

La formazione individuale continua e permanente in Piemonte: il punto di vista degli enti di formazione

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

Alessandro Ciro Sciretti, Presidente
Giorgio Merlo, Vicepresidente
Giulio Fornero, Anna Merlin, Alberto Villarboito

COLLEGIO DEI REVISORI

Raffaele Di Gennaro, Presidente
Angelo Paolo Bonometti, Andrea Porta, Membri effettivi
Antonella Guglielmetti, Anna Paschero, Membri supplenti

COMITATO SCIENTIFICO

Antonio Rinaudo, Presidente
Mauro Durbano, Luca Mana, Alessandro Stecco, Angelo Tartaglia, Mauro Zangola

DIRETTORE

Sara Marchetti

STAFF

Marco Adamo, Stefano Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Marco Carpinelli, Marco Cartocci, Pasquale Cirillo, Renato Cogno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Luisa Donato, Carlo Alberto Dondona, Paolo Feletig, Claudia Galletto, Anna Gallice, Martino Grande, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macagno, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, 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

Aldo Accumolli, Niccolò Aimò, Massimo Battaglia, Filomena Berardi, Enrico Bertacchini, Debora Boaglio, Patrizia Brigoni, Chiara Campanale, Fabio Carella, Paola Cavagnino, Stefano Cavaletto, Stefania Cerea, Chiara Cirillo, Giorgio Clemente, Claudia Cominotti, Salvatore Cominu, Simone Contu, Federico Cuomo, Elide Delponte, Shefizana Derraj, Alessandro Dianin, Giulia Dimatteo, Serena M. Drufuca, Noemi Ferrara, Michelangelo Filippi, Lorenzo Fruttero, Gemma Garbi, Silvia Genetti, Giulia Henry, Ilaria Ippolito, Ludovica Lella, Daniela Leonardi, Irene Maina, Nicola Narducci, Luigi Nava, Nicola Orlando, Mariachiara Pacquola, Miriam Papa, Valerio V. Pelligra, Leonardo Perini, Samuele Poy, Elena Renzullo, Chiara Rondinelli, Laura Ruggiero, Arianna Santero, Paolo Saracco, Giovanna Segre, Alessandro Sciullo, Laura Sicuro, Luisa Sileno, Chiara Silvestrini, Giuseppe Somma, Giovanna Spolti, Chiara Sumiraschi, Francesca Talamini, Salvatore Tallarico, Anda Tarbuna, Valentina Torcello, Nicoletta Torchio, Elisa Tursi, Silvia Venturelli, Paola Versino, Fulvia Zunino.

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.ires.piemonte.it

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

La formazione individuale continua e permanente in Piemonte: il punto di vista degli enti di formazione

Valutazione del PR FSE+ 21-27, Linea 1, Attività 1.14

© IRES
Dicembre 2025
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
Via Nizza 18 - 10125 Torino
www.ires.piemonte.it

GRUPPO DI LAVORO IRES PIEMONTE

Alberto Stanchi, capoprogetto

Nicola Orlando, ricercatore senior

AUTORI

Alberto Stanchi e Nicola Orlando

REFERENTI REGIONE PIEMONTE

Enrica Pejrolo, Dirigente Settore Formazione professionale

Beatrice Gigliotti, Settore Formazione Professionale

Rossella Ponzo, Settore Formazione Professionale

RINGRAZIAMENTI

Gli autori ringraziano Enrica Pejrolo, Beatrice Gigliotti e Rossella Ponzo per la disponibilità, la collaborazione e il costante confronto.

Un particolare e sentito ringraziamento va alle partecipanti e ai partecipanti ai focus group, in rappresentanza dei seguenti enti di formazione (in ordine alfabetico): ANFA, APRO Formazione, Casa di Carità, CFP Cemon, CIAC Formazione, CNOS FAP, Conedia, ENAIP Piemonte, ENGIM, Formater, Formont, Forte Chance, INFOR ELEA, Scuola Camerana, Scuole San Carlo.

INDICE

EXECUTIVE SUMMARY	1
INTRODUZIONE	3
Capitolo 1	5
LA FORMAZIONE CONTINUA E PERMANENTE: UN QUADRO INTRODUTTIVO	5
Cosa si intende per formazione continua e permanente	5
Gli attori della formazione continua in Italia	6
La partecipazione degli adulti alla formazione	9
Le Regioni e la formazione continua	11
Iniziativa individuale e iniziativa aziendale	12
Capitolo 2	13
LA FORMAZIONE CONTINUA INDIVIDUALE IN PIEMONTE..	13
Il focus dell'indagine: la formazione individuale continua e permanente	13
L'Atto di indirizzo	13
L'Avviso per l'individuazione e la gestione dell'offerta formativa	14
L'Atto di indirizzo 2023-2027 e la precedente Direttiva 2019-2022	16
La prospettiva del programmatore: intervista alle referenti regionali	17
Le ragioni della riforma	17
Le principali innovazioni	17
Il profilo dei partecipanti	18
Il rapporto con gli altri fondi	18
Le criticità riconosciute	18
L'attuazione della misura: i primi dati di monitoraggio	19
Capitolo 3	22
IL PUNTO DI VISTA DEGLI ENTI DI FORMAZIONE	22
I <i>focus group</i>	22
La traccia di intervista	22
Il punto di vista degli enti di formazione	23
Un primo giudizio sull'Atto di indirizzo e sull'Avviso	23

Il catalogo: uno strumento utile ma con molte rigidità.....	23
Più flessibilità per un mercato che cambia rapidamente	24
I tempi di avvio dei corsi e la perdita (potenziale) di allievi	24
Dal voucher al buono formazione	25
Gli sportelli per il finanziamento dei buoni.....	25
Il problema del costo standard	26
Il confronto con altre direttive	26
Altri aspetti di tipo economico: i tempi di incasso delle risorse	27
La microprogettazione: un adempimento eccessivo?.....	27
Semplificazione e digitalizzazione	28
Orari delle lezioni e formazione a distanza.....	28
Profilo e motivazioni dei partecipanti	29
Pubblicizzare il buono formazione	29
CONCLUSIONI.....	31
BIBLIOGRAFIA.....	33

EXECUTIVE SUMMARY

Questo rapporto analizza l'attuazione della misura regionale che finanzia e promuove la Formazione Individuale Continua e Permanente 2021-2027 in Piemonte. La misura, finanziata con risorse del Programma FSE+, ha l'obiettivo di stimolare la formazione continua e permanente degli occupati.

L'analisi si propone di ricostruire le modalità organizzative con le quali sono erogati gli interventi formativi, quali sono le difficoltà, gli imprevisti, gli adattamenti, attraverso le percezioni degli attori in merito al processo di attuazione.

La valutazione è di natura qualitativa e si basa su una interlocuzione con alcuni enti di formazione che operano in Piemonte sul tema della formazione continua a iniziativa individuale. Sono stati svolti quattro focus group, tra ottobre e novembre 2025, che hanno coinvolto quindici agenzie formative, eterogenee per dimensione, collocazione territoriale e peso della formazione continua nelle proprie attività. Accanto alle evidenze ottenute nell'ambito dei focus group, l'analisi contempla una parte introduttiva che contestualizza l'iniziativa piemontese nell'ambito del più ampio panorama della formazione continua in Italia e una parte che descrive gli atti di indirizzo della politica regionale e i dati di monitoraggio sull'offerta formativa, sull'attività realizzata e sul profilo dei destinatari.

Dai *focus group* emerge un giudizio articolato. Gli enti di formazione riconoscono il valore della misura e, al contempo, segnalano aspetti dell'impianto attuativo che potrebbero beneficiare di maggiore flessibilità. Gli enti concordano nel considerare la formazione continua a iniziativa individuale uno strumento di grande rilevanza democratica: il fatto che la Regione destini risorse pubbliche alla formazione dei lavoratori consente anche a chi ha minore potere negoziale di intraprendere percorsi di crescita professionale. Il meccanismo del buono formazione, che mette al centro la capacità di iniziativa del singolo, viene apprezzato come evoluzione coerente rispetto al precedente sistema dei *voucher*.

Accanto a questi elementi positivi, emergono alcune indicazioni operative. Il catalogo di corsi di formazione, anche se utile per garantire trasparenza, per informare e orientare l'utenza, viene percepito come uno strumento che potrebbe giovare di aggiornamenti più frequenti: la cadenza semestrale rende complesso introdurre tempestivamente competenze emergenti richieste dal mercato. Inoltre, i tempi che intercorrono tra la manifestazione di interesse del lavoratore e l'avvio effettivo dei corsi possono determinare una riduzione degli allievi inizialmente interessati; in questo contesto, il limite del 15% per la sostituzione degli iscritti è ritenuto restrittivo.

Sul piano economico, l'importo del costo standard che viene utilizzato per la quantificazione economica dei costi della formazione è considerato appena adeguato solo per la formazione d'aula, su argomenti di base, mentre per i percorsi specialistici o laboratoriali gli enti segnalano un impegno organizzativo ben superiore, che finisce per limitare fortemente la capacità progettuale e di iniziativa degli enti. Inoltre, i tempi che intercorrono tra l'avvio dei corsi e la possibilità di ottenere le risorse regionali sono giudicate, da alcuni, troppo ampi.

Le agenzie formative, pur impegnate con i propri mezzi a diffondere conoscenza su questa opportunità, ritengono che la misura potrebbe raggiungere una platea più ampia se fosse accompagnata da una comunicazione istituzionale più incisiva, e suggeriscono una

campagna promozionale che valorizzi il buono formazione come opportunità concreta di crescita professionale.

INTRODUZIONE

La formazione continua e permanente rappresenta una politica strategica per sostenere i processi di adattamento, riqualificazione e mobilità professionale dei lavoratori in un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, organizzativi e demografici.

La Regione Piemonte, all'interno del Programma FSE+ 2021–2027, si è dotata di un modello che mette al centro l'autonomia della persona, riconoscendone il diritto di aggiornare le proprie competenze e di accedere a opportunità formative qualificate lungo tutto l'arco della vita.

L'**Atto di indirizzo sulla Formazione Individuale Continua e Permanente 2023–2027**, e il relativo Avviso per l'individuazione e la gestione dell'offerta formativa, costituiscono l'architettura portante di questo impianto, orientato a promuovere il sistema regionale di formazione dei lavoratori.

L'obiettivo di questa analisi è comprendere come questi strumenti siano stati concretamente tradotti in pratiche operative dagli enti di formazione coinvolti. La ricerca ha cercato di mettere in luce ciò che accade quando la regolazione incontra la realtà quotidiana della progettazione, della gestione dei corsi, della relazione con gli utenti, della sostenibilità economica degli interventi. Particolare attenzione è dedicata a due aspetti cruciali introdotti dalla Regione: il catalogo regionale dell'offerta di corsi di formazione continua e il buono formazione, oltre agli aspetti amministrativi, economici e gestionali, nonché alle percezioni che gli enti formativi maturano nel confronto con questi dispositivi.

Il contributo originale di questo rapporto risiede nell'aver raccolto e sistematizzato il **punto di vista degli enti di formazione**, rilevato nel corso di quattro *focus group* che hanno coinvolto quindici realtà, diverse tra loro per dimensioni, territori e specializzazione. Le riflessioni delle agenzie formative rivelano una tensione costante tra il riconoscimento del valore democratico della misura – percepita come essenziale per garantire un accesso equo alla formazione – e le difficoltà operative che rischiano di limitarne il potenziale. Emergono apprezzamenti significativi per l'investimento regionale e per l'impianto complessivo della misura, ma anche criticità legate alla rigidità del catalogo, alla frequenza degli aggiornamenti, ai tempi di avvio dei corsi, all'impatto del costo standard e ad altri aspetti gestionali e amministrativi.

Accanto alla voce degli enti, il rapporto integra la **prospettiva del soggetto programmatore**, ricostruita attraverso un'intervista in profondità con le referenti regionali della misura, e un **primo bilancio quantitativo dell'attuazione**, basato sui dati di monitoraggio regionali.

Il rapporto intende dunque fornire una lettura approfondita e documentata di come la politica regionale sia stata recepita dai soggetti attuatori, individuando punti di forza, criticità e possibili direzioni di miglioramento. La formazione individuale continua e permanente può diventare uno strumento decisivo per sostenere l'adattabilità dei lavoratori e la competitività del sistema produttivo piemontese: comprenderne il funzionamento reale è un passo necessario per rafforzarne l'efficacia, incrementarne l'accessibilità e valorizzarne appieno la dimensione strategica all'interno del più ampio ecosistema regionale delle competenze.

Il rapporto consta di tre capitoli. Nel primo si fa un quadro introduttivo sulla formazione continua e permanente: cosa si intende con questo termine, quali sono gli attori della formazione continua in Italia e qual è il ruolo delle Regioni. Nel secondo si descrivono i contenuti dell'Atto di indirizzo e dell'Avviso sulla formazione continua a iniziativa individuale, si presenta la

prospettiva del programmatore regionale e si offre un primo bilancio quantitativo dell'attuazione. Nel terzo capitolo si dà voce agli enti di formazione.

Capitolo 1

LA FORMAZIONE CONTINUA E PERMANENTE: UN QUADRO INTRODUTTIVO

Cosa si intende per formazione continua e permanente

Secondo l'Enciclopedia Treccani, la formazione continua è l'insieme di "teorie, politiche e dispositivi organizzativi che governano i processi formativi individuali e collettivi lungo l'intero corso della vita, e va oltre i confini dei sistemi scolastici e della formazione professionale". Secondo questa impostazione, essa comprende tanto la **formazione connessa al lavoro** e all'aggiornamento professionale, quanto quella **finalizzata agli interessi culturali più generali** degli adulti¹. Si tratta di una definizione ampia, tendenzialmente in grado di comprendere diversi ambiti, obiettivi, politiche della formazione.

Storicamente, la formazione degli adulti nasce con la società industriale, sotto la spinta della domanda di forza lavoro qualificata e delle aspirazioni emancipative delle classi lavoratrici. Nel Novecento, l'idea di *lifelong education* si consolida e viene progressivamente recepita in forme di policy pubblica.

Dagli anni Sessanta assumono importanza due paradigmi interpretativi: quello neoliberale, che vede la formazione continua come un investimento individuale in capitale umano, funzionale alla competitività, e quello critico-radicalo, che la interpreta come pratica volta all'emancipazione degli individui. Nel primo paradigma, l'apprendimento è un processo psicologico individuale, nel secondo, è concepito come processo collettivo di presa di coscienza e trasformazione delle condizioni sociali.

Progressivamente, la formazione continua diventa componente strutturale dei regimi di *welfare* e dei sistemi produttivi avanzati, al crocevia tra politiche del lavoro, dell'istruzione e della coesione sociale.

A partire dal 1994, l'Unione Europea ha inserito il tema della formazione tra gli obiettivi finanziati dal Fondo sociale, intesa come "volta ad agevolare l'adattamento dei lavoratori e delle lavoratrici ai mutamenti industriali e alle evoluzioni dei sistemi di produzione". Questa scelta ha portato a identificare la "formazione continua" con la formazione dei lavoratori dipendenti. Tuttavia, sotto il profilo storico e culturale e secondo gli studiosi, il concetto è più ampio e prossimo a quello di educazione permanente; resta, quindi, una tensione di fondo tra la concezione che vede la formazione continua centrata sulla competitività e sull'occupabilità e quella che la intende orientata all'emancipazione individuale e collettiva.

Negri (2022) parte dal riconoscimento, ormai ampiamente condiviso in dottrina e tra gli operatori, che la formazione rappresenti un dispositivo di tutela nelle transizioni occupazionali e per favorire la competitività di imprese e sistema-Paese, in un contesto segnato da profondi cambiamenti tecnologici, demografici, climatici, che generano nuovi fabbisogni di

¹ La voce della Treccani sulla formazione continua è di Paolo Federighi.

competenze. Su questo sfondo, l'autrice rileva l'assenza di una definizione condivisa che delimiti in modo chiaro il perimetro della "formazione continua" come ambito di policy. Per circoscrivere il significato di "formazione continua", l'autrice ricorre a riferimenti normativi. In particolare, il D.M. 166/2001 sull'accREDITAMENTO degli enti formativi, che fornisce una definizione operativa di formazione continua, intesa come formazione "destinata a soggetti occupati, in cassa integrazione e mobilità, a disoccupati per i quali la formazione è propedeutica all'occupazione, nonché ad apprendisti che abbiano assolto l'obbligo formativo". In questo modo, la formazione continua è intesa come **segmento specifico della formazione professionale**, ovvero **orientata al lavoro**, rivolta a chi è già nel mercato o vi sta rientrando, funzionale alle transizioni occupazionali. La formazione continua si caratterizza per una **forte finalizzazione occupazionale**, indirizzata a lavoratori (occupati o disoccupati in transizione) e professionisti, e strutturata come politica pubblica di aggiornamento e riqualificazione delle competenze in risposta ai mutamenti del lavoro.

Massagli (2022) propone di definire la formazione continua come l'insieme dei **percorsi di aggiornamento** (*upskilling*) e di **riqualificazione** (*reskilling*) rivolti a lavoratori dipendenti, professionisti (compreso l'aggiornamento professionale obbligatorio per legge negli ordini professionali) e a coloro che non lavorano, ma stanno cercando occupazione.

Nei documenti europei, la categoria più vicina alla formazione continua è la "continuing vocational education and training (CVET)", definita da CEDEFOP come "*learning carried out after initial education or training – or after entry into working life – which aims to: **improve or update knowledge, know-how and skills** (*upskilling*); **acquire new skills for a career move** (*retraining/reskilling*); **support professional development**".*

Gli attori della formazione continua in Italia

In Italia, la formazione continua è il risultato di un assetto in cui Stato, Regioni e Fondi paritetici interprofessionali esercitano funzioni diverse ma tutti hanno un ruolo nel regolare, finanziare, promuovere la formazione continua.

Il **Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali** definisce il quadro generale della politica di formazione continua, ne coordina gli strumenti principali e svolge funzioni regolative e di vigilanza. Nella documentazione ministeriale la formazione continua è esplicitamente orientata a "migliorare il livello di qualificazione e le competenze professionali delle persone adulte occupate". Il Ministero **autorizza e vigila sul funzionamento dei Fondi paritetici interprofessionali**, divenuti lo strumento principale di finanziamento della formazione continua.

Le **Regioni** sono il **fulcro della governance pubblica della formazione continua**, in virtù di quanto previsto nel Titolo V della Costituzione in materia di istruzione e formazione professionale. Ciascuna Regione progetta propri dispositivi (cataloghi dell'offerta, voucher individuali e aziendali, bandi per piani formativi aziendali), definisce criteri di accreditamento degli enti formativi, stabilisce regole di accesso per lavoratori e imprese nonché modalità di utilizzo delle risorse, quasi sempre fondi europei.

I **Fondi paritetici interprofessionali** nazionali per la formazione continua sono stati istituiti a fine anni Novanta nell'ambito delle politiche di concertazione (Protocollo Ciampi-Giugni del 1993, Patto per il lavoro del 1996) e disciplinati dalla legge 388/2000. Essi sono **enti di natura bilaterale**, costituiti dalle parti sociali comparativamente più rappresentative, e gestiscono una quota del

contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria (lo **0,30% del monte salari**). Le imprese che aderiscono a un Fondo possono finanziare piani formativi per i propri dipendenti, siano essi corsi a catalogo, formazione su misura o interventi di riqualificazione in situazioni di crisi. Nella loro programmazione annuale, i Fondi definiscono criteri di ammissibilità, valutazione e finanziamento dei piani, facendo assumere alla bilateralità un ruolo importante nella lettura dei fabbisogni formativi e nella validazione degli interventi.

I Fondi sono diventati il principale canale di finanziamento della formazione dei lavoratori occupati. Secondo il rapporto INAPP (2025), nel 2023 essi hanno coinvolto quasi 2 milioni di lavoratori, pari a circa il 20% degli occupati delle imprese aderenti, con un incremento dei piani formativi presentati e dei lavoratori raggiunti. La crescita riguarda soprattutto le imprese medio-grandi e i settori più strutturati, mentre le imprese di piccole dimensioni continuano a mostrare una limitata capacità di attivarsi, a causa di carenze organizzative, difficoltà di cofinanziamento e scarso presidio delle funzioni legate alla gestione delle risorse umane.

Sotto il profilo finanziario, Negri (2022) identifica **due canali**, quello "tradizionale", e quello "straordinario". Il sistema tradizionale di finanziamento della formazione continua si basa sui fondi strutturali di investimento europei (Fondo sociale europeo e Fondo Europeo Agricolo per lo sviluppo rurale) e sui fondi paritetici interprofessionali. Gli strumenti di finanziamento straordinari sono collegati a quanto previsto nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), componente M5C1 "politiche per il lavoro", che prevede tre linee di intervento: il Piano Nazionale Nuove Competenze (PNC), il Programma nazionale per la Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL) e il rafforzamento del Fondo nuove competenze (FNC).

Anche Angotti, Campanella e Vergani (2023) sottolineano come il sistema di finanziamento della formazione continua sia oggi composto da misure nazionali e da una molteplicità di attori territoriali e settoriali. Accanto agli strumenti consolidati, quali gli interventi regionali finanziati con fondi europei e gli interventi dei Fondi interprofessionali, si sono aggiunti dispositivi come il Fondo nuove competenze, il Credito d'imposta 4.0 e il Programma GOL, contribuendo a un **sistema estremamente articolato**, nel quale operano "almeno 40 attori", solo considerando Regioni e Fondi paritetici.

Di recente, anche il Fondo Sviluppo e Coesione (FSC) ha assunto un ruolo nel finanziamento della formazione professionale e continua. Esso è complementare rispetto al FSE+ e ai Fondi interprofessionali, legato a specifiche scelte di policy, soprattutto territoriali. Il FSC non nasce come fondo "per la formazione", ma può finanziare interventi formativi quando essi sono collegati a strategie di sviluppo territoriale o industriale. In questi casi, la formazione è funzionale alla ricollocazione e al mantenimento dell'occupabilità oppure è mirata ai fabbisogni formativi di filiere strategiche. I destinatari non sono singoli lavoratori ma gruppi di lavoratori o imprese coinvolte in strategie territoriali.

In Piemonte, il Fondo per lo Sviluppo e la Coesione (FSC) 2021-2027 finanzia attività di formazione professionale attraverso il modello delle Accademie di Filiera, che rappresentano un intervento pubblico volto a rispondere ai fabbisogni occupazionali e di competenze delle imprese che operano in filiere strategiche per l'economia regionale. Il modello si basa su percorsi formativi personalizzati e orientati allo sviluppo di competenze tecnico-professionali e organizzative in

stretto raccordo con le imprese, con l'obiettivo di ridurre il divario tra domanda e offerta di competenze nel mondo del lavoro piemontese.

La via italiana alla formazione continua: trent'anni di evoluzione

Il lavoro di Angotti (2024) e il recente Rapporto INAPP (2025) consentono di ricostruire le principali tappe con cui ha preso forma l'attuale sistema di formazione continua in Italia.

La legge 236/1993 segna l'avvio di una politica pubblica strutturata volta a sostenere la formazione dei lavoratori occupati. Nello stesso periodo, il Fondo Sociale Europeo (Obiettivo 4) introduce i primi piani formativi aziendali e territoriali. Il Protocollo Ciampi-Giugni del 1993 e il successivo Patto per il lavoro del 1996 pongono le basi per il coinvolgimento delle parti sociali nella *governance* della formazione continua.

La seconda fase è caratterizzata dall'istituzione dei Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua (legge 388/2000, Finanziaria 2001). Si tratta di una svolta significativa: le imprese possono destinare lo 0,30% del monte salari alla formazione dei dipendenti attraverso enti bilaterali gestiti dalle parti sociali. Il FSE Obiettivo 3 rafforza l'azione delle Regioni come autorità di gestione dei programmi formativi.

I Fondi interprofessionali conoscono una fase di crescita significativa, diventando il principale canale di finanziamento della formazione per gli occupati. Attualmente sono attivi 19 Fondi, che nel 2023 hanno coinvolto quasi 2 milioni di lavoratori. Il sistema si articola ulteriormente con la moltiplicazione degli attori: accanto ai canali tradizionali (FSE regionale e Fondi interprofessionali), si aggiungono strumenti come la legge 53/2000 sui congedi formativi.

Più di recente, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza inaugura una nuova stagione, con l'introduzione di dispositivi straordinari: il Fondo Nuove Competenze (FNC), che consente alle imprese di rimodulare l'orario di lavoro per destinare tempo alla formazione; il Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori), rivolto ai disoccupati; il Piano Nazionale Nuove Competenze. A questi si affiancano il Credito d'imposta Formazione 4.0 e il Piano Transizione 5.0. L'Anno europeo delle competenze (2023) rafforza l'attenzione verso l'apprendimento permanente per la transizione verde e digitale.

La sovrapposizione di strumenti e di attori che si è venuta a creare ha portato a un sistema di finanziamento della formazione continua estremamente articolato. A questa complessità contribuisce un'evoluzione normativa caratterizzata da una pluralità di atti (leggi di Bilancio, provvedimenti PNRR, norme su sviluppo economico, lavoro, sicurezza) che, in mancanza di un quadro regolatorio organico, si presentano frammentari e talvolta sovrapposti.

Nonostante i progressi, rimangono diversi problemi aperti. La quarta rivoluzione industriale, lo sviluppo tecnologico e digitale, la globalizzazione dei mercati e l'invecchiamento della forza lavoro richiedono nuovi profili professionali e cluster di competenze. Tuttavia, si evidenziano ritardi nella transizione digitale delle imprese italiane, in particolare le PMI. Le crisi degli ultimi anni hanno posto sotto tensione l'intera filiera dell'apprendimento permanente, favorendo al contempo l'emergere di nuove forme di apprendimento (*smart learning*), in cui le tradizionali categorie di tempo, spazio e *setting* della formazione hanno acquisito confini sempre più labili. In prospettiva, si auspica l'adozione di uno specifico atto regolatorio (ad esempio una legge quadro) che, recependo le indicazioni europee e le innovazioni normative nazionali, possa fungere da raccordo tra interventi regionali e statali, promuovendo il riconoscimento di un vero e proprio diritto soggettivo alla formazione continua.

L'assetto descritto, se ha il merito di aver incrementato l'offerta e le risorse disponibili, presenta criticità di coordinamento e **forti eterogeneità territoriali**, derivanti dalla diversa numerosità, capacità organizzativa e qualità degli enti accreditati nelle diverse Regioni (Negri 2022). Come

osserva Negri, la “pluralità di operatori accreditati e autorizzati” rende evidente la necessità di costruire un **sistema maggiormente unitario e comunicante**, che eviti l'ampliarsi di divari già esistenti tra territori, settori produttivi e gruppi occupazionali.

La partecipazione degli adulti alla formazione

Secondo il rapporto INAPP (2025) sulla formazione continua, nel 2023 il tasso di partecipazione degli adulti tra i 25 e i 64 anni ad attività formative formali e non formali raggiunge l'11,6% (dati Eurostat, *Labour Force Survey*). Si tratta del livello più alto degli ultimi 15 anni. Dopo un ciclo più che decennale di piena stagnazione, che ha caratterizzato il periodo fra le due principali crisi (la grande recessione e quella pandemica), il tasso di partecipazione ha superato per la prima volta la soglia del 10%, segnando un forte incremento rispetto al 7,2% del 2020 (+4,4 punti percentuali). Nel confronto europeo, tuttavia, l'Italia si colloca ancora al di sotto della media UE (12,8%) e resta lontana dall'obiettivo del *benchmark* europeo del 15% fissato dalla Commissione per il 2020. Il miglioramento ha permesso al nostro Paese di avanzare nel ranking europeo di quattro posizioni, passando dal diciottesimo al quattordicesimo posto, ma il divario con i Paesi del Nord Europa resta ampio: in Svezia, ad esempio, la partecipazione supera il 38%. La partecipazione a iniziative formative è **fortemente differenziata** per condizione occupazionale, livello di istruzione, età e territorio (si veda il Box per un approfondimento sui gruppi vulnerabili). In sintesi, gli occupati partecipano quasi il doppio dei disoccupati (13% contro 7%), la partecipazione femminile è superiore a quella maschile (14,7% vs 11,6% tra gli occupati), e i giovani 25-34enni mostrano la maggiore propensione formativa.

Sia tra gli occupati sia nella popolazione in generale, i giovani tra i 25 e i 34 anni hanno tassi di partecipazione più alti, a segnalare la loro maggior propensione e interesse a migliorare le competenze per la propria crescita professionale; il coinvolgimento degli over 50 rimane inferiore alla media, nonostante il crescente bisogno di aggiornamento nelle fasi avanzate della carriera. Inoltre, persistono divari territoriali significativi tra regioni del Nord e del Centro rispetto a quelle del Mezzogiorno.

Il rapporto INAPP mette quindi in evidenza come il sistema della formazione tende a riprodurre le disuguaglianze di partenza. La partecipazione cresce al crescere del livello di specializzazione professionale, del livello di istruzione, del tipo di contratto, delle opportunità economiche e della consapevolezza dell'importanza della formazione. Le professioni maggiormente impegnate in attività formative sono quelle intellettuali e scientifiche (76,1%). Al contrario, gli operai, gli addetti alle lavorazioni e le persone in posizioni marginali o instabili hanno minori opportunità di accesso. Tra i disoccupati il tasso di partecipazione è molto più basso rispetto a quanto non avvenga tra gli occupati, in particolare se si tratta di individui maschi, con livelli di istruzione bassi o appartenenti alle fasce di età più avanzate.

Anche sul versante delle imprese permangono **squilibri**: nel 2021 ha investito in formazione il 60,3% delle aziende con almeno sei addetti, con un andamento fortemente correlato alla dimensione aziendale (dal 52% delle piccole al 92,8% delle grandi) e con differenze territoriali che separano il Nord dal Sud di dieci punti percentuali (Angotti 2024). Un dato significativo riguarda le fonti di finanziamento della formazione: tra le imprese che ricevono finanziamenti, il 70,3% li ottiene dai Fondi paritetici interprofessionali, che si confermano il principale canale di sostegno. Tuttavia, l'accesso a tali risorse è fortemente sbilanciato: meno del 3% delle

microimprese riceve finanziamenti per la formazione, contro il 47% delle grandi imprese. Solo il 7,6% delle imprese italiane accede complessivamente a finanziamenti per la formazione continua, con una quota che cresce al crescere della classe dimensionale (INAPP 2022b).

Questi squilibri nell'offerta formativa delle imprese si riflettono inevitabilmente sulle competenze possedute dai lavoratori. Una bassa e molto differenziata partecipazione a iniziative formative non è un segnale incoraggiante per il nostro Paese, soprattutto considerando che l'Italia ottiene risultati significativamente sotto la media OECD in tutti gli ambiti di competenza degli adulti (OECD 2024).

Il divario formativo dei gruppi vulnerabili: una criticità italiana

Le indagini condotte da INAPP (2022a e 2022b) consentono di tratteggiare le caratteristiche della partecipazione alla formazione continua in Italia. Emergono forti disuguaglianze che penalizzano i gruppi più vulnerabili: disoccupati, lavoratori con basse qualifiche, over 50 e inattivi. Il sistema formativo italiano tende a riprodurre e amplificare le disuguaglianze di partenza, creando un paradosso: chi ha maggior bisogno di formazione è proprio chi partecipa meno.

Il divario più marcato riguarda la condizione occupazionale. Il tasso di partecipazione formativa degli occupati (13%) è sostanzialmente allineato alla media europea (13,6%), mentre per i disoccupati il quadro è radicalmente diverso: il dato italiano (6,9%) è meno della metà di quello europeo (14,1%). Anche tra gli inattivi la partecipazione resta bassa (8,6%).

Su un campione di 40.000 adulti, il 62,8% degli occupati ha partecipato ad attività formative non formali nei 12 mesi precedenti l'intervista, mentre tra i disoccupati il tasso scende al 17,4% e tra gli inattivi al 18,9%. La partecipazione è ancora più bassa per i disoccupati con bassi livelli di istruzione (14,1%) e per quelli appartenenti alle fasce di età più avanzate (55-64 anni: 13,5%).

Il livello di istruzione rappresenta un altro fattore di disuguaglianza. I laureati italiani presentano un tasso di partecipazione del 25,2%, superiore alla media europea (21%), ma il dato crolla drasticamente per i diplomati (11,5%) e per chi possiede solo un titolo di istruzione di base per i diplomati (3,2%, contro il 5,2% della media UE). Il gap tra laureati e meno istruiti raggiunge i 22 punti percentuali.

Sul versante professionale, le professioni intellettuali e scientifiche registrano i più alti tassi di partecipazione ad attività formative non formali (76,1%), seguite dalle professioni tecniche (71,8%). All'opposto, le professioni qualificate nei servizi commerciali (54,7%), gli artigiani e operai specializzati (55,1%) e le professioni non qualificate (58,1%) mostrano tassi significativamente più bassi. Il divario tra lavoratori *high-skilled* e *low-skilled* supera i 15 punti percentuali.

Anche l'età incide sul tasso di partecipazione. I giovani adulti (25-34 anni) mostrano la maggiore propensione formativa (19,4%), spesso trainati dall'interesse a migliorare le proprie competenze per la crescita professionale. La partecipazione scende progressivamente con l'età: 11,7% nella fascia 35-44, 10,3% tra i 45-54 anni, fino al 7,3% per gli over 55.

Significativi i divari territoriali: le regioni del Nord e del Centro registrano tassi di partecipazione più elevati (12,9% e 13,2%) rispetto al Mezzogiorno (8,6%), che soffre di un ritardo strutturale legato a minori opportunità formative, risorse insufficienti e una più debole cultura dell'apprendimento permanente.

Questi dati evidenziano la necessità di politiche che incentivino la partecipazione dei gruppi vulnerabili, promuovendo una cultura diffusa dello sviluppo delle competenze. In questo contesto, il Programma GOL e le misure previste dal PNRR mirano a rafforzare l'accessibilità e la capillarità dell'offerta formativa, con attenzione specifica ai soggetti più svantaggiati. La vera sfida, oggi, non è solo aumentare la partecipazione alla formazione, ma riequilibrarla, redistribuendo opportunità a chi oggi è escluso.

Le Regioni e la formazione continua

Nell'ordinamento italiano, le Regioni svolgono un **ruolo centrale nella formazione continua** e permanente. Con la riforma del Titolo V della Costituzione, la formazione professionale rientra nelle materie di competenza legislativa regionale. Le Regioni progettano e governano in prima persona i sistemi di formazione degli adulti; esse definiscono i Programmi regionali di utilizzo delle risorse del Fondo Sociale Europeo in qualità di Autorità di gestione.

Nella programmazione **FSE+ 2021-2027**, le Regioni hanno adottato modelli molto diversi di gestione della formazione continua e permanente, che però ruotano quasi sempre intorno a tre strumenti chiave: programmi regionali FSE+, cataloghi di offerta, *voucher*/buoni formazione. Come vedremo più in dettaglio fra breve, il Piemonte attribuisce un ruolo fondamentale alla formazione a iniziativa della persona. L'Atto di indirizzo sulla Formazione individuale continua e permanente 2023-2027, finanziato dal PR FSE+ (15 milioni di euro), disciplina la costituzione di un catalogo regionale dell'offerta di formazione individuale continua e permanente. Il catalogo raccoglie i corsi offerti da agenzie accreditate sul territorio regionale, rivolti ai destinatari della misura (occupati nel settore privato e nel pubblico), a cui viene messo a disposizione un buono per la formazione individuale. Il buono copre "di norma il 70% del costo" del corso, con copertura che arriva al 100% per individui con ISEE bassi, per chi sceglie percorsi di qualifica e per lavoratrici che partecipano a corsi in aree tecnico-produttive, quelle dove vi è netta prevalenza maschile. La parte restante dei costi è a carico dell'individua che beneficia della formazione.

Va sottolineato che quella citata non è l'unica modalità con la quale il Piemonte finanzia interventi di formazione continua. Lo stesso Atto di indirizzo disciplina iniziative formative a iniziativa aziendale, mentre risorse FSC vanno a finanziare formazione per occupati e per persone interessate a essere inserite nel mondo del lavoro, progettata all'interno delle Accademie di filiera. Le Accademie, reti di partenariato composte da agenzie formative accreditate e imprese, specializzate in specifici ambiti tecnologici o filiere economiche, si occupano di riqualificare persone che già lavorano all'interno delle aziende e di formare persone non occupate in vista di essere inserite nelle aziende della filiera.

In **Emilia-Romagna**, le risorse del PR FSE+ (12 milioni di euro) vengono usate per finanziare misure di formazione continua e permanente a sostegno dell'innovazione, della sostenibilità e della competitività delle filiere produttive regionali, attraverso avvisi periodici che finanziano corsi rivolti ai lavoratori delle imprese, per progetti di aggiornamento e riqualificazione lungo la doppia transizione green-digitale.

In **Lombardia**, il PR FSE+ (30 milioni di euro per le annualità 2023 e 2024) si basa su un modello "a catalogo" per la formazione continua aziendale. Uno specifico bando finanzia tramite *voucher* la partecipazione di lavoratori e imprenditori a corsi selezionati dal catalogo regionale della formazione continua, con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo delle competenze in tutte le tipologie di impresa. La domanda di *voucher* è presentata dalle imprese, le quali possono godere di questo intervento fino a un massimale annuo di 50.000 euro.

Il **Veneto** utilizza il PR FSE+ 2021-2027 (15 milioni di euro) per bandi di formazione continua rivolti ai lavoratori delle imprese. La Regione finanzia progetti presentati dagli enti di formazione su linee dedicate, con una forte priorità a transizione green e digitalizzazione, premiando in particolare le aziende che non hanno beneficiato delle misure precedenti.

Iniziativa individuale e iniziativa aziendale

Nelle esperienze qui brevemente riassunte, la gestione regionale del FSE+ 21-27 ha punti in comune e differenze sotto il profilo operativo. Tra gli elementi su cui soffermiamo l'attenzione, vi è la scelta sul soggetto che si fa promotore di intraprendere un corso di formazione. Posto che i destinatari sono in tutti i casi i lavoratori, pur definiti in modo differente, l'iniziativa può essere del singolo individuo oppure dell'azienda.

In Piemonte, nel 2025, nel caso qui esaminato, l'iniziativa è individuale: è il singolo lavoratore che decide di investire sulla propria formazione e beneficia, per questa ragione, del buono formazione, che copre, di norma, il 70% del costo del corso. È il singolo lavoratore che contribuisce, con risorse proprie, per il restante 30% del costo. Negli altri casi citati, tra cui senz'altro quello delle Accademie di filiera, l'iniziativa della formazione è dell'azienda, che investe il tempo dei suoi tecnici, chiamati a progettare il percorso e a insegnarvi, mettendo a disposizione le proprie tecnologie e attrezzature per attività di laboratorio.

In Lombardia sembra esserci una forte centralità sull'iniziativa aziendale; in quel caso, *voucher* aziendali del valore di 2.000 euro annui vanno a finanziare la partecipazione dei dipendenti a corsi presenti nel catalogo regionale della formazione continua. I soggetti che fanno domanda di contributo sono le imprese (o i datori), che scelgono i corsi e i lavoratori da coinvolgere.

Anche in Veneto l'iniziativa è aziendale, ma gli avvisi finanziano progetti formativi presentati dagli enti di formazione e/o dalle imprese. I destinatari sono i lavoratori, ma la domanda è costruita a livello di impresa o di rete di imprese (piani formativi aziendali, di settore, di filiera). I progetti finanziati sono offerti ai dipendenti delle aziende coinvolte.

In Emilia-Romagna, il focus è sull'iniziativa aziendale, ma vi è qualche spazio anche per l'iniziativa individuale. La Regione finanzia bandi per formazione continua per imprese e lavoratori legati a innovazione, transizione verde e digitale. I progetti sono presentati da enti di formazione, spesso in partenariato con le imprese. Esistono anche azioni di formazione permanente rivolte ai cittadini.

Capitolo 2

LA FORMAZIONE CONTINUA INDIVIDUALE IN PIEMONTE

Il focus dell'indagine: la formazione individuale continua e permanente

L'Atto di indirizzo

L'Atto di indirizzo della Regione Piemonte sulla formazione individuale continua e permanente per il periodo 2023-2027 definisce il quadro strategico, gli obiettivi e le modalità attuative con le quali la Regione intende regolare il proprio intervento in questa materia². Le risorse destinate a questa finalità ammontano a **15 milioni di euro**.

L'Atto di indirizzo si colloca all'interno del Programma regionale FSE+ 2021-2027, e vuole contribuire al perseguimento dell'Obiettivo Specifico g) – **promuovere l'apprendimento permanente, la riqualificazione e la mobilità professionale dei lavoratori**. Con questo intervento, la Regione intende contribuire al raggiungimento dell'obiettivo europeo secondo cui, entro il 2030, almeno il 60% degli adulti deve partecipare ogni anno ad attività formative.

Più nello specifico, gli obiettivi che la Regione intende contribuire a perseguire sono:

- promuovere l'incremento delle competenze e della mobilità professionale dei lavoratori, attraverso l'accesso a un'offerta formativa qualificata e personalizzabile
- offrire ai lavoratori occasioni di formazione per rispondere a esigenze di aggiornamento, riconversione e riqualificazione, per fronteggiare situazioni di crisi, promuovere l'innovazione, mantenere e migliorare i livelli occupazionali.

Un primo elemento qualificante dell'Atto di indirizzo è la costituzione di un **Catalogo regionale di corsi di formazione**, aggiornato periodicamente, composto da interventi formativi approvati e realizzati da enti di formazione accreditati. Il catalogo è un elenco pubblico di corsi progettati per competenze certificabili, corredati da un set minimo di informazioni obbligatorie quali titolo del corso, durata, programma, sede, costo, attestazioni conseguibili e condizioni di ammissione. L'Atto di indirizzo stabilisce che il catalogo possa essere aggiornato sia periodicamente sia "al di fuori delle scadenze previste, nel caso di rilevante interesse manifestato dal territorio".

L'Atto definisce in modo dettagliato i destinatari della misura, limitando l'accesso ai lavoratori occupati (privati e pubblici), inclusi titolari di impresa, lavoratori autonomi, tirocinanti, lavoratori in ammortizzatori e figure ibride (es. dottorandi e titolari di borse di ricerca) purché domiciliati in Piemonte o impiegati presso datori di lavoro piemontesi. Sono escluse invece figure non contrattualizzate come soci non dipendenti o consiglieri di società, coerentemente con il principio secondo cui la misura sostiene individui in condizioni lavorative effettive.

² DGR 22-7320/2023/XI

Il secondo elemento è il **buono formazione**, definito come un titolo di spesa di importo predeterminato, riconosciuto all'agenzia formativa a copertura parziale o totale del costo del corso. Il buono è pensato per incentivare l'autonomia del lavoratore nella scelta del percorso, consentendo la selezione di corsi in funzione degli obiettivi individuali. La quota ordinaria di contribuzione pubblica è fissata di norma al 70%, mentre il restante 30% rimane a carico dell'allievo, con un tetto massimo di 500 euro. Sono previste esenzioni dal cofinanziamento privato, previste per:

- a) persone con ISEE \leq 10.000 euro;
- b) partecipanti ai percorsi di qualifica/specializzazione (per moduli finali o superiori a 100 ore);
- c) lavoratrici impegnate in percorsi nelle aree tecnico-produttive caratterizzate da forte segregazione di genere.

I corsi ammissibili a catalogo hanno durata compresa tra 16 e 300 ore, con possibilità di arrivare a 600 ore solo per qualifiche/specializzazioni. Sul piano della progettazione, i percorsi devono essere costruiti esclusivamente utilizzando profili, obiettivi e competenze del Repertorio regionale di profili professionali³. Il catalogo raccoglie corsi proposti da enti accreditati e approvati dalla Regione. Per ciascun corso devono essere rese pubbliche informazioni standardizzate (titolo, durata, programma, sede, costo, attestazione, requisiti di accesso). Sono escluse intere categorie di interventi, quali quelli relativi alle professioni sanitarie e socio-sanitarie, polizia locale, sicurezza, mentre corsi linguistici, informatici di base o della ristorazione devono attenersi a percorsi standard regionali.

La selezione delle proposte formative si basa su criteri ponderati riguardanti il soggetto proponente (35%), le caratteristiche progettuali (50%) e le priorità (15%), con soglie di sbarramento legate alla valorizzazione dei principi orizzontali UE e delle competenze digitali. Le domande di buono formazione, invece, seguono il principio dell'ordine cronologico, senza ulteriore valutazione qualitativa.

L'Atto disciplina, inoltre, le modalità di realizzazione dei corsi: obbligo di comunicazione telematica di avvio, divieto di delega, utilizzo di laboratori per le esercitazioni, possibilità di FAD solo in modalità sincrona e con limiti stabiliti dai dispositivi attuativi. Il rilascio degli attestati è vincolato alla frequenza minima di due terzi delle ore e al superamento delle prove finali.

Infine, il documento definisce il quadro degli obblighi informativi, dei criteri di conservazione della documentazione e delle modalità di controllo, in conformità ai regolamenti europei.

L'Avviso per l'individuazione e la gestione dell'offerta formativa

L'Avviso disciplina in modo dettagliato le modalità di individuazione e gestione dell'offerta di formazione individuale continua e permanente. In particolare, esso disciplina le modalità di presentazione delle domande per l'inserimento dei corsi nel catalogo regionale da parte delle

³ La Regione Piemonte, al pari di altre Regioni italiane, ha adottato un Repertorio di profili professionali, descritti per "competenze". La progettazione dei corsi di formazione deve essere coerente con le figure professionali contenute nel Repertorio e deve mirare allo sviluppo delle competenze, ovvero delle conoscenze e delle abilità necessarie per svolgere un determinato lavoro.

agenzie formative, le modalità di presentazione delle domande di finanziamento dei buoni formazione, le modalità di realizzazione e gestione delle attività.

L'Avviso stabilisce che i corsi possono essere proposti e svolgersi solo in sedi accreditate in Piemonte. Per quanto riguarda i destinatari, l'Avviso distingue due misure (Il.g.1.01 e Il.g.1.02), la prima destinata alla formazione a **iniziativa individuale**, la seconda a iniziativa aziendale. Nel primo caso, i destinatari sono i lavoratori occupati domiciliati in Piemonte o impiegati presso datori di lavoro piemontesi, comprendendo lavoratori subordinati, parasubordinati, autonomi, professionisti, titolari d'impresa, tirocinanti extracurricolari, LSU, dottorandi e titolari di borse di ricerca. Sono esclusi invece i soci non lavoratori e i consiglieri privi di rapporto contrattuale. La misura **aziendale** riprende le medesime categorie, escludendo i dipendenti della Pubblica Amministrazione e i lavoratori di imprese operanti esclusivamente nei settori agricolo primario, pesca e acquacoltura.

Il Catalogo ha validità fino al 31 dicembre 2027, con aggiornamenti ordinari (di norma **due volte l'anno**) e possibilità di aggiornamenti straordinari, in caso di fabbisogni urgenti del territorio.

Un aspetto particolarmente rilevante riguarda la valorizzazione economica dei corsi: ogni percorso è valorizzato tramite **unità di costo standard pari a €12,75/ora pro-capite**. Il buono formazione copre, di norma, il 70% del costo del corso, con il restante 30% a carico del lavoratore o dell'impresa, entro un tetto massimo di €500 per corso. Sono ribadite le categorie di destinatari già individuate nell'Atto di indirizzo.

Sul piano progettuale, l'Avviso stabilisce che sussiste l'obbligo di una **microprogettazione** dettagliata, che specifichi gli elementi distintivi del corso. Per quanto riguarda la **formazione a distanza**, l'Avviso consente l'erogazione "in modalità sincrona fino al **50%** del monte ore teorico, se previsto nella scheda didattica approvata.

L'Avviso ammette la **sostituzione degli allievi** (in caso di ritiro o mancata partecipazione) entro il limite del **15%** dell'importo totale autorizzato, senza preventiva autorizzazione.

Per quanto attiene agli aspetti gestionali, le agenzie devono utilizzare una pluralità di piattaforme regionali dedicate a ciascuna fase del ciclo formativo: gestione avvisi, calendari, presenze, chiusura e scrutini, certificazioni, rendicontazioni. L'Avviso richiede inoltre la tenuta di **registri di presenza** e la conservazione della documentazione per un certo numero di anni.

Sul piano procedurale, al fine di mantenere un catalogo di corsi effettivamente attivabili, l'Avviso prevede **limiti al numero di corsi** che ciascuna sede accreditata può presentare per ogni sportello di aggiornamento; tali limiti sono correlati al numero di edizioni corsuali già avviate dalla sede nel periodo intercorrente tra gli sportelli. Tutte le attività riferite a una domanda di finanziamento devono concludersi entro dieci mesi dalla data di comunicazione dell'approvazione.

Infine, sebbene non costituisca il focus del presente rapporto, si richiama che, con DGR 1-435 del 2 dicembre 2024, la Regione ha approvato, ad integrazione dell'Atto di indirizzo, gli indirizzi per la formazione continua individuale a iniziativa aziendale, con una dotazione aggiuntiva di 3 milioni di euro.

L'Atto di indirizzo 2023-2027 e la precedente Direttiva 2019-2022

La tab. 2.1 mette a confronto l'Atto di indirizzo 2023-2027 (DGR 31 luglio 2023, n. 22-7320) con la precedente Direttiva Formazione Continua 2019-2021 (DGR 6 maggio 2019, n. 8-8879). Emergono elementi di continuità ma anche significative differenze.

Nel complesso, l'Atto di indirizzo 2023-2027 rappresenta un significativo potenziamento della misura precedente: la dotazione finanziaria cresce da 9,9 a 15 milioni di euro, cui si aggiungono 3 milioni per la componente aziendale, il costo standard orario passa da 11 a 12,75 euro, la durata massima dei corsi aumenta da 200 a 300 ore (600 per le qualifiche). La platea dei destinatari si amplia, includendo tirocinanti extracurricolari, dottorandi e borsisti, e vengono rimosse le limitazioni per professionisti e lavoratori autonomi, che nella precedente Direttiva potevano partecipare solo per attività di riconversione. Si introducono inoltre nuove categorie di esenzione dal cofinanziamento privato. La gestione è ora unificata in capo alla Regione, superando la precedente ripartizione di competenze con la Città Metropolitana di Torino.

TAB. 2.1 – ATTO DI INDIRIZZO 2023-2027 E DIRETTIVA 2019-2021 A CONFRONTO

Aspetto	Atto di indirizzo 2023-2027	Direttiva 2019-2022
Programmazione	PR FSE+ 2021-2027	POR FSE 2014-2020
Dotazione finanziaria	15 milioni € (+ 3 milioni per misura aziendale)	9,9 milioni €
Denominazione strumento	Buono formazione	Voucher formativo
Gestione territoriale	Solo Regione Piemonte (gestione unificata)	Regione Piemonte e Città Metropolitana di Torino (competenze separate)
Costo orario standard	12,75 €/ora	11,00 €/ora
Durata massima corsi	300 ore (600 per qualifiche/specializzazioni; min. 16 ore)	200 ore (min. 16 ore)
Numero max allievi	14 allievi per edizione	16 allievi per edizione
Massimale individuale	Non previsto un massimale complessivo	Max 3.000 € pro capite nel triennio
Copertura pubblica	Di norma 70% del costo	Fino al 70% del costo
Tetto contributo privato	Max 500 € per corso	Non esplicitato
Esenzione totale	ISEE ≤ 10.000 €; percorsi di qualifica/specializzazione; lavoratrici in aree formative a prevalenza maschile	Solo per ISEE ≤ 10.000 €
Sostituzione allievi	Max 15% dell'importo autorizzato	Non applicabile
Aggiornamento Catalogo	Di norma due volte l'anno, con possibilità di aggiornamenti straordinari	Prevista solo la possibilità di aggiornamenti straordinari
Sportelli finanziamento buoni / assegnazione voucher	Il numero degli sportelli non è definito, ma nella prassi sono arrivati a essere fino a 5 l'anno	Non applicabile (flusso continuo di domande voucher da parte degli interessati)
Termine conclusione attività	10 mesi dall'approvazione	Non esplicitato
Tirocinanti	Inclusi (extracurricolari)	Non menzionati esplicitamente
Dottorandi e borsisti	Inclusi tra i destinatari	Non menzionati
Titolari/coadiuvanti	Titolari d'impresa (ammessi nei limiti dei dispositivi)	Solo microimprese
Professionisti e lavoratori autonomi	Ammessi nei limiti dei dispositivi	Ammessi nei limiti dei dispositivi

Aspetto	Atto di indirizzo 2023-2027	Direttiva 2019-2022
FAD sincrona	Fino al 50% del monte ore teorico	Non ammessa, salvo introduzione della FAD a seguito della pandemia da Covid-19
Validità Catalogo	Fino al 31/12/2027	Fino al 31/12/2022

Fonte: elaborazione su DGR 8-8879/2019 e DGR 22-7320/2023

La prospettiva del programmatore: intervista alle referenti regionali

Per comprendere le motivazioni alla base delle scelte di policy, è stata realizzata un'intervista in profondità con le funzinarie del Settore Formazione professionale della Regione Piemonte. L'intervista, condotta nel giugno 2025, ha consentito di ricostruire il percorso che ha portato alla configurazione attuale della misura e di cogliere la prospettiva del soggetto programmatore.

Le ragioni della riforma

Il sistema della formazione individuale continua in Piemonte ha radici consolidate: è attivo dal 2000, quando la gestione era in capo alle Province. Con l'avvio della programmazione FSE+ 2021–2027, la Regione ha scelto di riformarne in modo significativo l'impianto, pur mantenendo la struttura a catalogo.

Il passaggio dal voucher al buono formazione non è stato interpretato come un semplice cambiamento terminologico, ma come una revisione sostanziale del modello. Le motivazioni richiamate dalle referenti sono sia di natura amministrativa sia di policy. Dal punto di vista amministrativo, il precedente sistema prevedeva che ogni lavoratore presentasse direttamente domanda all'amministrazione regionale. Questo comportava un accumulo ingente di documentazione cartacea e richiedeva un'attività di verifica puntuale su ciascuna richiesta. Questo assetto, secondo le intervistate, era diventato insostenibile sia sotto il profilo gestionale sia rispetto all'evoluzione del quadro normativo, che impone alle amministrazioni pubbliche un progressivo passaggio a procedure digitali.

Sul piano delle finalità di policy, la preoccupazione era duplice: da un lato, evitare che la digitalizzazione producesse effetti escludenti nei confronti dei soggetti meno alfabetizzati dal punto di vista tecnologico; dall'altro, ampliare la partecipazione alla formazione dei lavoratori più fragili. Le funzinarie richiamano un elemento strutturale ben noto nelle politiche formative, ossia la tendenza della formazione continua a essere frequentata prevalentemente da persone già dotate di maggiori risorse culturali e professionali, mentre l'obiettivo della riforma era quello di favorire l'accesso anche delle fasce più deboli.

Le principali innovazioni

Il nuovo impianto introduce diverse novità rilevanti. In primo luogo, il beneficiario del finanziamento diventa l'agenzia formativa, che assume contemporaneamente la funzione di soggetto attuatore e di beneficiario. Il finanziamento non è più disponibile in modo continuativo, ma viene messo a disposizione attraverso sportelli periodici, in numero variabile tra tre e cinque all'anno. Il catalogo dell'offerta formativa viene aggiornato due volte all'anno, consentendo l'inserimento di nuovi corsi e la rimozione di quelli non più coerenti con i fabbisogni. Inoltre, la durata massima dei corsi è stata estesa da 200 a 300 ore, con la possibilità di arrivare fino a 600 ore per i percorsi di qualifica.

Un'attenzione specifica è stata dedicata alle esenzioni dal cofinanziamento. Accanto alla conferma dell'esenzione per i lavoratori con ISEE inferiore a 10.000 euro, sono state introdotte due nuove categorie di beneficiari: i partecipanti a percorsi di qualifica o specializzazione e le lavoratrici che frequentano corsi in aree professionali caratterizzate da una forte prevalenza maschile. Questa scelta è motivata da un'evidenza empirica emersa nel tempo, ossia la bassa partecipazione femminile ai corsi tecnico-scientifici, rispetto alla quale la Regione ha ritenuto opportuno introdurre un incentivo specifico attraverso la gratuità della formazione.

Il profilo dei partecipanti

Le referenti intervistate confermano che, storicamente, la formazione individuale ha attratto prevalentemente persone con titolo di studio medio-alto, collocate nella fascia di età 25-45 anni. Negli ultimi anni, tuttavia, si osservano alcune trasformazioni significative. In primo luogo, l'invecchiamento della forza lavoro si riflette sulla composizione dell'utenza: i lavoratori over 55 rappresentano ormai oltre il 20% dei partecipanti. È aumentata anche la quota di lavoratori con ISEE basso che accedono all'esenzione totale dal cofinanziamento; una soglia che in passato rappresentava un'eccezione per i lavoratori occupati è oggi molto più diffusa.

Parallelamente, cresce la partecipazione di cittadini stranieri, in linea con le trasformazioni demografiche della forza lavoro piemontese. Per quanto riguarda le persone con disabilità, la Regione adotta un approccio inclusivo e non categorizzante: tali soggetti vengono considerati lavoratori a tutti gli effetti e non destinatari di un canale separato. Spetta alle agenzie formative, una volta intercettata la domanda, garantire condizioni di accoglienza adeguate. In presenza di situazioni particolari, anche temporanee, viene autorizzata la formazione a distanza individualizzata.

Il rapporto con gli altri fondi

Un aspetto strategico riguarda il posizionamento della misura rispetto agli altri canali di finanziamento, in particolare i Fondi interprofessionali e il Fondo Nuove Competenze. La Regione ha operato una scelta di specializzazione chiara, decidendo di concentrare il proprio intervento in ambito FSE+ sulla formazione individuale e di lasciare la formazione continua di tipo aziendale prevalentemente a questi altri strumenti (in primo luogo, le risorse FSC con cui si finanziano le Accademie di filiera). L'obiettivo è sviluppare a livello regionale un'offerta formativa centrata sulle persone, anche quando occupate, evitando sovrapposizioni di interventi.

Le criticità riconosciute

Le funzionarie intervistate riconoscono alcune criticità emerse nella fase di transizione. In particolare, le agenzie provenienti dalle province più piccole, abituate a un rapporto diretto e personalizzato con i funzionari provinciali, hanno incontrato difficoltà nell'adattarsi a un sistema centralizzato basato su sportelli e budget complessivi, continuando a ragionare in termini di singola sede.

Sul piano della comunicazione, la Regione riconosce che dovrebbe investire di più nella promozione della misura e nella conoscenza del catalogo. Le indagini di customer satisfaction realizzate nel tempo, infatti, mostrano che la domanda formativa si alimenta prevalentemente

attraverso il passaparola tra lavoratori e attraverso le attività di comunicazione degli enti di formazione sui propri canali.

L'attuazione della misura: i primi dati di monitoraggio

A poco più di un anno dall'avvio operativo della misura, i dati di monitoraggio regionali⁴ offrono un primo quadro dell'offerta formativa, dell'attività realizzata e delle caratteristiche dei destinatari raggiunti.

Il catalogo regionale della formazione continua e permanente annovera, a novembre 2025, 1.481 corsi, erogati da 104 agenzie formative distribuite su 238 sedi accreditate. L'offerta risulta concentrata nella provincia di Torino (54,3%), seguita da Cuneo (15,5%) e da Alessandria (10,8%).

Sul piano dei contenuti, l'area professionale più rappresentata è quella trasversale (competenze linguistiche, informatiche, relazionali), con 545 corsi pari al 36,8% dell'offerta complessiva. Seguono i servizi commerciali (318 corsi), turismo e sport (162), meccanica, impianti e costruzioni (157), cultura, informazione e tecnologie informatiche (104).

TAB. 2.2 – L'OFFERTA FORMATIVA PER AREA PROFESSIONALE

Area professionale	N. corsi	%
Trasversale	545	36,8
Servizi commerciali	318	21,5
Turismo e sport	162	10,9
Meccanica, impianti e costruzioni	157	10,6
Cultura, informazione e tecnologie informatiche	104	7,0
Servizi alla persona	77	5,2
Agroalimentare	63	4,3
Manifatturiera e artigianato	55	3,7
Totale	1.481	100,0

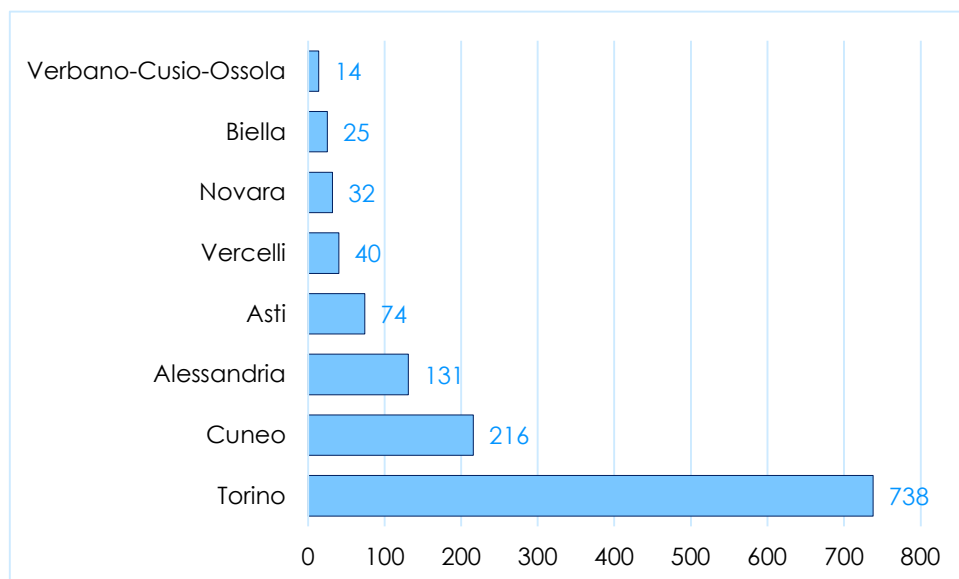
Fonte: Regione Piemonte (2025)

La quasi totalità dei percorsi (91,8%) prevede, come esito finale, la validazione di competenze, mentre qualifiche, specializzazioni e abilitazioni professionali rimangono minoritarie.

Nel periodo considerato sono state attivate 1.270 edizioni corsuali, con il coinvolgimento del 71% delle agenzie formative presenti a catalogo e del 70% delle sedi accreditate. L'attivazione varia in funzione delle aree professionali, riflettendo la diversa intensità della domanda formativa sul territorio.

La distribuzione territoriale riflette quella dell'offerta, con una prevalenza della provincia di Torino (738 edizioni, pari al 58,1% del totale), seguita da Cuneo (216) e da Alessandria (131).

⁴ Regione Piemonte, Settore Formazione Professionale, La formazione individuale continua e permanente. Periodo 6/05/2024 - 20/10/2025, presentazione di monitoraggio quantitativo, ottobre 2025 (con aggiornamenti al 3 novembre 2025).

FIGURA 2.1 – EDIZIONI CORSUALI ATTIVATE PER PROVINCIA

Fonte: Regione Piemonte (2025)

A novembre 2025, risultavano attivi 13.720 buoni formazione, di cui 12.755 a iniziativa individuale (93,0%) e 965 a iniziativa aziendale (7,0%). La prevalenza della componente individuale riflette il posizionamento della misura come complementare ad altri strumenti, attivati da Regione (come le Accademie di filiera) o attivati da altri soggetti (Fondi interprofessionali, Fondo Nuove Competenze). Inoltre, la Regione ha attivato i finanziamenti per i buoni aziendali solo in un secondo momento rispetto a quelli individuali.

Circa il 43% dei buoni ha già completato il percorso ed è stato riconosciuto a rendiconto (5.862 buoni). Il 26,4% è in edizione avviata, il 16,2% in fase di autorizzazione; le quote residue riguardano buoni in domanda di rimborso o in edizione conclusa.

TABELLA 2.3 – BUONI FORMAZIONE PER STATO DI AVANZAMENTO (DATI AL 3/11/2025)

Stato di avanzamento	Buoni individuali	Buoni aziendali	Totale	%
Riconosciuto a rendiconto	5.766	96	5.862	42,7
In edizione avviata	3.176	453	3.629	26,5
Autorizzato	1.986	232	2.218	16,2
In domanda di rimborso	943	89	1.032	7,5
In edizione conclusa	884	95	979	7,1
Totale	12.755	965	13.720	100,0

Fonte: Regione Piemonte (2025)

Sul piano finanziario, il contributo pubblico autorizzato ammonta a oltre 9 milioni di euro, con cofinanziamento privato pari a circa 3 milioni.

Circa il 25% dei buoni autorizzati è stato ritirato prima dell'avvio o durante il percorso, per un importo complessivo di oltre 2,3 milioni di euro, parzialmente compensato da 1.361 buoni emessi in sostituzione.

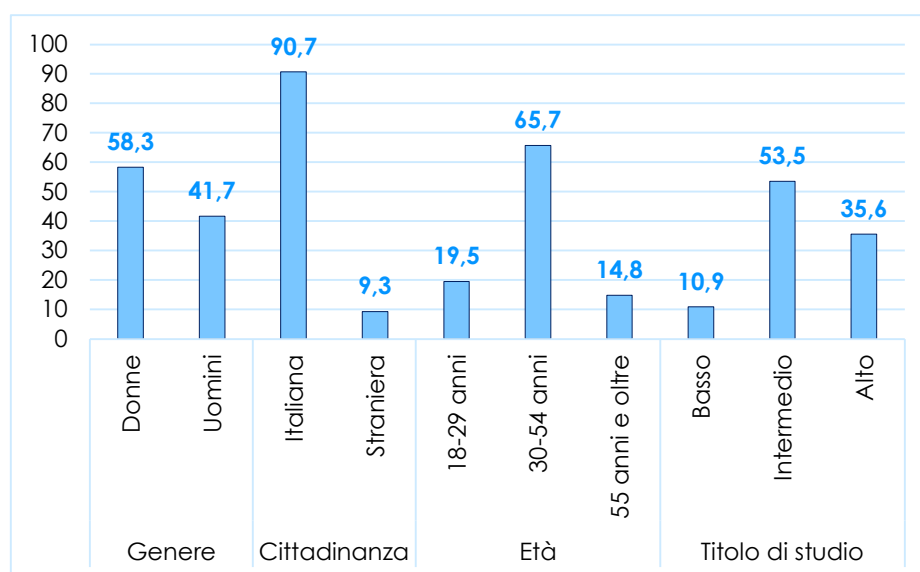
Il profilo dei destinatari presenta alcune caratteristiche distintive. La componente femminile è prevalente (58,3%), un dato riconducibile sia alla composizione dell'offerta formativa (con

prevalenza di aree a tradizionale presenza femminile come quella dei servizi commerciali), sia alla più elevata propensione femminile alla partecipazione formativa: secondo i dati INAPP (2025), in Italia, le donne occupate partecipano ad attività formative significativamente più degli uomini (14,7% contro 11,6%).

La quasi totalità possiede la cittadinanza italiana (90,7%). Sul piano anagrafico, la fascia centrale di età (30-54 anni) rappresenta i due terzi dei destinatari (65,7%), seguita dai giovani under 30 (19,5%) e dagli over 55 (14,8%).

Il livello di istruzione è mediamente elevato: oltre un terzo (il 35,6%) possiede la laurea o un titolo post-laurea, il 53,5% un diploma. Solo il 10,9% ha un titolo di studio inferiore, segnalando l'opportunità di rafforzare il coinvolgimento delle fasce meno istruite.

FIG. 2.2 – CARATTERISTICHE DEI DESTINATARI DEI BUONI FORMAZIONE (VALORI %)



Fonte: Regione Piemonte (2025)

Poco più del 10% ha beneficiato di esenzione: principalmente per ISEE inferiore a 10.000 euro (8,2%), partecipazione a percorsi di qualifica o specializzazione (1,6%) e, in misura residuale, per lavoratrici in percorsi formativi attivati in aree a prevalenza maschile (0,5%).

Capitolo 3

IL PUNTO DI VISTA DEGLI ENTI DI FORMAZIONE

I focus group

Per conoscere l'opinione dei soggetti attuatori della misura regionale sulla formazione continua abbiamo organizzato quattro *focus group*. Essi si sono svolti tra ottobre e novembre 2025, coinvolgendo complessivamente quindici agenzie formative operanti in Piemonte. Gli enti selezionati hanno caratteristiche eterogenee, in termini di dimensioni, collocazione geografica all'interno della regione, importanza della formazione continua nell'ambito delle attività svolte. Questa composizione ha permesso di raccogliere una pluralità di punti di vista sui contenuti e sui riflessi operativi dell'Atto di indirizzo sulla formazione individuale continua e permanente e sul relativo Avviso.

Ogni *focus group* è stato condotto utilizzando una traccia di intervista semi-strutturata, elaborata con l'obiettivo di esplorare l'esperienza degli enti rispetto al nuovo assetto della formazione continua individuale. La traccia comprende sezioni dedicate alla valutazione dell'Avviso 2023–2027, alla percezione delle novità introdotte, all'analisi dei punti di forza e di debolezza del catalogo e del buono formazione, ai criteri di selezione dell'offerta proposta, nonché agli ostacoli alla partecipazione dei lavoratori e alle possibili strategie per ampliarne l'accesso.

I *focus group* hanno avuto una durata di 120 minuti circa ciascuno e sono stati condotti a distanza, registrati e successivamente trascritti integralmente. Le trascrizioni sono state analizzate con un approccio qualitativo di tipo tematico, finalizzato a individuare pattern ricorrenti, divergenze, proposte operative e percezioni condivise. Tale metodologia ha consentito di ricostruire una visione approfondita e articolata del modo in cui gli enti vivono il nuovo impianto della formazione continua a iniziativa individuale, evidenziando opportunità, criticità, effetti organizzativi inattesi dell'attuale configurazione della misura regionale.

La traccia di intervista

La traccia di intervista che ha guidato la discussione dei quattro *focus group* è articolata in tre macro-sezioni e si prefigge di far emergere come le agenzie formative hanno percepito e vissuto i cambiamenti introdotti dall'Atto di indirizzo e dall'Avviso.

La prima sezione è dedicata a una valutazione generale all'Avviso; abbiamo chiesto agli enti di descrivere la propria **esperienza complessiva con il nuovo dispositivo**, di individuare le novità più significative introdotte dalla programmazione 2023–2027 e di esprimere un giudizio sui punti di forza e su quelli di debolezza. Le domande sollecitano anche un confronto con la programmazione precedente, chiedendo quali elementi siano percepiti come miglioramenti e quali invece come elementi di discontinuità più problematici.

In questa sezione, è stato dato spazio alle domande sul catalogo regionale, sulla sua struttura e utilità, chiedendo alle agenzie come abbiano selezionato i corsi da proporre, quali criteri

abbiano guidato la scelta, quali criticità abbiano incontrato nella fase di progettazione. Le domande affrontano anche il tema della gestione dei corsi, chiedendo di discutere la sostenibilità economica e organizzativa, le procedure amministrative, nonché le modalità di relazione con la Regione e gli strumenti digitali utilizzati.

La seconda sezione è dedicata al **profilo dei partecipanti** e agli ostacoli alla partecipazione dei lavoratori adulti. È stato chiesto alle agenzie di descrivere quali gruppi partecipano di più, quali sono le principali barriere all'accesso (tempi, orari, distanza, burocrazia, mancata conoscenza del buono formazione), quali strategie adottano gli enti per raggiungere utenti con bassa scolarità, in condizioni di fragilità o con orari di lavoro complessi.

L'ultima parte della traccia è orientata alla **raccolta di suggerimenti e proposte**, chiedendo agli enti quali modifiche reputino necessarie per migliorare la misura, quali sono le maggiori opportunità del catalogo e del buono, cosa potrebbe fare la Regione per migliorare la gestione e l'efficacia complessiva della misura.

Il punto di vista degli enti di formazione

Un primo giudizio sull'Atto di indirizzo e sull'Avviso

I partecipanti ai *focus group* hanno formulato un giudizio iniziale nei confronti dell'Atto di indirizzo e dell'Avviso sulla formazione individuale continua e permanente che oscilla tra il riconoscimento del valore della misura e la delusione per un impianto attuativo che viene percepito, da molti, come rigido e poco aderente alla realtà dei bisogni formativi.

Gli enti concordano nel considerare la formazione continua individuale come uno degli strumenti più importanti per sostenere i processi di aggiornamento professionale, in contesti produttivi caratterizzati da crescente obsolescenza delle competenze, ibridazione dei profili, digitalizzazione. In questa prospettiva, il fatto stesso che la Regione Piemonte metta a disposizione risorse pubbliche dedicate alla formazione e all'aggiornamento degli individui è giudicato molto positivamente. Gli enti affermano che si tratta di un valore democratico che permette ai lavoratori di intraprendere percorsi di crescita, anche a quelli con minore potere negoziale o basso reddito, consentendo loro di beneficiare di opportunità formative che altrimenti resterebbero difficilmente accessibili.

Tuttavia, l'attuale configurazione della misura viene descritta da alcuni come non sempre in grado di tradurre questo potenziale in risultati tangibili. La metafora ricorrente nei *focus group* è quella di una "macchina amministrativa che non sempre riesce a stare al passo con la velocità del cambiamento".

Il catalogo: uno strumento utile ma con molte rigidità

Il catalogo dei corsi di formazione rappresenta uno dei dispositivi più discussi. Esso assume una duplice natura: è uno strumento utile a orientare l'utenza e a illustrare l'offerta formativa, ma viene da molti percepito come uno strumento poco flessibile, rigido, non in grado di recepire la velocità di cambiamento e potenzialmente di ostacolo alla gestione e all'attivazione dei corsi da parte degli enti.

Tra le funzioni positive, gli operatori riconoscono al catalogo la capacità di svolgere una funzione di trasparenza dell'offerta formativa regionale, in grado di dare visibilità agli enti

accreditati e di aiutare gli utenti meno esperti a orientarsi tra le proposte, permettendo un certo presidio della qualità di base.

Per altro verso, alcuni intervistati ritengono che il meccanismo di attivazione dei corsi e il loro inserimento a catalogo, rappresenti una procedura meno flessibile rispetto a quanto avviene in altri ambiti della formazione professionale regionale, come il Programma GOL o le Accademie di filiera. La frequenza di aggiornamento del catalogo (due volte all'anno) viene da alcuni giudicata troppo bassa. Inoltre, dovrebbe essere consentito agli enti di fare aggiornamenti minimi di corsi già approvati, senza attendere lo sportello successivo.

Il catalogo viene ritenuto efficace nei corsi dove esistono standard normativi esterni, dove la domanda di formazione è ampia e stabile, dove la didattica non richiede l'esistenza di laboratori avanzati. Al contrario, le maggiori debolezze sono percepite nei corsi in ambiti emergenti o di nicchia, nei settori ad alta specializzazione, dove vi è una domanda limitata a piccoli gruppi.

Sul fronte dei suggerimenti d'intervento, emergono due posizioni: vi è chi ritiene che il catalogo sia sostanzialmente inutile e obsoleto, e quindi vada eliminato, e chi ritiene (sono i più numerosi) che il catalogo possa fungere da strumento per informare e orientare l'utenza ma debba essere più flessibile e aderente ai fabbisogni, superando i due sportelli di aggiornamento annui. Coloro che sono di questo avviso, ritengono che sarebbero preferibili forme di aggiornamento più frequenti o continue, prevedendo procedure più rapide e snelle per modifiche minori (durata, articolazione, piccoli aggiustamenti di contenuto).

Più flessibilità per un mercato che cambia rapidamente

In linea con quest'ultima posizione, alcuni enti considerano il meccanismo del catalogo come un vincolo nella costruzione di un'offerta realmente aderente ai fabbisogni espressi dal territorio e dalle imprese. La rigidità riguarda sia la natura dei corsi ammissibili sia la possibilità di adattarli a esigenze più specifiche, come nel caso dell'inglese commerciale, citato esplicitamente dai partecipanti come esempio di percorso richiesto dagli utenti ma non ancora presente nel repertorio regionale.

La struttura del catalogo limita l'innovazione dell'offerta, impedendo di introdurre moduli professionalizzanti più mirati o trasversali. I tempi di aggiornamento del catalogo, attualmente previsti, non sempre consentono di rispondere ai bisogni di un mercato in continuo mutamento.

I tempi di avvio dei corsi e la perdita (potenziale) di allievi

Il tempo che intercorre tra la progettazione dei corsi e il loro avvio effettivo viene giudicato, da alcuni enti, come eccessivo. In particolare, alcuni intervistati affermano che il tempo che intercorre tra la presentazione dei corsi ai (due) sportelli di aggiornamento del catalogo, la fase istruttoria, l'autorizzazione e, infine, l'avvio effettivo, possa arrivare a 4-6 mesi.

Durante questo periodo di tempo, per le persone interessate ai corsi possono cambiare l'orario di lavoro, i carichi familiari, le condizioni di salute, il livello di motivazione, con il risultato che una percentuale talvolta non trascurabile di allievi potenziali cambia idea e decide di non intraprendere i percorsi formativi. Gli enti che lamentano tempi eccessivamente lunghi tra manifestazione di interesse e avvio dei corsi ritengono che questa situazione possa determinare perdite di utenti che arrivano al 30%.

In questi casi, la Regione consente una sostituzione delle mancate adesioni iniziali che arriva al 15% del totale, una percentuale che viene ritenuta troppo bassa.

Sotto questo profilo, alcuni enti propongono di raddoppiare la percentuale di sostituzione, portandola al 30%, altri propongono di triplicarla, altri ancora di eliminare del tutto il tetto percentuale alle sostituzioni, lasciando all'ente la possibilità di gestire liberamente ingressi e uscite entro il budget autorizzato.

Dal voucher al buono formazione

Il passaggio dal voucher al buono formazione è un aspetto che suscita opinioni diversificate. Vi è chi non vede differenze sostanziali tra i due dispositivi, altri giudicano positivamente il passaggio dal voucher al buono, altri ancora sollevano critiche, non tanto sul buono in sé, quanto sui limiti ai *target* di utenza che Regione ha introdotto, con un restringimento della platea di utenti potenziali.

Secondo alcuni intervistati, in passato, era possibile organizzare attività formative anche per disoccupati attraverso i centri per l'impiego⁵, che potevano costituire gruppi classe da avviare a specifici percorsi formativi. Oggi questa possibilità non è più prevista, e viene considerata un'opportunità persa, soprattutto per quei disoccupati che svolgono lavoretti occasionali e potrebbero beneficiare di corsi serali. In questa prospettiva, il buono formazione potrebbe fungere da dote individuale tanto per gli occupati quanto per i disoccupati, superando il confine tra misure diverse. In questa prospettiva, alcuni propongono di reintrodurre margini di flessibilità, consentendo di inserire un certo numero di disoccupati in un gruppo classe.

Una parte degli intervistati ritiene che il buono si collochi in continuità con il precedente voucher sotto il profilo del grado di conoscenza presso gli utenti: in precedenza la formazione continua era finanziata tramite voucher, oggi attraverso il buono. La storia della misura fa sì che molti lavoratori abbiano già fruito in passato di interventi nella forma di voucher, sanno che esso copre (parzialmente o totalmente) il costo del corso di formazione, e questo contribuisce a una certa familiarità nei confronti dello strumento.

La differenza sembra afferire soprattutto al piano amministrativo-regolativo, visto che il buono semplifica alcuni passaggi e fasi procedurali. Una parte degli intervistati sottolinea che, rispetto al vecchio sistema, il buono formazione rende più lineare la filiera autorizzativa, riducendo il numero di atti procedurali necessari. In questa prospettiva, il passaggio viene letto come un passo nella direzione della modernizzazione amministrativa e della riduzione di "lungaggini" burocratiche.

Gli sportelli per il finanziamento dei buoni

La logica degli sportelli di finanziamento dei buoni formazione è un altro tema sul quale gli enti intervistati hanno manifestato perplessità. Se alcuni accettano lo schema perché riconoscono le esigenze di programmazione della Regione, sono numerose le voci che attribuiscono agli sportelli di finanziamento elementi di rigidità eccessiva. La critica più ricorrente riguarda il fatto che la domanda dei lavoratori è fluida e distribuita nel tempo, non concentrata nelle date degli

⁵ La possibilità di coinvolgere disoccupati nelle attività formative risale a un periodo antecedente alla Direttiva 2019-2022. Tale modifica non era legata al passaggio dal voucher al buono formazione, ma rispondeva ad orientamenti politico-amministrativi specifici.

sportelli. Il sistema degli sportelli non consente di aggiungere partecipanti tra uno sportello e l'altro, una volta presentato il gruppo classe. Questo meccanismo, sebbene comprensibile dal punto di vista amministrativo, può generare situazioni dove gli enti ricevono richieste di iscrizione dopo la presentazione del gruppo classe ma non hanno gli strumenti per gestirle fino allo sportello successivo.

Un aspetto collegato riguarda il rapporto tra gli sportelli per il finanziamento dei buoni e quelli per l'aggiornamento del catalogo. Alcuni enti segnalano che la possibilità di ampliare la propria offerta nel catalogo regionale è condizionata da vincoli che limitano il numero di corsi presentabili. Altri enti dichiarano il proprio interesse nel proporre nell'ambito della formazione continua corsi già attivi su altre direttive regionali (ad esempio, la formazione per il lavoro). Tuttavia, il vincolo che collega il numero di corsi presentabili a ogni sportello di aggiornamento alla quantità di corsi già attivati dall'ente può limitare questa opportunità di trasferimento e ampliamento dell'offerta. Questa regola penalizza gli enti che intendono espandere il proprio catalogo nella formazione continua, mentre favorisce chi già dispone di numerosi corsi attivati nel periodo di riferimento.

Molti enti ritengono utile introdurre una maggiore flessibilità strutturale nel meccanismo di finanziamento dei buoni formazione, per rispondere meglio, rispetto al sistema a sportelli attuale, all'esigenza di gestire in maniera più efficace una domanda di formazione fluida e distribuita nel tempo.

Il problema del costo standard

Gli enti segnalano che il sistema di finanziamento a costo standard, fissato a 12,75€/ora pro-capite, indipendentemente dalla tipologia di corso e di attività (aula, laboratorio, corsi specialistici), pone vincoli nella progettazione dell'offerta formativa. In particolare, questa modalità di finanziamento favorisce i corsi la cui sostenibilità economica risulta garantita entro i parametri definiti. Questa offerta si articola prevalentemente su corsi di lingue, informatica di base e percorsi brevi trasversali.

La progettazione diventa più difficile per i corsi più innovativi o che prevedono attività laboratoriali (come, ad esempio, falegnameria, sartoria, grafica). In questi casi, alcuni enti affermano di ricorrere ad attrezzature già disponibili e ammortizzate in altre linee di attività, riducendo così i costi.

Nel contesto dei parametri economici definiti, gli enti segnalano che il reclutamento di docenti con specifiche competenze professionali richiede di fare leva sulla motivazione personale, sulla passione per l'insegnamento e sull'impegno verso il territorio, piuttosto che su incentivi economici competitivi con altri mercati della formazione.

Se è vero che il costo standard rappresenta un parametro di sostenibilità entro il quale gli enti organizzano la propria offerta formativa, in alcuni casi questo vincolo economico rende difficoltoso il reclutamento di docenti con profili altamente specializzati.

Il confronto con altre direttive

Nel corso dei *focus group*, gli enti hanno frequentemente operato confronti tra la formazione continua individuale e altre misure rivolte ai lavoratori, evidenziando differenze significative sul piano operativo e gestionale.

Il confronto più ricorrente riguarda il programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori), che consente una maggiore flessibilità nella progettazione e nell'avvio dei corsi. Come già emerso nella discussione sul catalogo, gli enti segnalano che, nell'ambito di GOL, è possibile proporre percorsi formativi e avviarli in tempi più rapidi, senza i vincoli del catalogo e degli sportelli.

Analoghe considerazioni vengono formulate rispetto alle Accademie di filiera, nell'ambito delle quali la progettazione può essere calibrata sulle esigenze specifiche delle imprese e dei lavoratori, con margini di personalizzazione più ampi.

Il confronto con i Fondi interprofessionali mette in luce differenze sul piano economico. Alcuni enti osservano che i parametri di costo riconosciuti dai Fondi interprofessionali sono sensibilmente più elevati rispetto al costo standard della formazione continua regionale, rendendo più agevole il coinvolgimento di docenti qualificati e l'organizzazione di attività laboratoriali.

Gli enti non formulano questi confronti in chiave polemica, ma li propongono come spunti di riflessione per individuare possibili margini di miglioramento. La consapevolezza dei vincoli derivanti dalla programmazione FSE+ è diffusa, così come il riconoscimento del valore della misura regionale. Tuttavia, l'esperienza maturata su altre direttive alimenta l'aspettativa di una progressiva armonizzazione delle procedure.

Altri aspetti di tipo economico: i tempi di incasso delle risorse

Oltre all'importo del costo standard, alcuni enti segnalano difficoltà legate ai tempi e alle modalità di incasso delle risorse, a copertura dei costi sostenuti per l'organizzazione e l'erogazione dei corsi.

Se, in linea di principio, gli enti possono contare sul 30% dei costi del corso a carico degli allievi e sul 70% rappresentato dal contributo regionale (buono formazione), i tempi con i quali queste risorse sono effettivamente disponibili risultano asimmetrici: il contributo degli allievi può essere acquisito nel breve termine, mentre quello regionale presenta tempi di attesa più ampi. La Regione eroga il proprio contributo solo nel momento in cui il corso è terminato e l'ente ha adempiuto a tutte le pratiche di rendicontazione; non vi è alcun anticipo di cassa, e questo obbliga le agenzie formative ad anticipare le risorse per docenze materiali, personale amministrativo, affitti, aule, etc., talvolta ricorrendo al sistema bancario.

Sul fronte dei tempi con i quali gli enti chiedono agli allievi il versamento della quota a loro carico (il 30% del totale), non esiste un comportamento uniforme tra le agenzie. Alcune chiedono il contributo agli allievi al momento dell'autorizzazione del buono, altre chiedono il pagamento al momento dell'iscrizione, altre ancora chiedono il pagamento a corso iniziato. Quest'ultima scelta, abbastanza diffusa, sembra essere motivata dalla volontà di non scoraggiare gli allievi. Tuttavia, essa comporta il rischio che qualche allievo, proprio perché non ha ancora pagato alcunché, si ritiri, con evidenti complicazioni gestionali per l'ente di formazione.

La microprogettazione: un adempimento eccessivo?

Sono molti gli enti intervistati che ritengono che la microprogettazione, ovvero la declinazione in saperi delle conoscenze essenziali della/e competenza/e selezionata/e e l'associazione di modalità e strumenti alle singole unità formative, rappresenti un appesantimento eccessivo. La

microprogettazione viene vissuta come superflua, perché non aggiunge qualità all'azione formativa, ma genera costi amministrativi inutili, data la necessità di redigere documenti molto dettagliati. Inoltre, a detta degli intervistati, la microprogettazione viene richiesta nel caso dei corsi di formazione continua, ma non viene richiesta in altri casi, pur con lo stesso *target* e la stessa complessità.

Semplificazione e digitalizzazione

In più occasioni i partecipanti ai *focus group* hanno riconosciuto che il nuovo assetto della formazione continua ha introdotto elementi reali di semplificazione amministrativa, legati alla dematerializzazione delle pratiche. L'invio online delle domande, la gestione documentale informatizzata, il minore ricorso al cartaceo, sono percepiti come alleggerimenti del carico burocratico, soprattutto se rapportato allo schema precedente. La comunicazione con la Regione è apprezzata dagli enti, in particolare per la tempestività delle risposte via e-mail e per la disponibilità degli uffici regionali al confronto e alla collaborazione.

Tuttavia, a detta di alcuni, il processo di semplificazione potrebbe essere ulteriormente migliorato. Accanto alle rigidità strutturali già segnalate (sportelli a date prefissate, impossibilità di intervenire in modo flessibile sui corsi già presentati, ecc.), alcune procedure e controlli sono vissuti come superabili. Tra gli esempi citati, la necessità della vidimazione dei registri delle presenze è percepita come una procedura che aggiunge complessità gestionale, sproporzionata rispetto ai controlli che intende supportare e poco coerente con la logica della dematerializzazione.

Altri criticano l'eccessiva e articolata documentazione da produrre agli uffici, per i controlli, in particolare sulla condizione occupazionale degli allievi e delle allieve.

Orari delle lezioni e formazione a distanza

Orari delle lezioni e didattica a distanza diventano, nell'esperienza degli enti, chiavi di volta per andare incontro alle diversificate esigenze dei lavoratori. In questi casi, le decisioni degli enti sono prese all'insegna della flessibilità, per andare incontro ai tempi di vita e di lavoro degli allievi. Se, in generale, la fascia prevalente di orario è quella pre-serale, al termine dell'attività lavorativa, non sono pochi gli enti che sostengono che, anche adottando questo schema, essi rischiano di perdere allievi che hanno turni di lavoro o che sono impegnati nei servizi, senza orari predefiniti.

La difficoltà di conciliazione per i lavoratori con orari articolati su turni rappresenta un ostacolo strutturale, difficilmente superabile con i soli strumenti a disposizione degli enti. Alcuni intervistati osservano che, per questa categoria di lavoratori, la partecipazione ai corsi serali risulta di fatto preclusa. Il rischio, in quei casi, è perdere allievi.

Alcuni enti hanno tentato soluzioni alternative, come l'organizzazione di corsi in modalità alternata (una settimana sì e una no), ma questa modalità risulta inefficace quando gli allievi hanno turni di lavoro diversificati.

Circa le modalità didattiche (in presenza o a distanza), emergono posizioni articolate. Da un lato, gli enti riconoscono che la modalità in presenza garantisce un valore aggiunto sul piano relazionale e didattico e nei corsi con una forte componente esperienziale o laboratoriale. Dall'altro, la didattica a distanza acquisisce valore e ambito di utilizzo nei corsi più teorici o di tipo linguistico, per i quali non è indispensabile la presenza degli allievi in laboratorio. Inoltre, la

didattica a distanza può rappresentare una modalità didattica di supporto per migliorare l'accessibilità territoriale e per rispondere alle esigenze dei lavoratori con esigenze specifiche. Alcuni intervistati avanzano la proposta di una maggiore flessibilità nell'utilizzo della formazione a distanza o una modalità ibrida, che consenta la partecipazione simultanea in presenza e da remoto. In particolare, per ambiti formativi come i corsi di lingue, un'estensione della modalità a distanza potrebbe rispondere in modo più efficace a esigenze specifiche del territorio. Soprattutto in contesti territoriali dove le distanze fra la residenza dei partecipanti e le sedi formative risultano significative, la didattica a distanza rappresenta uno strumento essenziale per migliorare l'accessibilità.

Profilo e motivazioni dei partecipanti

Accanto agli aspetti organizzativi, gestionali e didattici sin qui esaminati, i *focus group* hanno consentito di raccogliere indicazioni utili anche sul profilo dei lavoratori che partecipano ai corsi di formazione continua individuale.

Pur con le cautele dovute alla natura qualitativa della rilevazione, è possibile delineare alcuni tratti ricorrenti.

L'età prevalente dei partecipanti si colloca nella fascia centrale della vita lavorativa, indicativamente tra i 30 e i 50 anni. Il livello di istruzione tende a essere medio-alto, con una quota significativa di diplomati e laureati, soprattutto nei corsi di area linguistica e amministrativa. Nei corsi di carattere tecnico-manuale (meccanica, saldatura, ristorazione), il livello di scolarità è più eterogeneo e si registra una presenza rilevante di lavoratori di origine straniera. In particolare, in alcuni corsi di carattere tecnico-manuale, i lavoratori stranieri provengono da diverse aree geografiche, prevalentemente dall'Africa e dall'America Latina.

Le motivazioni che spingono i lavoratori a iscriversi ai corsi sono diversificate e variano in funzione dell'ambito formativo. Nei corsi tecnici prevale l'obiettivo di migliorare le proprie competenze per ottenere un avanzamento professionale o per riposizionarsi sul mercato del lavoro. Alcuni partecipanti cercano una riqualificazione completa, soprattutto quando provengono da settori in difficoltà.

Nei corsi di area artigianale (sartoria, falegnameria, fotografia) la motivazione è spesso legata a un interesse personale, che può tuttavia evolvere verso sbocchi professionali. Gli enti segnalano che una quota di partecipanti, inizialmente orientata verso una dimensione di arricchimento personale, decide successivamente di proseguire con percorsi modulari finalizzati all'ottenimento di una qualifica regionale. Alcuni di questi partecipanti evolvono ulteriormente verso forme di lavoro autonomo, inclusa l'avvio di attività proprie.

La tenuta dei partecipanti lungo il percorso formativo è generalmente buona quando la motivazione iniziale è solida. Gli enti sottolineano che il pagamento della quota di compartecipazione, pur rappresentando un onere, può costituire un elemento di responsabilizzazione. Al contrario, i partecipanti esenti dal pagamento mostrano talvolta una minore costanza nella frequenza.

Pubblicizzare il buono formazione

Tra gli elementi di maggiore convergenza tra i partecipanti ai focus vi è il suggerimento, rivolto alla Regione Piemonte, di rafforzare la comunicazione pubblica sul buono formazione, affinché questa opportunità sia maggiormente conosciuta e percepita come un vero e proprio diritto

sociale alla formazione continua. L'obiettivo è duplice: aumentare la platea dei beneficiari potenziali e rafforzare la percezione del ruolo della Regione come promotrice attiva del diritto alla formazione lungo tutto l'arco della vita.

Gli intervistati affermano che, allo stato attuale, l'informazione su questa opportunità circola quasi esclusivamente grazie alle agenzie formative, che fungono di fatto da unico canale di diffusione. Rimane dunque limitata la visibilità pubblica di uno strumento che rappresenta un intervento strategico per la competitività e l'aggiornamento dei lavoratori piemontesi. In questo senso, secondo gli intervistati, la comunicazione istituzionale dovrebbe promuovere l'idea che la formazione continua non è un adempimento, ma un'opportunità resa possibile da un investimento pubblico significativo, con una dimensione fortemente inclusiva che non esclude chi ha minori risorse economiche dalla possibilità di formarsi e aggiornare le proprie competenze.

Allo stato attuale, senza una campagna informativa capillare, gli enti reclutano gli allievi attraverso il "passaparola", tra ex-studenti e colleghi o conoscenti, tra imprese e singoli lavoratori, tra professionisti. Si tratta di un reclutamento informale, non strutturato, totalmente dipendente dalla visibilità delle singole agenzie. Sono esse stesse che fanno campagne di comunicazione sui siti delle agenzie, con post sui social, con newsletter, reti relazionali sul territorio.

CONCLUSIONI

Il sistema italiano della formazione continua ha compiuto progressi significativi, ma presenta ancora criticità strutturali: la partecipazione degli adulti resta inferiore alla media europea e fortemente diseguale, con i lavoratori meno qualificati, i disoccupati e gli over 50 sistematicamente sottorappresentati. In questo contesto, le transizioni digitale e green rendono urgente un rafforzamento dell'offerta formativa rivolta agli occupati. La misura piemontese sulla formazione individuale continua e permanente si inserisce in questo scenario, proponendosi come strumento di democratizzazione dell'accesso alla formazione.

L'analisi condotta attraverso quattro *focus group* con quindici enti di formazione piemontesi restituisce un quadro articolato della formazione individuale continua e permanente, attuata nell'ambito della programmazione 2023–2027. Le evidenze raccolte mostrano con chiarezza che la misura è percepita come uno **strumento prezioso**, potenzialmente in grado di democratizzare l'accesso alla formazione, rafforzare la competitività del territorio e accompagnare i lavoratori nei processi di transizione digitale, ecologica e organizzativa.

Tuttavia, allo stesso tempo, la sua efficacia risulta attenuata da una **serie di criticità** che rischiano di limitarne l'impatto e di ridurre la capacità del sistema di rispondere tempestivamente ai fabbisogni formativi dei lavoratori e delle imprese.

Un primo elemento che emerge con forza è la **tensione tra il valore positivo della misura e la sua complessità amministrativa**. Gli enti apprezzano lo sforzo della Regione di destinare ingenti risorse a questa finalità, di aver disegnato una politica coerente e di attuare sforzi per il suo corretto funzionamento. Tuttavia, essi segnalano che la gestione operativa richiederebbe una maggiore flessibilità e una maggiore autonomia gestionale degli enti, pur nell'ambito di controlli che l'ente pubblico deve effettuare. Allo stato attuale, il carico organizzativo e burocratico viene vissuto come eccessivo. È il caso di richieste di eccessivi dettagli di progettazione, di controlli minuziosi e ridondanti, di tempi lunghi che intercorrono tra la progettazione dei corsi, l'avvio effettivo e l'incasso delle risorse. Si tratta di fattori che sottraggono tempo e risorse e influiscono sulla sostenibilità economica dell'iniziativa da parte degli enti.

Un secondo nodo riguarda il **catalogo** dell'offerta formativa. Anche se sono numerosi gli enti che ne riconoscono il valore e l'utilità per garantire trasparenza, qualità e coerenza con il Repertorio regionale, il catalogo viene percepito come uno strumento poco flessibile, con tempi di aggiornamento troppo dilatati, impossibilità di modifiche di minor importanza. Sono elementi che lo trasformano in uno strumento che non è sempre in grado di accogliere competenze emergenti o declinazioni professionalizzanti richieste dai territori e dal momento storico in cui viviamo.

Altro elemento rilevante è il meccanismo del **buono formazione**. Se per un verso esso sposta l'attenzione sull'individuo, mette al centro il lavoratore e la sua capacità di iniziativa, per altro verso la gestione dello strumento presenta alcune criticità. Tra le maggiori, vi sono la cadenza temporale degli sportelli per il finanziamento dei buoni, il vincolo del 15% di sostituzione degli allievi, i tempi per il riconoscimento dei costi sostenuti. Queste criticità generano rischi finanziari per gli enti, costringendoli – in qualche caso – a esporsi con il sistema bancario. L'asimmetria tra la velocità necessaria per ingaggiare i lavoratori e la lentezza dei processi autorizzativi produce rinunce, ritiri e, in alcuni casi, perdita di iscrizioni.

Infine, le agenzie sottolineano il tema della domanda formativa: anche se esse si attivano con ogni mezzo proprio, da campagne di comunicazione ai social, evocano l'utilità di una **campagna promozionale** istituzionale della Regione, che possa rendere maggiormente visibile l'esistenza di questa concreta opportunità di formazione e riqualificazione.

È significativo riscontrare che alcune delle criticità segnalate dagli enti siano riconosciute dalla stessa Regione. L'intervista alle referenti regionali conferma la consapevolezza di limiti nella comunicazione istituzionale e di alcune rigidità derivanti dalla transizione al nuovo sistema centralizzato. Al contempo, la Regione rivendica la coerenza delle scelte di policy: la concentrazione sulla formazione individuale, il trasferimento di responsabilità agli enti, l'introduzione di nuove categorie di esenzione rappresentano risposte a problemi emersi nella programmazione precedente.

I dati di monitoraggio dell'attuazione confermano alcune evidenze emerse dai *focus group*. L'avvio della misura è stato positivo, con oltre 13.700 buoni formazione attivati e un contributo pubblico autorizzato superiore ai 9 milioni di euro. Tuttavia, il profilo dei destinatari segnala una criticità: la misura intercetta prevalentemente lavoratori con titoli di studio medi o alti (89%), mentre le fasce con bassa scolarità rappresentano appena l'11% dei partecipanti. Si tratta di un dato coerente con le difficoltà di raggiungimento dei gruppi vulnerabili segnalate dagli enti e con i divari formativi che caratterizzano il sistema italiano nel suo complesso.

Nonostante le difficoltà operative, gli enti confermano la centralità della formazione continua come strumento di equità e competitività. La misura genera valore e risponde a fabbisogni reali; per esprimere appieno il suo potenziale, però, necessita di un alleggerimento delle procedure, di un ampliamento della flessibilità progettuale, di un dialogo più stretto con i soggetti attuatori e di un investimento più deciso nella comunicazione istituzionale.

BIBLIOGRAFIA

- Angotti R. (2024), La via italiana alla formazione continua, *Il libero professionista*, 20/2024
- Angotti R., Campanella G., Vergani A. (2023), La formazione continua in Italia, tra questioni irrisolte e nuovi scenari d'intervento, *Scuola democratica*, Fascicolo 1, gennaio-aprile 2023
- Cedefop (2024), *The green employment and skills transformation: insights from a European survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Commissione europea (2024), *Relazione 2024 sullo stato del decennio digitale*, COM(2024) 260 final, Bruxelles
- INAPP (2025), *XXIV Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2023-2024*, Roma
- INAPP (2022a), *INDACO-Adulti. Terza Indagine campionaria sulla conoscenza e la formazione degli adulti in Italia*, Roma
- INAPP (2022b), *INDACO-Imprese. Quinta Indagine sulla formazione continua nelle imprese*, Roma.
- Massagli E. (2022), *Per una ricostruzione del significato dell'apprendimento permanente nei contesti di lavoro: formazione continua e politiche attive*, in *Fim-Cisl Nazionale (a cura di), Guida alla formazione professionale*
- Negri S. (2022), *Una riflessione sul sistema della formazione continua in Italia: stato attuale, problemi aperti e possibili sviluppi*, *Professionalità studi*, 3-4/2022
- OECD (2024), *Do Adults Have the Skills They Need to Thrive in a Changing World?: Survey of Adult Skills 2023*, *OECD Skills Studies*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2019), *Adult Learning in Italy: What Role for Training Funds?*, *Getting Skills Right*, OECD Publishing, Paris
- Unioncamere-ANPAL (2024), *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028)*, *Sistema Informativo Excelsior*, Roma

NOTE EDITORIALI

Ufficio Comunicazione
editoria@ires.piemonte.it

© 2025 IRES (dicembre)
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
Via Nizza 18 - 10125 Torino

www.ires.piemonte.it
www.sisform.piemonte.it

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

Sviluppo Sostenibile e Territorio
Cultura e Turismo
Finanza Territoriale
Coesione Sociale e Immigrazione
Economia Regionale e Lavoro
Istruzione e Formazione
Popolazione e Società
Salute
Sviluppo Rurale
Trasporti

