per gli enti che dichiarano di svolgere soprattutto formazione iniziale (gli enti più grandi e strutturati). Questi enti, infatti, prevedono l'obbligo di formazione per i docenti e organizzano essi stessi percorsi di aggiornamento.

Negli altri enti la situazione è più eterogenea. L'obbligo di formazione per i docenti è previsto in una minoranza di enti. Tuttavia, questi stessi enti, pur non prevedendo l'obbligo, affermano che i docenti facciano ugualmente formazione autonomamente.

Quasi tutte le organizzazioni che hanno risposto all'indagine dichiarano di presidiare l'allineamento dei docenti agli standard formativi e didattici fornendo loro indicazioni e guide. Ciò avviene con evidenza negli enti che offrono formazione iniziale, probabilmente perché si tratta di un tipo di una formazione molto istituzionalizzata. Le organizzazioni che svolgono altri tipi di formazione lasciano, in parallelo, una certa autonomia ai docenti nella scelta delle metodologie didattiche; ciò avviene con maggiore frequenza negli enti che fanno soprattutto formazione per il lavoro e formazione iniziale a libero mercato.

Solo gli enti della formazione iniziale prevedono obbligo di formazione per i docenti e provvedono a svolgere questo compito

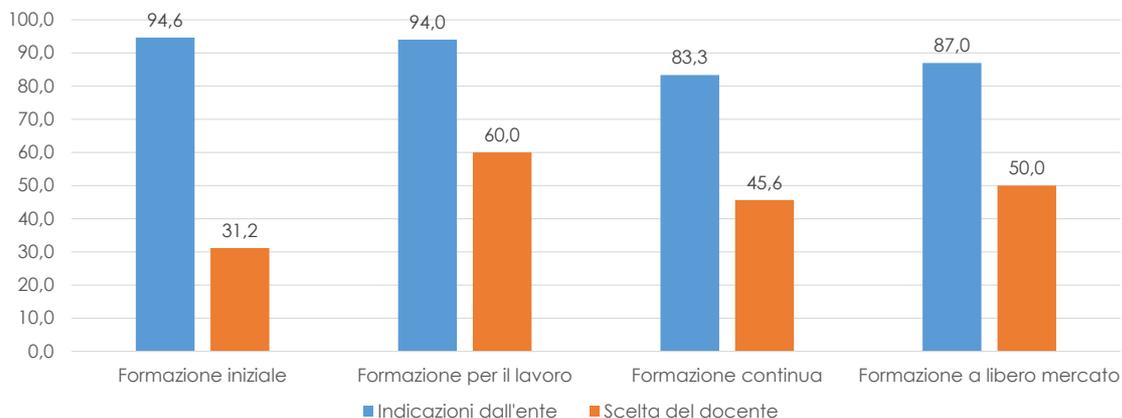
**Fig. 10 - Modalità di formazione e aggiornamento dei docenti/formatori, negli enti e nelle sedi della formazione professionale in Piemonte, per attività principale svolta dagli enti - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 20 del questionario e rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" una certa modalità di formazione e aggiornamento dei docenti. La differenza rispetto a 100 rappresenta la percentuale di enti che, al contrario, ha dichiarato di utilizzare "a volte" o "mai" una certa modalità di formazione e aggiornamento dei docenti. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio. La somma delle percentuali supera il valore 100 perché il questionario dava la possibilità di risposta multipla. I dati non considerano gli istituti scolastici.

Più dell'80% degli enti fornisce ai docenti indicazioni, guide, standard didattici

**Fig. 11 - Scelta delle metodologie didattiche negli enti e nelle sedi che offrono formazione professionale in Piemonte, suddivisi in base all'attività principale - %**



\* I dati sono stati calcolati sulla base delle risposte date alle domande 13 e 21 del questionario e rappresentano la percentuale di enti che ha dichiarato di utilizzare "spesso" o "sempre" un certo criterio nella scelta delle metodologie didattiche. La differenza rispetto a 100 rappresenta la percentuale di enti che, al contrario, ha dichiarato di utilizzare "a volte" o "mai" un certo criterio nella scelta delle metodologie didattiche. Per quanto riguarda l'attività principale svolta, abbiamo considerato i quattro tipi di attività più diffuse, escludendo gli enti che dichiarano di svolgere prevalentemente formazione in ambito ITS, IFTS, contrasto allo svantaggio, apprendistato. La somma delle percentuali supera il valore 100 perché il questionario dava la possibilità di risposta multipla. I dati non considerano gli istituti scolastici.

### **Qualche dato sugli istituti scolastici**

L'analisi ha dedicato poca attenzione agli istituti scolastici che offrono formazione professionale in regime di sussidiarietà, organizzata secondo le linee guida regionali. Il questionario si è rivelato poco adatto a fotografare caratteristiche e specificità di queste organizzazioni.

Tuttavia, è opportuno dare qualche informazione su di essi, ricordando che disponiamo di 36 questionari, su circa 90 istituti. In primo luogo, gli istituti scolastici affermano di svolgere, come attività principale e nell'ambito della formazione professionale, la formazione iniziale. Naturalmente si tratta di istituzioni che non hanno scopo di lucro, si sostengono con i fondi statali per l'istruzione e hanno un tasso di partecipazione ai bandi di poco superiore al 50%.

La gran parte degli istituti ha rilevato cambiamenti negli ultimi 15 anni in tutte le dimensioni proposte, fatta eccezione per i contenuti di digitalizzazione complessi e per le conoscenze tecniche. Su questo, le risposte non si discostano in modo significativo da quelle degli enti di formazione.

Anche gli istituti, come gli enti, si relazionano con gli interlocutori esterni ricorrendo a modalità informali (contatti individuali, colloqui con docenti, tutor e studenti) e facendo scarso uso di metodi più strutturati. Assegnano gli incarichi ai docenti tenendo conto delle loro competenze professionali e pedagogiche. Da ultimo, segnaliamo che essi affermano di non prevedere – se non in una minoranza di casi – obblighi di aggiornamento per i docenti.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'indagine è stata condotta con l'obiettivo di aumentare la conoscenza del sistema formativo a regia regionale del Piemonte. Sono stati analizzati i dati amministrativi in possesso della Regione ed è stato somministrato un questionario agli enti di formazione accreditati, alle loro sedi operative e agli istituti scolastici che offrono formazione professionale in regime di sussidiarietà. Per una sintesi dei risultati si rimanda alle conclusioni della prima parte e all'*executive summary* all'inizio della seconda parte.

In queste considerazioni conclusive intendiamo tirare le fila dell'analisi astraendo maggiormente dai singoli risultati per avere una visione ancora più interpretativa di quanto esplicitato nei testi conclusivi e di sintesi finora incontrati, ed evidenziare quali sono le direzioni di analisi per il futuro.

La costruzione del questionario è stata guidata dai concetti di capacità formativa e di ecosistema formativo territoriale. Questi due concetti, in particolare il primo, il quale è inedito ed esordisce con questa pubblicazione, appaiono ancora in una fase iniziale di elaborazione. La loro adozione va intesa come un primo tentativo di griglia concettuale interpretativa. Molto lavoro rimane da fare per sviluppare meglio la loro definizione e le connessioni tra i due concetti. Tuttavia questa prima elaborazione e applicazione ci pare promettente in quanto i due concetti arricchiscono il linguaggio per descrivere il sistema formativo regionale, fanno intravedere questioni importanti ed evidenziano gli spazi di approfondimento per eventuali futuri studi.

Dal punto della capacità formativa, nella sua declinazione di relazioni con il territorio di riferimento e retroazioni sulla base degli stimoli recepiti, si nota che i tipi di organizzazioni formative individuate mostrano modalità diverse di conoscere le esigenze degli altri soggetti nel territorio e reagiscono in modo differente agli stimoli esterni.

Abbiamo fatto risalire queste differenze alla specificità delle attività formative svolte, le quali a loro volta sembrano connesse a 'storie evolutive' pregresse degli stessi territori. È il caso, per esempio, delle aree agro-industriali, per le quali gli studi di Stefano Gallo, citati nelle conclusioni della prima parte del volume, richiamano dinamiche socio-economiche e culturali con un retroterra storico-culturale. Altri recenti studi svolti dall'IRES Piemonte sulla diffusione del capitale sociale nelle province piemontesi confermano l'esistenza di sostrati culturali che possono incidere nelle pratiche quotidiane nei rapporti e relazioni tra gli attori di un territorio (Camoletto, 2023).

Rimane da comprendere se e quali spazi di miglioramento esistano per potenziare le comunità locali come ecosistemi formativi. Questa indagine si è focalizzata sulle organizzazioni formative e non ha indagato come gli altri soggetti del territorio si relazionano con esse, quanto sono aperti alla collaborazione, quali risorse ed energie mettono in campo per costruire insieme un ecosistema formativo.

Da queste brevi note si osserva come i due concetti siano in realtà connessi: la capacità formativa di un'organizzazione è un tratto di natura collettiva e non individuale, cioè non è completamente dipendente dall'organizzazione stessa. Tuttavia l'indagine non è in grado di identificare il contributo di una parte e dell'altra, mondo della formazione e mondo produttivo-sociale-istituzionale, nello sviluppo di un ecosistema formativo territoriale. Saranno necessari ulteriori riflessioni e studi per approfondire questi aspetti.



## BIBLIOGRAFIA

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57, 311-317.
- Erasmus (2018). *Projet Erasmus Eure.k* (2018). Valider et certifier les compétences clés européennes, L'ingénierie des compétences transverses au sein d'une PME, Recherche-Action du Politecnico calzatura.
- European Commission (2009). *Guide for Training in SMEs*.
- European Commission (2017). *Digitising European Industries –Member states Profile: Germany*.
- European Commission (2018). *Skills for Smart Industrial Specialisation and Digital Transformation Interim Report*.
- Camoletto, S. (2023). Il capitale sociale come risorsa per l'innovazione sociale locale. Uno studio sui livelli di capitale sociale nelle province piemontesi. IRES Piemonte - Regione Piemonte.
- Cedefop (2014). *European skills and jobs survey*. Luxembourg; Publications Office of the European Union.
- Clot, Y. (2000). La formation par l'analyse du travail : pour une troisième voie. In *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation* (pp. 133 -156). Paris : PUF
- Costa, M. (2014). Educational Agency for the new learnfare. *Formazione & Insegnamento*, 10(2), 83-108. Retrieved from <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/siref/article/view/798>
- Deloitte (2020). *RiGeneration STEM, le competenze del futuro passano da scienza e tecnologia*, Osservatorio fondazione Deloitte.
- Evans, K. (2024). Putting knowledge and experience to work: the role of agency, in *Apprendere al lavoro*, Numero monografico di *lusve Education* (in corso di pubblicazione).
- Fasolis, L. (2007). L'occupazione e le professionalità negli enti che erogano formazione in Piemonte, Osservatorio sulla Formazione Professionale, IRES Piemonte e Regione Piemonte.
- Fondazione-CRC. (2021). *Alta formazione e imprese. Per un ecosistema dell'innovazione in provincia di Cuneo (Vol. Q41)*. [https://fondazionecrc.it/wp-content/uploads/2021/10/Q41\\_impaginato.pdf](https://fondazionecrc.it/wp-content/uploads/2021/10/Q41_impaginato.pdf)
- Gallo S. (2011). Il capitale umano nel secondo dopoguerra: dalla ricostruzione al miracolo economico, in Ester De Fort, Stefano Musso, a cura di, *La formazione professionale in Piemonte dall'unità d'Italia all'Unione Europea*, Torino, Regione Piemonte e Dipartimento di Storia dell'Università degli Studi di Torino, pp. 135-173.
- Gubitta, P. (2019). *Osservatorio delle professioni digitali e lavoro ibridi, Persone e lavori ibridi nuove competenze per nuove professioni*. Padova.
- Hecht, K. Crowley (2020). *Unpacking the Learning Ecosystems Framework; Lessons from the Adaptive Management of Biological Ecosystem*", *Harvard Business Review*, luglio, 1-5, 2019
- ISTAT (2022), *Popolazione residente al 1 gennaio 2022*, <https://demo.istat.it>.
- La Fabrique (2016). *Mutation industrielles et évolution des compétences. Les synthèses de La Fabrique*, numéro 5.
- Lazazzara e Nacamulli (2023). *L'ecosistema della formazione. Allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo*. Egea.
- Maturana H.R., Varela F.J. (1980). *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*. Springer Netherlands.
- Morin, E. (1985). *La sfida della complessità*. Milano, Feltrinelli.
- Nacamulli, R. C., & Lazazzara, A. (2019). *L'ecosistema della formazione. Allargare i confini per ridisegnare lo spazio organizzativo*. Egea.
- Nussbaum, M. (2001). *Giustizia Sociale e Dignità Umana*. Bologna: Il Mulino.
- Pacquola, M., & Migliore, M. C. (2021). Recognizing and valuing the tacit knowledge in production organizations to strengthen the relationship between training and work, and between workplaces and professional schools. In C. Nägele, N. Kersh, & B. E. Stalder (Eds.), *Trends in vocational education and training research, Vol. IV. Proceedings of the European Conference on Educational Research (ECER), Vocational Education and Training Network (VETNET)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.5172295>

- Pacquola, M., & Migliore, M. C. (2022). Accompanying professional teachers to transfer knowledge in Higher Vocational Education: the contributions of Professional Didactics and Cultural Historical Activity Theory. *Giornale Italiano della Ricerca Educativa*, XV(28), 28-38.
- Pacetti, V., & Pichierri, A. (2021). *Le reti organizzative. Che cosa sono e come si studiano*. Laterza.
- Regione Piemonte (2006). D.G.R. n. 29-3181 del 19 giugno 2006.
- Regione Piemonte (2020). *Direttiva Corsi riconosciuti di cui alla D.G.R. n. 10-2648 del 22 dicembre 2020*.
- Sen, A.K, (2000). *La ricchezza della ragione. Denaro, valori, identità*. Bologna: Il Mulino.
- Schwartz, Y. (1998). *Travail et ergologie*. In Y. Schwartz (Ed.), *Reconnaissances du travail* (pp. 1-37). Paris : PUF
- Ufficio accreditamento per la formazione professionale e l'orientamento della Regione Piemonte (2022a). *Elenco sedi operative accreditate*, Torino, Regione Piemonte, 19 febbraio.
- Ufficio accreditamento per la formazione professionale e l'orientamento della Regione Piemonte (2022b). *Analisi statistica degli operatori accreditati 2021*, Torino, Regione Piemonte, 15 marzo.
- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation en formation initiale et en formation continue*. Paris: ESF.
- Von Cranach M. Ochsenein G.(1994). *Agire. La forma umana del comportamento*, Il Mulino, Bologna

NOTE EDITORIALI

Editing

IRES Piemonte

Ufficio Comunicazione

Maria Teresa Avato

© IRES

Giugno 2024

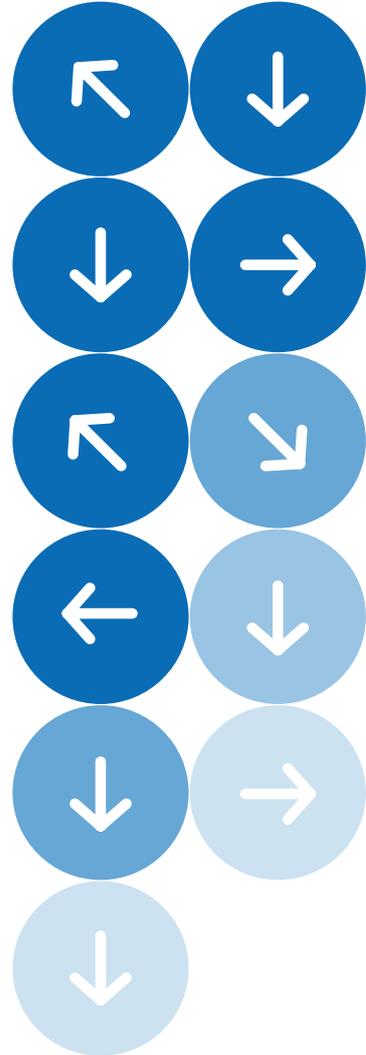
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte

Via Nizza 18 - 10125 Torino

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

Si autorizzano la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto con la citazione della fonte.

*Ambiente e Territorio*  
*Cultura*  
*Finanza locale*  
*Immigrazione*  
*Industria e Servizi*  
*Istruzione e Lavoro*  
*Popolazione*  
*Salute*  
*Sviluppo rurale*  
*Trasporti*



**IRES Piemonte**  
Via Nizza, 18  
10125 TORINO  
+39 0116666-461  
[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

