

Evidenze e traiettorie della formazione continua in Italia

Domenico Barricelli
Formazione continua e nuove sfide

Roberto Angotti
Investimenti formativi nella PA

Gruppo ricerca AIF
Survey 2025

FrancoAngeli

Editoriale



Beatrice Lomaglio

*Che cosa ha a che fare Calvino con la celebrazione dei 50 anni di AIF e il XXIV Rapporto INAPP sullo stato della formazione continua in Italia? Il filo rosso potrebbe essere la parola **infrastruttura**, che potrebbe andare ad aggiungersi alle cinque che abbiamo scelto come punto di partenza per costruire il programma del nostro convegno nazionale: principi, rete, metodologie, innovazione, senso. Ma andiamo con ordine.*

Questo numero di FOR viene distribuito in occasione del nostro XXXVII Convegno nazionale “Guardare oltre.

Valorizzare l’eredità, coltivare il desiderio”, con cui vogliamo celebrare i 50 anni di vita dell’associazione. Si tratta di un convegno corale, perché – come ci ricorda Calvino ne *Le città invisibili* – non è un’unica pietra a sostenere il ponte, ma la linea dell’arco che esse formano.

L’arco di AIF è composto da tante pietre, tutte ugualmente importanti per la sto-

ria dell’associazione, ma soprattutto per lo sviluppo di quel pensiero che ha consentito alla formazione di acquistare credibilità e affermarsi sempre più come leva strategica fondamentale per lo sviluppo del Paese. Mi sembra che l’immagine dell’arco sia particolarmente appropriata come metafora perché ci invita a guardare alla formazione come ad una infrastruttura invisibile in grado di far attraversare alle persone il presente e proiettarle nel futuro.

Celebrare il passato ha senso solo se lo si mantiene vi-

FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

AIF | Associazione Italiana Formatori
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10
20124 Milano
Email: segreteria@associazioneitalianaformatori.it
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756
www.associazioneitalianaformatori.it

Amministrazione e distribuzione
FrancoAngeli
V.le Monza 106, 20127 Milano
Tel. 02/2837141 - Casella Postale 17175
20100 Milano

Direttrice responsabile
Beatrice Lomaglio

Coordinamento scientifico
Domenico Barricelli

Grafica
Luca Tei

Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:

Roberto Angott, Domenico Barricelli, Ilaria Basile, Francesca Campisi, Simona Carolla, Anna Codazzi, Ferruccio Conti, Salvatore Cortesiana, Matteo Costa, Priscilla Dusi, Simona Manna, Francesco Naviglio, Giuditta Occhiocupo, Silvia Ortolani, Alessandra Pedone, Maurizio Rocca, Alessandro Trevisan, Emanuela Truzzi, Federico Votta

L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Italia (CC-BY-NC-ND 4.0 IT). L’Utente nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni della licenza d’uso dell’opera previste e comunicate sul sito <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/it/legalcode>.

Registrazione n. 531 del 13/10/1986
presso il Tribunale di Milano

Stampa
Litogi – Via Idro 50, 20132 Milano

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l.

EDITORIALE

vo e significativo per il presente. L'eredità di AIF ha valore proprio perché diventa strumento per affrontare il presente e costruire il futuro, in un dialogo che continuamente reinterpreta e connette momenti diversi della nostra storia. Per questo abbiamo affidato a Domenico Barricelli, coordinatore scientifico di questo fascicolo, il compito di aiutarci a catturare una fotografia del presente quanto più possibile chiara e suffragata da dati oggettivi. Il punto di partenza è l'analisi dei dati contenuti nel XXIV Rapporto INAPP sulla formazione continua, che ci restituiscono l'immagine di un Paese che si muove, ma con velocità di-

seguali e divari che riguardano i territori, il genere, le generazioni, le condizioni socio-professionali di partenza. Il risultato è un'Italia che, pur in recupero dopo un periodo di stagnazione, rimane ancora al di sotto degli standard europei in termini di partecipazione degli adulti alla formazione. E ad essere esclusi sono proprio coloro che potrebbero averne più beneficio: gli over 50, i lavoratori con bassa istruzione, i disoccupati di lungo periodo, i NE-ET. Così la frattura si amplia: laddove la formazione dovrebbe colmare i divari, rischia invece di amplificarli. Le conclusioni appaiono chiare: la formazione continua non può essere un'op-

zione strategica per pochi, ma deve essere considerata una necessità collettiva, un'infrastruttura critica per la competitività del Paese e per la coesione sociale.

Dal Rapporto ci arriva un monito: senza un riconoscimento esplicito del diritto soggettivo alla formazione continua, senza un sistema organico di governance, senza investimenti adeguati, l'apprendimento permanente rischia di rimanere il privilegio di chi è già forte. Ma il quadro che emerge è anche ricco di potenziale trasformativo.

Le evidenze raccolte da INAPP ci mostrano come si stia delineando una nuova geografia dell'apprendimento, fatta di sperimenta-

zioni, adattamenti, alleanze tra attori. Dalle Academy di filiera alla digitalizzazione nella PA, dalle nuove forme di micro-learning nelle imprese all'intelligenza artificiale come leva per la personalizzazione dell'apprendimento, la formazione si fa laboratorio vivo, terreno di innovazione sociale e tecnologica.

Come Associazione Italiana Formatori, avvertiamo con forza il compito di dare visibilità e spazio a queste nuove traiettorie, a partire dalle quali ci è sembrato importante volgere lo sguardo dal macro al micro, da una rappresentazione di insieme all'esperienza dei singoli, andando a raccogliere il punto di vista dei

nostri soci e delle nostre socie. Anche per questo abbiamo avviato una survey i cui primi risultati, presentati in questo numero, ci consentono di comprendere meglio visioni, preoccupazioni e bisogni di chi ogni giorno, nei contesti più diversi, fa della formazione il proprio mestiere.

Ne emerge una comunità consapevole, preparata alle sfide di un apprendimento che si sviluppa lungo tutto l'arco della vita, pronta ad accogliere le potenzialità del digitale ma attenta a custodire la dimensione relazionale, esperienziale, trasformativa del formare.

Ne è stata testimonianza la X edizione del PEF- Premio Eccellenza Formazione, che ha offerto uno spaccato di straordinaria qualità e varietà: oltre cento progetti candidati, pratiche di apprendimento che raccontano un'Italia viva, ge-

nerativa, capace di pensare modi nuovi per far crescere le competenze e per rafforzare la cultura del lavoro. La celebrazione dei vincitori, nella splendida cornice di Palazzo Madama a Torino, è stata più di una cerimonia: è stata l'occasione per rinnovare, insieme, il patto che ci unisce attorno all'idea che la formazione è bene comune.

Allo stesso modo, la XXIII edizione del Premio Basile ha messo in luce esperienze formative estremamente significative nell'ambito della pubblica amministrazione sia per quanto riguarda singoli progetti formativi che per quanto riguarda la costruzione di reti e comunità di apprendimento.

Siamo naturalmente consapevoli che il PEF e il Premio Basile ci rimandano una veduta parziale, che non può essere rappresentativa dell'intero panorama for-

mativo. Ma è proprio questa la prova che ci attende. Far sì che la formazione di eccellenza non sia una pratica d'avanguardia, ma lo standard consolidato a cui tutti gli attori del sistema debbano far riferimento. Diffondere modelli formativi capaci di includere, di personalizzare senza frammentare, di aumentare – per dirla con Brusciagioni – il livello di possibilitazione della persona.

Servono quindi politiche che non si limitino a finanziare corsi, ma che riconoscano la formazione continua come diritto permanente della persona e investano sulla qualità, sull'equità e sulla capacità di apprendere delle organizzazioni.

Questo numero della rivista non descrive dunque un punto di arrivo, ma la tappa di un percorso in atto.

È un invito a non accon-

tentarsi, a continuare a costruire, con rigore e determinazione, il futuro della formazione.

AIF da parte sua – attraverso la ricerca, i convegni, i Premi, ma anche l'attività quotidiana e forse meno visibile che viene portata avanti nelle delegazioni regionali e nei tanti gruppi di lavoro – continuerà a sostenere una formazione in grado di accompagnare le transizioni, di innovare con etica, di non lasciare indietro nessuno.

Una formazione che non è accessorio, complemento, rifinitura, ma infrastruttura indispensabile e generativa. Immaginare e realizzare una simile infrastruttura richiede non solo competenze solide, ma visione strategica e capacità di fare rete. Perché è questo il modo migliore, o forse l'unico modo, per costruire davvero il cambiamento che desideriamo.

Un cambiamento che deve partire dalle persone, vere protagoniste – con le loro difficoltà ma anche il loro potenziale – della costruzione del proprio futuro e di quello delle comunità dove vivono.

Beatrice Lomaglio

Direttrice Responsabile di FOR, Presidente nazionale AIF.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



FORMAZIONE INTELLIGENTE ?

La forza digitale potenziata
dal controllo umano



PiCO

INTELLIGENT TUTORING SYSTEM

Integrabile in qualsiasi corso digitale, sviluppa strategie di supporto in base ai **contenuti**, agli **obiettivi** e alle **esigenze individuali**.



Nick

LMS HELPER

Assiste i partecipanti con istruzioni operative **rapide e personalizzate**, anche su **casistiche** tipiche del cliente.



SmartRAG

RETRIEVAL AGENT

Agent in LMS, ottimizza l'accesso alla **knowledge base** dei corsi digitali tramite ricerche **prompt-driven**.



Learnalyzer

Sistema di Learning Analytics

Integrato in piattaforma, abilita l'**analisi predittiva** per rilevare tempestivamente potenziali criticità.



INSIDE THE BLACK BOX

Soluzioni formative con strumenti proprietari, per garantire efficienza, sicurezza, etica e accessibilità. Perché, per noi, il "come" è importante quanto il "cosa".

PIAZZA COPERNICO

Dove tecnologia, metodo e persone si incontrano.



• SCAN ME

Sommario

RICERCA e STUDI

La formazione continua in Italia tra transizioni digitali e sfide strutturali	8
Domenico Barricelli, Simona Carolla	
Analisi dell'offerta formativa in Italia nel Progetto di ricerca Inapp OFP	15
Giuditta Occhiocupo	
Gli investimenti formativi nella PA	21
Roberto Angotti	
La transizione digitale nella PA: percorsi formativi tra evidenze e pratiche emergenti	24
Alessandra Pedone	

ESPERIENZE e VISSUTI

Micro-learning e Intelligenza Artificiale: nuove frontiere per la formazione continua nelle imprese	28
Alessandra Pedone	
Seniority management e Apprendimento Intergenerazionale	32
Francesca Campisi	
Le Academy di filiera come motore di sviluppo delle competenze nei sistemi territoriali di PMI	36
Domenico Barricelli	
Evoluzione normativa e governance della formazione continua	40
Giuditta Occhiocupo	

VITA ASSOCIATIVA

Il futuro della formazione: esiti della survey dedicata alla comunità AIF 2025	44
Gruppo di Ricerca AIF	
"Formazione, innovazione e reti": il XXI Convegno AIF PA disegna la nuova Pubblica Amministrazione	51
Salvatore Cortesiana	
Il premio Eccellenza Formazione in 12 scatti	52
Emanuela Truzzi	

LA FORMAZIONE DI QUALITÀ SI RICONOSCE. ANCHE DIGITALMENTE.

Valorizza l'apprendimento con un linguaggio universale, accessibile e innovativo.



Con C-Box, ogni competenza diventa un Open Badge 3.0

Una credenziale digitale verificabile, tracciabile
e condivisibile su tutte le piattaforme.



Scopri di più su www.openbadgecbox.com



C-Box è conforme allo standard Open Badges
v3.0 1EdTech e alla prassi UNI/PdR 136:2022.

Copyright © FrancoAngeli.

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License.
For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.



RICERCA e STUDI

RICERCA e STUDI

La formazione continua in Italia tra transizioni digitali e sfide strutturali

Domenico Barricelli, Simona Carolla

Introduzione: la formazione continua al tempo delle transizioni

L'articolo offre un quadro aggiornato sulle dinamiche partecipative e sulle politiche attivate in Italia per fronteggiare le sfide delle transizioni digitale, ecologica e demografica, avvenute nel biennio 2023-2024.

Il presente contributo analizza la partecipazione alle attività formative degli adulti, compresi i gruppi vulnerabili, sui fabbisogni di competenze e sulle trasformazioni nel

lavoro pubblico e privato. Un'analisi in cui emergono criticità strutturali e opportunità strategiche legate alla governance dei processi formativi, all'introduzione dell'Intelligenza Artificiale (IA) e all'adozione di approcci flessibili e personalizzati all'apprendimento.

In un contesto in continua evoluzione, la formazione continua rappresenta non solo un'opportunità di aggiornamento, ma anche uno strumento strategico per affrontare le sfide del mercato del lavoro e promuovere l'inclusione sociale. Essa

consente di valorizzare le competenze pregresse, di acquisire nuove abilità e di rafforzare la capacità di adattamento individuale e collettiva.

La formazione continua rappresenta una leva fondamentale per la tenuta dei sistemi produttivi e per la tenuta sociale nel contesto delle grandi trasformazioni tecnologiche e demografiche.

Il XXIV Rapporto INAPP sulla Formazione Continua (2025), nel delineare il quadro italiano della formazione degli adulti, sottolinea come il nostro Paese sia chiama-

to ad accelerare i processi di aggiornamento delle competenze, investendo su inclusione, qualità e capacità di anticipare i fabbisogni emergenti.

Nel presente articolo si pone l'attenzione su due aspetti complementari: da un lato, la partecipazione degli adulti alla formazione, analizzata anche in relazione a variabili sociodemografiche e professionali; dall'altro, le politiche pubbliche e aziendali, chiamate a garantire la capacità di adattamento di lavoratori e organizzazioni, in linea con le indicazioni europee per il "decennio digitale".

Le indagini INDACO-Adulti (*Indagine sui comportamenti formativi degli adulti*) e INDACO-Imprese (*Indagine sulla conoscenza nelle imprese*), entrambe realizzate da INAPP, costituiscono strumenti essenziali per analizzare le dinamiche della partecipazione formativa, rispettivamente a livello individuale e aziendale. Attraverso questi strumenti è possibile individuare le aree di maggiore criticità e progettare interventi mirati, in grado di rispondere efficacemente alle esigenze specifiche dei diversi segmenti della popolazione attiva.



Sede Inapp a Roma.

INDACO-Adulti, di cui è attualmente in corso la quarta edizione, è una rilevazione campionaria periodica che ha l'obiettivo di ricostruire il quadro della diffusione dell'apprendimento permanente degli adulti in Italia, coinvolgendo un campione statisticamente rappresentativo di occupati (dipendenti privati, dipendenti pubblici, indipendenti) e non occupati, residenti in Italia, di età compresa tra i 18 e i 64 anni, attraverso la somministrazione di interviste complete.

L'indagine, realizzata da INAPP, è sviluppata sulla base di una cooperazione scientifica con ISTAT, e metodologicamente armonizzata con l'Indagine *Adult Education Survey* (AES) dell'Eurostat. Tecnica di raccolta dati: misto CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), 51.260 individui tra i 18 e i 64 anni rispondenti, con riferimento a una popolazione di 35 milioni 817 mila adulti (Terza edizione).

Rientra nel Programma statistico nazionale (IAP-00003).

<https://www.inapp.gov.it/rilevazioni/rilevazioni-periodiche/indagine-sui-comportamenti-formativi-degli-adulti-in-daco-adulti-2022>

INDACO-Imprese, di cui è attualmente in corso la quinta edizione, è una rilevazione statistica periodica sulle attività di formazione realizzate dalle imprese per i propri addetti e consente l'elaborazione di alcuni indicatori chiave sulla diffusione delle attività formative nelle imprese italiane con almeno 6 addetti (l'incidenza della formazione, la partecipazione formativa, l'accesso alle attività formative, l'intensità e i costi della formazione). La rilevazione è progettata da INAPP per fornire ai decisori un dato sulla formazione nelle imprese che sia intermedio alle rilevazioni europee CVTS (*Continuing Vocational Training Survey*), a titolarità ISTAT, che si svolgono con una frequenza quinquennale e con cui la INDACO – Imprese è metodologicamente armonizzata.

Tecnica di raccolta dati: misto CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*)/CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), 24.495 imprese intervistate su un campione teorico di 38.000, con riferimento a una popolazione di 347.905 imprese attive nell'anno di riferimento (Quarta edizione). Rientra nel Programma statistico nazionale (IAP-00006).

<https://www.inapp.gov.it/rilevazioni/rilevazioni-periodiche/indagine-sulla-conoscenza-nelle-imprese-indaco-imprese>

Partecipazione formativa degli adulti: una crescita diseguale

L'Italia nel contesto europeo

Nel 2023, il tasso di partecipazione degli adulti italiani (25-64 anni) ad attività di istruzione e formazione ha raggiunto l'11,6%, segnando un recupero dopo anni di stagnazione.

Sebbene questo dato rappresenti un progresso, l'Italia resta al di sotto della media UE (12,8%) e ancora lontana dall'obiettivo del *benchmark* europeo del 15%, fissato dalla Commissione europea 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% (Fig.1). Le disuguaglianze interne sono ancora evidenti. I giovani, i laureati e gli occupati partecipano molto più degli over 50, dei meno istruiti e dei disoccupati. In particolare, la partecipazione degli over 50 resta bassa, nonostante rappresentino una quota crescente della forza lavoro. Il tasso dei laureati italiani (25,2%) è superiore alla media UE, ma scende drasticamente al 3,2% tra chi ha solo un'istruzione di base (Fig.2). Anche le diffe-

renze territoriali sono significative, con il Mezzogiorno in netto ritardo rispetto alle aree del Nord.

Permangono inoltre disparità di genere e motivazionali: le donne partecipano leggermente più degli uomini, ma tra le inattive prevalgono motivazioni personali più che professionali. In generale, la formazione continua in Italia resta concentrata tra chi possiede già un buon capitale culturale e professionale, mentre le fasce più vulnerabili restano ai margini. Il confronto europeo evidenzia come, nei Paesi con sistemi consolidati di apprendimento permanente, la partecipazione sia più diffusa e meno condizionata da fattori socio-demografici.

Gruppi vulnerabili e accesso diseguale

Una parte del Rapporto è finalizzata all'analisi dei gruppi considerati "vulnerabili" — NEET, donne inattive, disoccupati di lungo periodo e lavoratori a bassa qualificazione — evidenziando come l'accesso alla formazione continua sia ancora fortemente influenzato da fattori strutturali.

Secondo i dati della terza edizione dell'indagine INAPP "INDACO-Adulti 2022", il 62,8% degli occupati ha partecipato ad attività formative non formali, mentre i tassi di partecipazione tra i disoccupati (17,4%) e gli inattivi (18,9%) restano sensibilmente inferiori.

La partecipazione tende ad

RICERCA e STUDI

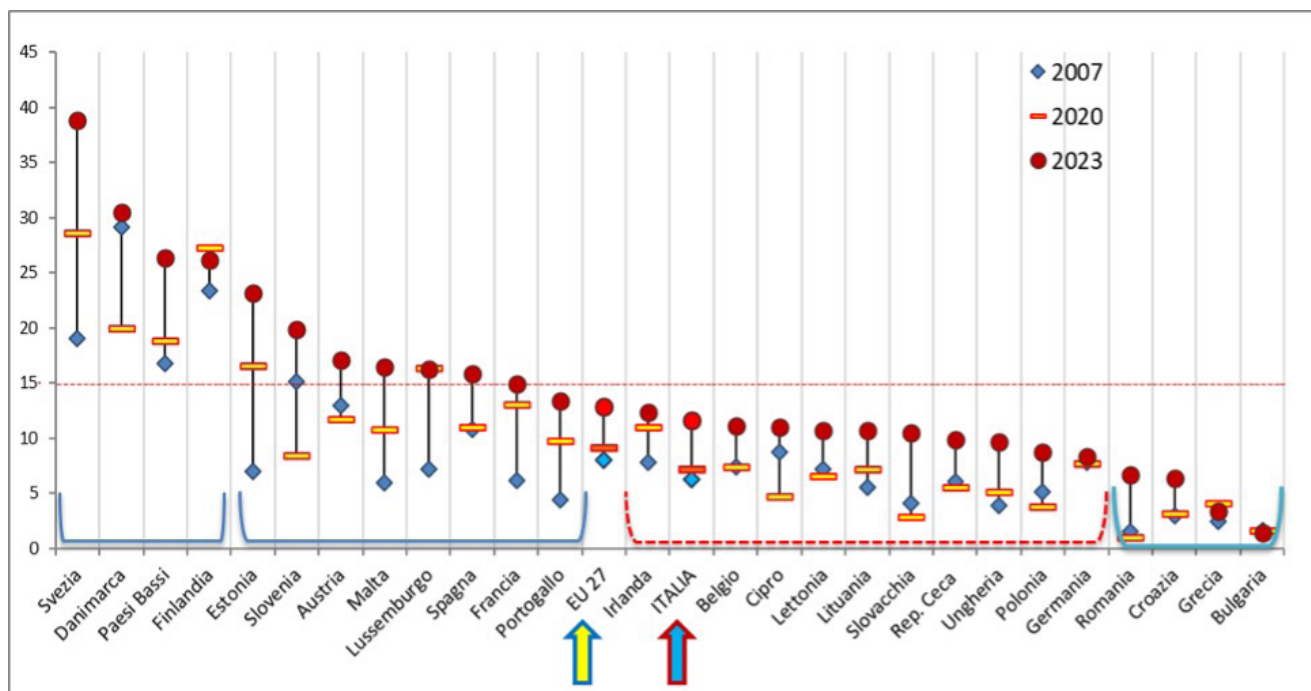


Fig. 1 - Tasso di partecipazione della popolazione di 25-64 anni alle attività di istruzione e di formazione nei Paesi dell'Unione europea rispetto al Benchmark ET 2020. Anni 2007, 2020-2023, EU27 (val. %). Fonte: elaborazione Inapp su dati Eurostat, Labour Force Survey (LFS).

aumentare con il livello di istruzione e la specializzazione professionale: le professioni intellettuali e scientifiche registrano tassi di coinvolgimento superiori al 76%, mentre le professioni meno qualificate mostrano livelli di partecipazione più contenuti, seppur non trascurabili. Questa asimmetria rischia di amplificare il divario tra “formati” e “non formati”, trasformando la formazione continua in un potenziale fattore di disuguaglianza anziché di inclusione. In questo contesto, il Programma GOL e le misure previste dal PNRR mirano a rafforzare l'accessibilità e la capillarità dell'offerta formativa, con un'attenzione specifica ai gruppi più svantaggiati. Tuttavia, l'efficacia di tali interventi è ancora oggetto di monitoraggio e valutazione.

Formazione e trasformazioni del lavoro autonomo

Particolarmente significativa è l'analisi dedicata al lavoro autonomo, che rappresenta una componente crescente e sempre più eterogenea del mercato del lavoro. Le evidenze del Rapporto mostrano una polarizzazione tra lavoratori autonomi ad alta qualificazione, spesso protagonisti della transizione digitale, e soggetti marginalizzati, con basse competenze e limitata capacità di investimento formativo, spesso spinti verso l'autoimpiego per necessità. A questa dinamica si aggiunge l'invecchiamento della popolazione lavorativa, che rende più fragile il ricambio generazionale, soprattutto nelle libere professioni. I giovani lau-

reati mostrano un interesse decrescente verso il lavoro autonomo, mentre oltre la metà dei professionisti ha più di 50 anni.

I dati confermano tassi di partecipazione formativa molto bassi tra i lavoratori in proprio (8,2%), inferiori alla media degli indipendenti (13,8%) e dei professionisti (26,7%). Anche gli imprenditori risultano distanti dai livelli dei dirigenti nel lavoro dipendente. Per affrontare queste criticità, è necessario rafforzare gli investimenti formativi, promuovendo percorsi di aggiornamento professionale e digitale. Accanto alla formazione tradizionale, stanno emergendo modalità più flessibili come il micro-learning e la formazione digitale on demand. Per valorizzarne il potenziale, è fondamentale sviluppare sistemi di riconoscimento

delle competenze e strumenti di valutazione dell'efficacia formativa, così da sostenere una professionalizzazione diffusa e inclusiva del lavoro autonomo.

Mismatch di competenze e nuove priorità formative

Il fabbisogno di competenze digitali e green

Il mismatch tra domanda e offerta di competenze si accentua con le transizioni digitale ed ecologica. Il Rapporto Excelsior 2024-2028 evidenzia una crescente richiesta di competenze trasversali – cognitive, digitali e relazionali – insieme a una forte domanda di *skill green* e legate all'intelligenza artificiale (Unioncamere-Anpal, 2024).

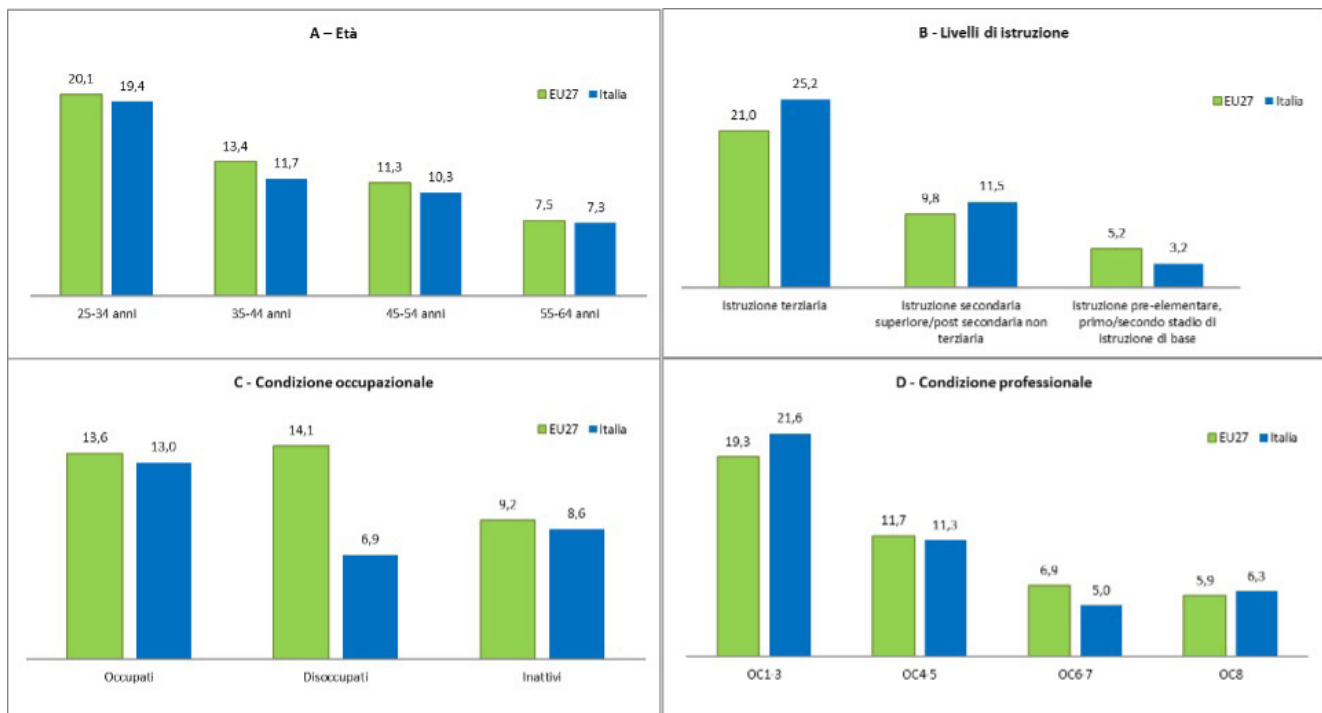


Fig.2 - Tasso di partecipazione della popolazione di 25-64 anni alle attività di istruzione e di formazione secondo alcuni fattori socio-demografici - UE27 e Italia, Anno 2023 (val. %). Fonte: elaborazione Inapp su dati Eurostat, Labour Force Survey (LFS).

Quasi il 59% del fabbisogno occupazionale richiederà competenze digitali, con picchi nelle professioni tecniche. Le competenze green, sempre più trasversali, sono centrali in settori come costruzioni, meccatronica e servizi avanzati. L'IA, inoltre, sta trasformando i profili professionali,

aumentando la richiesta di specializzazione e di capacità di interazione con sistemi intelligenti. In Italia, solo il 45,8% degli adulti possiede competenze digitali di base, contro il 55,3% della media UE (Eurostat, 2024). In questo contesto, la formazione continua è

fondamentale per colmare i divari, sostenere l'occupabilità e promuovere l'inclusione, soprattutto tra gli adulti con basse qualifiche.

Evoluzione normativa e governance frammentata

Sul piano normativo, nono-

stante l'assenza di una riforma organica della formazione continua, il biennio 2023-2024 ha visto l'adozione di provvedimenti rilevanti: tra questi, il Piano Transizione 5.0, il regolamento europeo sull'Intelligenza Artificiale e le disposizioni in materia di autonomia differenziata e alla definizione dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP). Questi provvedimenti, sebbene non specificamente dedicati alla formazione, influenzano la programmazione e la governance delle politiche attive del lavoro. Tuttavia, il quadro normativo rimane complesso e disarticolato. La stratificazione di norme settoriali, unita alla competenza concorrente tra Stato e Regioni, contribuisce a una gestione frammentata degli interventi. Manca ancora un riferimento



RICERCA e STUDI



legislativo unitario che riconosca esplicitamente il diritto alla formazione continua come dimensione permanente del percorso lavorativo. In questo scenario, il rischio è che l'accesso alla formazione resti diseguale e condizionato da variabili territoriali e istituzionali.

Politiche per il decennio digitale: indicazioni e attuazione

Le linee strategiche delineate dalla Commissione Europea nel Piano d'azione 2024 per le competenze (COM (2024)), ribadiscono la centralità della formazione continua per affrontare le carenze di competenze e ridurre i divari sociali e territoriali.

Tra gli obiettivi principali figurano il coinvolgimento del 60% degli adulti in percorsi formativi entro il 2030, la promozione di micro-cre-

denziali e l'adozione di conti individuali di apprendimento. Il Piano sottolinea anche la necessità di rafforzare la collaborazione tra sistemi educativi, imprese e servizi

per l'impiego, in un'ottica di maggiore coerenza tra offerta formativa e fabbisogni del mercato del lavoro.

Nel contesto italiano, queste indicazioni si inseriscono in

un quadro ancora segnato da forti disuguaglianze territoriali e da una bassa diffusione delle competenze digitali di base, che nel 2023 riguardavano meno della metà della popolazione tra i 16 e i 74 anni.

Il divario è particolarmente marcato tra i cittadini con basso livello di istruzione e tra le regioni del Mezzogiorno, dove la partecipazione alla formazione continua è ancora condizionata da fattori culturali, economici e infrastrutturali.

Innovazione e criticità nei contesti aziendali e pubblici

Le imprese italiane, in particolare le micro e piccole, faticano ad aggiornare i propri sistemi formativi in linea con





le trasformazioni digitali. Sebbene l'adozione di strumenti come l'e-learning, il micro-learning e l'intelligenza artificiale sia in crescita, la loro diffusione resta limitata e disomogenea. Le imprese di maggiori dimensioni sono più propense a integrare queste tecnologie nei percorsi formativi, mentre le realtà più piccole risentono della mancanza di risorse, competenze interne e supporto organizzativo.

Il *digital divide* penalizza soprattutto i lavoratori meno qualificati e le aree periferiche, riducendo l'efficacia delle politiche di *upskilling* e *reskilling*.

L'integrazione delle tecnologie digitali nei percorsi formativi può contribuire a superare barriere geografiche e temporali, offrendo soluzioni più flessibili e personalizzate.

Tuttavia, nel Rapporto si sottolinea l'importanza di

garantire la fruibilità delle piattaforme, la qualità dei contenuti e il supporto all'apprendimento, affinché l'esperienza formativa sia realmente inclusiva ed efficace.

Nel settore pubblico, la digitalizzazione dei processi amministrativi e l'introduzione dell'intelligenza artificiale pongono nuove sfide in termini di competenze.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto nel 2022, rappresenta uno strumento potenzialmente strategico per la pianificazione della formazione nella PA.

Tuttavia, l'analisi dei PIAO di alcuni ministeri evidenzia un'applicazione ancora disomogenea. Le amministrazioni sono chiamate a rafforzare le competenze digitali del personale, a migliorare la rilevazione dei fabbisogni formativi e a valorizzare le modalità di formazione a

distanza, soprattutto in connessione con il lavoro agile.

Conclusioni: una strategia per la formazione come diritto

Il quadro emerso conferma che la formazione permanente è oggi una leva imprescindibile per affrontare le transizioni digitali, ecologiche e demografiche, ma anche uno strumento essenziale per promuovere l'inclusione sociale e la competitività del sistema produttivo.

Tuttavia, l'accesso diseguale, la frammentazione normativa e la debolezza dei meccanismi di valutazione ne limitano ancora l'efficacia e la portata trasformativa.

Le evidenze raccolte, attraverso le indagini qui presentate, mostrano come la partecipazione formativa sia ancora fortemente condizionata da fattori strutturali: livello di istruzione, condizione occupazionale, età, genere e territorio.

In questo scenario, il rischio è che la formazione continua si configuri più come privilegio che come diritto, rafforzando le disuguaglianze anziché colmarle.

Per ridurre tali criticità strutturali, è necessario intraprendere un percorso strategico che possa riconoscere esplicitamente la formazione come diritto permanente, sostenuto da una governance multilivello, da investimenti mirati e da un'offerta formativa flessibile, digitale e personalizzata, in modo tale da poter costruire un sistema capace di accompagnare tutte

le persone, in ogni fase della vita, nei percorsi di sviluppo professionale e sociale. Occorre, inoltre, integrare apprendimento formale, non formale e informale, rafforzando l'analisi dei fabbisogni e la certificazione delle competenze.

Solo attraverso il consolidamento di una solida governance di sistema, fatta di investimenti coerenti, capaci di dare la giusta attenzione all'equità, all'inclusività e alla qualità si potrà rendere la formazione continua un pilastro effettivo per l'adattamento delle competenze dei lavoratori al futuro del lavoro, che è già presente.

Bibliografia

INAPP (2025), *XXIV Rapporto sulla formazione continua in Italia. Annualità 2023-2024*, Roma: INAPP.

Commissione europea (2024a), *Carenze di manodopera e competenze nell'UE: un piano d'azione*, COM (2024) 131.

Eurostat (2024), *Use of artificial intelligence in enterprises*.

Unioncamere – ANPAL (2024), *Rapporto Excelsior 2024-2028*, Roma.

Domenico Barricelli

Ricercatore INAPP, Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti, Struttura Sistemi Formativi.

Simona Carolla

Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca INAPP, Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti, Struttura Sistemi Formativi.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>

RICERCA e STUDI

Il sistema della VET in Italia

Roberto Angotti

L'Istruzione e Formazione Professionale (VET - Vocational Education and Training) in Italia si basa su un quadro normativo nazionale che definisce principi generali e standard minimi mentre le Regioni e le PPAA attuano e programmano l'offerta formativa in collaborazione con le parti economiche e sociali. Presentiamo qui una descrizione del sistema VET italiano, aggiornato da ReferNet Italy¹

Percorsi secondari

L'istruzione secondaria superiore include istituti tecnici e professionali (5 anni), con attività di alternanza PCTO e percorsi regionali di IeFP triennali (qualifica EQF3) e quadriennali (diploma EQF4), finalizzati allo sviluppo di competenze operative e tecnico professionali. Il sistema è permeabile: un quinto anno integrativo consente l'accesso all'esame di Stato e al diploma.

Post-secondario non accademico

Oltre il diploma, la formazione tecnica si articola in corsi IFTS (1 anno, EQF4), progettati con il sistema produttivo e finanziati da Regioni e FSE, e negli ITS Academy (2 anni, EQF5), che rilasciano diplomi di tecnico superiore in settori strategici. I programmi triennali EQF6 rafforzano l'alta formazione tecnica e la ricerca applicata.

Apprendimento degli adulti e Formazione continua

L'apprendimento in età adulta comprende attività formali, non formali e informali, rivolte a disoccupati, lavoratori, migranti e gruppi vulnerabili per sviluppare competenze personali, civiche e professionali. La formazione continua rivolta a occupati o a persone in fase di reinserimento lavorativo ha l'obiettivo di favorire aggiornamento, riqualificazione e riconversione professionale, potenziando occupabilità e resilienza. L'offerta si articola nell'Istruzione degli Adulti erogata dai CPIA e nella formazione continua sostenuta da risorse nazionali, regionali e comunitarie (FSE) e dai Fondi Interprofessionali.

Un sistema dinamico, ma frammentato

Il VET italiano è un ecosistema dinamico che integra formazione e lavoro, con modelli basati su competenze e una crescente permeabilità, grazie a una governance multilivello e al coinvolgimento delle parti sociali. Tutta-

via, frammentazione istituzionale, disomogeneità territoriale e limitato uso di strumenti innovativi ostacolano l'efficacia e la sostenibilità delle politiche per lo sviluppo del capitale umano. Criticità che potranno essere superate rafforzando il coordinamento interistituzionale

Riferimenti bibliografici

Cedefop, & National Institute for the Analysis of Public Policies (INAPP). (2023). Spotlight on VET - Italy. In Cedefop, & ReferNet. (2024). Vocational education and training in Europe. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/italy-u3>.

Roberto Angotti

Primo Ricercatore, Responsabile Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti. Responsabile e Coordinatore Nazionale ReferNet Italy.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



¹ ReferNet è la Rete europea del CEDEFOP dedicata allo studio dei sistemi e delle politiche VET in Europa. INAPP è l'Ente responsabile per l'Italia ed opera attraverso il Gruppo di Ricerca 'ReferNet Italy'.

Analisi dell'offerta formativa in Italia nel Progetto di ricerca Inapp OFP

Giuditta Occhiocupo



Il Progetto di ricerca INAPP OFP nell'ambito delle priorità nazionali ed europee

A gennaio di quest'anno hanno preso avvio le attività del Progetto di ricerca "Indagine sull'Offerta di

Formazione Professionale in Italia_OFP"¹".

L'attività progettuale, di seguito indicata come Indagine OFP, giunta alla sua V edizione (il prossimo anno è prevista la VI) è articolata in linee di analisi e di studio, di tipo quantitativo e qualitativo.

Come per le precedenti edizioni è stata inserita sia

nel Programma Nazionale (PN) Giovani, Donne e Lavoro FSE+ 2021-2027² per cui l'INAPP opera in qualità di Organismo intermedio sia nel PSN 2023-2025 (Programma Statistico Nazionale del SISTAN)³.

Un duplice inserimento che la colloca nell'ambito di priorità nazionali ed europee in materia.

Con specifico riguardo al PN, l'Indagine OFP deve essere letta in linea con la priorità n. 4, dedicata alla modernizzazione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro (fra le quali deve essere considerata la formazione professionale e continua).

Mediante l'implementazione di un'aggiornata base co-

¹ Promossa e realizzata dall'INAPP con il supporto di un RTI costituito da Fondazione Giacomo Brodolini S.r.L. SB, TP Infinity Italia S.p.A. e Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali-Censis.

² Il PN, a titolarità del MLPS, è stato adottato con Decisione della CE C(2022)9030 final, 1.12.2022 ed è finanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) e da risorse nazionali. Per approfondimenti si rimanda alla sezione del MLPS <https://www.lavoro.gov.it/pn-giovani-donne-lavoro/programma>.

³ Approvato con DPR 24.9.2024 (GU n.268 del 15-11-2024 - Suppl. Ordinario n. 39) con la sigla IAP-00013 "Indagine sull'Offerta di formazione professionale (OFP)" dell'Area tematica "Istruzione e Formazione".

RICERCA e STUDI



noscitiva e l'analisi sulle dinamiche dei sistemi e delle politiche formative, l'Indagine si inserisce nella pluralità di azioni per la valorizzazione del capitale umano e per la fruizione di servizi innovativi, efficienti ed integrati, funzionali a ridurre i divari territoriali, di genere e sociali del Paese.

In recepimento delle principali indicazioni europee⁴, l'attività di ricerca OFP è da leggersi in relazione alla dimensione europea che individua nello sviluppo di sistemi di istruzione e formazione orientati alla promozione della transizione digitale e verde e al miglioramento della competitività e della crescita economica e sociale una delle priorità per i Paesi membri.

Finalità, contenuti e metodologia dell'Indagine OFP

L'Indagine OFP, in continuità con le precedenti edizioni, mira a ricostruire il quadro della diffusione delle attività di formazione professionale in Italia, rilevando e analizzando le caratteristiche strutturali e le dinamiche evolutive del sistema dal lato dell'offerta di formazione professionale, finanziata da fondi pubblici o privati. Peraltro, le attività si ricollegano al filone di studio e analisi dell'offerta formativa, caratterizzato dall'intreccio tra la dimensione quanti-qualitativa, che dal 2011 l'Inapp (già Isfol) ha intrapreso attraverso una prima edizio-

ne di una "Indagine pilota di natura quali-quantitativa finalizzata alla ricostruzione delle caratteristiche strutturali dell'offerta di formazione professionale in Italia".

Tale attività è nata quindi come risposta all'esigenza di disporre di un quadro conoscitivo complessivo delle caratteristiche strutturali e delle dinamiche dell'offerta di formazione professionale erogata dagli organismi formativi accreditati, al fine di delineare i contorni di un vero e proprio sistema di formazione professionale in grado di garantire una distribuzione omogenea sul territorio nazionale di servizi di qualità (Angotti e Occhiocupo, 2023).

L'attuale edizione parte dalle trasformazioni del-

le strutture formative accreditate, tenendo presenti sia l'impatto che su di esse hanno prodotto le crisi economico-sociali di questi ultimi anni sia i principali atti regolatori (es. i decreti del MLPS relativi al Fondo Nuove Competenze) e programmatici (primo fra tutti il PNRR⁵) dei diversi soggetti (UE, Stato, Regioni, Fondi interprofessionali, ecc.) che regolano e strutturano il mercato dell'offerta di formazione.

La finalità è quella di verificare se e in che misura gli organismi formativi accreditati rispondano alle esigenze di professionalità e competenze provenienti dal mercato del lavoro e forniscano un contributo allo sviluppo delle economie regionali e territoriali. Quanto ai contenuti, l'ampio programma di ricerca di OFP, è articolato in due linee di attività di cui la prima, è volta all'analisi delle caratteristiche strutturali e delle dinamiche dell'offerta di formazione professionale e la seconda, alla ricostruzione del quadro delle politiche e dei sistemi di finanziamento della formazione continua e dell'apprendimento degli adulti in Italia.

Nell'ambito della prima linea, si colloca la rilevazione statistica inserita nel PSN che rientra tra le rilevazioni periodiche dell'INAPP ed è impostata per individuare

⁴ European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, *Osnabrück Declaration on vocational education and training as an enabler of recovery and just transitions to digital and green economies*, Publications Office of the European Union, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/784423>.

⁵ Il PNRR italiano è composto, come noto, da sei missioni. Tra esse la formazione continua, pur non essendo oggetto di una specifica missione, viene richiamata nell'ambito della Missione 5 (Inclusione e Coesione), Componente 1 (Politiche per il Lavoro) che si sostanzia in una serie di obiettivi generali, tra i quali, il potenziamento delle politiche attive del mercato del lavoro e della formazione professionale.

alcuni indicatori chiave relativi alla diffusione e alle caratteristiche dell'offerta formativa a finanziamento pubblico e privato, a livello nazionale e regionale.

La rilevazione (che si concluderà a fine luglio 2025), facendo ricorso a metodologie, classificazioni e definizioni armonizzate a livello nazionale ed europeo, prende in considerazione tutte le cosiddette filiere formative: formazione iniziale (IeFP e FP), sistema duale e alta formazione, apprendistato, formazione continua e formazione permanente/per adulti.

A livello metodologico, viene condotta attraverso la somministrazione di un questionario (con tecnica mista CAWI/CATI) alle strutture di formazione professionale accreditate dalle Re-

gioni e Province Autonome. Il questionario presenta una struttura modulare, articolata in sezioni e paragrafi di approfondimento, volti a conoscere i dati identificativi e gli ambiti di attività delle strutture formative accreditate (caratteristiche del mercato del lavoro di riferimento, risorse umane impiegate, inclusi i docenti per l'erogazione della formazione e il profilo dei soggetti che usufruiscono dei servizi formativi, ecc.), il ricorso e lo sviluppo di forme di cooperazione territoriale e transnazionale e il ruolo dell'Intelligenza Artificiale (IA) nel processo di innovazione della formazione professionale. Rispetto alle precedenti edizioni della rilevazione, le sezioni sono state individuate ed aggiornate alla lu-

ce delle dinamiche evolutive del sistema dell'offerta di formazione professionale a finanziamento pubblico e privato, delle transizioni digitali ed ambientali e delle evoluzioni normative (es. introduzione delle "Misure per lo sviluppo della filiera formativa tecnologico-professionale" con la legge n.121/2024 e adozione del Piano nuove competenze- transizioni mediante il Decreto interministeriale 30.3.2024) e di governance del sistema.

In estrema sintesi, attraverso i risultati della rilevazione si vuole fornire un contributo alla definizione di un sistema nazionale di formazione professionale e continua, mettendo a disposizione dei policy maker, delle parti sociali e della comunità scientifica naziona-

le e internazionale elementi informativi in merito alle modalità di offerta e di erogazione della formazione. Nella stessa linea di ricerca è inserito uno "Studio valutativo sull'impatto della formazione continua", da condurre attraverso la somministrazione di 200 interviste a soggetti che abbiano partecipato a corsi di formazione continua, con l'obiettivo di indagare l'impatto della formazione sulle rispettive traiettorie professionali.

La seconda linea progettuale di OFP, di tipo qualitativo, prevede l'analisi della programmazione formativa realizzata sia attraverso la messa a punto di un archivio dei bandi/avvisi e dei relativi atti amministrativi di programmazione ed attuazione di interventi di for-



RICERCA e STUDI



mazione continua emanati dai principali soggetti (Regioni/Province autonome e Fondi interprofessionali) del sistema sia mediante uno specifico “Studio sugli attori della formazione continua e dell’apprendimento degli adulti”.

L’archivio è organizzato sulla base di una scheda di mappatura definita dal gruppo di ricerca e composta da sezioni relative alle informazioni generali, alle risorse, alle caratteristiche della formazione da erogare e ad approfondimenti tematici ricavati dalla lettura ragionata dei bandi/avvisi. Lo studio sugli attori prevede invece la realizzazione di 40 interviste a testimoni privilegiati e di 21 focus group a livello regionale, rivolti a responsabili delle amministrazioni regionali e provinciali, dei Fondi interprofessionali, degli organismi formativi, dei Centri Provinciali per l’Istruzione degli Adulti (CPIA), delle parti sociali, oltre che a dirigenti di piccole, medie

e grandi imprese e ad altri operatori nell’ambito della formazione continua e dell’apprendimento degli adulti.

Il contesto di riferimento tra accelerazione della digitalizzazione e mancanza di un sistema organico

Come per le precedenti edizioni, l’Indagine OFP si colloca all’interno di un contesto di riferimento caratterizzato da elementi significativi per l’analisi dell’offerta formativa e, più in generale, per lo studio dell’evoluzione della formazione professionale, continua e per gli adulti. Essi attengono sostanzialmente alla complessità e alla carenza di un sistema organico ed unitario degli interventi in materia (INAPP, 2025).

La complessità deriva da

una serie di fattori che contraddistinguono i percorsi formativi nel nostro Paese. Tali fattori sono da ricondurre innanzitutto alla governance multilivello e alla pluralità di soggetti, pubblici e privati, erogatori di risorse e al conseguente intreccio di fonti di finanziamento (fondi strutturali, PNRR, fondi interprofessionali, ecc.) per la formazione (Occhiocupo, 2016).

Ulteriori fattori qualificanti sono da rinvenire nell’istituzione di nuove filiere formative (es. filiera formativa tecnologico-professionale, istituita nel 2024 in attuazione della strategia delineata nel PNRR), nell’accelerazione della digitalizzazione, con il sempre più massiccio ricorso all’Intelligenza Artificiale (IA), nelle crisi e fenomeni socio-economici che possono influenzare l’andamento del mercato del lavoro nazionale e territoriale.

Ad aumentare la complessità contribuisce un’evoluzione normativa caratteriz-

zata da una pluralità di atti (leggi di Bilancio e altri relativi all’attuazione del PNRR, allo sviluppo economico, al lavoro, alla salute e sicurezza sul lavoro, ecc.) volti a prevedere incentivi per favorire la formazione degli occupati (oltreché dei disoccupati che devono ricollocarsi e dei lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale in costanza di rapporto di lavoro). Tali provvedimenti, in mancanza di un quadro regolatorio organico in materia di formazione continua, si presentano frammentari e talvolta rischiano di alimentare sovrapposizioni di ruoli, funzioni e compiti.

Spunti di riflessione in chiave prospettica

Alla luce di quanto sopra esposto, in chiave prospettica, dovrebbero essere prese in considerazione esigenze che accomunando le diverse filiere formative. La prima, attiene al riconoscimento nell’ordinamento italiano di un diritto soggettivo alla formazione continua (INAPP 2022), inteso come diritto all’incremento delle conoscenze e delle competenze per tutta la durata della vita lavorativa. Occorre inoltre ripensare alla formazione nella sua duplice funzione educativa e occupazionale, ovvero come strumento di politica attiva del lavoro, in grado di promuovere le opportunità di *reskilling* e *upskilling* dei lavoratori, delle imprese, grandi e soprattutto me-

dio-piccole, nonché delle pubbliche amministrazioni, così come delineato nel PNRR e nei principali atti e documenti programmatici europei e internazionali (OIL, 2025).

Bisognerebbe promuovere una governance forte e partecipata tra gli attori pubblici e privati dell'intera filiera formativa che tenga presente i seguenti elementi: i tassi di scolarità, i divari territoriali, le differenze di genere, le dimensioni d'impresa, la sostituzione del fattore lavoro con il fattore capitale, contestualmente all'adozione di nuove tecnologie e innovazioni.

Attenzione dovrebbe altresì essere prestata al sostegno per l'aggiornamento e il rafforzamento della professionalità di docenti e formatori, anche in relazione ai rischi e alle opportunità che derivano dall'u-

so di sistemi di IA (Pellerey, 2024), al fine di consentire ai fruitori della formazione l'acquisizione di una preparazione e di standard professionali adeguati ad affrontare i cambiamenti del mercato del lavoro, collegati alla transizione digitale, green ed amministrativa. Nell'ottica di considerare le competenze delle persone come motore dell'innovazione e della crescita e la formazione quale leva strategica per la competitività e il rafforzamento della capacità di risposta alle crisi e ai rapidi processi innovativi, i risultati e le principali evidenze che emergeranno dalle attività di analisi e ricerca OFP potranno rivelarsi un'utile fonte informativa e di riflessione per lo sviluppo di un sistema organico di politiche attive del lavoro.

Riferimenti bibliografici

Angotti R., Occhiocupo G., (2023), L'offerta di formazione professionale in Italia. Evidenze e prospettive, *Nuova Professionalità*, IV, n.3, pp.17-23 <https://inapp.infoteca.it/search/detail/lofferta-di-formazione-professionale-in-italia-evidenze-e-prospettive/24539>.

INAPP (2025), *XXIV Rapporto sulla formazione continua: annualità 2023-2024*, Roma, Inapp <https://oa.inapp.gov.it/handle/20.500.12916/4739>, pp. 58-64.

INAPP (2022), *Rapporto INAPP 2022. Lavoro e Formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*, Roma, Inapp <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3683>, p. 144.

Occhiocupo G. (2016), *Il sistema della formazione continua e la rete nazionale del lavoro: un quadro d'insieme*, WP, Fondazione Brodolini, n. 12, <https://www.fondazionebrodolini.it/pubblicazioni/working-papers/il-sistema-della-formazione-continua-e-la-rete-nazionale-del-lavoro-un>.

OIL (2025), *Resolution concerning the Second World Summit for Social Development*, <https://www.ilo.org/resource/record-decisions/resolution-con>

cerning-second-world-summit-social-development-2025.

Pellerey M. (2024), *Intelligenza Artificiale e attività didattica e formativa*. Può un robot sostituire l'insegnante o il formatore? Terza esplorazione di un possibile contributo dell'Intelligenza Artificiale alla didattica in particolare nella formazione professionale, *Rassegna CNOS*, n.3, pp. 51-59.

Giuditta Occhiocupo

Ricercatrice INAPP, Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti, Struttura Sistemi Formativi.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



RICERCA e STUDI

L'offerta formativa dei Fondi interprofessionali attuata dagli enti accreditati (dati Inapp OFP)

Roberto Angotti



Le evidenze emerse dall'indagine OFP 2022 confermano l'integrazione sempre più profonda dei Fondi Interprofessionali nel sistema formativo: tra le strutture accreditate dalle Regioni per la formazione, intervistate nel corso dell'Indagine OFP 2022, il 48% ha utilizzato le risorse dei Fondi per attivare corsi.

Destinatari e copertura territoriale

La quasi totalità dei partecipanti (91,3%) è occupata, ma l'uso dei Fondi si estende anche a soggetti in transizione: apprendisti (11,3%) e disoccupati/inoccupati (13,2%). In totale sono stati erogati circa 32 mila corsi (742 mila ore) a 216 mila allievi (6,8 per corso). La declinazione territoriale mette in luce il Mezzogiorno come area con maggior focus sui disoccupati (27,8%), sui meno istruiti (19,4%) e sulle mansioni operaie (40,2%); il Centro privilegia invece la partecipazione femminile (46,4%) e una platea over 35 più ampia (75,2% tra 35-50 e over 50), mentre il Nord si conferma centrato su occupati con diploma.

Profilo socio anagrafico

I formati sono in prevalenza uomini (58%) e occupati (82,7%); il 48,1% ha tra 35 e 50 anni; il diploma di scuola secondaria è il titolo prevalente (49,4%). Tra gli occupati, prevalgono impiegati, tecnici e figure intermedie (41,3%), a indicare un orientamento verso il middle management e le competenze tecniche.

Contenuti e bisogni formativi

I temi gestionali e amministrativi guidano l'offerta (61,5%), seguiti dalla compliance normativa (salute e sicurezza, Haccp: 57%), vendita/marketing/comunicazione (50,6%), informatica (50,4%) e soft skills (50,1%). Innovazione organizzativa e tecnologica ricorrono ris-

pettivamente nel 41,8% e nel 39,3% delle strutture, con un'incidenza superiore nel Mezzogiorno (47,3% tecnologia; 45% organizzazione). Al Centro prevalgono i corsi obbligatori (65,6%), al Nord Est le soft skills (53-54%); la conoscenza del contesto lavorativo compare tra i primi cinque temi in Centro e Sud.

Metodologie didattiche e digitalizzazione

Le modalità in presenza restano diffuse (aula: 64,9%; teorico pratici: 37,3%), ma blended (53,6%) e FAD/e learning (51,2%) hanno ormai pari rilievo sull'intero territorio nazionale. Le lezioni frontali e le esercitazioni pratiche sono predominanti, mentre tutoraggio, coaching e training on the job coinvolgono il 27% delle strutture. Nei percorsi online sincroni la frontale sale al 90,2%, con esercitazioni (38%) e tutoraggio (21,2%) e un aumento dell'autoapprendimento (13,8%).

Conclusione

Dai dati OFP 2022 i Fondi Interprofessionali emergono come parte integrante di un ecosistema formativo in cui agiscono come catalizzatori di innovazione nei contenuti, nelle metodologie e nel coinvolgimento di target diversificati, plasmando un'offerta sempre più flessibile, digitale e rispondente alle esigenze competitive delle imprese e dei lavoratori.

Roberto Angotti

Primo Ricercatore, Responsabile Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti. Responsabile e Coordinatore Nazionale ReferNet Italy.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

Gli investimenti formativi nella PA

Roberto Angotti

Introduzione

Nel contesto delle trasformazioni imposte dalle transizioni digitale e verde, la formazione continua nella Pubblica Amministrazione italiana assume oggi un ruolo strategico, riconosciuto sia nelle agende europee che nelle policy nazionali. Le sfide sistemiche legate alla modernizzazione del settore pubblico hanno portato l'Unione europea a definire obiettivi ambiziosi entro il 2030, come la completa accessibilità online dei servizi pubblici chiave. Obiettivi che presuppongono un profondo investimento sul capitale umano, in termini sia quantitativi che qualitativi.

In Italia, le recenti strategie istituzionali – dal PNRR alla Strategia per le competenze digitali, fino alle più recenti direttive ministeriali – hanno rilanciato con forza il tema della formazione come leva per l'innovazione amministrativa. Strumenti come il portale Syllabus, il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale delineano un ecosistema di interventi volto a favorire un aggiornamento strutturale e diffuso delle competenze, soprattutto digitali, dei dipendenti pub-



blici. Tuttavia, permangono criticità rilevanti: la scarsa omogeneità degli investimenti formativi tra amministrazioni centrali e periferiche, la frammentazione delle iniziative, la difficoltà di misurare l'effettivo impatto dei percorsi formativi sul miglioramento della performance organizzativa, la dubbia efficacia della formazione obbligatoria, soprattutto se erogata in modalità asincrona.

A fronte di un quadro così articolato, si rende necessario un approfondimento

empirico sulla reale diffusione delle pratiche formative nella PA e sui modelli organizzativi adottati per sostenerle.

Per sviluppare un dibattito pubblico su questi temi, INAPP realizza da qualche anno una ricerca denominata INDACO-PA¹, che si articola in una rilevazione statistica periodica e in una serie di analisi basate anche su studi di caso, focus group e interviste a testimoni privilegiati. Si riportano in questa sede alcuni risultati della seconda edizione,

condotta su un ampio campione di amministrazioni e finalizzata a rilevare le modalità di programmazione, gestione e valutazione degli investimenti formativi.

L'analisi consente di evidenziare punti di forza, aree critiche e potenziali leve di rafforzamento, offrendo evidenze utili alla costruzione di policy più mirate ed efficaci per il consolidamento di un'amministrazione capace di affrontare le sfide del prossimo decennio.

1 INDACO-PA (Indagine sulla conoscenza nella Pubblica amministrazione) è una rilevazione statistica, realizzata dall'Inapp (Gruppo di ricerca "Formazione continua e apprendimento degli adulti").

RICERCA e STUDI

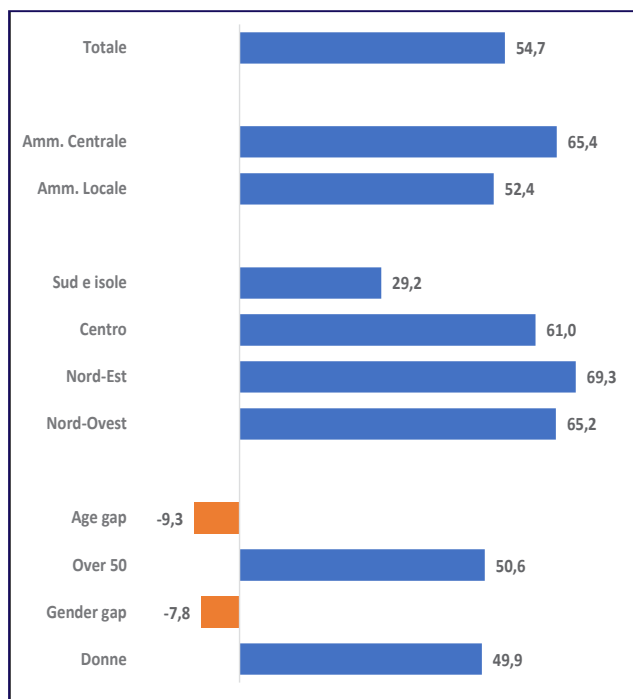


Fig. 1 - Quota di partecipanti a corsi di formazione nelle PA, per livello di amministrazione, ripartizione territoriale, genere e età (in % del personale di tutte le PA). Fonte: Inapp INDACO-PA 2022.

Diffusione delle pratiche formative e livelli di coinvolgimento del personale nella PA post-pandemia

Dall'analisi dei dati INDACO-PA emerge un quadro complesso, in cui la resilienza delle amministrazioni si accompagna a evidenti limiti nella capacità di tradurre l'offerta formativa in una diffusione omogenea sul personale.

Se da un lato circa il 87% delle PA ha mantenuto o intensificato nel 2022 le attività di aggiornamento professionale anche dopo la fase acuta della pandemia, dall'altro il coinvolgimento effettivo dei dipendenti si ferma a poco più della metà degli organici e la du-

rata media annua per partecipante è scesa sotto le venti ore, livelli inferiori a quelli pre-pandemici.

Questi indicatori evidenziano un restringimento dell'intensità e dell'ampiezza delle pratiche formative, con il rischio di trasformare le risorse stanziare in un insieme di interventi a macchia di leopardo anziché in un vero processo di capacity building per l'intero comparto pubblico.

La lettura disaggregata per livello istituzionale e contesto territoriale mette in luce un ulteriore nodo: le amministrazioni locali, pur registrando un tasso di offerta leggermente superiore rispetto a quelle centrali, coinvolgono poco più della metà dei propri dipendenti, a fronte di un'adesione che supera il 65% negli enti cen-

trali; fattore questo che attenua il potenziale vantaggio di prossimità ai bisogni del territorio che si vorrebbe assegnare alle autonomie locali. Ancora più accentuate appaiono le disuguaglianze tra Nord e Sud: mentre nel Centro Nord più del 90% delle PA eroga formazione, nel Mezzogiorno non si raggiunge l'80%, e il tasso di partecipazione nelle regioni del Sud non arriva al 30%, meno della metà di quello settentrionale.

Una polarizzazione territoriale che, seppure in parte ridimensionata grazie a una crescita delle modalità alternative (autoapprendimento, workshop, training on the job), permane come barriera alla coesione delle competenze a livello nazionale (Fig. 1). A queste fratture geografiche e organizzative si affiancano significative asimmetrie demografiche: le donne partecipano circa al 50% rispetto a una platea maschile più coinvolta, e gli over 50 emergono come segmento particolarmente trascurato, con un tasso di adesione inferiore di oltre nove punti rispetto agli under 50 (Fig. 1).

Tale distribuzione testimonia come le politiche formative stentino a intercettare i fabbisogni di equità di genere e di valorizzazione delle competenze maturate, nonostante il pressing sulle strategie di upskilling e reskilling declinato a livello europeo e nazionale.

Infine, la variegata frammentazione dei format didattici – con la prevalenza dei corsi “a catalogo” ri-

spetto a metodologie più integrate e “on the job” – evidenzia una cultura organizzativa ancora poco incline a introdurre soluzioni di formazione continua e contestualizzata.

In un'epoca in cui la PA è chiamata a sviluppare competenze digitali e normative in tempi rapidi, questa rigidità nei modelli formativi rischia di rallentare la transizione verso nuovi assetti di servizio al cittadino.

In sintesi, la seconda edizione dell'Indagine INDACO PA disegna una Pubblica Amministrazione che non ha perso la capacità di investire in formazione, ma che allo stato attuale utilizza queste risorse in maniera parcellizzata, con forti disuguaglianze interne e con evidenti ritardi nell'adozione di approcci didattici più agili e inclusivi.

Il fabbisogno di competenze da parte della PA

Quali sono le determinanti organizzative, culturali e di governance che incidono sul disallineamento tra risorse disponibili e impatto formativo? Il fabbisogno di competenze all'interno della PA emerge con forza dai risultati di INDACO-PA, che ne rileva la specificità e le priorità percepite dalle amministrazioni.

L'indagine conferma che le amministrazioni privilegiano competenze tradizionali di governo e compliance, ritenute fondamentali per la modernizzazione.

In testa alla graduatoria si collocano programmazio-



Fig. 2 - Le 10 competenze ritenute più rilevanti dalle pubbliche amministrazioni (in % del totale).

ne e pianificazione, gestione degli adempimenti contabili e protezione dei dati personali, a testimonianza della centralità delle skills tecnicooperative nella PA digitale. Subito dopo emergono competenze informatiche di base e capacità di produrre documenti digitali, segnalando l'urgente necessità di consolidare le basi operative (Fig. 2).

Le abilità trasversali – problem solving, comunicazione interna e gestione del tempo – ottengono un riconoscimento medio, mentre le competenze relazionali e le digital skill avanzate (come software specialistici o programmazione) risultano meno valorizzate. Questo terreno di disallineamento riflette una scelta prevalente: garantire l'efficienza quotidiana piuttosto che alimentare processi innovativi e l'engagement con utenti e stakeholder (Fig. 2). Infine, sono ritenute meno rilevanti competenze come l'influenza persuasiva,

la matematica avanzata e le conoscenze linguistiche, evidenziando un'ulteriore area di sottoutilizzo, nonostante il potenziale di supporto al cambiamento organizzativo. Questa dicotomia fra “core” e “avanzate” implica un fabbisogno formativo doppio: da un lato, rafforzare le skill di base (procedurali, digitali e organizzative); dall'altro, sviluppare capacità analitiche, linguistiche e di change management, indispensabili per costruire una PA più flessibile, inclusiva e orientata al cittadino. Solo un'offerta formativa calibrata sulle reali lacune potrà convertire gli investimenti in risultati concreti e sostenibili nel prossimo decennio.

Conclusioni

I risultati di INDACO-PA restituiscono l'immagine di una PA che, pur mantenendo una discreta capacità di investimento in formazione, fatica a convertirla in

una leva strutturale di cambiamento organizzativo.

La frammentazione territoriale, le disuguaglianze demografiche, la rigidità dei formati didattici e l'eccessivo utilizzo di attività formative erogate a distanza in modalità asincrona ostacolano la costruzione di un ecosistema formativo inclusivo e strategico.

Il fabbisogno di competenze rilevato evidenzia una prevalenza di esigenze operative e di compliance, a scapito di quelle più innovative e trasversali, segnalando un disallineamento tra priorità percepite e traiettorie di trasformazione auspiccate.

Per rendere la formazione un reale motore di modernizzazione, occorre rafforzare la coerenza tra offerta formativa e profili di competenze ad alto impatto, promuovendo modelli capaci di combinare efficacia, accessibilità e valorizzazione del capitale umano pubblico.

Riferimenti bibliografici

Angotti R., Occhiocupo G., Pedone A. (2023), *Formazione continua e digitalizzazione nella PA. Spunti di riflessione dai dati dell'Indagine INDACO-PA, Sinapsi*, XIII, n.3, pp. 33-48 <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/4204>.

Angotti R. (2021), *Formazione, digitalizzazione e nuova domanda di competenze*, pp. 109-121, in INAPP (2021), *Rapporto INAPP 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post covid-19*, Roma, Inapp <https://www.inapp.gov.it/wp-content/uploads/2023/01/Inapp_Rapporto_2021.pdf>.

INAPP (2025), *XXIV Rapporto sulla formazione continua: annualità 2023-2024*, Roma, Inapp <https://oa.inapp.gov.it/handle/20.500.12916/4739>.

Roberto Angotti

Primo Ricercatore, Responsabile Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti. Responsabile e Coordinatore Nazionale ReferNet Italy.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

RICERCA e STUDI

La transizione digitale nella PA: percorsi formativi tra evidenze e pratiche emergenti

Alessandra Pedone

Digitalizzazione e apprendimento continuo nella PA: evidenze, divari, opportunità

L'esperienza del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, accelerata dalla pandemia di Covid-19, ha rappresentato un punto di svolta tanto per l'organizzazione del lavoro quanto per i processi di apprendimento continuo. La risposta formativa della PA si è basata prevalentemente su interventi di alfabetizzazione digitale e sull'uso di strumenti col-

laborativi, con un ricorso massiccio alla formazione a distanza, spesso sotto forma di webinar asincroni. Le esigenze formative emerse hanno riguardato non solo le competenze tecniche, come la gestione delle piattaforme di lavoro condivise, la cybersecurity, e la digitalizzazione dei processi, ma anche le competenze trasversali, indispensabili in un contesto ibrido: gestione del tempo, leadership, autonomia, capacità collaborativa e orientamento al risultato. Le prospettive delineate dalla ricerca INAPP suggeriscono che, nella Pubblica Amministrazione, la

digitalizzazione e l'apprendimento continuo debbano evolvere verso un modello integrato e strategico, capace di combinare formazione in presenza e a distanza, di promuovere una cultura della fiducia e dell'autonomia e di valorizzare la certificazione delle competenze acquisite.

In questo quadro, la transizione digitale della Pubblica Amministrazione italiana si configura come una sfida cruciale, orientata al potenziamento del capitale umano e, in particolare, al rafforzamento diffuso delle competenze digitali del personale.

Competenze digitali: consapevolezza e azione

Il ruolo strategico delle competenze digitali nella Pubblica Amministrazione è confermato dal consenso delle amministrazioni sulla loro rilevanza. L'indagine INDACO-PA mostra che l'86,3% delle PA considera prioritaria la protezione dei dati personali, mentre il 56,1% attribuisce importanza a competenze più specifiche, come la creazione e rielaborazione di contenuti digitali (Fig.1). In generale, oltre due terzi delle amministra-

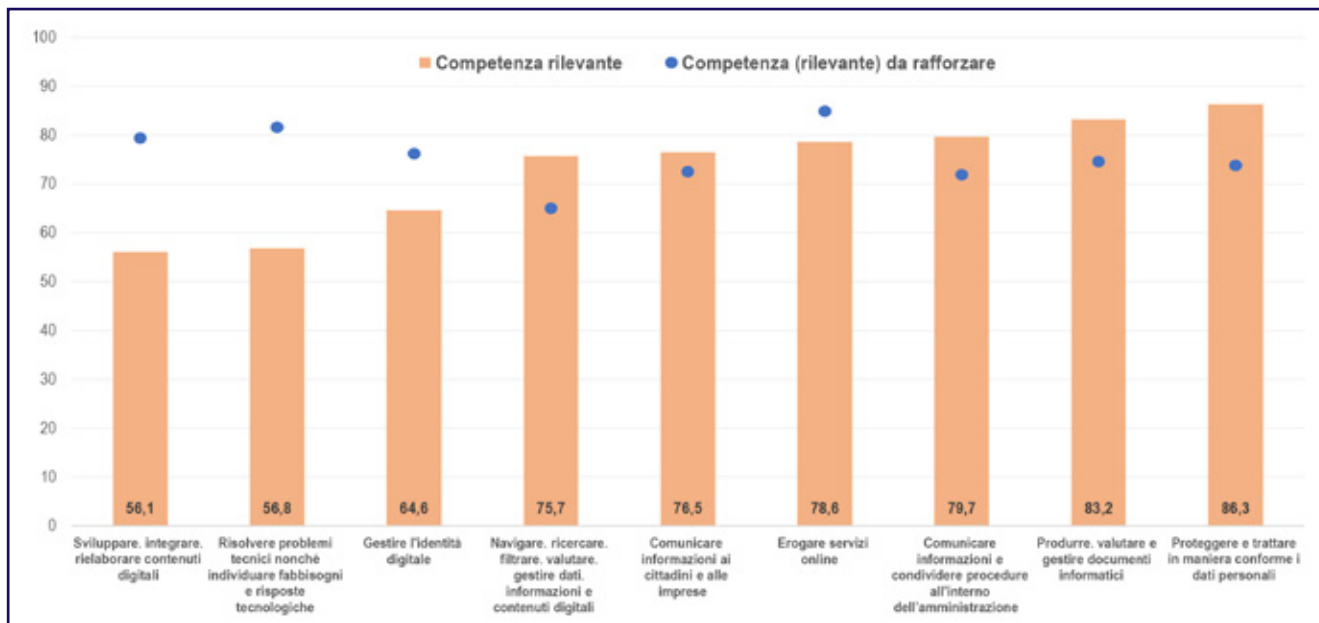


Fig. 1 - Distribuzione delle Pubbliche Amministrazioni in base alla rilevanza e alla necessità di rafforzamento delle competenze digitali (in % di tutte le PA).
Fonte: Inapp INDACO-PA 2022.

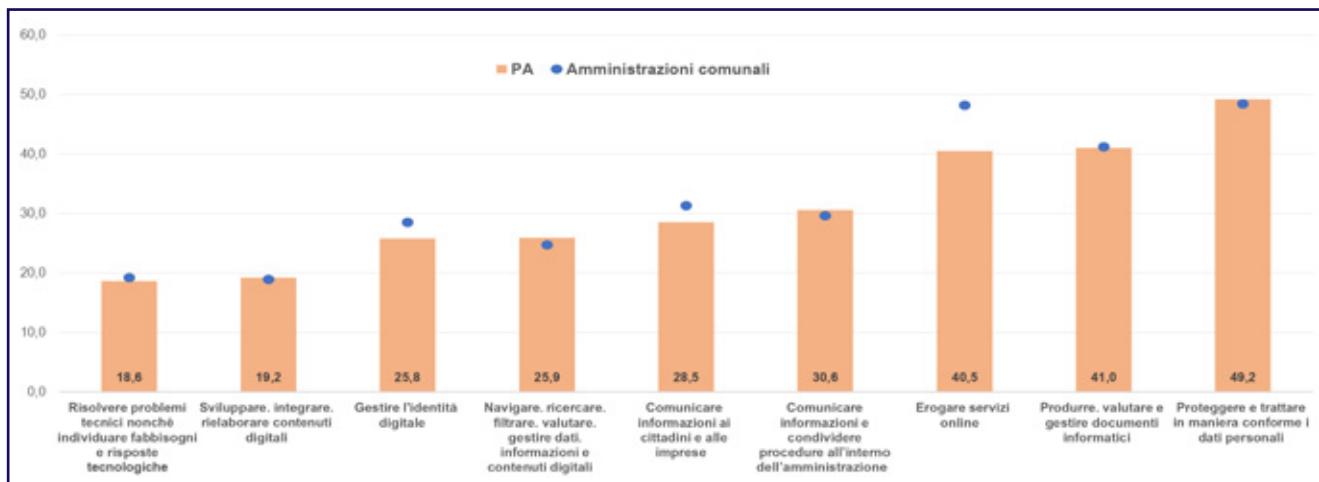


Fig. 2 - PA che hanno offerto attività di formazione e che hanno investito nelle competenze digitali (in % di tutte le PA che realizzano attività di formazione).
Fonte: Inapp INDACO-PA 2022.

zioni riconoscono l'importanza delle competenze digitali, sebbene l'attenzione cala per aree più specialistiche come la gestione dell'identità digitale (64,6%) o il *problem solving* tecnologico (56,8%). Tuttavia, questa consapevolezza non sempre si riflette nell'offerta formativa effettiva. Le principali aree oggetto di intervento sono la protezione dei dati (49,2%), la gestione dei documenti informatici (41%) e l'erogazione di servizi online (40,5%) (Fig. 2). Le competenze più complesse, invece, sono trattate da meno del 20% delle amministrazioni. I comuni mostrano maggiore attenzione alla formazione per i servizi digitali ai cittadini (48,2%, contro il 40,5% generale), in linea con il loro ruolo di front line.

Conclusioni: Metodologie innovative: cosa funziona davvero

Le ricerche qualitative INAPP (2022-2023) confer-

mano un cambio di paradigma: la pandemia ha accelerato la diffusione della formazione online, attivata da oltre il 95% delle PA nel 2021, in forma esclusiva (45,5%) o mista (49,8%). Nel 2022, il *blended learning* è preferito dal 63,7% delle PA. Persistono forti divari: le amministrazioni centrali investono di più, mentre le locali, specie nel Sud, sono in ritardo (solo il 60,8% ha attivato corsi, contro oltre il 90% nel Centro-Nord). Si riducono invece le differenze nella micro-formazione e nel training on the job.

Tra le soluzioni emergenti: *microlearning*, piattaforme LMS e percorsi asincroni, soprattutto per neoassunti e formazione on demand. Le esperienze analizzate nei casi studio di alcuni Comuni, dimostrano il potenziale trasformativo della formazione integrata con *smart working* e digitalizzazione. Le principali criticità segnalate dalle PA riguardano l'interazione formativa (relazioni docente-discente), la dispersione dell'attenzione e la difficoltà di conciliare formazione e lavoro in remoto. Nonostante ciò, il giu-

dizio sulla formazione online è positivo: l'89,7% delle PA la ritiene più accessibile e funzionale. In prospettiva, le evidenze INDACO suggeriscono alcune priorità:

- investire in formazione digitale diffusa, con attenzione a soft e digital soft skills;
- rafforzare i sistemi interni di formazione *on demand* per una maggiore personalizzazione;
- promuovere la certificazione delle competenze per valorizzare i percorsi formativi;
- consolidare il ruolo strategico della formazione nella realizzazione del PNRR.

Riferimenti bibliografici

Angotti R., Occhiocupo G., Pedone A. (2023), *Formazione continua e digitalizzazione nella PA. Spunti di riflessione dai dati dell'Indagine INDACO-PA, Sinapsi*, XIII, n.3, pp. 33-48 <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/4204>.

Angotti R., Pedone A., *Modalità di funzionamento e problematiche delle politiche europee e nazionali di sostegno alla formazione continua e sviluppo delle competenze nelle impre-*

se e nella PA, Intervento a "VII Convegno SISEC", Brescia, Università di Brescia, 8-11 febbraio 2023 <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3795>.

Angotti R. (2021), *Formazione, digitalizzazione e nuova domanda di competenze*, pp. 109-121, in INAPP (2021), *Rapporto INAPP 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post covid-19*, Roma, Inapp <https://www.inapp.gov.it/wp-content/uploads/2023/01/Inapp_Rapporto_2021.pdf>

INAPP (2025), *XXIV Rapporto sulla formazione continua: annualità 2023-2024*, Roma, Inapp <https://oa.inapp.gov.it/handle/20.500.12916/4739>.

Occhiocupo G., Pedone A. (2023), *L'impatto dello smart working sui processi di reskilling e upskilling nel lavoro privato e pubblico: primi elementi di analisi*, *Economia & lavoro, Rivista di politica sindacale, sociologia e relazioni industriali* 1/2023, pp. 83-102, doi: 10.7384/108825 <<https://inapp.infoteca.it/?ids=24868>>.

Alessandra Pedone

Ricercatrice INAPP, Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti, Struttura Sistemi Formativi.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>

LEADERSHIP FORUM

15 - 16 OTTOBRE 2025 Teatro degli Arcimboldi MILANO

Ferzan Ozpetek
TALENTO



Kim Scott
CORPORATE CULTURE



Daniel Goleman
INTELLIGENZA EMOTIVA



Paul Polman
VISIONE E SOSTENIBILITÀ



Paolo Benanti
ETICA & AI



Erica Dhawan
TEAM WORK



LEADER SAPIENS

Howard Yu
INNOVAZIONE



Hubert Joly
PURPOSE



Diana Nyad
MINDSET



Gianmarco Tamperi
ALTE PRESTAZIONI



Nathalie Nahai
CUSTOMER TRENDS



Enrico Bartolini
ECCELLENZA



Scopri le condizioni di partecipazione
riservate ai soci AIF
segreteria nazionale@associazioneitalianaformatori.it

Scansiona il QR code
oppure visita il sito
theleadershipforum.it



Deloitte.

BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor
Adecco **vianova**
simply your digital transformation

Official Airline
DELTA

Supporting Partner
acfmt
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

Communications Partner
TEAM LEWIS

Academic Partner
POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Official Green Carrier
TRENITALIA
GRUPPO RAILWAYS GROUP (GRUPPO RAILWAYS)

Official Hotel
MELIA HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag
TUCANO
MILANO 1945

Official Coffee
NESPRESSO

Main Media Partner
FORTUNE | ITALIA

Official Lounge
Chateau d'Aix
MILANO 1945

Urban Media Partner
METRO

Official Language Services
maka
language consulting

Official Merchandising
GIFT CAMPAIGN
Gifts personalizzati e regalo associati

Technical Partner
ITALICA

ESPERIENZE e VISSUTI



ESPERIENZE e VISSUTI

Micro-learning e Intelligenza Artificiale: nuove frontiere per la formazione continua nelle imprese

Alessandra Pedone

Formazione continua e digitale: le imprese puntano sul micro-learning

Con l'evoluzione organizzativa, come lo smart working, la formazione digitale si è affermata come risposta efficace ai nuovi bisogni di aggiornamento. Restano criticità, come ad esempio il rafforzamento delle competenze digitali, ma il trend è consolidato: la digitalizzazione è parte integrante delle pratiche formative. Un esempio emblematico è il *micro-learning*: moduli brevi, fruibili da smartphone o pc, che si integrano facilmente nel lavoro quotidiano. Dopo la pandemia, molte imprese hanno adottato questo approccio per favorire l'apprendimento *just-in-time* e rafforzare la resilienza dei team. Secondo l'indagine Inapp (INDACO-Imprese 2022), nel 2021 un terzo delle imprese ha erogato almeno il 75% dei corsi in digitale. La diffusione cresce con la dimensione aziendale (Fig. 1). Le imprese italiane stanno quindi sperimentando soluzioni formative brevi, flessibili e innovative. Spetta ai

formatori cogliere queste dinamiche per accompagnare l'evoluzione delle competenze.

Microlearning nelle imprese italiane: un approccio modulare e flessibile

Il *micro-learning* si è affermato nel post-pandemia come modalità efficace di formazione continua, soprattutto nelle imprese più strutturate: lo adotta il 22,4% delle grandi aziende, contro il 7,3% delle microimprese. È particolarmente utile per la formazione *on the job*, utilizzata durante l'orario di lavoro nel 43,6% dei casi. L'86,3% delle imprese lo ritiene efficace per affrontare problemi operativi, e il 79,3% ne auspica una maggiore integrazione con la formazione tradizionale. Tuttavia, la diffusione resta limitata nelle PMI e nei contesti con scarsa digitalizzazione. Il *micro-learning* può anche promuovere l'autoapprendimento e si integra sempre più spesso in LMS aziendali per attività di *onboarding*, aggiornamenti normativi e sviluppo di *soft e techni-*



cal skills. Nella formazione aziendale, il settore dei servizi guida l'adozione delle soluzioni digitali, mentre nell'industria oltre metà delle imprese non prevede ancora corsi da remoto, segno di maggiore prudenza o minore compatibilità operativa. Si afferma tuttavia un modello ibrido, che combina formazione in presenza e digitale. Tra le soluzioni più apprezzate, il *micro-learning* si distingue per la sua flessibilità e adattabilità, offrendo contenuti brevi e fruibili anche in contesti produttivi ad alta dinami-

tà. L'adozione di queste pratiche non è però omogenea sul territorio. I dati mostrano una maggiore diffusione nel Nord-Ovest (8,1%) rispetto al Centro-Sud (6,5%), confermando un divario che interessa anche altri aspetti dell'innovazione formativa. Quanto alle modalità concrete di erogazione, la formula più diffusa è l'autoformazione svolta durante l'orario di lavoro, scelta dal 43,6% delle imprese. Seguono, a pari merito, i corsi in presenza e quelli a distanza in modalità sincrona (entrambi al 32%) (Fig. 2).

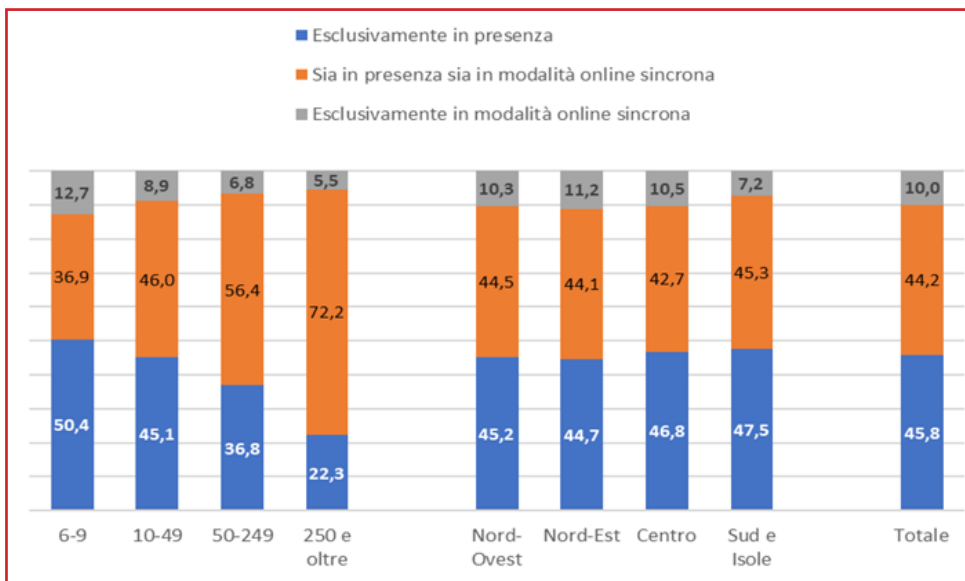


Fig. 1 - Imprese con 6 addetti e oltre che hanno realizzato corsi di formazione per i propri addetti, a seconda della modalità di erogazione, per dimensione aziendale e ripartizione territoriale. Anno 2021 (in % del totale).
Fonte: Inapp, Indagine sulla conoscenza nelle imprese (INDACO-Imprese 2022).

Micro-learning: più diffuso nelle grandi imprese, ma con potenzialità trasversale

Anche nel caso del *micro-learning*, come già osservato per la digitalizzazione della formazione, la dimensione aziendale fa la differenza. Le imprese più grandi, con oltre 250 addetti, adottano queste tecnologie in misura molto più ampia: ben il 22,4% le utilizza, contro appena il 7,3% delle microimprese. Un divario che riflette maggiori disponibilità organizzative, tecnologiche e culturali nel gestire l'innovazione formativa. Ma cosa pensano le imprese di questo approccio? I dati rivelano un atteggiamento complessivamente positivo (Fig. 3): l'86,3% lo considera efficace per affrontare problematiche operative quotidiane, mentre quasi otto

aziende su dieci (79,3%) ritengono che dovrebbe essere meglio integrato con le forme tradizionali di formazione.

Interessante anche il fatto che il 64% delle imprese lo giudichi più utile rispetto alla formazione convenzionale, soprattutto per l'immediatezza e l'applicabilità delle competenze acquisite. Il *micro-learning* è apprezzato dalle imprese non solo per la sua flessibilità, ma anche per la brevità dei moduli, considerata un punto di forza dal 68,9%: imparare in pochi minuti risponde alle esigenze di contesti lavorativi dinamici (Fig. 4). Il 59,6% valorizza l'accessibilità da diversi dispositivi, utile in ambienti ibridi o in mobilità. Per il 54,7%, la fruizione autonoma e asincrona è un ulteriore vantaggio. Anche la qualità è riconosciuta: il 52,3% delle imprese giudica i contenuti efficaci.

Conclusioni. Tra micro-learning e IA: scenari in trasformazione

L'intelligenza artificiale, inizialmente confinata al *back-end* dei sistemi formativi

— come *Learning Management Systems* (LMS) e strumenti di *learning analytics* — sta progressivamente permeando anche le pratiche pedagogiche, trasformando profondamente i processi di apprendimento e sviluppo delle competenze. Le applicazioni più diffuse riguardano la personalizzazione dei percorsi formativi, la generazione automatica di contenuti, il tutoraggio adattivo e la profilazione dinamica delle competenze. Secondo l'OECD (Cappelli e Rogovsky, 2023), tuttavia, solo una minoranza delle imprese rileva un impatto significativo dell'adozione dell'IA sulle competenze effettivamente richieste ai lavoratori. Ciò evidenzia una tensione tra il potenziale trasformativo di queste tecnologie e la loro concreta capacità di incidere sulle pratiche organizzative e formative.

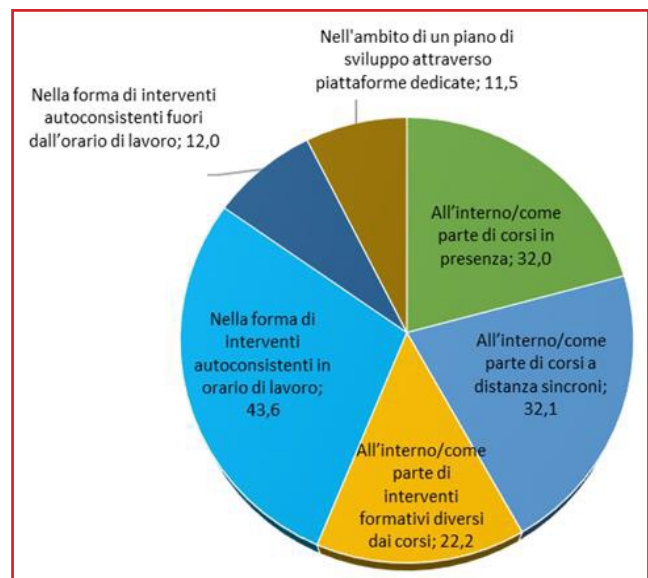


Fig. 2 - Imprese con 6 addetti e oltre che utilizzano il micro-learning, a seconda delle modalità. Anno 2021 (in % delle imprese che utilizzano il micro-learning). Fonte: Inapp, Indagine sulla conoscenza nelle imprese (INDACO-Imprese 2022).

ESPERIENZE e VISSUTI



Fig. 3 - Imprese con 6 addetti e oltre che sono "del tutto d'accordo" o "più d'accordo che in disaccordo" su alcuni aspetti relativi al micro-learning. Anno 2021 (in % delle imprese che utilizzano il micro-learning). Fonte: Inapp, Indagine sulla conoscenza nelle imprese (INDACO-Imprese 2022).

Un rischio non trascurabile è che l'uso dell'IA in ambito formativo finisca per amplificare disuguaglianze già esistenti: l'accesso ai contenuti generati o mediati da IA presuppone competenze digitali minime e capacità di autoapprendimento che non sono equamente distribuite tra i lavoratori, specie nei settori meno digitalizzati o in gruppi demograficamente svantaggiati.

L'utilizzo dell'IA nelle politiche di formazione continua è, peraltro, ancora in una fase prevalentemente esplorativa per molte imprese; tuttavia, si moltiplicano esempi di adozione strutturata, soprattutto in contesti multinazionali o ad alta intensità tecnologica.

Le piattaforme più avanzate integrano già moduli di IA generativa per elaborare percorsi personalizzati a partire dai profili individuali dei lavoratori.

Un'ulteriore frontiera riguarda la valutazione automatizzata delle competenze e la tracciabilità degli ap-

prendimenti mediante tecnologie come la *blockchain*, che possono garantire maggiore trasparenza, sicurezza e portabilità delle certificazioni. L'integrazione tra *micro-learning* e intelligenza artificiale, in particolare, dischiude scenari inediti per la formazione aziendale e settoriale.

Grazie all'IA, i percorsi brevi e modulari tipici del *micro-learning* possono diventare ancora più mirati e dinamici: i sistemi adat-

tivi suggeriscono contenuti in tempo reale, ottimizzano la durata della fruizione in base alle disponibilità individuali e forniscono *feedback* immediati e contestualizzati.

In alcuni casi, tali percorsi possono essere formalmente collegati a microcredenziali, che consentono di certificare competenze specifiche e rendere visibile l'apprendimento anche a livello europeo (EQF, Europass) (Cedefop, 2023), raf-

forzando la portabilità delle qualifiche e la mobilità dei lavoratori.

Per cogliere pienamente il potenziale congiunto di *micro-learning* e IA nella formazione continua, è indispensabile rafforzare alcune leve strategiche, di seguito illustrate:

- Accessibilità e infrastrutture: sostenere l'adozione del *micro-learning* anche in contesti caratterizzati da scarsa capacità organizzativa, come le micro e piccole imprese, attraverso incentivi mirati, servizi di supporto tecnico e piattaforme condivise che riducano le barriere economiche e tecnologiche.
- Competenze digitali: investire massicciamente nell'alfabetizzazione digitale e nello sviluppo della capacità di *learning to learn*, con particolare attenzione ai gruppi più vulnerabili, al fine di democratizzare l'accesso e l'uso delle tecnologie emergenti.

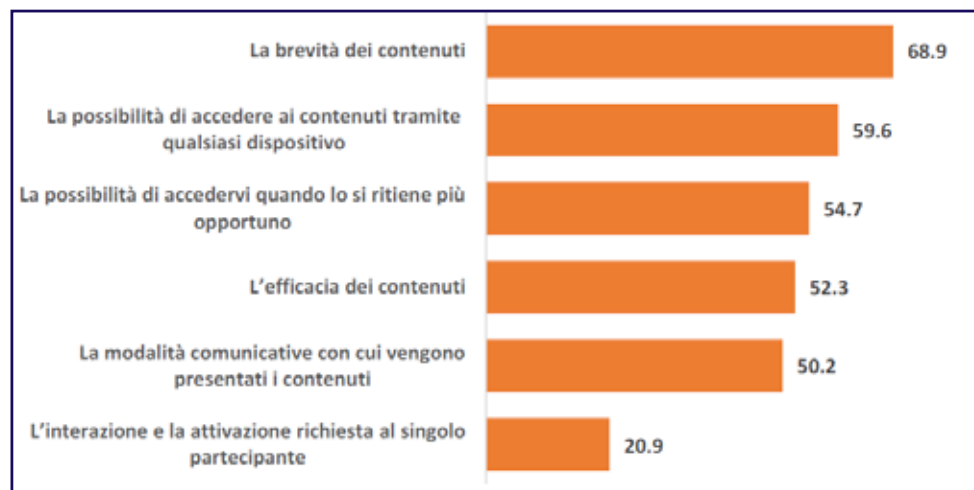


Fig. 4 - Imprese con 6 addetti e oltre a seconda del parere sui punti di forza del micro-learning. Anno 2021 (in % delle imprese che utilizzano il micro-learning). Fonte: Inapp, Indagine sulla conoscenza nelle imprese (INDACO-Imprese 2022).

- Certificazione modulare: promuovere l'integrazione tra *micro-learning* e microcredenziali, incentivando la partecipazione dei Fondi Interprofessionali e l'utilizzo del Fondo Nuove Competenze per finanziare percorsi riconosciuti e spendibili sul mercato del lavoro.
- Etica e governance dell'IA: assicurare trasparenza, inclusività e qualità nei sistemi formativi basati su IA, in linea con i principi stabiliti dall'AI Act europeo e dalle raccomandazioni internazionali in materia di intelligenza artificiale ed educazione.

L'uso dell'IA nella formazione continua solleva infatti questioni etiche, legali e organizzative di grande rilievo: dalla protezione dei dati personali, alla trasparenza e verificabilità degli algoritmi, fino al rischio di consolidare o amplificare bias preesistenti nei pro-

cessi decisionali. È pertanto necessario adottare una governance condivisa, in cui istituzioni pubbliche, imprese, parti sociali e formatori cooperino per garantire che l'IA sia al servizio dello sviluppo umano, evitando che si riduca a una mera scorciatoia tecnologica priva di reale valore pedagogico. In quest'ottica, risulta strategico potenziare il ruolo degli attori intermedi - come associazioni di categoria, fondi interprofessionali ed enti bilaterali - nella definizione di standard comuni, nella diffusione di buone pratiche e nella costruzione di un ecosistema formativo più equo e trasparente (Butera e De Michelis, 2024). *Micro-learning* e intelligenza artificiale costituiscono dunque due leve strategiche e complementari per una formazione continua più agile, personalizzata e reattiva, capace di adattarsi alle rapide trasformazioni dei mercati e delle tecnologie.



Riferimenti bibliografici

Butera F., De Michelis G. (2024), *Intelligenza artificiale e lavoro, una rivoluzione governabile*, Venezia, Marsilio.

Cappelli, P., Rogovsky, N., (2023), *Artificial intelligence in human resource management: a challenge for the human-centred agenda?*, ILO Working Paper 95 (Geneva, ILO). <https://doi.org/10.54394/OHVV4382>.

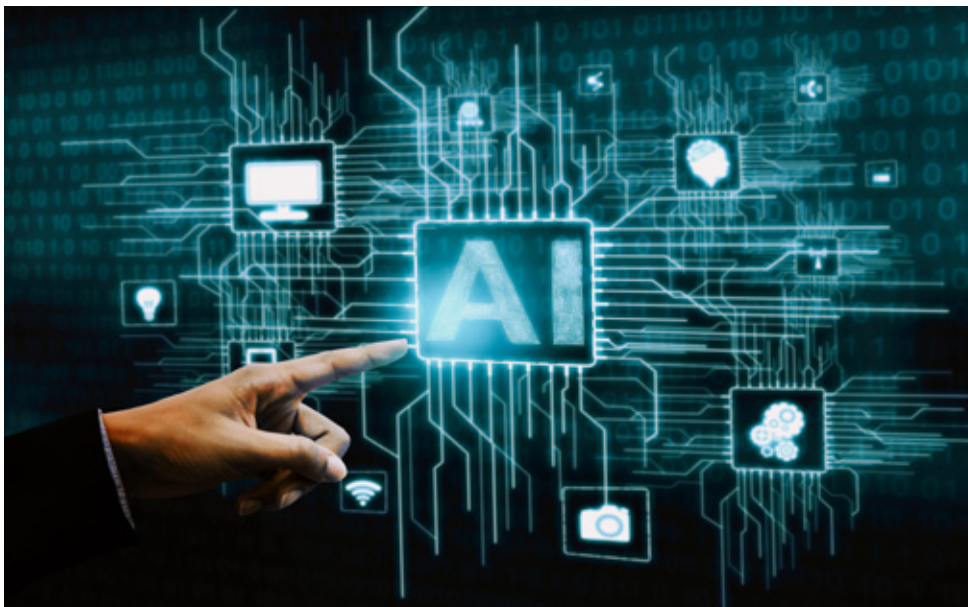
Cedefop (2023). *Microcredentials for labour market education and training: microcredentials and evolving qualifications systems*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper, No 89. <http://data.euro-pa.eu/doi/10.2801/566352>.

INAPP (2025), *XXIV Rapporto sulla formazione continua: annualità 2023-2024*, Roma, Inapp <<https://oa.inapp.gov.it/handle/20.500.12916/4739>>.

OECD. (2023). *Micro-credentials for lifelong learning and employability: Uses and possibilities*. OECD Education Policy Perspectives, No. 66. OECD Publishing.

Pedone, A. (2024). Continuing training in the digital era: Microlearning, microcredentials, and digital badges: Challenges and perspectives. *QTimes - Journal of Education, Technology and Social Studies*, 16(1), 123-134. https://doi.org/10.14668/QTimes_16111.

UNESCO, van der Hijden, P., & Martin, M. (2024). *Short courses, micro-credentials, and flexible learning pathways: A blueprint for policy development and action* (Policy Paper). UNESCO IIEP.



Alessandra Pedone

Ricercatrice INAPP, Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti, Struttura Sistemi Formativi.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

ESPERIENZE e VISSUTI

Seniority Management e Apprendimento Intergenerazionale

Francesca Campisi

“È tempo che le risorse umane e i professionisti del talent management smettano di guardare ciò che ci divide tra le generazioni e inizino con ciò che ci tiene insieme...”. (White 2011)

Apprendimento intergenerazionale e invecchiamento attivo

Secondo il Report World Population Prospects 2024 (United Nations 2024), i Paesi in fasi più avanzate del processo di invecchiamento demografico dovrebbero prendere in considerazione l'uso della tecnologia per migliorare la produttività a tutte le età, progettare più opportunità di apprendimento e riqualificazione permanente, supportare forze lavoro multigenerazionali e creare opportunità per prolungare la vita lavorativa. Oggi è cruciale affrontare positivamente il futuro lavorando sulla base dei bisogni di apprendimento formale, non formale e informale degli adulti, per fornire le conoscenze, abilità e competenze necessarie per un'Europa inclusiva, sostenibile, socialmente giusta e più resiliente (Consiglio Europeo 2021). La presenza di



quattro coorti generazionali nelle organizzazioni, rende più cogente trattare il tema della *Age Diversity* con modelli di gestione intergenerazionale e con progetti efficaci di *Seniority Management*, per creare un equilibrio tra le competenze e i modelli di pensiero delle diverse generazioni. Servono pratiche che affrontino l'invecchiamento della forza lavoro, gestiscano il prolungamento della vita lavorativa e promuovano le

pari opportunità fra lavoratori diverse per età e bisogni. Anche l'OCSE (2020) sottolinea la necessità di riscoprire il valore della relazione e dell'interazione tra l'anziano e le generazioni del futuro, nella prospettiva di autodeterminazione al bene comune, mentre il Cedefop richiama la necessità di un dialogo costruttivo e partecipativo tra generazioni di soggetti che, con ideali e aspirazioni diverse, possono fare 'rete socia-

le' per lo sviluppo del territorio.

In virtù di tali indirizzi, dal 2019 è attivo in Italia il coordinamento nazionale partecipato multilivello delle politiche sull'invecchiamento attivo, per promuovere una maggiore consapevolezza dell'apprendimento intergenerazionale, col coinvolgimento attivo degli attori locali (decisori pubblici, società civile, comunità scientifica)¹. Dal 2023 anche la comunità scientifi-

¹ Accordo di collaborazione triennale fra il Dipartimento per le Politiche della Famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri (DIPO-FAM) e l'Istituto Nazionale di Riposo e Cura per Anziani (IRCCS INRCA), <https://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/invecchiamento-attivo>.



ca e degli stakeholders territoriali si è attivata con il progetto AGE-IT², rendendo l'Italia un polo scientifico internazionale per la ricerca sull'invecchiamento, un 'laboratorio empirico' quale standard di riferimento in campo socioeconomico, biomedico e tecnologico per una società inclusiva a tutte le età. Guidato dall'Università di Firenze, AGE-IT è un primo sforzo integrato e interdisciplinare, finalizzato, attraverso un board trasversale (LEAA)³, a costruire delle linee guida per una longevità sana, olistica e inclusiva costituendosi, per questo, quale *best practice* di ricerca e di restituzione pubblica del PNRR.

In un mercato del lavoro profondamente cambiato, dalla digitalizzazione prima e dalla pandemia dopo, la prospettiva di una *Age Diversity* diffusa e trasversale a ogni azienda o settore, si è fatta quanto mai concreta di fronte all'eterogeneità generazionale di Baby Boomer, Generazione X, Millennial, Zers. La letteratura scientifica (Marcaletti 2013; Grignoli, 2015; Pignalberi 2021) e le sperimentazioni di buone pratiche sul territorio nazionale ed internazionale, confermano che l'Age Management e l'Apprendimento Intergenerazionale⁴ siano una risposta strategica alle sfide poste dall'invecchiamento demo-

grafico, dall'evoluzione tecnologica e dalla varietà delle coorti generazionali con differenti valori, esperienze, attitudini, bisogni.

Storie di generazioni: collaborazione, innovazione e gestione del talento

Le storie di collaborazione tra generazioni nelle aziende emergenti dagli studi delle sperimentazioni di buone pratiche di AM e AI, non sono solo racconti edificanti, ma veri e propri catalizzatori di innovazione, in grado di trasformare la cultura organizzativa, di

generare nuove soluzioni, di fare emergere nuove risorse e talenti.

Come nel caso di un'importante banca italiana (INAPP 2023), in cui 54 dipendenti di diverse età, partecipando al programma 'Across Ages', hanno sperimentato un percorso di superamento di stereotipi e creazione di fiducia. Guidati da un *Diversity Manager* e da un consulente di *Management* e *Leadership* e confrontandosi in gruppi di lavoro misti, hanno contribuito alla costruzione di una cultura di fiducia e rispetto, in cui anche il diritto all'errore è stato una leva di apprendimento e innovazione. Il percorso è confluito nel-

2 *Age-It: Ageing Well in an Ageing Society*, Una nuova alleanza per progettare soluzioni socioeconomiche, biomediche, tecnologiche per un'Italia inclusiva verso tutte le generazioni <https://ageit.eu/wp>.

3 Ibidem.

4 Da qui in poi indicati rispettivamente con AM e AI.

ESPERIENZE e VISSUTI

LUCI ED OMBRE

DIPENDENTI TUTTI - Alta motivazione - Valorizzazione diversità - Formazione in ottica <i>win-win</i> - Modalità formative differenti (<i>task force</i>, cantieri, gruppi misti) - Istituzione nuove figure: <i>mentor</i>, <i>ambassador</i>, <i>employer partners</i> - Abbattimento stereotipi - Mobilità ruoli - Modello <i>peer to peer</i> - Condivisione patrimonio e progetto comune	 Indagine AGEMIL -Il ruolo dell'AI nelle pratiche di AM aziendale		DIPENDENTI TUTTI - Polarizzazione giovani e anziani - Gruppi lavoro improvvisati e destrutturati - Scetticismo - Mancanza spirito partecipativo - Scarsa cultura formazione - Pessimismo
HR - Consapevolezza e creatività nel privato <i>Diversity Management</i> <i>Welfare</i> aziendale - Integrazione programmi tradizionali e sperimentali - Interesse al tema - Urgenza implementazione AM e AI	JUNIOR - Digitale, pensiero creativo - Nuovi punti di vista - Strumento motivante - Mettersi in gioco - Riconoscere l'altro	JUNIOR - Differenziale esperienziale e relazionale con senior - Competizione - Approcci e motivazioni diverse - Aumento turn-over - Supponenza	HR 'Forzatura' nella PA - Difficoltà management gestione complessità - Assenza regolamentazione, programmazione e pianificazione misure AM e AI - Mancanza finanziamenti - Scarsa cultura longevità consapevole
	SENIOR - Esperienza - Condivisione - Scambio prospettive diverse - Riconoscere competenze junior	SENIOR - Divario digitale tecnologico - Stereotipi - Affidamenti incongrui - Prassi desuete e stratificate - Difficoltà modalità relazionali	

Tab. 1 - Vantaggi e criticità relativi agli interventi di AI e AM e risultanti dal confronto generazionale.

la redazione di una “Carta aziendale” e nella costituzione di un “Comitato intergenerazionale” per promuovere ulteriori attività di sensibilizzazione, come gli incontri al buio tra colleghi di diverse generazioni. Quando senior e junior lavorano insieme, si crea un circolo virtuoso di apprendimento reciproco e scambio di competenze e visioni. Questa contaminazione favorisce la nascita di idee innovative, perché integra approcci tradizionali e nuovi punti di vista, rivelandosi efficace a controbilanciare il divario digitale e tecnologico degli over 50 e il peso del differenziale esperienziale e relazionale degli junior rispetto ai colleghi più anziani. Ad esempio, nel

progetto ‘#PAT4Young’ della Provincia Autonoma di Trento, i neoassunti hanno aiutato i colleghi senior nell’uso delle nuove tecnologie, mentre quest’ultimi hanno trasmesso ai giovani la visione strategica e la capacità di pianificazione. Le sperimentazioni di buone pratiche sono ancora limitate a una bassa percentuale di grandi imprese; tuttavia, esse coinvolgono un ampio numero di dipendenti, come avvenuto in uno dei maggiori gruppi energetici italiani (op. cit.), con il progetto ‘Agility at Work’ all’insegna dell’apprendimento continuo e la creazione di comunità di pratica. Un contesto rivelatosi efficace per co-creare le soluzioni ai problemi

attingendo ai background dei 40 partecipanti di diverse generazioni e strutture organizzative, usando il confronto intergenerazionale come spinta ad una maggiore resilienza organizzativa e apertura all’innovazione. Tutti elementi di sostegno all’unicità delle persone e di orientamento in senso olistico al cambiamento per un lavoro sostenibile, specialmente in relazione ai lavoratori *low skill* (Alessandrini e Mallen 2020). Tuttavia, moltissime imprese rivelano una sottovalutazione del problema della gestione delle età. In particolare, le PMI evidenziano l’urgenza di avviare politiche attive del lavoro a supporto, sia finanziariamente sia con

percorsi formativi e metodologici semplici e flessibili. Un esempio di buona pratica è quella implementata dall’Associazione ‘Attivamente’ di Prato, con percorsi di tutoring e mentoring finalizzata all’inserimento di giovani manager in sostituzione dei senior in prepensionamento, attraverso l’introduzione della figura di un Manager dell’età⁵ e adottando un metodo articolato in tre fasi (programmazione, gestione delle macchine e contatto diretto con i dipendenti). Anche i Fondi Interprofessionali hanno iniziato a pubblicare bandi⁶ per esplorare il ruolo della digitalizzazione nella gestione generazionale, ridurre la distanza tra le generazioni,

5 Tale ruolo è esercitato dai senior in pensione dell’Associazione ‘Attivamente’ che continuano a rendere disponibile il loro know how a supporto del trasferimento di competenze dei lavoratori giovani in ingresso e anziani in uscita i <https://www.attivamente.life/associazione>.

6 <https://www.fondirigenti.it/avvisi>.

valorizzare il capitale umano e facilitare il dialogo intergenerazionale attraverso la leva digitale.

Infine, per i futuri indirizzi di policy, sono interessanti gli ulteriori risultati dell'indagine INAPP⁷ su citata, sinteticamente descritti in Tabella 1, che mostrano i vantaggi e le criticità relativi al tema e l'implementazione degli interventi di AI e di AM per dipendenti e aziende. Accanto ad essi, alcuni aspetti più frequentemente emersi dal confronto generazionale, legati al persistere di barriere culturali al cambiamento: per i giovani di contribuire ai processi decisionali e per gli anziani di essere considerati curiosi, flessibili e aperti alle novità.

Conclusioni

In un mercato del lavoro caratterizzato dall'invecchiamento demografico e da dinamiche intergenerazionali che spesso penalizzano la coesistenza inclusiva e rispettosa del valore e dei bisogni di tutti, le pratiche di Apprendimento Intergenerazionale si offrono quale strumento di facilitazione di processi d'inclusione, d'innovazione e di sostenibilità del lavoro, ma anche di realizzazione creativa dell'*empowerment* dei singoli come dei gruppi di lavoratori in una direzione all'insegna del *win-win*. Il quadro delle criticità nell'assetto delle relazioni organizzative e generazio-



nali – dalla difficoltà di comunicazione alla presenza di stereotipi e prassi lavorative obsolete – sottolineano ulteriormente la necessità d'interventi strutturati e politiche attive di AM e AI. Essi favoriscono un reciproco scambio teso a sviluppare modelli di leadership e di apprendimento innovativi e reciprocamente vantaggiosi, in cui il dinamismo e le sinergie create sono un elemento di forza della collaborazione intergenerazionale. Tale strategia favorisce l'occupazione di entrambi i lavoratori, senior e junior, apportando vantaggi quali: diminuzione dei conflitti generazionali nel mercato del lavoro; ridotta incisività sulla spesa pubblica, sulla riduzione dei tassi di disoccupazione giovanile, delle pratiche e delle misure di pre pensionamento. È con un ap-

proccio integrato e multidimensionale che si potrà rispondere ad un mercato del lavoro in continua evoluzione, valorizzando il patrimonio di conoscenze e competenze nelle organizzazioni, assicurando una crescita sostenibile e l'occupabilità degli over 50, in un contesto che promuova la cultura della longevità consapevole e inclusiva direzionata al bene comune.

Bibliografia

Alessandrini G., Mallen M., (2020), *Diversity Management. Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente*, Armando Editore, Roma.
Consiglio dell'Unione Europea. (2021). *Risoluzione del Consiglio su una nuova agenda europea per l'apprendimento degli adulti*. Bruxelles: Consiglio dell'Unione Europea.
Grignoli, D. 2015. L'apprendimento intergenerazionale nei sistemi lavorativi: un possibile

percorso di coesione. *Scienze e Ricerche* 4: 77-84.

OECD. (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. Parigi: OECD Publishing.

Marcaletti F. (2013), La dinamica intergenerazionale nei mercati del lavoro: tra conflitto, mutua esclusione e misure per l'inclusione, *Studi di sociologia*, 3-4:307-316.

Pignatelli, C. (2021), Youth, Elderly and Territory. Promoting intergenerational learning practices as a 'vector' of well-being and social inclusion. *Italian Journal of Special Education for Inclusion* IX (2): 121-130.

United Nations (2024), *World Population Prospects 2024: Summary of Results*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.

Francesca Campisi

Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca INAPP, Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti, Struttura Sistemi Formativi.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

7 Dall'analisi qualitativa di studi di caso, interviste e focus group realizzati nell'indagine AGE Management Learning, INAPP 2023.

ESPERIENZE e VISSUTI

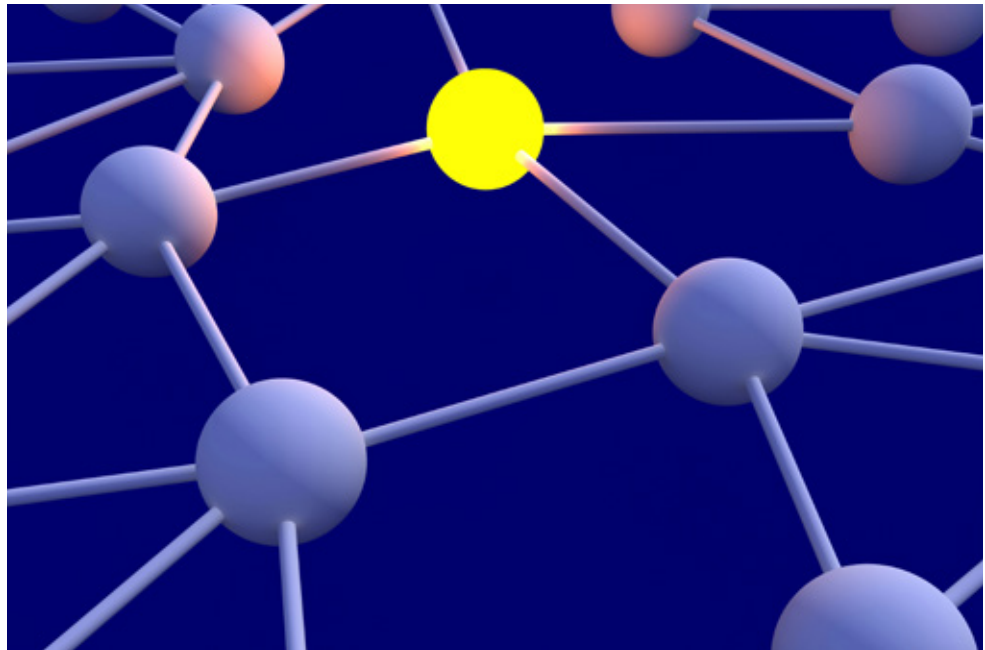
Le Academy di filiera come motore di sviluppo delle competenze nei sistemi territoriali di PMI

Domenico Barricelli

Un modello collaborativo di apprendimento in rete

Il fenomeno delle Academy di filiera (AdF) si sta gradualmente affermando come la naturale evoluzione sistemica delle Corporate Academy (Barricelli D., 2022; Barricelli D., Cappiello G., 2023), che progressivamente si sono inserite nel sistema di offerta formativa, superando i ristretti confini aziendali (Rapporto *Assoknowledge* 2025). Come evidenziato nel XXIV Rapporto sulla formazione continua (Inapp, 2025), le AdF nascono dall'esigenza di superare la frammentazione dell'offerta formativa per rispondere ai fabbisogni di competenze delle imprese, soprattutto in settori ad alta specializzazione e in rapida trasformazione.

Le AdF si configurano come “nodi centrali di reti collaborative” tra diversi attori (imprese, associazioni di categoria, enti di formazione e istituzioni locali), con l'obiettivo di progettare percorsi formativi condivisi, capaci di anticipare e accompagnare i cambiamenti tecnologici e organizzativi. Questa logica di rete con-



sente di mettere a sistema risorse, esperienze e conoscenze, favorendo la diffusione di pratiche innovative e l'adozione di modelli di apprendimento flessibili e personalizzati. Le AdF svolgono un ruolo cruciale nel ridurre il divario tra domanda e offerta di competenze, facilitando l'incontro tra le esigenze delle imprese e i percorsi formativi disponibili. Esse sostengono, inoltre, la transizione digitale ed ecologica, attraverso la promozione e l'aggiornamento continuo delle competenze tecniche e trasversali. Le AdF favorisco-

no, infine, l'inclusione delle micro e piccole imprese nei processi di innovazione, offrendo loro accesso a percorsi formativi di qualità spesso preclusi per limiti di risorse o capacità organizzativa (Pedone, Angotti, Barricelli, 2023).

Le AdF diventano così veri e propri “hub di apprendimento trasformativo”, capaci di integrare le competenze *hard* (tecnico-specialistiche) con le c.d. *soft skills*, sempre più richieste dai nuovi paradigmi produttivi e organizzativi. Le AdF incarnano una nuova visione della forma-

zione continua, fondata sulla collaborazione, sull'innovazione e sulla centralità delle reti territoriali. Per consolidare e diffondere questi modelli però è necessario rafforzare le politiche di sostegno dirette a favorire lo sviluppo economico, infrastrutturale e tecnologico, agevolando la contaminazione tra diversi attori che investono in metodologie e strumenti formativi (innovativi, personalizzabili, flessibili) più adeguati a rispondere alle sfide della transizione in atto.

Regione	Settori / Filiere	Stato di avanzamento	Fonti di finanziamento	Note aggiuntive
Piemonte	Mobilità sostenibile, tessile/green jobs, agrifood, costruzioni, logistica, turismo, commercio, digitale, manifattura avanzata, chimica, welfare	Modello consolidato dal 2022 con 11 Academy attive	Fondo Sviluppo e Coesione 2023 – 2026, fondi regionali	Rete stabile con ITS, università e imprese; modello replicabile; presenza capillare sul territorio
Emilia-Romagna	Ceramica, packaging, meccanica, meccatronica, agroalimentare, educazione/ITS (filiera 4+2), sostenibilità e digitale	Esperienze avanzate e integrate in rete tra imprese e sistema formativo	POR FSE, fondi regionali, FSE+, PNRR	Integrazione scuola – impresa – territorio; forte adesione ai fabbisogni delle filiere e alle twin transitions
Campania	Filiere strategiche regionali (manifattura, agroindustria, digitale, turismo)	Prime sperimentazioni avviate tramite avvisi pubblici	Fondi regionali, PNRR	Coordinamento con Sviluppo Campania S.p.A.; attenzione a filiere produttive locali
Marche	Commercio, turismo, artigianato, manifattura, edilizia, servizi	Avvio di iniziative regionali e bandi in corso	Fondi regionali	Partenariati tra enti formativi, imprese e università
Sardegna	Industria, servizi, innovazione	Progetti in fase di sviluppo e costruzione	Fondi regionali	Attenzione alle specificità dei settori isolani e strategici per lo sviluppo locale
Calabria	Filiera agroalimentare, turismo, costruzioni, green jobs	Progetti promozionali e sperimentali in corso	Fondi regionali, FSE	Integrazione fabbisogni territoriali e rafforzamento formazione professionale locale
Lombardia	Meccatronica, ICT, salute, logistica, green economy	Progetti settoriali attivati da Fondi Interprofessionali	Fondi interprofessionali, POR FSE	Esperienze coordinate da fondazioni ITS; forte legame con cluster tecnologici regionali
Toscana	Moda, pelletteria, nautica, turismo	Modelli in fase di co-progettazione con distretti industriali	Fondi regionali, PNRR	Collegamento con i poli tecnico - professionali e distretti della manifattura di qualità
Veneto	Meccanica, edilizia sostenibile, moda, turismo, ICT	Alcuni progetti attivati a livello locale	FSE+, fondi regionali	Azioni pilota in collaborazione con ITS e centri di competenza
Puglia	Aerospazio, agroalimentare, meccatronica, energie rinnovabili	Progetti di rete tra imprese, ITS, università	FSE, PNRR	Ruolo attivo del Distretto Tecnologico e del sistema ITS

Tab. 1 - Academy di filiera: caratterizzazioni e specificità delle esperienze in fieri.

ESPERIENZE e VISSUTI

Esperienze in corso delle academy di filiera

Per consolidare e diffondere questo modello di apprendimento collaborativo in rete è necessario continuare a seguire il loro sviluppo e le sperimentazioni in atto sul nostro territorio nazionale. Le Adf in Italia (ancora da analizzare ed esplorare nel loro divenire) evidenziano ancora caratterizzazioni disomogenee con differenziazioni territoriali (Tab. 1). In questo contesto faremo riferimento principalmente alle caratterizzazioni delle Adf a partire dalle due delle principali realtà territoriali in cui sono emerse le prime esperienze, oggi consolidate. Ci riferiamo al Piemonte che ha dato il via nel 2022 alla costituzione di due Adf pilota (“Mobilità integrata, innovativa e sostenibile”, con

sede a Torino, e nel “Tessile, abbigliamento, moda e green jobs”, con sede a Biella), che hanno consentito di attivare ulteriori iniziative finanziate proprio a seguito dell’esperienza pilota avviata con successo. Anche in Emilia-Romagna le academy di filiera rappresentano un modello consolidato di collaborazione tra imprese, enti di formazione e istituzioni locali per lo sviluppo di competenze strategiche lungo le principali catene del valore regionali; esperienze che hanno dato luogo anche ad una nuova sperimentazione attivata nella filiera educativo-professionale 4+2, che integra scuola secondaria tecnica e ITS Academy.

Dalle esperienze in fieri emergono importanti segnali a supporto dello sviluppo di un articolato sistema di formazione continua, che di seguito evidenziamo

negli aspetti distintivi.

La validazione di un modello formativo integrato, che consente di integrare formazione e partecipazione diretta delle imprese, rispondendo efficacemente al fabbisogno occupazionale e di competenze delle filiere strategiche.

Progressiva estensione e finanziamento a sostegno delle filiere produttive. Il successo iniziale delle prime Adf finanziate, ha portato all’attivazione di ulteriori Academy con risorse aggiuntive, legate ad investimenti pluriennali che hanno consentito la copertura di ulteriori settori chiave (quali agrifood, costruzioni sostenibili, logistica, turismo, tecnologie digitali, manifattura avanzata, chimica e welfare).

Rafforzamento del capitale umano e della competitività. Le Adf contribuiscono

a migliorare le competenze dei lavoratori, ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, favorire la *retention* dei giovani e potenziare la competitività delle imprese locali attraverso percorsi formativi personalizzati e certificati, realizzati in stretta collaborazione con le aziende.

Coinvolgimento di un ampio partenariato territoriale. Le Adf hanno costruito reti stabili e aperte tra imprese con capacità formativa, agenzie formative, associazioni datoriali, ITS, università e poli scientifici, creando un sistema integrato di formazione continua e innovazione sociale.

Le Adf “supportano la *twin transition*” attraverso percorsi formativi specialistici, progettati per rispondere alle sfide della digitalizzazione e della sostenibilità ambientale; elementi chia-





ve per la competitività futura (già presente) delle filiere produttive italiane.

Infine, significative appaiono le “attività di sistema e promozione”, caratterizzate da azioni di analisi, coordinamento, monitoraggio, animazione territoriale e sensibilizzazione, che favoriscono la diffusione e la visibilità del modello formativo.

Prospettive e implicazioni di policy

Alla luce delle esperienze in corso e del potenziale trasformativo delle Adf, emergono alcune “linee di azione strategiche” che potrebbero orientare l’evoluzione delle politiche pubbliche e delle pratiche formative nei diversi territori, di seguito esplicitate.

Sostenere la scalabilità e la diffusione del modello

Adf, attraverso un rafforzamento dei dispositivi di finanziamento strutturale e pluriennale. Ciò richiede il coordinamento tra fondi europei, nazionali e regionali (FSE+, PNRR, FNC, Fondi Interprofessionali), ma anche la definizione di criteri comuni per la valutazione di impatto delle Adf presenti nelle diverse realtà regionali.

Promuovere la convergenza tra istruzione tecnica e formazione continua, valorizzando le esperienze di filiera che integrano scuole, ITS Academy, università e imprese, e che adottano modelli formativi modulari, flessibili e incentrati sul lavoro. Le Adf possono diventare così il fulcro per la costruzione di “sistemi formativi duali territoriali”, inclusivi e resilienti.

Rafforzare i dispositivi di governance collaborativa, che coinvolgano attivamente le PMI (in particolare micro e

piccole), le associazioni di categoria, gli enti formativi accreditati, le università e gli attori del welfare territoriale, in una logica di corresponsabilità e co-progettazione. Le Adf rappresentano contesti ideali per sperimentare forme avanzate di partenariato pubblico-privato e pubblico-pubblico.

Investire nella professionalizzazione dei formatori e dei facilitatori di rete, figure chiave per la gestione delle Academy di Filiera e per la mediazione tra mondi produttivi e formativi. Servono percorsi di aggiornamento dedicati a queste figure, capaci di presidiare i processi di apprendimento collaborativo e di facilitare la costruzione di percorsi su misura.

Favorire l’accesso e la partecipazione delle microimprese e dei lavoratori vulnerabili¹, attraverso incentivi alla domanda formativa, forme di tutoraggio personalizzato, orientamento continuo, validazione delle competenze e riconoscimento degli apprendimenti non formali e informali. Le Adf, in tal senso, possono fungere da motore di inclusione attiva e di contrasto alle disuguaglianze.

Sviluppare un sistema nazionale di monitoraggio e valutazione delle Academy di Filiera, che rilevi in modo sistematico i risultati occupazionali, la qualità dell’offerta formativa, la partecipazione delle imprese, la coerenza con i fabbisogni

delle filiere e l’impatto sul capitale umano territoriale. Una misurazione sistemica può sostenere il miglioramento continuo e guidare le decisioni politiche.

Bibliografia

Assoknowledge, *Rapporto 2025. Lo stato dell’education delle imprese in Italia*, Alma Mater Studiorum, Università di Bologna, Dipartimento di Scienze Aziendali.

Barricelli D., Cappiello G., *Le Corporate Academy a supporto dello sviluppo del capitale umano nei sistemi territoriali di Pmi*, *Economia & Lavoro*, n.1/2023.

Barricelli D., Il ruolo delle Corporate Academy per lo sviluppo di reti formative territoriali e settoriali, *FOR Rivista per la formazione*, apr-giu 2022, AIF Associazione Italiana Formatori.

INAPP (2025), *XXIV Rapporto sulla formazione continua in Italia. Annualità 2023-2024*, Roma: INAPP, rif. Cap. 2.2

Pedone A., Angotti R., Barricelli D., Training and skill development in SMEs. Analysing the role of support policies and NRRP strategies, *SINAPSI*, Anno XIII n. 1/2023, Rivista quadrimestrale dell’INAPP.

Domenico Barricelli

Ricercatore INAPP, Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti, Struttura Sistemi Formativi.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>

1 NEET, donne inattive, disoccupati di lungo periodo e lavoratori a bassa qualifica.

ESPERIENZE e VISSUTI

Evoluzione normativa e governance della formazione continua

Giuditta Occhiocupo

Formazione continua come strumento strategico

Sulle pagine di questa rivista, quasi vent'anni fa, si definiva la formazione “strumento di politica educativa finalizzata a coniugare gli obiettivi di competitività economica con gli obiettivi di coesione sociale” (Occhiocupo, 2009). Evidenziando come si prestasse ad essere oggetto di studio ed analisi secondo un approccio multidisciplinare (giuridico-istituzionale, economico e socio-pedagogico), con specifico riguardo a quello giuridico, si era messa in risalto la dimensione europea rispetto al sistema nazionale (statale e regionale) di formazione.

In quel lavoro si ipotizzava l'individuazione di un atto regolatorio nazionale dedicato alla formazione permanente, cosiddetta *lifelong learning*, ovvero l'apprendimento continuo finalizzato allo sviluppo della persona in tutte le fasi della vita.

In questa sede, l'attenzione è invece focalizzata su quella parte del *lifelong learning* costituita dall'insieme “delle attività di apprendimento e aggiornamento professionale che una persona svolge

nel corso della vita lavorativa per accrescere le proprie competenze e adattarsi ai cambiamenti e alle transizioni del mercato del lavoro” (Lomaglio, 2025), ossia la formazione continua.

Formazione continua che, in quanto *species* della formazione professionale (Occhiocupo, 2023), rappresenta uno strumento strategico per l'acquisizione di competenze per favorire l'occupazione.

Complessità del quadro normativo e istituzionale nazionale

Dopo le brevi considerazioni sulla definizione di formazione continua, occorre evidenziare la complessità che contraddistingue il quadro giuridico-istituzionale nazionale.

Una complessità che, peraltro, caratterizza la formazione generalmente intesa come leva per l'occupazione, e comunemente suddivisa in fasi: iniziale, per l'accesso (IeFP e duale, apprendistato, ecc.); in costanza di rapporto di lavoro; a seguito di esclusione o uscita volontaria dal mercato del lavoro, per il reinserimento. Per la ricostruzione



del contesto istituzionale si ritiene di partire dalla Costituzione che descrive i principi fondamentali riferiti al rapporto tra formazione e lavoro negli articoli 3 (uguaglianza formale e sostanziale), 4 (diritto al lavoro) e 35, primi due commi¹ (rapporti economici).

Ma è nella parte dedicata ai rapporti tra Stato, Regioni ed Enti locali e, specificatamente nell'art. 117, riformato nel 2001, che si delinea la suddivisione di competenze in materia di politiche for-

mative (e del lavoro). Tale complicata ripartizione di competenze ha prodotto l'affiancamento tra la competenza regionale esclusiva in materia di formazione e istruzione professionale e la competenza concorrente in materia di servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro, fatta salva la determinazione statale dei “livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale” (LEP).

1 “La Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni. Cura la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori”.

Tra le normative nazionali in materia di formazione professionale e continua si evidenziano le leggi n. 845/1978², n. 236/1993 e n. 388/2000 (Finanziaria 2001) e s.m.i.

Quest'ultima, con l'istituzione dei Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua (art. 118), ha rappresentato una svolta significativa per la formazione continua.

I Fondi (attualmente 19) sono infatti divenuti uno strumento fondamentale per il sostegno al finanziamento della formazione per le imprese e i lavoratori ed un elemento chiave delle relazioni industriali.

Pertanto, le normative sopra citate sono state riviste sia alla luce della giurisprudenza costituzionale per questioni di attribuzioni di competenze tra Stato e Regioni in materia di formazione e lavoro (Gentilini D. e Occhiocupo G., 2021), sia per fattori di criticità (crisi economiche, emergenza pandemica, ecc.) caratterizzanti l'ambito degli interventi di formazione continua degli ultimi vent'anni. Tali fattori hanno influenzato il mercato del lavoro europeo e nazionale e, di conseguenza, anche il sistema formativo, in termini di modalità di erogazione, di contenuti e di programmazione, nonché di reperimento e gestione delle risorse finanziarie.

Profili prospettici per la sistematizzazione della formazione continua

Alla luce dell'evoluzione normativa di questi ultimi anni, si auspica l'adozione di uno specifico atto regolatorio (es. una legge quadro) che, recependo le indicazioni europee e le innovazioni istituzionali e normative nazionali (autonomia differenziata, riforma delle politiche attive del lavoro, legge delega in materia di IA, ecc.) rappresenterebbe l'avvio per la messa a punto di un sistema nazionale di formazione continua. Un sistema che, alla stregua di un LEP (livello essenziale delle prestazioni) (Salerno, 2024) di politica attiva del lavoro, fungerebbe da raccordo tra gli atti normativi regionali e gli interventi statali volti ad incentivare l'offerta formativa, promuovendo il rafforzamento del legame tra crescita, occupazione e diritti della persona e l'accompagnamento nelle attuali transizioni (digitale, ambientale e amministrativa) dei soggetti (Stato, Regioni, parti sociali, fondi interprofessionali, ecc.) che determinano la governance delle politiche formative e del lavoro.

Un primo passo in tale direzione potrebbe essere la riattivazione dell'Osservatorio per la Formazione continua³ per elaborazio-



ne di linee guida di promozione del riallineamento fra domanda e offerta di competenze e di lavoro e il potenziamento dell'offerta formativa, anche mediante il consolidamento della collaborazione fra soggetti pubblici e privati.

Bibliografia

Gentilini D., Occhiocupo G. (a cura di), (2021), La disciplina del contratto di apprendistato dopo il Jobs Act. Normativa, Dottrina e Giurisprudenza, *INAPP Report* n.23, Roma, <https://oa.inapp.gov.it/items/cb5d6b1a-1002-4c24-a014-b389f7362ee2>, pp. 42-47.

Lomaglio B. (2025), Dallo skill mismatch alla sfida dell'IA: il ruolo strategico della formazione continua, *Fondoprofessioni e la formazione continua. Rapporto sugli andamenti, buone pratiche e possibili evoluzioni. Anno 2024*, www.fondoprofessioni.it, pp. 124-129.

Occhiocupo G. (2009), Il contesto europeo della formazione permanente, *FOR Rivista per la formazione*, 81, pp. 85-91, <https://www.francoangeli.it/riviste/articolo/38398>.

Occhiocupo G. (2023), La funzione strategica della formazione continua per lo sviluppo delle competenze alla luce dei principali strumenti di policy, *Economia&Lavoro*, LVII, 1, pp. 37-46.

Salerno G.M. (2024), Attuazione dell'autonomia differenziata e LEP nell'istruzione e nella IeFP: i profili giuridici, in *Rassegna CNOS*, n. 3, pp. V-X.

Giuditta Occhiocupo

Ricercatrice INAPP, Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti, Struttura Sistemi Formativi.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

2 La "Legge quadro in materia di formazione professionale", tuttora in vigore seppur ampiamente rivista, definendo la formazione professionale come "strumento della politica attiva del lavoro (art. 1) ha delineato per la prima volta la costituzione di un sistema formativo omogeneo e coerente.

3 Istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con il decreto n. 383/03 ai sensi dell'art. 48, co 2, della Legge n. 289/02.



II EDIZIONE - OTTOBRE 2025

ComplexAI LAB

FORMARSI ALLA COMPLESSITA' DELL'AI GENERATIVA

Il percorso è strutturato in 5 moduli formativi online:

- le basi dell'IA generativa e del prompting
- la progettazione didattica con l'IA come partner
- la creazione di contenuti e di risorse formative
- lo sviluppo di chatbot educativi
- l'integrazione dell'IA nei processi di lavoro

Per maggiori informazioni:



segreteria nazionale@associazioneitalianaformatori.it



02.48013201





VITA ASSOCIATIVA

VITA ASSOCIATIVA

Il futuro della formazione: esiti della survey dedicata alla comunità AIF 2025

Gruppo di Ricerca AIF*

Premessa

L'Associazione Italiana Formatori (AIF) ha recentemente costituito un nuovo Gruppo di Lavoro con lo scopo di analizzare in modo rigoroso e condiviso le trasformazioni in atto nel mondo della formazione. Il gruppo riunisce soci e socie con competenze complementari con l'obiettivo di osservare e interpretare i principali trend del settore. La sua prima iniziativa è la survey nazionale *"Il futuro della formazione"*, pensata per far emergere bisogni, aspettative e visioni di chi opera quotidianamente nella formazione, anche

alla luce delle innovazioni tecnologiche e metodologiche. I risultati dell'indagine, elaborati gratuitamente da Prima Training & Consulting s.r.l. Società Benefit e analizzati e presentati dal Gruppo di Lavoro, possono offrire una base concreta per riflettere insieme sulle traiettorie evolutive del settore.

La prima sezione del questionario è stata dedicata a raccogliere le informazioni anagrafiche della popolazione dei Soci e delle Socie AIF che hanno aderito all'indagine (circa 400 persone).

Scopriamo le caratteristiche di chi ha risposto alla survey

La distribuzione di genere tra i partecipanti, che risulta proporzionata rispetto all'intero gruppo associativo, evidenzia una prevalenza femminile (58,87%) rispetto a quella maschile (40,59%). La fascia d'età prevalente è quella tra i 51 e i 60 anni (44,68%), seguita dalla fascia 61-70 (24,47%) e da quella 41-50 (19,95%); in pratica quasi il 90% di chi ha partecipato all'iniziativa si trova nell'anno in corso nella fascia d'età

compresa tra i 40-70 anni. La maggioranza degli iscritti che ha risposto è rappresentata da Soci Ordinari (90,19%), mentre i Soci Sostenitori costituiscono solo il 9,81%, dimostrando una forte adesione alla forma di iscrizione più completa e consolidata. Tra coloro che risultano iscritti a un registro, la quasi totalità dei rispondenti appartiene al Registro dei Formatori Professionisti AIF (93,10%), pochi risultano iscritti alla Comunità Education (7,21%) o ai Registri Specialistici (5,33%). Circa il 60% di chi ha partecipato alla survey è iscritto all'Associazione da meno di 5 anni, e di questi

Qual è la tua attuale situazione lavorativa?

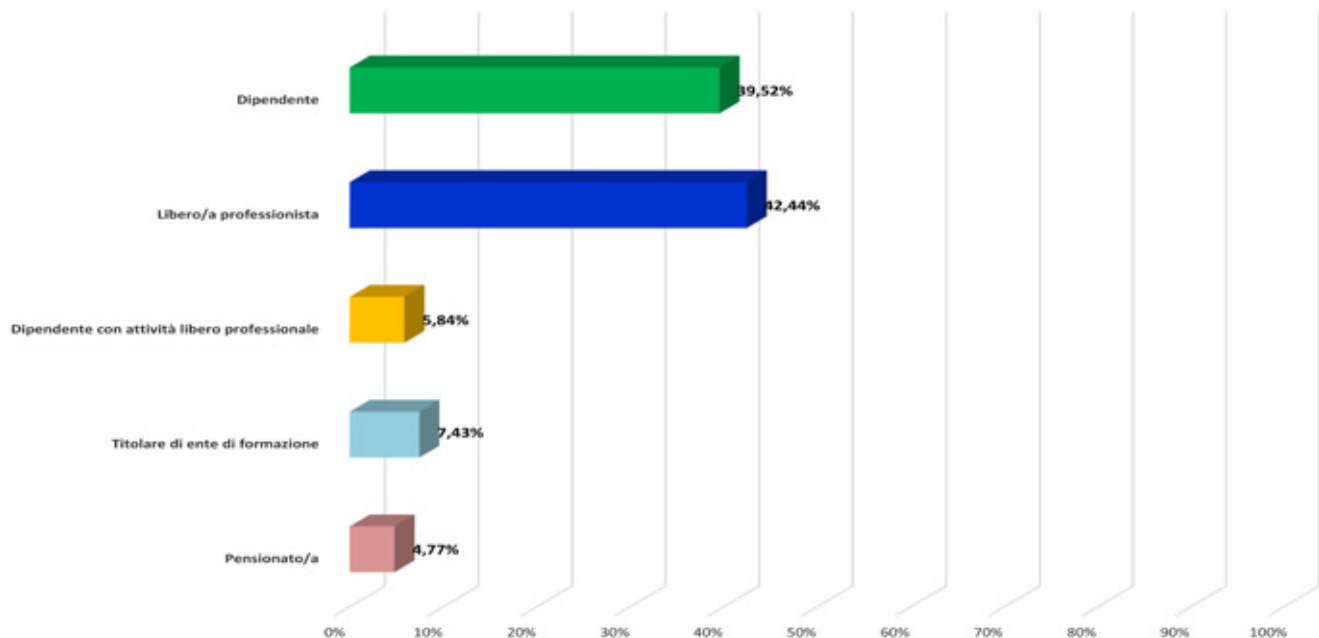


Grafico 1

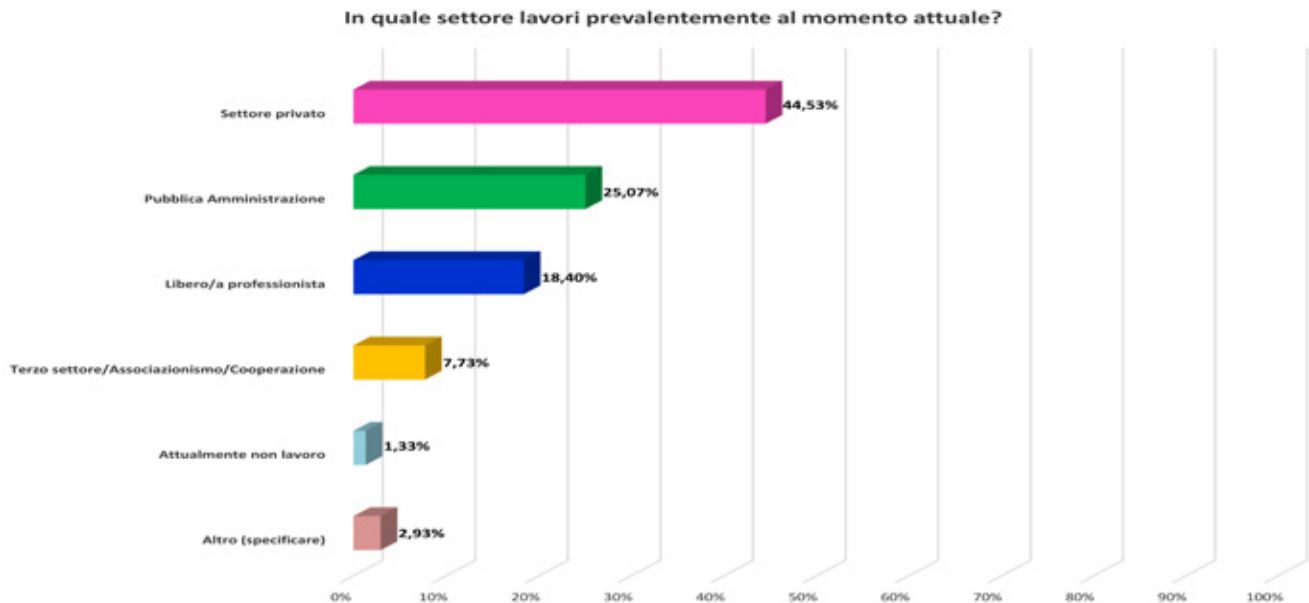


Grafico 2

la metà è iscritta da meno di 2 anni. Questo dato evidenzia un significativo rinnovamento della popolazione associativa, sebbene circa un quinto dei rispondenti vanti un'anzianità superiore a 10 anni. Il 20,69% ha un'anzianità compresa tra i 6 e i 10 anni. Dal punto di vista del profilo professionale il ruolo più rappresentato dai rispondenti è quello del Formatore/Formatrice (77,39%), seguito dal Progettista (32,71%), Coordinatore/Responsabile di progetto (22,34%) e Analista dei bisogni formativi (17,29%). Le risposte multiple suggeriscono che molti professionisti ricoprono più ruoli contemporaneamente, evidenziando la polivalenza delle competenze nel settore. Per quanto riguarda l'anzianità professionale nel ruolo di formatore/formatrice, la maggior parte dei rispondenti dichiara di svolgere questa attività da 11 anni o più (62,89% delle risposte), indicando una presenza significativa di professionisti con esperienza consolidata. Seguono co-

loro che operano da 6 a 10 anni (18,90% delle risposte), da 2 a 5 anni (8,59% delle risposte) e, infine, da meno di 2 anni (9,62% delle risposte). Dei/delle rispondenti alla survey, il 59,38% dichiara che la formazione rappresenta l'attività principale, mentre per il restante 40,63% l'attività formativa rappresenta una professione secondaria. Rispetto alla situazione lavorativa (grafico 1) il 42,44% dei/delle partecipanti dichiara di svolgere la libera professione, segue il rapporto professionale di tipo dipendente (39,52%). Una quota minore dichiara di essere titolare di Ente di formazione (7,43%), dipendente con anche attività libero professionale (5,84%) o pensionato/a (4,77%). Questo profilo evidenzia un modello ibrido e flessibile del formatore, spesso inserito in reti o sistemi complessi. Infine, per quanto concerne il settore (grafico 2) prevalente di lavoro, il settore privato è il principale ambito di impiego di chi ha risposto al questionario (44,53%), seguito

dalla Pubblica Amministrazione (25,07%) e dal lavoro autonomo (18,40%). Le presenze nel terzo settore sono invece più limitate (7,73%). *In sintesi, l'indagine restituisce il ritratto di una comunità professionale matura, esperta, che ricopre vari ruoli all'interno del processo formativo, prevalentemente femminile, attiva soprattutto nel contesto delle aziende private con un contratto di lavoro principalmente da professionista o da lavoratore/trice dipendente con evidenti caratteristiche di solidità professionale e un discreto equilibrio tra iscritti con una grande esperienza associativa e nuove adesioni.*

Quali metodi, quali tecnologie e quali i bisogni formativi del domani?

La seconda sezione del questionario è stata progettata per raccogliere opinioni e previsioni riguardo al futuro della formazione, con

particolare attenzione all'evoluzione delle modalità, delle tematiche e delle metodologie utilizzate. Le domande esplorano il cambiamento delle pratiche formative, l'impatto delle tecnologie digitali e le nuove esigenze sia a livello individuale che organizzativo. L'obiettivo è comprendere le tendenze emergenti, in modo da adattare le future strategie formative alle esigenze del mercato e delle persone. I risultati sembrano delineare un quadro chiaro del futuro della formazione, dominato da un doppio imperativo: digitale e umano. I dati parlano con evidenza: la quasi totalità dei rispondenti al questionario ritiene che, nei prossimi anni, reskilling (Molto: 79,20%; Del tutto: 14,93%), upskilling (Per niente: 0,00%; Poco: 9,07%; Molto: 76,00%; Del tutto: 14,93%) e lifelong learning (Per niente: 0,27%; Poco: 8,60%; Molto: 65,32%; Del tutto: 25,81%) saranno elementi importanti per rimanere al passo con i rapidi cambiamenti del mercato.

VITA ASSOCIATIVA

Le motivazioni principali che spingeranno le persone a formarsi appaiono legate al miglioramento, al cambiamento e all'adattamento nel contesto lavorativo. La crescita professionale (65,69%) emerge come la spinta più forte, seguita dal cambio di professionalità (56,91%) e dall'aggiornamento continuo (51,86%). Anche la crescita personale (51,60%) rappresenta un fattore rilevante, mentre le opportunità di networking ricevono meno preferenze (23,97%). Ciò conferma che la formazione è percepita come uno strumento imprescindibile per progredire nella carriera e rimanere competitivi, sia attraverso l'approfondimento delle competenze già acquisite sia mediante l'apprendimento di nuove. In tale contesto, si conferma centrale la figura del formatore/della formatrice: il 92% dei rispondenti ne riconosce il ruolo cruciale nei processi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze (IVC), valorizzando anche l'apprendimento non formale (Per niente: 1,07%; Poco: 6,67%; Molto: 70,93%; Del tutto: 21,33%). Tra le principali leve che spingono all'aggiornamento professionale, assume un rilievo prioritario la necessità di affrontare la digitalizzazione: il 55,32% dei partecipanti infatti la indica tra le motivazioni principali che guideranno gli investimenti aziendali in formazione (seguono Obblighi normativi: 45,48%; Trattenere e fidelizzare i talenti: 38,03%; Favorire la competitività dell'organizzazione: 37,23%; Aggiornamento continuo: 28,46%; Adattamento ai cambiamenti del mercato: 28,30%; Incremento dell'engagement: 20,74%;

Incremento delle competenze manageriali: 17,02%; Fornire strumenti per un'opportuna job rotation: 7,98; Altro: 1,33%). In quest'ottica, le digital skill (grafico 3) vengono identificate come la tematica più rilevante per il prossimo futuro, con oltre la metà dei rispondenti che le colloca al primo posto (secondo posto per le soft skill e terzo posto per le hard skill). Oltre l'85% ritiene inoltre che le tecnologie digitali saranno utili per progettare una formazione accessibile e inclusiva (Per niente: 0,00%; Poco: 6,43%; Molto: 70,28%; Del tutto: 15,28%), evidenziando una forte fiducia nel potenziale della tecnologia per innovare e rendere maggiormente inclusivo l'accesso alla formazione, in risposta alle esigenze di flessibilità e

diversità. Ma attenzione: il futuro non parla solo di tecnologia e sviluppo di competenze digitali. Accanto a queste, secondo le opinioni raccolte, le organizzazioni investiranno sempre più nello sviluppo delle competenze trasversali, che supereranno in rilevanza quelle tecniche, che pur continueranno a mantenerne la loro importanza. È interessante notare come, all'interno del campione di chi ha risposto al questionario, al diminuire dell'età aumenti l'importanza attribuita alle competenze trasversali. La ricerca di un equilibrio tra l'importanza riconosciuta dell'aspetto umano e relazionale e i potenziali vantaggi offerti dallo sviluppo tecnologico emerge anche dalle aspettative sulle modalità formative che prevarranno nei prossimi

anni (grafico 4). I risultati indicano che la formazione sincrona online (44,41% delle risposte) e quella esperienziale (40,16% delle risposte) sono considerate le modalità predominanti. Questo suggerisce un bilanciamento tra l'efficienza e l'accessibilità dell'online in tempo reale e il valore dell'apprendimento basato sull'esperienza. Anche il blended learning (apprendimento misto) è considerata rilevante (38,30% delle risposte), a conferma di una preferenza per un approccio ibrido che combini i vantaggi di differenti modalità formative. La formazione in presenza (31,91% delle risposte) e quella asincrona online (30,32% delle risposte), pur restando importanti, sono percepite come meno prevalenti. Considerando le differenze tra

Quali tematiche formative pensi che diventeranno più rilevanti nei prossimi 3 anni? Ordina le seguenti opzioni da quella che sarà la più rilevante a quella che lo sarà meno.

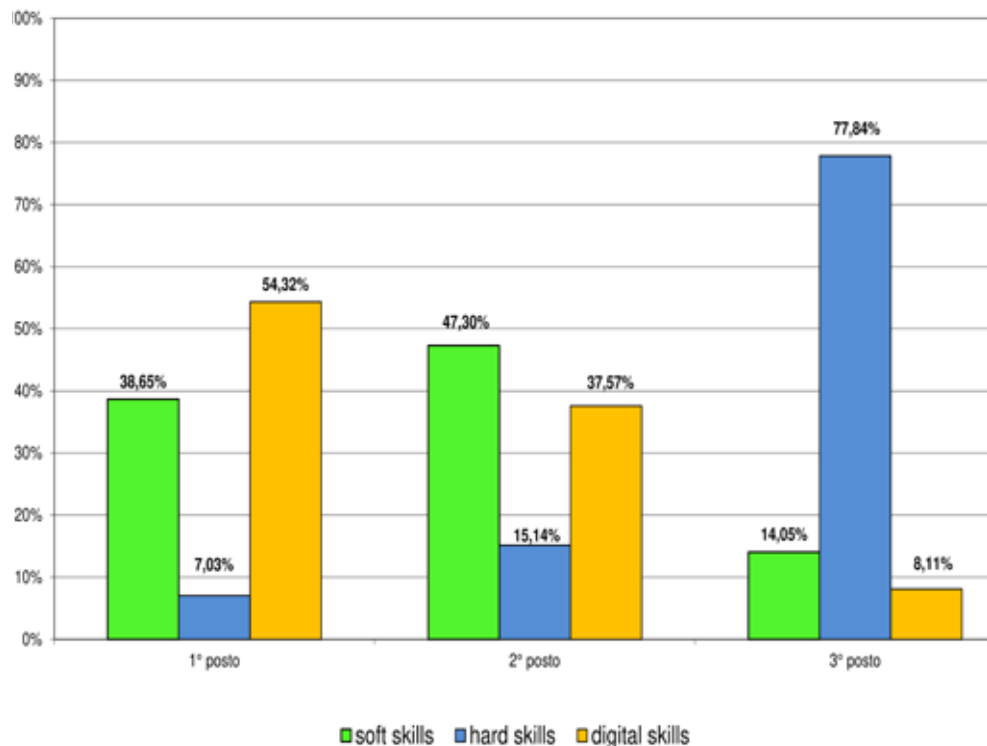


Grafico 3

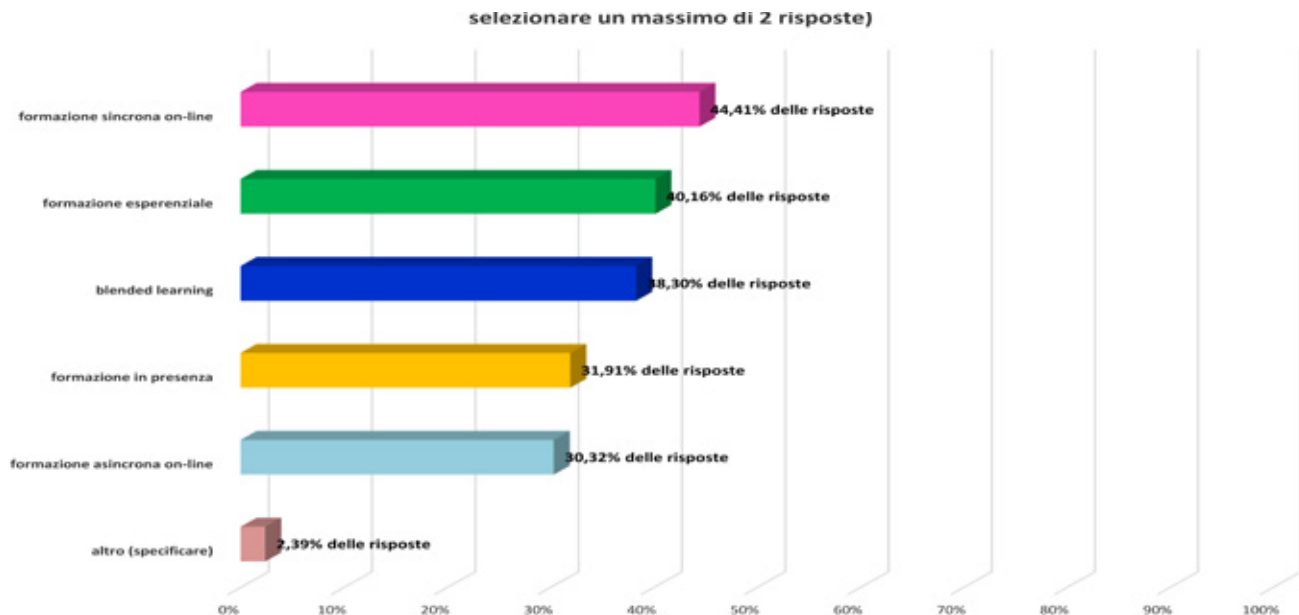


Grafico 4

le fasce di età, i più giovani (30-40) e i più anziani (più di 71 anni), sembrano attendersi una prevalenza del blended learning (rispettivamente 53,6% e 53,8% delle risposte), mentre la formazione sincrona on-line prevale per le fasce di mezzo (41-70 anni), all'interno delle quali la formazione in presenza viene scelta con maggior frequenza al salire dell'età. Si evidenzia dunque una chiara aspettativa di crescita per la formazione sincrona online rispetto a quella in presenza. Quasi due rispondenti su tre (63,2%) prevedono un aumento dell'adozione di questa modalità (Diminuirà molto: 2,13%; Diminuirà poco: 9,60%; Rimarrà invariata: 25,07%; Crescerà poco: 31,47%; Crescerà molto: 31,73%). Di conseguenza, ci si aspetta che le organizzazioni investiranno "molto" (secondo quasi il 60% dei rispondenti) nella formazione sincrona online. Tuttavia, una percentuale significativa (quasi il 39%) prevede che si investirà

"poco", segnalando un possibile approccio differenziato tra le diverse realtà organizzative (lo 0,27% risponde "niente" e l'1,61% "tutto"). *La sfida per il futuro di formatori e formatrici sembra essere quella di saper guidare la convergenza tra umano e digitale. Il Formatore del Futuro è un professionista Digital-Human Centric: capace di sviluppare competenze digitali avanzate, potenziare le soft skills e l'apprendimento esperienziale e ricoprire un ruolo strategico nel riconoscimento formale delle competenze in continua evoluzione.*

Quale relazione tra formazione, digitalizzazione e intelligenza artificiale?

La terza sezione del questionario è stata progettata con l'obiettivo di approfondire le percezioni, le pratiche e le aspettative in merito all'impatto della digitaliz-

zazione e dell'Intelligenza Artificiale (AI) nei processi formativi. Queste domande rappresentano una sezione tematica dedicata al cambiamento tecnologico e all'impatto che avrà sul futuro del ruolo del formatore / della formatrice. L'analisi delle risposte consentirà di far emergere eventuali contraddizioni, bisogni latenti e aree di intervento prioritarie per AIF, in vista di un accompagnamento efficace nella transizione digitale. La prima domanda della sezione richiedeva di esprimersi in merito agli aspetti positivi della digitalizzazione nella formazione. La maggiore personalizzazione dei percorsi formativi emerge come l'aspetto più valorizzato (38,76% delle risposte), seguita dalla riduzione dei costi (37,64% delle risposte) e dall'aumento dell'efficacia grazie a metodologie didattiche più coinvolgenti (25,28% delle risposte). Risultano significativi anche l'apprendimento continuo e l'aggiornamento facilitato (24,72% delle rispo-

ste), la maggiore creatività didattica (23,31% delle risposte), l'accesso a risorse educative globali (23,03% delle risposte) e la possibilità di apprendimento personalizzato in base agli interessi (21,63% delle risposte). Seguono la maggiore accessibilità (21,35% delle risposte), l'aumento dell'efficienza legato alla possibilità di accedere con maggiore frequenza ai contenuti (18,82% delle risposte), la riduzione dei tempi di progettazione (16,01% delle risposte), la migliore qualità del materiale formativo (13,76% delle risposte), il monitoraggio e feedback in tempo reale (11,52% delle risposte) e, infine, la riduzione dei tempi di apprendimento (3,37% delle risposte).

In merito al modo in cui le piattaforme di apprendimento online potranno migliorare la formazione emergono come più valorizzati l'integrazione del microlearning per un apprendimento continuo (42,42% delle risposte), la maggiore accessibilità e scalabili-

VITA ASSOCIATIVA

Quanto ritieni importante la formazione dei formatori sull'uso dell'Intelligenza Artificiale?

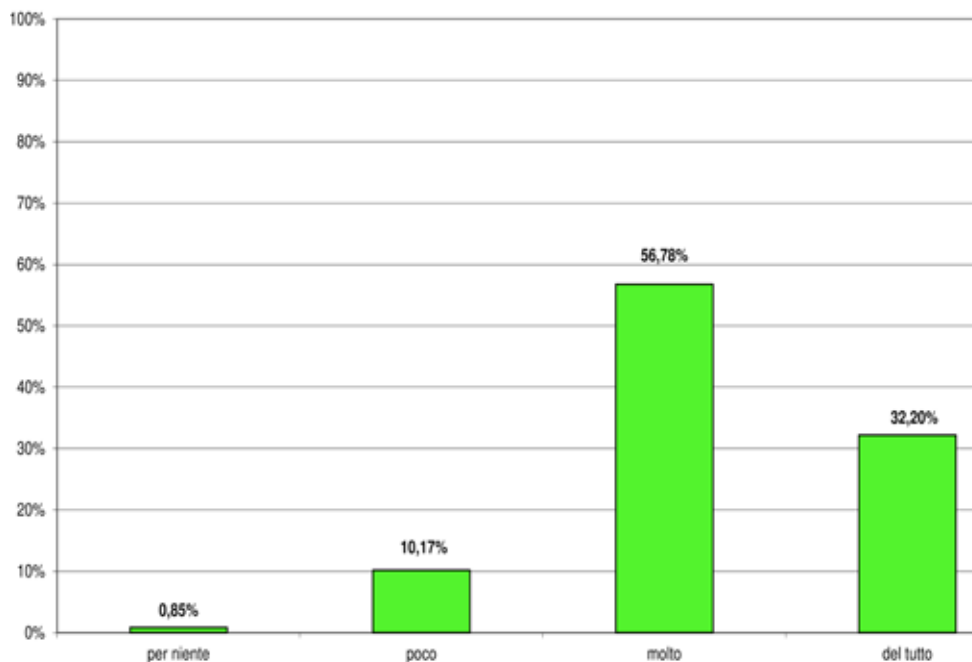


Grafico 5

tà dei corsi (40,73% delle risposte) e la personalizzazione dell'apprendimento (39,89% delle risposte).

Seguono, con percentuali leggermente inferiori, l'aumento della flessibilità grazie ai corsi on-demand (39,61% delle risposte), la possibilità di una maggiore interazione tra formatori e partecipanti (37,64% delle risposte) e l'impiego di strumenti di monitoraggio avanzati per l'andamento dei discenti (33,71% delle risposte).

Tuttavia, analizzando le criticità che la digitalizzazione nella formazione potrebbe generare, il timore principale riguarda la riduzione della qualità dovuta alla mancanza di interazione umana (57,87% delle risposte). Seguono la resistenza al cambiamento da parte dei formatori/delle formatrici (31,74% delle risposte), il sovraccarico informativo

(31,46% delle risposte), il sovraccarico tecnologico legato alla costante connessione (31,46% delle risposte), la disparità nell'accesso alle tecnologie (29,21% delle risposte), la resistenza al cambiamento da parte dei/delle discenti (19,66% delle risposte) e la qualità non adeguata del contenuto digitale (17,13% delle risposte).

Ulteriori criticità segnalate includono le difficoltà nella gestione dell'apprendimento autonomo (14,04% delle risposte), la mancanza di strumenti e dati adeguati a un apprendimento adattivo efficace (12,92% delle risposte), le difficoltà nel fornire feedback immediato (8,99% delle risposte), i costi elevati per la personalizzazione (7,30% delle risposte) e la compromissione della sicurezza dei dati (6,74% delle risposte). Per quanto riguarda gli strumenti digitali utilizzati nell'attività

di formatore/formatrice, la stragrande maggioranza ha indicato l'uso di strumenti per webinar come Zoom, Microsoft Teams o Google Meet (89,55% delle risposte), seguiti dagli strumenti di collaborazione online come Google Drive, Dropbox o Microsoft OneDrive (60,45% delle risposte) e dagli strumenti di creazione di contenuti, ad esempio Canva o Adobe Creative Suite (44,35% delle risposte).

Rilevante anche l'impiego di strumenti di gamification come Kahoot o Menti-meter (35,59% delle risposte), delle piattaforme di valutazione online (33,62% delle risposte) e delle piattaforme e-learning come Moodle, Blackboard o Docebo (32,77% delle risposte). In misura minore, vengono utilizzati i Learning Management System (LMS) aziendali (17,51% delle risposte), le piattaforme social per

l'apprendimento come LinkedIn Learning o Coursera (20,34% delle risposte), e i podcasting o strumenti di registrazione audio (11,02% delle risposte).

Solo una piccola percentuale fa uso di software di analisi dei dati (7,34% delle risposte) o di strumenti di realtà virtuale e aumentata (3,67% delle risposte), mentre il 3,11% dichiara di non utilizzare nessuno degli strumenti indicati.

La metodologia innovativa più adottata risulta essere il social learning (51,44% delle risposte), seguita dal micro-learning (45,98% delle risposte) e dalla gamification (41,38% delle risposte). Una minoranza dichiara di non utilizzare metodologie innovative (14,37% delle risposte), mentre l'impiego della realtà aumentata o virtuale è ancora poco diffuso (9,20% delle risposte). I dati suggeriscono una forte propensione verso approcci collaborativi e flessibili, mentre le tecnologie immersive appaiono meno integrate nelle pratiche formative attuali.

A tal proposito la quasi totalità del campione assegna grande importanza alla formazione dei formatori e delle formatrici sull'uso delle nuove metodologie didattiche (del tutto: 40,51%; molto: 56,37%; poco: 3,12%; per niente: 0%). Anche rispetto all'impatto dell'Intelligenza Artificiale sulla formazione, il campione ha espresso un forte favore verso la necessità di formare i formatori e le formatrici (grafico 5) su questo tema (del tutto: 32,2%; molto: 56,78%; poco: 10,17%; per niente: 0,85%). Ciò si collega all'utilità dell'Intelligenza Artificiale applicata alla formazione (grafico 6) che è stata

valutata positivamente dal 79,4% dei/delle partecipanti (del tutto: 11,3%, molto: 68,08%), mentre le valutazioni meno favorevoli sono state minoritarie (poco: 19,49%, per niente: 1,13%). Infatti, il 71,31% dei/delle partecipanti ha già sperimentato l'uso dell'IA (sì, regolarmente: 23,58%; sì, occasionalmente: 47,73%), mentre il 22,16% non l'ha sperimentata, ma sarebbe interessato e il 6,53% non sarebbe interessato a utilizzarla (grafico 7).

In merito al potenziale dell'Intelligenza Artificiale nel migliorare l'efficacia della formazione rispetto ai metodi tradizionali, la maggior parte dei partecipanti ha espresso un'opinione favorevole, seppur con alcune riserve: il 60,17% ritiene che l'IA possa apportare miglioramenti, ma con determinate limitazioni.

Un ulteriore 21,47% valuta positivamente l'impatto dell'IA in modo più deciso, considerandola in grado di migliorare significativamente l'efficacia formativa. Una quota minoritaria (10,17%) continua invece a preferire i metodi tradizionali, mentre l'8,19% non ha espresso una posizione definita. Nel complesso, emerge un orientamento positivo, ma prudente rispetto all'adozione dell'Intelligenza Artificiale nel campo della formazione.

Per quanto riguarda gli ambiti di utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nella formazione, i/le partecipanti al sondaggio hanno indicato principalmente la generazione di idee e spunti per le lezioni (47,47% delle risposte) come primo ambito di applicazione.

Seguono la micro-progettazione di materiali didattici,

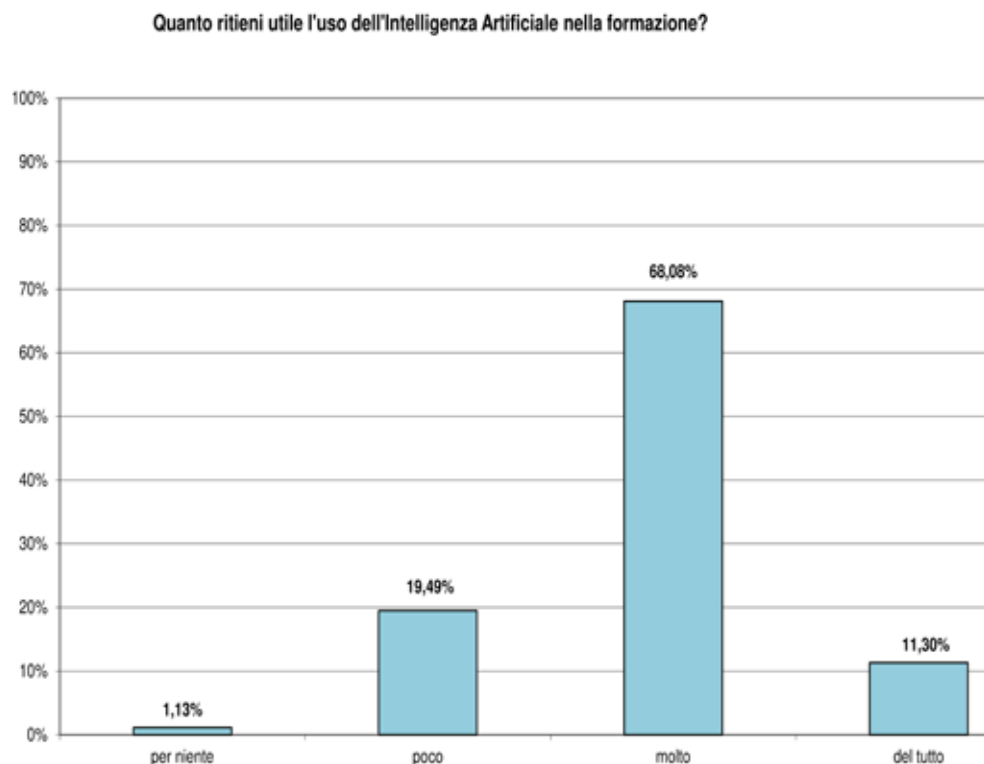


Grafico 6

tici, slide, dispense e quiz (39,04% delle risposte), il supporto nella ricerca di nuove informazioni e aggiornamenti (34,27% delle risposte) e la macro-progettazione (29,78% delle risposte). Percentuali più contenute riguardano invece coloro che non utilizzano ancora l'IA nella propria attività formativa (18,54% delle risposte), l'automatizzazione di attività ripetitive come la correzione di esercizi o la gestione delle domande frequenti (16,29% delle risposte), la personalizzazione dei percorsi formativi in base alle esigenze dei/delle discenti (15,73% delle risposte), l'analisi delle performance per migliorare l'insegnamento (5,34% delle risposte) e l'interazione con i/le discenti attraverso chatbot o assistenti virtuali (3,65% delle risposte). In relazione ai vantaggi offerti dall'Intelligenza Arti-

ficiale nella formazione, le risposte si sono concentrate principalmente sull'accesso rapido a informazioni e risorse aggiornate (48,60% delle risposte), sul supporto nella creazione di materiali didattici di qualità (44,66% delle risposte) e sull'ottimizzazione del tempo grazie all'automazione di attività ripetitive (40,73% delle risposte). Seguono la riduzione del carico di lavoro del formatore o della matrice (30,90% delle risposte), la personalizzazione dell'apprendimento in base alle esigenze dei/delle discenti (25,00% delle risposte) e l'analisi dei dati per monitorare i progressi degli/delle stessi/e (15,73% delle risposte). Percentuali più basse sono state attribuite alla facilitazione dell'apprendimento adattivo con feedback immediato (9,27% delle risposte) e al miglioramento dell'interazione e

dell'engagement dei/delle discenti (4,78% delle risposte). Infine, il 7,3% delle risposte ha indicato di non percepire vantaggi nell'utilizzo dell'IA nella formazione. Infine, per quanto riguarda le principali preoccupazioni legate all'uso dell'Intelligenza Artificiale nella formazione, la più diffusa è quella relativa all'affidabilità e alla qualità dei contenuti generati dall'IA (54,21% delle risposte), seguita dal timore di una diminuzione dell'interazione sociale e della collaborazione (47,19% delle risposte) e dalla possibile perdita del ruolo umano del formatore (39,61% delle risposte).

Altre preoccupazioni, meno frequenti, riguardano la diffidenza dei/delle discenti nei confronti dell'automazione didattica (13,20% delle risposte) e le difficoltà di utilizzo o di accesso agli strumenti (8,71% del-

VITA ASSOCIATIVA

Utilizzi oggi strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale nella tua attività formativa?

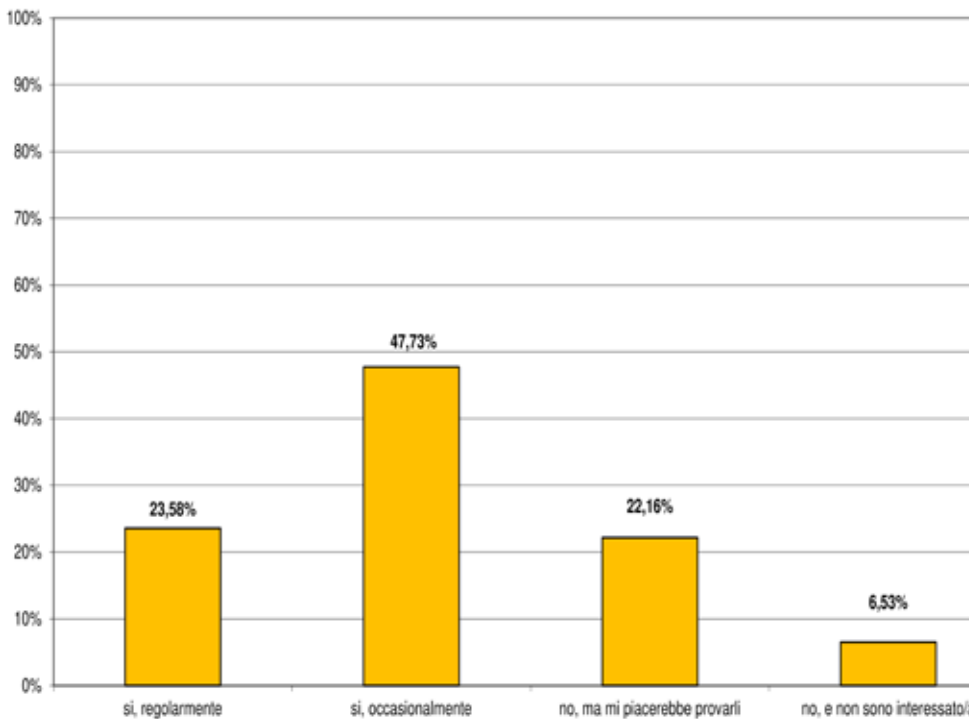


Grafico 7

le risposte). Solo una minoranza ha dichiarato di non avere alcuna preoccupazione in merito all'impiego dell'Intelligenza Artificiale nella formazione (3,93% delle risposte).

Questi dati evidenziano un atteggiamento cauto, in cui prevalgono interrogativi legati alla qualità, all'interazione umana e al mantenimento del ruolo del formatore.

La comunità AIF dimostra quindi, attraverso le risposte a questa terza sezione del questionario, una forte consapevolezza dell'importanza di innovare e aggiornare le proprie competenze, riconoscendo il potenziale trasformativo delle tecnologie digitali nella formazione.

Le risposte delineano un quadro di apertura anche verso l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nella

progettazione e gestione dei percorsi formativi.

Tuttavia, questo slancio è accompagnato da un atteggiamento cauto: l'adozione dell'IA è ancora limitata e permangono preoccupazioni legate alla qualità dei contenuti, al ruolo umano del formatore e alla gestione del sovraccarico informativo.

Tali timori sembrano segnalare, più che una resistenza al cambiamento, un fabbisogno formativo concreto. Emerge con chiarezza il bisogno di una formazione strutturata per acquisire competenze specifiche legate alle tecnologie digitali e all'IA. Il digitale, infatti, non è un obiettivo in sé, ma un modo nuovo di coltivare le relazioni formative. Perché diventi davvero efficace, deve essere vissuto come parte integrante del ruolo professionale. Sembra possa es-

sere il momento di passare dalle intenzioni all'azione, trasformando il consenso culturale in pratiche formative concrete e diffuse.

Riflessioni conclusive

Il quadro sintetico che emerge da questa prima analisi dei risultati della ricerca è quello di una comunità professionale consapevole, attenta e proattiva nei confronti delle trasformazioni in atto.

La formazione del futuro si delinea come uno spazio ibrido, dove tecnologia e umanità coesistono e si rafforzano a vicenda.

Da un lato, l'innovazione digitale, offre nuove opportunità di accesso, personalizzazione e scalabilità. Dall'altro, resta imprescindibile

il ruolo del formatore/formatrice come guida, facilitatore e presidio di senso nei processi di apprendimento. Il futuro della formazione sembra invitare a un'evoluzione graduale ma decisa delle pratiche, in cui la tecnologia diventa non solo un'opportunità da esplorare con consapevolezza, ma uno strumento di cui forse non si potrà fare a meno in futuro.

Non si tratta di sostituire il ruolo umano, ma di ampliarlo, integrando le potenzialità del digitale con l'esperienza e la relazione educativa.

In questa prospettiva, l'innovazione può diventare un alleato prezioso per sostenere processi formativi più flessibili, personalizzati e vicini ai bisogni reali delle persone.

Per maggiori dettagli sugli esiti completo si rimanda al report completo.

*Gruppo Ricerca AIF:

Ilaria Basile, Anna Codazzi, Ferruccio Conti, Priscilla Dusi, Simona Manna, Francesco Naviglio, Silvia Ortolani, Maurizio Rocca, Alessandro Trevisan, Federico Votta

Coordinatore: Matteo Costa

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>

FOR

“Formazione, innovazione e reti”: il XXI Convegno AIF PA disegna la nuova Pubblica Amministrazione

Salvatore Cortesiana

L'evoluzione della Pubblica Amministrazione italiana richiede investimenti sistemici in formazione, innovazione e costruzione di reti interistituzionali. Su questi temi si è concentrato il XXI Convegno Nazionale AIF PA, svoltosi a Cagliari dal 15 al 17 maggio, che ha unito riflessione scientifica, networking istituzionale e pratiche formative innovative. L'evento, coinciso con il cinquantesimo anniversario AIF, ha visto oltre 200 partecipanti tra formatori, amministratori pubblici, accademici e ricercatori, confermando la centralità dell'apprendimento per il rafforzamento organizzativo del sistema pubblico.

Le tre giornate si sono svolte con il patrocinio di Ministero per la PA, Università di Cagliari, Regione Sardegna e Comune di Cagliari. La prima giornata, nell'ex Manifattura Tabacchi, ha ospitato laboratori di ricerca su valorizzazione archeologica, lavoro agile, reti istituzionali per le aree interne ed energie rinnovabili. Nel pomeriggio si sono presentate esperienze di innovazione da Trento, Bologna, Reggio Emilia e Sassari su

lavoro agile, rigenerazione urbana, intelligenza artificiale e governance collaborativa, chiudendo con una visita alla base Luna Rossa, paradigma di integrazione tra tecnologia, performance e attribuzione di senso al lavoro di squadra.

La seconda giornata, nell'Aula Magna del Rettorato, si è aperta con i saluti delle autorità accademiche e istituzionali. Il Ministro Paolo Zangrillo ha illustrato tre assi strategici per una PA moderna: formazione continua come leva di crescita (in Italia solo il 48% dei dipendenti partecipa annualmente a percorsi formativi, contro il 70% europeo), fiducia e responsabilizzazione dei lavoratori pubblici, digitalizzazione integrata a processi di umanizzazione per servizi più inclusivi e di qualità. Ha sottolineato come la transizione digitale richieda persone consapevoli e organizzazioni capaci di apprendere.

La mattinata è proseguita con un Open Talk sulle traiettorie future della PA e la presentazione BOFF, che ha proposto un'analisi critica dei rischi di frammentazione e delegittimazione conoscitiva nell'ecosistema digitale. Il terzo giorno



Il ministro Paolo Zangrillo durante il convegno

ha offerto esperienze formative immersive presso l'Orto Botanico, il Museo Archeologico e il Parco di Molentargius, approfondendo i nessi tra sostenibilità, ricerca scientifica e valorizzazione culturale. La sessione outdoor “Small Techniques” ha esplorato metodologie formative esperienziali per lo sviluppo di competenze trasversali, con la realizzazione di instant movie sui temi del Convegno.

A conclusione dei lavori si è svolta la premiazione della XXIII edizione del Premio Filippo Basile, volto a riconoscere e diffondere le migliori pratiche formative realizzate dalle PA per lo sviluppo del capitale umano e il miglioramento dei servizi ai cittadini.

Sono stati candidati 43 pro-

getti (14 su Reti/Sistemi, 29 su Processi/Progetti). Vincitori e materiali sono disponibili sul sito AIF; il nuovo bando sarà pubblicato a gennaio 2026.

Il Convegno ha ribadito la formazione come leva imprescindibile per l'innovazione pubblica e la costruzione di organizzazioni capaci di apprendere. I prossimi appuntamenti AIF PA: il 3 ottobre a Torino con la “Vetrina delle Eccellenze” e dal 21 al 23 maggio 2026 a Udine per la XXII edizione del Convegno.

Salvatore Cortesiana

Responsabile Gruppo PA AIF e Premio Basile.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>

Il Premio Eccellenza Formazione in 12 scatti

Emanuela Truzzi

Il 26 giugno, Palazzo Madama a Torino, luogo straordinario e carico di storia, è stato la cornice della celebrazione dei progetti vincenti della X Edizione del PEF, un'edizione che ha confermato il successo raggiunto dall'iniziativa. In una delle sale museali sono state acclamate le protagoniste e i protagonisti della narrazione formativa delineata in tutte le sue declinazioni ed è stato consegnato il Premio Olimpyus, con il quale si sono volute valorizzare le buone pratiche formative finalizzate all'abbattimento delle barriere dell'apprendimento. Oltre 100 progetti formativi di qualità sono stati valutati e premiati dalle specifiche giurie e con la loro candidatura hanno contribuito alla riuscita e al prestigio di questa importante iniziativa AIF, che riflette la funzione e il processo della formazione nel panorama italiano e permette di scoprire esperienze formative di eccellenza. Ripercorriamo l'evento con un collage di foto per ricordare le emozioni condivise, la gioia e il calore dei 200 partecipanti presenti in sala. E come ci ricorda Seneca:

***“Vivi con quelli che possono renderti migliore e che tu puoi rendere migliori.
C'è un vantaggio reciproco, perché gli uomini, mentre insegnano, imparano”.***



L'apertura della cerimonia di premiazione nella splendida cornice di una delle sale di Palazzo Madama a Torino.



La presidente nazionale AIF Beatrice Lomaglio consegna il primo premio Presidenza a Byron Tree per il progetto *Italiano in circolo: la lingua che accoglie*.



La responsabile del PEF Emanuela Truzzi consegna il primo premio nell'Area Ambiente, Etica Responsabilità sociale a La Ribalta – Centro Studi Enrico Maria Salerno per il progetto *Rebibbia Digital Graffiti*.



La responsabile del PEF Emanuela Truzzi consegna il primo premio nell'Area Comunicazione e Cultura a Roberto Ferrari e Giorgio Fabbrì per il progetto *Magic Symphony Training*.



La presidente nazionale AIF Beatrice Lomaglio consegna il primo premio nell'Area Digitale e nuovi strumenti a Piazza Copernico per il progetto *AXIS, Appraisal with eXperiential Immersive Simulation*.



La presidente nazionale AIF Beatrice Lomaglio consegna il primo premio nell'Area Economia, Processi produttivi e Sostenibilità a Tack TMI Italy per il progetto *Scuole di mestiere*.



La responsabile del PEF Emanuela Truzzi consegna il primo premio nell'Area Organizzazione e Risorse Umane a Reale Group Academy per il progetto di *Future Thinking: Beyond Tomorrow*.



La presidente nazionale AIF Beatrice Lomaglio consegna il primo premio nell'Area Salute, Sicurezza e Benessere organizzativo a I go over per il progetto *Gulliver: vedere l'invisibile*.



Daniela Verdesca, presidente dell'associazione Olimpyus, ed Emanuela Truzzi, responsabile del PEF, consegnano il Premio Olympius Esperienziale a TSM – Trentino School of Management per il progetto *(Non) Ti sento*.



Cristina Marino, vice presidente nazionale AIF, consegna la Menzione Speciale Fondimpresa a IAL Piemonte per il progetto *Frozen 4.0: Metodologie green per il trasporto refrigerato*.



La responsabile del PEF Emanuela Truzzi consegna la Menzione Speciale Fondirigenti a Russo di Casandrino e Virvelle per il progetto *Russo di Casandrino - Tecnologie per la sostenibilità*.



Uno dei momenti della cerimonia di premiazione. Al termine, è stato possibile visitare alcune delle sale più significative di Palazzo Madama.

XXXVII CONVEGNO NAZIONALE AIF

LODI, 9-10-11 OTTOBRE 2025

Guardare oltre.

Valorizzare l'eredità,
coltivare il desiderio.



Associazione Italiana Formatori