- la formazione e i processi di scambio della conoscenza all'interno dell'impresa emergono come ambiti fondamentali in cui vengono supportate le diverse azioni di *age management*;
- nelle grandi imprese, oltre ad esperienze più strutturate e consolidate identificate come "buone prassi", i cambiamenti "di fatto" dovuti alle trasformazioni legate all'età nei contesti lavorativi producono innovazioni e spingono a nuove modalità di relazione e di apprendimento; anche in assenza di strategie articolate di gestione del fattore età nei contesti lavorativi, la ricerca evidenzia l'emergere di pratiche virtuose legate alla formazione (*promising practices*) che possono essere sostenute con adeguate azioni di sensibilizzazione e costruzione di *policy*.

L'impostazione metodologica della ricerca si giova dell'ampio lavoro pregresso in materia di apprendimento permanente a sostegno dell'invecchiamento attivo condotta dall'Istituto[24].

Un primo ambito di riflessione, che aiuta ad inquadrare le problematiche che *l'age management* si trova ad affrontare, riguarda la complessità della relazione tra età e competenze, a supporto dei processi di valorizzazione dei lavoratori maturi. Si tratta di una questione fondamentale che può condizionare gli orientamenti delle persone al momento di intraprendere percorsi di formazione, come anche i datori di lavoro, chiamati a decidere se investire o meno sui lavoratori in età più avanzata. Gli studi condotti nel settore delle scienze mediche, cognitive e sociali consentono di leggere in modo articolato il rapporto esistente tra età e capacità delle persone. In base ad essi sappiamo che all'aumentare dell'età vi è un processo di invecchiamento delle capacità delle persone, ma che non tutte le competenze declinano e che anzi alcune capacità, legate alla *seniority* (cultura, esperienza, talento organizzativo, capacità di giudizio, etc.) si accumulano e si sviluppano nel corso della vita professionale. Sempre più chiaramente emerge come la popolazione matura non debba solo essere destinataria di azioni di formazione, ma sia anche titolare di un patrimonio significativo di competenze e di capacità. Nella società della longevità, il capitale umano maturo può e deve essere necessariamente valorizzato.

Sul tema della relazione tra età e competenze, le principali indagini statistiche condotte a livello internazionale, che studiano i diversi aspetti della formazione e dell'apprendimento della popolazione, forniscono importanti informazioni. Esse consentono di leggere il volume di partecipazione degli *over* alle diverse attività di apprendimento messe a disposizione degli adulti (non solo in impresa) evidenziando tuttavia l'esistenza di alcune criticità. In sintesi, le indagini evidenziano come al crescere dell'età decrescono i livelli di istruzione della popolazione, la partecipazione alle attività di formazione erogate in ambito aziendale (Eurostat CVTS e LFS), la partecipazione alle attività di apprendimento permanente (Eurostat AES). Le criticità relative alla partecipazione della popolazione più adulta ai processi di apprendimento, sono diffuse in tutti i paesi europei, sebbene in misura diversa (Angotti, Belmonte, 2012) evidenziando un fenomeno di *age gap* strutturale, quantunque caratterizzato da variazioni. I dati mostrano tuttavia come la partecipazione degli *over* si concentri maggiormente rispetto ad alcune categorie di attività di carattere più informale e relazionale (Belmonte, 2015). Considerata inoltre l'intera gamma di attività relative al *lifelong learning*, anche quelle condotte non solo per motivi di lavoro, è interessante notare come la partecipazione degli adulti (over 55) rimanga elevata anche in età matura, rappresentando una importante base a disposizione dei processi di sviluppo del capitale umano maturo. Importanti informazioni ai fini della costruzione di strategie di *age management* possono essere inoltre desunte dalla indagine OCSE-PIAAC, che descrive forti criticità relative ai

[24] Oltre alle numerose attività di ricerca condotte sui temi dello sviluppo del capitale umano e relative al target dei lavoratori maturi, nel corso dell'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni (2012), l'Isfol ha realizzato approfondimenti specifici sul tema del lifelong learning a supporto dell'invecchiamento attivo. Cfr. le Attività del Dipartimento Sistemi formativi in Isfol, 2013.

livelli di competenze della popolazione adulta in Italia e come all'aumentare dell'età i livelli di performance peggiorano (andamento comune a tutti i paesi coinvolti nella rilevazione). I fattori che sembrano ostacolare il declino delle competenze, che possono orientare le strategie di *age management* delle risorse umane, sono rappresentati da: livello di istruzione formale, condizione occupazionale, qualità, contenuto e organizzazione del lavoro. Questi contribuiscono al mantenimento nel tempo di capacità e competenze fondamentali dei lavoratori (Di Francesco, 2014).

Un secondo importante ambito di riflessione riguarda le dimensioni di intervento della formazione legate all'*age management*. Il ruolo fondamentale della formazione è quello di favorire processi di aggiornamento e mantenimento delle competenze delle persone. Tale funzione non esaurisce tuttavia l'uso di processi e strumenti di formazione che agiscono a supporto della gestione delle competenze dei lavoratori e, più in generale, delle gestione delle competenze in impresa, fortemente influenzate dal fattore età. In proposito l'ambito formativo, oltre ad attività dirette a supportare le competenze, mette a disposizione una gamma di servizi e strumenti che si rivela cruciale: dalle pratiche di bilancio delle competenze dei lavoratori a pratiche e modelli di mappatura delle competenze in impresa, a strumenti di personalizzazione degli interventi formativi, etc. La variazione della composizione per età del personale in impresa è anche alla base di innovazioni che riguardano i processi di scambio e condivisione delle competenze che hanno riguardato ambiti come il *mentoring* o il *tutoring* e, in generale, tutto l'apprendimento intergenerazionale, che rappresenta oggi un terreno di sviluppo e di sperimentazione per modalità più rispondenti rispetto ai luoghi di lavoro. Questi diversi aspetti e strumenti sono stati indagati nel corso della ricerca citata per fare emergere le pratiche di *age management* delle imprese.

2.5.2 Strategie formative nelle grandi imprese. Ipotesi di lettura sulla base di evidenze empiriche

I dati rilevati dall'indagine citata sull'*age management* nelle grandi imprese mostrano che gli *older workers* sono generalmente ben predisposti verso le iniziative di formazione attivate dalle imprese, visto che la maggior parte degli intervistati afferma che non esistono particolari resistenze da parte di questo *target group* a partecipare alle attività formative, né esiti differenziati a seconda dell'età. Nonostante ciò, sono poche le organizzazioni che si mostrano consapevoli della necessità di interventi capaci di stimolare e rinnovare l'interesse per il lavoro dei dipendenti maturi, al fine di aggiornarne le competenze e renderli capaci di apprendere e adattarsi ai cambiamenti. All'opposto, diversi studi mostrano che l'introduzione in azienda di prospettive innovative rispetto alla gestione dei lavoratori senior può consentire ai datori di lavoro di approntare politiche di gestione del capitale umano coerenti con le condizioni di transizione demografica che l'Italia, come ogni altro paese dell'Unione europea, sta attraversando.

Dall'analisi dei risultati dell'indagine emerge che solo il 26,3% (40 imprese) delle aziende intervistate ha attivato azioni specifiche volte a sviluppare le competenze dei lavoratori over 50 (tab. 2.6). Inoltre, di queste 40 imprese, solamente una ha attivato tutte le otto tipologie di attività previste dalla rilevazione, mentre ben 27 aziende ne hanno realizzata solamente una.

Le iniziative più diffuse riguardano il trasferimento intergenerazionale delle competenze (nel 75% dei casi), che può avvenire sia attraverso l'implementazione di attività non strutturate, ma continue e quotidiane, che prevedono normalmente l'affiancamento informale di un collega più anziano ad uno più giovane, sia attraverso l'utilizzo di figure più strutturate, come il tutor, il *coach* o il *mentor*, in possesso di una solida e riconosciuta competenza da trasferire ad altri lavoratori (tab.

2.6). Per la notevole esperienza di cui sono portatori, i lavoratori maturi possono diventare loro stessi soggetti attivi della formazione ed essere impiegati in attività di docenza e di organizzazione della didattica, al fine di rimanere attivi nella costruzione della loro vita professionale e riconsiderare in modo positivo la propria situazione in termini di opportunità.

Tabella 2.6 - Imprese che hanno attivato azioni specifiche per sviluppare le competenze dei lavoratori over 50, per tipologia di iniziativa (v.a. e % sul totale delle imprese intervistate e sul totale delle sole imprese che hanno svolto specifiche attività rivolte agli over 50)

Azioni specifiche	V.a.	% sul totale delle imprese intervistate	% sul totale delle imprese con attività per over 50
Interventi di formazione interna per i lavoratori over 50	12	7,9	30,0
Interventi di formazione esterna per i lavoratori over 50	5	3,3	12,5
Corsi di formazione per lavoratori in mobilità	2	1,3	5,0
Trasferimento intergenerazionale delle competenze	30	19,7	75,0
Scambi formativi con altre realtà aziendali	5	3,3	12,5
Bilancio, riconoscimento e/o certificazione di competenze	4	2,6	10,0
Progetti personali che sviluppano nuovi campi di competenze	3	2,0	7,5
Altro	6	3,9	20,0
Totale	40	26,3	100,0

Fonte: L'age management nelle grandi imprese italiane: i risultati di un'indagine qualitativa, Isfol 2015

Il rapporto con la formazione, quindi, può divenire biunivoco e il lavoratore maturo, che aggiorna la propria formazione in ambiti specifici, diventare colui che trasferisce conoscenza e competenze, contribuendo alla costruzione di un "posto di lavoro multi-generazionale", superando il problema connesso alla convivenza difficoltosa tra generazioni e cogliendo, a tutto vantaggio dell'impresa, le opportunità di conciliare valori, mentalità e ambizioni differenti.

I dati rilevano, inoltre, che l'apprendimento intergenerazionale non avviene unicamente attraverso il passaggio di conoscenza da parte dei dipendenti senior ai più giovani. Alcune aziende, infatti, realizzano iniziative di reverse *mentoring*, in cui sono i lavoratori junior a formare i senior, soprattutto in materia di nuove tecnologie. Il *reverse mentoring* può assumere un ruolo essenziale nella riduzione dei gap valoriali e di prospettiva tra le generazioni che, lavorando fianco a fianco, si lasciano contaminare da attitudini, culture, modi di pensare differenti, e ciò contribuisce ad eliminare quegli ostacoli che spesso impediscono un chiaro ed efficace scambio di esperienze utili allo sviluppo di entrambe le parti coinvolte nella relazione (Chaudhuri, Ghosh, 2011).

Le imprese che hanno predisposto interventi di formazione interna o esterna (il 42,5%) hanno quasi sempre destinato i corsi trasversalmente a tutti i dipendenti, senza coinvolgere in modo specifico ed intenzionale i lavoratori senior (tab. 2.6). Ciò è avvenuto in rari casi, in cui le imprese, con il supporto delle Parti sociali e/o di progetti finanziati da fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, hanno intrapreso iniziative di *age management* con la precisa volontà di valorizzare l'esperienza professionale dei lavoratori maturi. Pochissime imprese hanno previsto scambi formativi con altre realtà aziendali o iniziative di bilancio, riconoscimento e/o certificazione di competenze destinate ai lavoratori over 50. Ancor meno frequenti sono gli interventi di

formazione che prevedono lo sviluppo di nuovi campi di competenze per i dipendenti più maturi e quelli dedicati ai lavoratori in mobilità. Il bilancio di competenze, in particolare, rappresenta uno strumento essenziale per la valorizzazione dell'esperienza e delle conoscenze di cui i lavoratori senior sono depositari e portatori, in grado di supportare la gestione del cambiamento demografico e sostenere l'invecchiamento attivo della forza lavoro. Esso promuove una nuova capacità di autovalutazione e facilita i processi di ri-orientamento e di ri-posizionamento (Serreri, 2010). Sarebbe auspicabile pertanto che le aziende prendessero maggiormente in considerazione questa metodologia per sostenere i lavoratori adulti negli snodi critici della loro vita professionale.

Combinare l'esigenza di valorizzare l'esperienza dei lavoratori maturi con quella di mantenere e sviluppare nel tempo le competenze su cui si fonda la competitività aziendale rappresenta una strategia vincente e ciò può avvenire solo attraverso una corretta gestione del personale più maturo. I dati della rilevazione mostrano, tuttavia, che il 55% delle aziende che hanno dichiarato di aver investito nello sviluppo delle competenze dei lavoratori over 50, non ha mai utilizzato strumenti di analisi organizzativa finalizzati a monitorare la composizione demografica dei propri addetti, e solo il 25% afferma di aver svolto un'analisi specifica per i lavoratori più anziani. Inoltre, tra le imprese che dichiarano di non aver realizzato specifiche attività volte a sviluppare le competenze dei lavoratori over 50 (il 73,7%), diverse motivano il loro comportamento partendo dal presupposto che i lavoratori maturi siano già sufficientemente formati e che, dunque, sia più importante focalizzare le proprie proposte formative sui neoassunti.

Al fine di individuare le principali relazioni intercorrenti tra le strategie formative di *age management* e i comportamenti formativi delle imprese nei confronti degli *older workers*, è stata utilizzata un'analisi multivariata[25] per determinare dimensioni omogenee che caratterizzano le imprese con formazione; sulla base dei risultati ottenuti è stata realizzata una *cluster analysis* che ha portato all'individuazione di cinque gruppi di imprese con comportamenti simili, che presentiamo di seguito.

Primo cluster - "Formatrici standard internazionali" (43,2% delle imprese). Il *cluster* si caratterizza per un'elevata percentuale di imprese con corsi di formazione a gestione esterna (94%) e attività di formazione in situazione di lavoro (100%), in particolare: partecipazione a convegni e workshop, rotazione programmata delle mansioni e *training on the job*. Un quarto delle imprese del cluster utilizza quest'ultima tipologia di formazione coinvolgendo i lavoratori over 50, anche in qualità di *tutor*. Il *cluster* è caratterizzato da una bassa presenza di senior e da una modesta percentuale di partecipanti a corsi di formazione (interni ed esterni) rispetto al totale degli addetti, che si abbassa ulteriormente tra gli *older workers*. Tutte le imprese del *cluster* hanno introdotto nel proprio sistema produttivo almeno un'innovazione; in particolare, l'82% circa ha innovato prodotti e/o servizi. Operano soprattutto nel settore manifatturiero, svolgono attività anche a livello internazionale e per lo più appartengono ad un gruppo con sedi all'estero; utilizzano le attività formative tradizionali e non per sviluppare solo competenze tecniche e manageriali ma anche le competenze trasversali (*problem solving, team working*, ecc.) necessarie ad un'impresa competitiva che crea innovazione. Sono imprese che non hanno adottato strategie formative ad hoc per i lavoratori over 50, a parte il coinvolgimento nel trasferimento intergenerazionale.

Secondo cluster - "Alta partecipazione over 55 in imprese benchmark" (25,3% delle imprese). Tutte le imprese del cluster fanno formazione sia interna che esterna, con un elevato numero di ore

[25] È stata utilizzata l'Analisi delle Corrispondenze Multiple. Per una descrizione dettagliata della metodologia e degli indicatori presi in considerazione cfr. il Capitolo 5 in Isfol, 2015d.

di formazione per partecipante (36 ore). Sono imprese con un elevato tasso di lavoratori formati (80,1%), ed ancora più elevato è il tasso di over 55 che partecipano ai corsi (81,9%). Anche queste imprese utilizzano frequentemente attività formative meno formalizzate e orientate ad apprendere nel contesto lavorativo (*training on the job, workshop* e FaD), adottano il trasferimento intergenerazionale come modalità di diffusione di conoscenza e occasione di apprendimento. Sono imprese che gestiscono in modo professionale gli investimenti in formazione; svolgono indagini periodiche per rilevare e valutare le competenze degli addetti, predispongono un piano formativo, coinvolgono i lavoratori e le loro rappresentanze nelle decisioni, sviluppano strumenti per il bilancio di competenze. Sono soprattutto imprese con più di 500 dipendenti, appartenenti al settore dei servizi finanziari, al manifatturiero e alle telecomunicazioni, con attività in più regioni. Quasi tutte sviluppano innovazione di prodotto e/o servizi e innovazioni organizzative, mentre innovazioni di processo vengono sviluppate da tre quarti delle imprese. Anche in questo *cluster*, come nel precedente, l'attività formativa è stata finalizzata a sviluppare competenze sociali (tra cui lavoro di gruppo e competenze relazionali) e tecniche. Nel *cluster* sono presenti imprese che fino al 2011 non hanno risentito della crisi economica aumentando il numero di addetti tra il 2008 e il 2011, anche se negli ultimi anni hanno fatto ricorso ad ammortizzatori sociali e pre-pensionamenti.

Terzo cluster - "Age gap in imprese senza innovazione" (9,6% delle imprese). È un piccolo *cluster* caratterizzato da imprese che non hanno introdotto nel proprio processo produttivo nessun tipo di innovazione. Tutte le imprese organizzano per i propri dipendenti corsi di formazione sia interna che esterna, ma solo una piccola parte di esse fa ricorso ad attività formative meno strutturate. Sono imprese che erogano un basso numero di ore di formazione per dipendente ma con un tasso di partecipazione abbastanza elevato (61,1%), leggermente inferiore alla media, mentre il tasso di partecipazione per gli over 55 è inferiore di circa 20 punti percentuali (42,4%). Le imprese del cluster non hanno attivato iniziative a favore degli over 50, pur avendo una percentuale piuttosto alta di lavoratori anziani; sostanzialmente non partecipano a progetti di *age management* tranne una piccola percentuale che attua il trasferimento intergenerazionale delle competenze. Sono soprattutto imprese del settore manifatturiero e dei servizi finanziari con meno di 500 addetti.

Quarto cluster - "Formatrici minimaliste in crisi" (17,1% delle imprese). Tutte le imprese del cluster realizzano corsi di formazione a gestione esterna, tre quarti corsi a gestione interna e nessuna fa ricorso ad attività di formazione meno strutturata. I corsi di formazione riguardano soprattutto il rafforzamento delle competenze tecniche (con un'elevata percentuale di corsi per la sicurezza) e in misura minore delle competenze trasversali quali il *problem solving*. Ai corsi di formazione partecipa poco più della metà del personale dipendente dell'impresa che si riduce di 15 punti percentuali per gli over 55. Il 75% delle imprese del *cluster* sono del settore manifatturiero, con meno di 500 addetti, fanno parte di gruppi di imprese e svolgono l'attività soprattutto a livello nazionale. È il *cluster* che più di altri ha risentito degli effetti della crisi economica attraverso la riduzione del numero di addetti e in misura minore del fatturato, tanto da modificare l'attività e/o la *mission*. Inoltre, più della metà delle imprese ha fatto ricorso a cassa integrazione e mobilità e in misura minore a licenziamenti. Nessuna impresa del *cluster* ha attivato azioni specifiche, relative all'attività formativa, per sviluppare le competenze degli over 50, così come nessuna impresa sta attuando progetti di *age management*.

Quinto cluster - "Proattive over 50 ma bassa partecipazione" (4,8% delle imprese). È il cluster più piccolo ma anche il più dinamico per azioni di *age management* rivolte agli *older workers*. Tutte le imprese hanno attuato tre o più azioni specifiche per sviluppare le competenze dei lavoratori over 50 e utilizzano il trasferimento intergenerazionale delle competenze, soprattutto da

lavoratori senior a neoassunti o giovani apprendisti. Sono imprese che realizzano progetti specifici per over 50, che prevedono diversi percorsi che vanno dalla mappatura delle competenze all'individuazione di iniziative di formazione per ridurre i gap. Tutte le imprese del cluster fanno attività di formazione attraverso *training on the job*, rotazione delle mansioni, workshop, seminari e solo in minima parte attraverso attività corsuali, per sviluppare competenze manageriali. Sono presenti imprese di tutti i settori, con meno di 500 addetti, che: non fanno parte di gruppi e svolgono l'attività soprattutto a livello locale: non hanno risentito della crisi economica ma hanno avuto un aumento nel numero di addetti; presentano un'elevata percentuale di over 55 con un tasso di formati senior piuttosto contenuto, anche se la media delle ore per partecipante è piuttosto bassa. È probabile che questi valori non siano elevati perché in queste imprese si preferisce la formazione non strutturata che, a differenza dei corsi, è più difficile da quantificare pur consentendo una formazione individualizzata.

Capitolo 3 Le sfide per il miglioramento del sistema

3.1 Lo spostamento del focus dall'offerta alla domanda di formazione

L'analisi del rapporto fra domanda e offerta di formazione è centrale per individuare soluzioni operative finalizzate a ridurre il *mismatch* esistente nel mercato del lavoro italiano. Una delle cause di tale disallineamento è che il nostro sistema formativo è tradizionalmente *supply-oriented*, in quanto, di norma, non è la domanda a orientare l'offerta, ma è quest'ultima a condizionare la domanda. L'offerta programmata dall'alto intercetta con sempre maggiore difficoltà fabbisogni di individui, territori e organizzazioni, condizionati da rapidi cambiamenti di scenario e dei relativi sistemi di vincoli e opportunità. Di conseguenza, l'offerta di formazione professionale a finanziamento pubblico spesso non riesce a soddisfare le richieste di competenze specifiche e trasversali da parte degli individui e i fabbisogni di professionalità delle imprese.

Di contro, l'analisi della domanda, pur fondamentale, non è ancora molto diffusa e praticata, non soltanto per le caratteristiche del nostro sistema formativo (cfr. par. 3.2) ma anche per la difficoltà di intercettarla. Essa spesso è latente, e quindi va fatta emergere; oppure è debole, per cui è necessario strutturarla e qualificarla attraverso un processo di promozione e accompagnamento della domanda. Alcune amministrazioni regionali stanno andando proprio in questa direzione, attuando strategie che, pur diversificate ed eterogenee tra loro, convergono nel tentativo di spostare il campo d'azione delle politiche formative dall'offerta alla domanda (Isfol, 2015b).

Una maggiore attenzione verso la domanda consentirebbe anche di creare nei contesti lavorativi spazi organizzativi adatti all'esplicitazione dei talenti e alla generazione di processi e prodotti innovativi. Ma quale domanda è importante cogliere per fornire *feedback* costruttivi al sistema dell'offerta formativa? L'ipotesi è che per innovare occorra guardare a chi oggi produce innovazione, come descritto nel paragrafo 3.6.

Nel suo complesso, il capitolo 3 pone il tema delle sfide per il miglioramento dei sistemi descrivendo:

- le caratteristiche dell'offerta formativa esistente, pubblica e privata (cfr. parr. 3.2 e 3.3);
- le forme di raccordo esistenti tra gli attori del sistema per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di competenze, attraverso la diffusione di reti fra agenzie formative e aziende e forme di collaborazione fra piccole e medie imprese (cfr. parr. 3.4 e 3.5);
- la nuova frontiera della domanda (cfr. par. 3.6).

In particolare, il paragrafo 3.2 presenta i risultati di un'approfondita analisi delle tendenze evolutive dei modelli di *governance* dell'offerta formativa, illustrando le caratteristiche distintive dei sistemi regionali della formazione professionale, con particolare attenzione alla programmazione della formazione continua.

Il paragrafo 3.3, basandosi sui dati quali-quantitativi tratti dall'indagine Isfol sull'offerta formativa professionale regionale (OFP), fornisce per la prima volta in Italia il quadro organico del complesso dell'offerta di formazione professionale a finanziamento esclusivamente privato o proveniente dai Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua. Questa parte

importante dell'offerta (finora misconosciuta o intercettata solo parzialmente e indirettamente dai sistemi di monitoraggio o dalle indagini statistiche sulla formazione nelle imprese[26]) è stata portata alla luce intervistando un campione rappresentativo di agenzie formative accreditate. Sono analizzate le variazioni nelle tipologie corsuali offerte, i fattori che hanno determinato le modifiche nella struttura dell'offerta formativa a pagamento, il profilo socio-demografico dei frequentanti, le metodologie didattiche utilizzate e i settori di riferimento delle attività formative.

Il paragrafo successivo (par. 3.4) è centrato sul raccordo tra la domanda e l'offerta di formazione, attraverso le reti fra agenzie formative e imprese, e mette in evidenza: le caratteristiche delle reti che collegano gli attori territoriali della formazione e del lavoro; la tipologia di organismi con i quali le strutture formative stabiliscono reti di relazioni territoriali sistematiche e consolidate; le modalità di relazione prevalenti (formali o informali); le finalità delle reti e i target di riferimento.

Interessante è anche vedere (par. 3.5) come il *corporate welfare* funga da catalizzatore per la creazione di reti tra piccole e medie imprese. Si tratta di un fattore di coesione rilevante e in controtendenza, in quanto in Italia è ancora molto basso (come evidenziato in par. 1.1) il livello di collaborazione delle PMI che hanno avviato attività cooperative di innovazione con altri soggetti, imprese e organismi di ricerca.

Il paragrafo finale (par. 3.6) suggerisce di innovare il sistema dell'offerta formativa recependo le istanze provenienti dagli innovatori e dai territori. L'ipotesi di partenza è che per migliorare la qualità dell'offerta occorra rispondere alle esigenze di chi si approccia allo studio e al lavoro in modo proattivo e creativo, non adattivo e passivo. I più idonei a fornire indicazioni utili per riformulare la tipologia dei servizi offerti e la loro stessa modalità di fruizione sarebbero dunque gli innovatori, che sono orientati alla creazione, piuttosto che alla ricerca, di opportunità di lavoro. Il sostegno agli innovatori si può tradurre in un forte impulso al mercato del lavoro perché, essendo abituati ad operare al di fuori dei *frame* aziendali, potrebbero aiutare le aziende a produrre beni e servizi innovativi e a sviluppare un diverso approccio al mercato. Le esigenze di apprendimento degli innovatori non possono che nascere dalla loro domanda, coerente con le loro necessità e i tempi richiesti dal progetto che stanno sviluppando. Di qui l'interesse per *Makers*, *Coworkers* e luoghi di aggregazione attiva come i Fab Lab, con l'obiettivo di individuare soluzioni operative finalizzate a ridurre il *mismatch* esistente sul mercato del lavoro.

3.2 L'offerta di formazione professionale continua a finanziamento pubblico nelle Regioni: tendenze evolutive dei modelli di governance

Il paragrafo analizza le tendenze evolutive dei modelli di *governance* dell'offerta formativa, illustrando le caratteristiche distintive dei sistemi regionali della formazione professionale, con particolare attenzione alla programmazione della formazione continua.

Recenti analisi sui sistemi regionali di formazione professionale (Isfol, 2015a) hanno messo in evidenza l'esistenza di una diffusa tendenza, da parte di diverse amministrazioni e organismi

[26] I sistemi di monitoraggio e le indagini statistiche colgono solo una parte di queste attività, rilevando, ad esempio, informazioni sui corsi di formazione finanziati dai Fondi paritetici e non quelle relative alle attività finanziate direttamente dalle imprese. Essi inoltre non rilevano direttamente tali informazioni sui soggetti erogatori (le agenzie formative) ma le rilevano indirettamente, attraverso gli enti finanziatori (ad es. le informazioni provenienti dai Fondi paritetici o le interviste alle imprese che acquistano corsi di formazione all'esterno, prevalentemente dalle agenzie formative).

attuatori, ad innovare i processi di *governance*. Sembra infatti emergere una tendenza a potenziare, da un lato, la coerenza fra obiettivi, indicatori e strumenti di misurazione dell'offerta formativa programmata, dall'altro, forme sistematiche di concertazione o collaborazione tra i soggetti interessati alla pianificazione, progettazione ed erogazione dell'offerta formativa, al fine di garantirne la qualità.

I sistemi formativi più avanzati, oltre all'accertamento dei requisiti formali (logistici, gestionali, professionalità degli operatori), tendono a sviluppare metodi valutativi in grado di entrare nel merito dei risultati raggiunti dagli interventi in termini di sviluppo di competenze ed esiti occupazionali, utilizzando indicatori misurabili e rilevazioni del *feedback* ricorrenti per il miglioramento continuo dei processi formativi. Gli esiti delle analisi, se condivisi tra gli attori istituzionali, possono offrire ai decisori e agli *stakeholder* indicazioni accessibili e trasparenti per comprendere l'andamento degli interventi (efficacia, pertinenza, congruità dei costi rispetto agli obiettivi) e ottimizzare le scelte in fase di programmazione o riprogrammazione. Occorre evidenziare che diversi sistemi regionali si stanno dotando di uno strumento di mappatura delle competenze e delle figure professionali che possono essere oggetto di interventi formativi e/o di validazione da parte degli enti o di altri attori (imprese e centri per l'impiego).

I modelli di previsione degli andamenti futuri del mercato del lavoro risultano importanti per individuare gli aspetti che hanno un impatto significativo sulle tipologie di competenze richieste dalle aziende. I sistemi più maturi tendono a sviluppare modelli macro-economici e multisettoriali per la previsione quantitativa di occupazione a livello territoriale[27], sostenuti anche da metodi qualitativi. Nel tempo si sono modificati gli scopi delle analisi previsionali, passando da una finalità di programmazione istituzionale dei flussi di formazione a una funzione informativa a favore di persone, imprese e decisori sull'andamento futuro del mercato del lavoro, ai fini di una maggiore e migliore occupazione. Il lavoro di previsione è spesso condizionato dalla limitatezza dei dati disponibili e richiede maggiori investimenti in indagini statistiche e nella costruzione di *dataset*, nonché nella cooperazione tra le istituzioni nazionali e locali e le parti sociali. Per anticipare i fabbisogni è necessario rilevare le esigenze del mercato, ma soprattutto individuare le direzioni di crescita, gli scenari e i contenuti professionali su cui conviene investire. In questa direzione si muovono i sistemi regionali che stanno investendo sulla costruzione di un sistema a rete di rilevazione e anticipazione dei fabbisogni basato su linguaggi e strumenti condivisi e dispositivi articolati e flessibili di mappatura e certificazione delle competenze.

Per comprendere meglio i modelli di *governance* regionali, analizziamo le caratteristiche dell'offerta e le procedure di analisi dei fabbisogni e di valutazione che ne presidiano la qualità.

Le principali caratteristiche dell'offerta formativa

Dall'Indagine OFP (Isfol, 2015b)[28], emerge che il 61,6% delle strutture risulta accreditato per la formazione continua e permanente, con valori che superano la media generale nelle strutture operanti nel Sud (67,4%) e nel Nord-Est (66,3%) e in maniera prevalente, ma non esclusiva, nel

[27] Nel quadro della programmazione FSE, si ricorda l'impegno del Ministero del Lavoro a dare impulso al sistema nazionale di rilevazione dei fabbisogni, per accompagnare e anticipare i cambiamenti tecnologici e organizzativi imposti dalla società della conoscenza e favorire lo sviluppo di competenze coerenti con tali cambiamenti. Il Sistema informativo *Professioni, occupazione, fabbisogni* (<http://professionioccupazione.Isfol.it>), rivolto agli attori istituzionali, economici e sociali interessati a comprendere la natura e le evoluzioni in atto o tendenziali del lavoro, per la definizione di politiche del lavoro, di sviluppo organizzativo e di gestione delle risorse umane.

[28] Sull'Indagine Isfol OFP, realizzata dal Gruppo di Ricerca "Studi, analisi e indagini sui sistemi di domanda e offerta di formazione" (<http://goo.gl/4X43Ls>), pubblicazioni, questionario e metodologie, cfr. <http://goo.gl/Ef6zJW>

campo della Fp. Nel Nord-Est sono presenti le strutture più consolidate e nel Sud quelle di più recente costituzione. Metà delle strutture si è accreditata prima del 2005 e circa i due terzi hanno acquisito per scelta autonoma la certificazione di qualità. La maggior parte delle strutture formative opera esclusivamente nel campo della Fp, ha un *fatturato* limitato (il 30% ha meno di 100 mila euro e il 60% meno di 500 mila) e utilizza fondi pubblici, in particolare comunitari. Il 19% delle strutture attinge ai Fondi interprofessionali e/o direttamente dalle imprese. Il finanziamento con fondi pubblici interessa in particolare gli enti formativi più grandi, ma tende a riguardare anche le strutture più piccole.

Il *numero medio di corsi* erogati per struttura è pari a 16 (24 nel Nord-Est, 20 nel Nord-Ovest, 12 nel Centro, 9 nel Sud-Isole), riguarda soprattutto le strutture impegnate in modo esclusivo o prevalente nella Fp e tende ad aumentare al crescere della dimensione della struttura. I corsi sono meno strutturati e più brevi rispetto a quelli della formazione iniziale e pertanto coinvolgono un numero maggiore di allievi rispetto alle altre tipologie corsuali.

Si stima che su un totale di 668.211 utenti del sistema di offerta professionale, più della metà (384.343) frequenta corsi riconducibili alla formazione continua e permanente. Il *numero medio di allievi* frequentanti i corsi, per struttura, è pari a 271 unità, più del doppio rispetto alle altre filiere formative. Tale numero è pari a 394 nel Nord-Est, 256 nel Centro, 246 nel Nord-Ovest e 202 nel Sud e Isole.

Il *numero medio di ore per ente* è di 1.629 (2.311 nel Nord-Est, 1.226 nel Centro, 1.213 nel Nord-Ovest, 1.875 nel Sud e Isole). Il *numero medio di ore per corso* è pari a 98. In particolare, ammonta a 90 ore per i corsi di riqualificazione dei lavoratori in mobilità o in Cassa Integrazione Guadagni (CIG, di cui alla L. n. 2/2009), mentre è minore (69 ore) per i corsi di reinserimento per l'autoimprenditorialità e la creazione d'impresa. Queste tipologie corsuali coinvolgono rispettivamente in media 11 o 12 allievi per corso. Invece, i corsi di formazione permanente per gli adulti durano di più (129 ore) e mostrano una maggiore capacità di attrazione dell'utenza (in media 17 allievi per corso), mentre quelli di formazione *ex lege* (sicurezza sul lavoro, patenti di mestiere) durano 48 ore e si rivolgono in media a 14 allievi per corso.

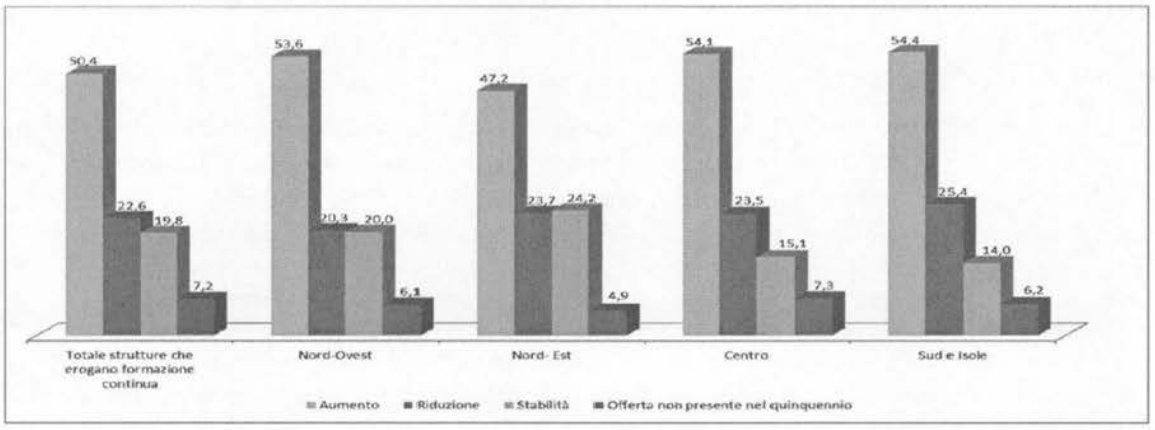
Le strutture che erogano formazione continua offrono, tra l'altro con percentuali notevolmente superiori alle altre filiere formative, una *vasta gamma di servizi a persone e imprese anche diversi dalle attività formative*: orientamento e sportello informativo (60% delle strutture), bilancio di competenze (44%), tutoraggio (55%), percorsi formativi individualizzati (47%), riconoscimento/certificazione delle competenze (46%), servizi alle imprese/gestione di azioni formative su commessa (35%).

Le variazioni dell'offerta

Nel quinquennio precedente la rilevazione l'Indagine OFP ha rilevato che, in piena crisi economica, ben la metà (50,4%) delle strutture formative aveva *aumentato* la propria offerta di formazione continua, mentre solo il 22,6% l'aveva ridotta e il 19,8% l'aveva mantenuta stabile; nel resto delle strutture (il 7,2%), questo tipo di offerta era del tutto assente (fig. 3.1). Lo sforzo di garantire maggiori opportunità formative, spesso per contrastare gli effetti negativi della crisi, risulta essere diffuso più o meno (circa il 54%) in quasi tutte le aree geografiche. Solo nel Nord-Est si riscontra un valore (47,2%) al di sotto della media, probabilmente perché essendo già attrezzate nell'offerta di FC, hanno reagito alla crisi in modo meno rilevante rispetto alle altre aree.

All'opposto, nel Meridione, dove la domanda di formazione continua era limitata prima della crisi (Pellegrini, Frigo, 2006), la propensione ad attivarsi è risultata più diffusa (54,4%).

Figura 3.1 - Variazione dell'offerta di FC rispetto al quinquennio precedente la rilevazione, per area geografica (% di strutture)



Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Tabella 3.1 - I fattori di cambiamento dell'offerta di FC nel quinquennio precedente la rilevazione, per area geografica, impegno nella Fp, dimensione dell'organico (% di strutture)

Fattori di cambiamento	Totale strutture che hanno erogato FC	Area geografica				Impegno nella FP			Organico (n. dipendenti a tempo indeterminato)					
		Nord-Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Esclusivo	Prevalente	Non prevalente	0-2	3-5	6-10	11-50	51-100	> 100
Analisi fabbisogni aziendali	39,0	37,3	42,7	31,8	46,5	35,1	40,4	46,6	19,6	44,4	45,3	53,5	41,2	53,6
Innovazioni normative	33,1	32,5	28,1	39,5	31,0	41,3	22,2	26,4	43,0	35,9	25,1	24,2	40,5	12,8
Crisi economica	21,7	20,8	26,2	22,8	16,9	17,3	30,2	22,5	26,8	18,1	24,2	17,8	9,0	0,0
Scelte degli utenti	3,8	6,4	0,5	4,4	3,3	4,6	2,7	3,2	6,6	0,0	3,1	3,0	9,5	33,6
Altro	2,4	3,0	2,5	1,5	2,3	1,7	4,6	1,3	4,0	1,6	2,3	1,5	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, Indagine OFP (Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia)

Se si considerano i fattori che hanno indotto le strutture a modificare l'offerta di formazione continua nel quinquennio considerato (tab. 3.1), è interessante osservare che nel 39% dei casi il cambiamento è stato collegato ad una *scelta ponderata dell'ente, sulle base di specifiche analisi dei fabbisogni* professionali e formativi rilevati presso le aziende del territorio. La distribuzione per area geografica tocca il 46,5% nel Sud e Isole, il 42,7% nel Nord-Est, il 37,3% nel Nord-Ovest e il 31,8% nel Centro. Hanno operato secondo questa logica, soprattutto le strutture impegnate nella Fp in modo non prevalente (46,6%), quelle con 11-50 dipendenti (53,5%) e con più di 100 dipendenti (53,6%). Un terzo delle strutture dichiara di aver modificato il proprio sistema di offerta in

relazione alle *innovazioni normative (leggi, regolamenti) che hanno interessato le politiche* comunitarie, nazionali e regionali della Fp, in particolare le strutture del Centro (39,5%), operanti in maniera esclusiva nel campo della Fp (41,3%), sia di piccolissima (43%) che di media dimensione (40,5%). La *crisi economica* quale fattore di cambiamento è stata indicata da una quota più bassa di strutture (21,7%), principalmente quelle del Nord-Est (26,2%), attive in modo prevalente nel campo della Fp (30,2%) e di piccolissime dimensioni (26,8%). Solo nel 3,8% dei casi, principalmente nel Nord-Ovest (6,4%), le modifiche dell'offerta sono state indotte dalle scelte e dagli atteggiamenti degli utenti. Valori al di sopra della media si rilevano nelle strutture con più di 100 dipendenti (ben il 33,6%).

Il presidio della qualità dell'offerta attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi

La maggior parte delle strutture formative (61,4%) ha dichiarato di rilevare in modo sistematico i fabbisogni professionali delle aziende del territorio, tramite specifiche modalità quali i contatti diretti con le imprese, la richiesta di informazioni alle camere di commercio e l'analisi di documenti specialistici. Tale approccio è particolarmente diffuso tra le strutture dislocate nel Centro (65,7%) e nel Sud Italia (61,7%). In aggiunta o in alternativa ad una relazione più diretta con il tessuto imprenditoriale, nel 51,5% dei casi si utilizzano soprattutto indagini svolte dagli attori istituzionali. Solo il 20,9% delle strutture non ha adottato modalità sistematiche di rilevazione ed analisi dei fabbisogni, valore che sale al 29,6% tra le strutture del Nord-Est.

Dai dati qualitativi dell'Indagine OFP emerge che in diversi casi l'analisi dei fabbisogni risponde ai criteri formali di acquisizione e mantenimento dell'accreditamento e costituisce di fatto una utile fonte informativa sulla domanda espressa dal tessuto produttivo locale. Diversi regolamenti regionali prevedono che già in fase di progettazione degli interventi le strutture formative debbano rilevare direttamente o indirettamente le esigenze di professionalità tramite la propria rete di aziende partner. Il dialogo con le aziende, spesso difficoltoso con quelle di piccole dimensioni, può essere costruito coinvolgendole in specifici percorsi di orientamento o formativi, volti a sviluppare criteri condivisi e reti tra imprenditori per la realizzazione delle indagini. La rilevazione dei fabbisogni rischia di costituire un mero adempimento formale per l'accreditamento se i risultati delle analisi non vengono realmente impiegati nella definizione delle proposte formative. Sono soprattutto gli enti più strutturati, ad esempio, quelli che sono espressione di associazioni di categoria, a condurre analisi in funzione di una progettazione formativa di qualità. Nei sistemi più deboli, la frammentazione di dispositivi, procedure e attori impiegati impedisce un'adeguata valorizzazione dei risultati delle analisi nei processi decisionali.

La programmazione mirata dell'offerta formativa è legata a modelli di *governance* dei processi a regia pubblica, partecipata da istituzioni, parti sociali, soggetti imprenditoriali, enti di formazione, università, enti di ricerca. In questi sistemi, la rilevazione delle esigenze di professionalità delle imprese coinvolge l'attore istituzionale più "vicino" al territorio, anche i centri per l'impiego, e i risultati delle analisi, condivisi nelle sedi del dialogo sociale, impattano sulle scelte di formazione del sistema imprenditoriale, orientandolo verso gli interventi maggiormente funzionali alla crescita e all'innovazione. L'amministrazione regionale sostiene le imprese, in particolare quelle piccole, nel difficile processo di definizione dei fabbisogni espliciti ed impliciti, promuovendo l'impiego di efficaci dispositivi e personale qualificato, specificamente formato.

I sistemi formativi più maturi o strutturati tendono a garantire un'attività di ricerca sistematica riguardante gli aspetti strutturali e le dinamiche interne ed esterne al sistema delle imprese, i bisogni delle persone in termini di competenze e motivazioni e le attese reciproche tra imprese, lavoratori e

territorio. Per poter indirizzare la formazione verso profili professionali occupabili sul territorio, il modello di analisi tende ad associare ai dati reali su assunzioni ed espulsioni nel mercato del lavoro i possibili scenari di cambiamento. Si tratta di integrare le comunicazioni obbligatorie, ancorate al piano descrittivo, con le previsioni sugli andamenti delle professioni sia in atto che in prospettiva.

La crisi ha reso difficile per l'impresa l'individuazione dei propri fabbisogni a causa del venir meno dei tradizionali criteri previsionali e ha indotto molte amministrazioni regionali a rivedere i propri strumenti di analisi, anche quelli di provata validità adottati nella precedente, ma del tutto diversa fase congiunturale. L'elemento discriminante non è tanto legato al potenziamento delle sedi istituzionali di concertazione tra le parti datoriali e sindacali, quanto piuttosto alla capacità di impiegare effettivamente le indicazioni provenienti dalle imprese all'interno del sistema di programmazione dell'offerta formativa. Risulta inoltre necessario riorganizzare le procedure di collaborazione all'interno di partenariati tra impresa ed agenzie formative, nella prospettiva di un sistema formativo maggiormente centrato sulla domanda.

Il presidio della qualità dell'offerta attraverso il monitoraggio e la valutazione

Ben il 75,3% delle strutture - soprattutto quelle del Sud-Isole (80,8%), impegnate in modo esclusivo (80,5%) o prevalente nella Fp (81,8%) e con 6-10 dipendenti (80,2%) - effettua in modo sistematico la valutazione finale dei livelli di apprendimento attraverso specifiche prove strutturate, quali ad esempio i test o i questionari. Meno diffuso è l'utilizzo di prove in assetto lavorativo o di project work ai fini della valutazione finale dell'apprendimento. Infatti, riguarda il 37,8% delle strutture, soprattutto quelle ubicate nel Nord-Est (42,5%), attive in modo prevalente nella Fp (48%) e di piccole dimensioni (45,3%) (tab. 3.2). Percentuali significative si riscontrano anche per la valutazione in itinere dell'apprendimento degli allievi, indicata dal 68% delle strutture, in particolare quelle del Sud-Isole (79,5%), impegnate esclusivamente nella Fp e con 51-100 dipendenti (88,9%). La valutazione in ingresso dei livelli di conoscenza degli allievi è invece diffusa nel 64% delle strutture, con punte pari al 73,8% in quelle del Sud-Isole e al 78,9% in quelle impegnate nella Fp in modo prevalente.

È interessante osservare che uno dei fattori chiave che garantisce la qualità di un sistema formativo, ossia l'utilizzo dei risultati della valutazione per la rimodulazione degli interventi, sia stato indicato dal 41,5% delle strutture, in particolare da quelle ubicate nel Nord-Est (58,75), attive nella Fp in maniera prevalente (49,5%), con 11-50 dipendenti (62,9%) e 51-100 dipendenti (62,2%).

Le altre procedure considerate, quali il contatto telefonico, l'invio di un questionario, l'incontro in sede a 6 mesi dalla conclusione della formazione, che attengono alla valutazione ex post o del *placement*, mostrano percentuali molto più basse, rispettivamente pari al 23,3%, al 10,1% e all'8,6%. In totale, però, riguardano il 42% dei casi. Sono diffuse principalmente nelle strutture del Nord-Est, impegnate nella Fp in modo esclusivo o prevalente e di piccole dimensioni. Queste procedure consentono alle amministrazioni regionali di analizzare l'esito occupazionale in termini di condizione raggiunta, tempi di collocamento, aspetti dell'eventuale inserimento lavorativo (posizione professionale e contrattuale). Si osserva, infine, che solo il 6% circa delle strutture dichiara di non utilizzare procedure sistematiche di valutazione, innanzitutto quelle Nord-Ovest, attive nella Fp in modo non prevalente e di piccolissime dimensioni.

Tabella 3.2 - Procedure di monitoraggio e valutazione adottate in modo sistematico per area geografica, impegno nella FP e organico (% di strutture)

Procedure di monitoraggio e valutazione	Totale	Area geografica				Impegno nella FP			Organico (n. dipendenti a tempo indeterminato)					
		Nord-Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Esclusivo	Prevalente	Non prevalente	0-2	3-5	6-10	11-50	51-100	>100
Valutazione finale dei livelli di apprendimento tramite prove strutturate	75,3	63,4	78,6	77,2	80,8	80,5	81,8	63,6	75,5	72,9	80,2	77,2	76,9	49,3
Valutazione in itinere	68,0	53,8	62,1	70,7	79,5	72,7	67,7	61,2	67,5	60,9	70,8	70,3	88,9	88,2
Valutazione in ingresso	64,0	50,6	65,8	62,8	73,8	63,9	78,9	55,8	69,3	53,6	64,4	62,4	85,3	88,2
Confronto tra risultati e obiettivi ed analisi delle cause dei successi/insuccessi	47,9	44,2	59,5	42,8	48,2	52,3	53,8	37,8	39,9	46,0	54,2	54,0	69,7	50,0
Redazione di documenti contenenti obiettivi formativi quantificabili	43,5	47,3	55,6	43,0	34,8	48,1	53,7	30,6	31,7	35,4	42,6	63,7	67,5	82,7
Rimodulazione degli interventi in base agli effettivi livelli di conoscenza degli allievi	41,5	44,3	58,7	44,2	28,7	43,2	49,5	34,3	34,7	28,8	45,3	62,9	62,2	25,1
Valutazione finale con prove in assetto lavorativo, project work, ecc.	37,8	28,5	42,5	40,8	40,2	41,9	48,0	25,9	37,0	34,5	45,3	37,3	40,7	32,0
Contatto telefonico con l'allievo (a 6 mesi dalla conclusione della formazione)	23,3	21,0	31,5	21,5	22,3	28,7	25,5	14,0	20,0	18,7	31,2	30,1	21,0	9,6
Invio di un questionario (a 6 mesi dalla conclusione degli interventi formativi)	10,1	9,6	18,4	12,4	4,7	10,8	14,0	6,8	8,8	10,3	14,9	8,9	10,5	3,6
Incontro in sede (a 6 mesi dalla conclusione degli interventi formativi)	8,6	5,3	14,3	7,5	8,8	11,7	8,4	4,0	10,8	7,8	7,9	8,0	5,3	0,0
Non si utilizzano procedure sistematiche	5,9	14,1	1,5	4,9	2,8	2,9	2,7	12,2	9,6	7,8	2,0	1,6	0,7	0,0

Nota: erano possibili più risposte pertanto il totale non risulta pari a 100

Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Il presidio della qualità riguarda anche il tipo di dati che le strutture formative registrano, analizzano e conservano in modo sistematico. L'83,3% delle strutture, in particolare quelle del Nord-Ovest e del Centro, rileva la soddisfazione degli utenti, seguita dal numero degli scritti che hanno abbandonato il corso e dai reclami/contestazioni. Percentuali più basse si riscontrano per la registrazione del numero di iscritti che hanno trovato un lavoro (37,1%), soprattutto se si considera la coerenza di tale lavoro con il percorso (28,6%). Per quasi tutte queste prassi, il Nord-Est presenta percentuali superiori alla media nazionale, in particolare per la registrazione dei reclami (tab. 3.3).

Tabella 3.3 - Tipologie di dati registrati, analizzati e conservati in modo sistematico (% di strutture)

Tipologia di dati	Area geografica				
	Totale	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
Soddisfazione degli utenti	83,3	94,5	89,6	92,2	65,6
N. iscritti che hanno abbandonato il percorso formativo	57,3	54,4	62,4	60,2	54,8
Reclami e contestazioni di allievi, docenti, aziende	54,3	59,0	76,0	63,1	33,8
N. iscritti che hanno trovato lavoro	37,1	29,7	41,0	38,2	39,8
N. iscritti che hanno trovato un lavoro coerente con il percorso	28,6	22,8	33,4	32,4	27,8
Nessuno dei suddetti dati	8,4	4,6	8,9	4,3	13,7

Nota: erano possibili più risposte pertanto il totale non risulta pari a 100

Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

I sistemi regionali esprimono, in diversi casi, l'intenzione di potenziare i dispositivi di autovalutazione/preallarme e gli indicatori di prestazione, secondo criteri omogenei di pertinenza, sistematicità e coerenza dei dati. È possibile posizionare i modelli di valutazione lungo un *continuum* che ha ai suoi poli un basso e un alto livello di efficacia in relazione alla capacità di valutare in modo sistematico e integrato processi, prodotti, risultati, impatti. Nel Nord, ma anche in alcune Regioni del Centro-Sud, sono presenti modelli più strutturati, focalizzati più sulla valutazione strategica o di *policy* che su quella operativa. I sistemi più maturi sembrano più attenti alle attività di identificazione degli obiettivi, verifica periodica dei risultati, analisi degli scostamenti e individuazione degli interventi correttivi, reporting/ feedback. I sistemi meno robusti esprimono difficoltà di tipo metodologico e organizzativo che inficiano la definizione delle finalità e dei destinatari del sistema di valutazione, la semplificazione degli strumenti di rilevazione, lo sviluppo di elaborazioni non solo statistiche, in grado di entrare nel merito delle relazioni tra i fenomeni, la tempestività del feedback agli utenti del sistema. Spesso, si analizza il livello di raggiungimento gli obiettivi prefissati, ma non vengono approfondite le variabili che influenzano i risultati lungo l'intero processo formativo. I criteri di efficienza tendono a prevalere su quelli di efficacia. A fronte di queste criticità, le amministrazioni regionali hanno intrapreso processi di miglioramento, con modalità e tempi differenti, che tendono ad allineare i sistemi di valutazione agli indicatori europei.

L'Indagine OFP ha messo in rilievo la crescente attenzione da parte dei sistemi formativi alle indagini di *placement*, volte a garantire migliori chance occupazionali tramite una corretta valutazione dell'efficacia degli interventi. Questa esigenza è collegata al fatto che la formazione rappresenta oggi la prima tappa del difficilissimo percorso di ricollocamento dei disoccupati over 45 con bassa scolarizzazione. Emerge un quadro valutativo eterogeneo, in diversi casi privo di evidenze empiriche degli effetti degli interventi, che rispecchia una struttura normativa frammentata tra competenze diverse e con un elevato rischio di distorsioni sull'attribuzione degli incentivi. La programmazione FSE 2014-2020, per evitare che alla realizzazione degli interventi non seguano benefici per i cittadini, il lavoro, le imprese, richiede di formulare obiettivi verificabili attraverso indicatori di risultato.

I cambiamenti sopra delineati mettono in gioco l'efficacia della *governance* dei sistemi formativi regionali, ossia la capacità di disegnare e gestire l'allargamento dei soggetti pubblici e privati coinvolti nei processi decisionali, anche con interessi divergenti, tramite un processo di interazione complesso e dinamico, soprattutto in presenza di politiche decentralizzate. Si richiede un modello di *governance multilivello* che esige, da un lato, la diffusione di adeguati servizi valutativi multidimensionali, che integrino banche dati esistenti a livello nazionale, regionale, settoriale, collegati allo sviluppo del sistema informativo nazionale sulle politiche di formazione continua, dall'altro, la qualificazione delle istituzioni, del personale e degli stakeholder coinvolti. Il modello di analisi è focalizzato non solo sul volume delle azioni intraprese e sul valore delle spese, ma anche sull'impatto degli interventi sulla crescita dei livelli di competitività, inclusione e innovazione, cruciali per la realizzazione nei territori della strategia Europa 2020.

Box 3.1 - Caratteristiche distintive dei sistemi regionali di *governance*

Si presenta un quadro di sintesi delle principali caratteristiche assunte dai sistemi regionali di Fp, con riguardo alla formazione continua. Trattandosi di una selezione, il quadro non è esaustivo. I dati sono aggiornati al 31.12.2014.

Piemonte
- Riconoscimento dei fabbisogni del territorio, rapporto con le imprese disciplinato dalla Direttiva Occupati, raccordo con i Fondi interprofessionali per aumentare accesso alla formazione e certificazione delle competenze.
- Offerta diversificata: corso strutturato (svolto *on/off the job*, con strutture e strumentazioni dedicate, presso altre agenzie formative, o in modalità *blended*) e voucher (formativi, per consulenza, a catalogo).
- Repertorio che esprime in forma standardizzata le attività lavorative e professionali e i profili, in termini di competenze valutabili e condivise tra lavoro, orientamento e formazione, servizi per l'impiego.
- Modello strutturato di analisi dei fabbisogni e di monitoraggio e valutazione.

Valle d'Aosta
Misure anticicliche, ristrutturazione della rete di relazioni con le imprese e costante monitoraggio dell'offerta

Bolzano
Visite ispettive nelle aziende per controllare la coerenza dei contenuti formativi rispetto a quanto progettato

Trento
- Domanda a sportello, flessibile, e supporto dei centri per l'impiego per il progetto di sviluppo individuale.
- Modello strutturato di analisi dei fabbisogni e di monitoraggio e valutazione.

Friuli Venezia Giulia
Gli enti sono incoraggiati a prevedere attività in azienda (tirocini, stage, work experience); il repertorio dei profili correlati alle qualifiche regionali, strutturati per unità di competenza, rispecchia i reali fabbisogni dell'impresa.

Veneto
- Interventi medio-brevi a voucher o a bando, anche attraverso i Fondi interprofessionali, e crescita dei corsi riconosciuti e non finanziati dalla Regione, causata dalla riduzione delle risorse.
- Analisi sistematica dei fabbisogni delle aziende, basata su un sistema ampio di relazioni sul territorio.

Lombardia
- Repertorio e Quadro di standard professionali come riferimento univoco dei percorsi, con l'individuazione dei livelli di riconoscimento delle competenze; piena libertà dell'ente nello stabilire durata e requisiti di accesso (il Repertorio contiene solo profili e competenze in esito).
- A livello territoriale il coinvolgimento delle Parti sociali è in gran parte relativo alla gestione della crisi.
- Rapporto diretto con i Fondi interprofessionali, con modelli differenti di integrazione dei percorsi, con aule in cui sono inseriti dipendenti e imprenditori di imprese sia aderenti che non.
- Modello strutturato di analisi dei fabbisogni e di monitoraggio e valutazione.

Liguria
- Coordinamento degli interventi con quelli realizzati nel territorio da altri soggetti pubblici e privati, in particolare, da parte dei Fondi interprofessionali, tramite accordi quadro tra la Regione e le parti sociali.
- Corsi a catalogo accessibili con voucher, soprattutto a favore dei cassaintegrati in deroga, con modelli flessibili.

Emilia Romagna
- Accordi con i Fondi interprofessionali per sostenere l'innovazione e ampliare l'offerta, riconducibile al Sistema regionale delle qualifiche e organizzata per "unità formative" rapportabili a competenze certificabili.
- Integrazione tra i percorsi basata sul Sistema regionale di formalizzazione e certificazione competenze e dialogo inter-istituzionale. La Regione autorizza gli enti accreditati a erogare la certificazione secondo norme regionali, con il finanziamento del Fondo. Accesso alla formazione post diploma della Rete Politecnica anche per occupati.
- Modello strutturato di analisi dei fabbisogni e di monitoraggio e valutazione.

Toscana
- *Governance* multilivello e multiattore, con una ripresa della iniziativa diretta della Regione nella gestione di bandi e corsi riconosciuti, per ridurne la disomogeneità, per assicurare un sistema di relazioni sul territorio con istituzioni e stakeholder e la coerenza tra le fasi di programmazione, attuazione e valutazione degli interventi.
- Analisi dei fabbisogni centrata su settori produttivi e figure coerenti con la vocazione territoriale e utilizzo degli esiti delle analisi per la ricalibratura dell'offerta, con le parti e le imprese nei tavoli in sede di programmazione.
- Accordi tra Regione e Fondi interprofessionali per consentire l'accesso alle opportunità formative di tutti i lavoratori e degli imprenditori, e promuovere un'offerta con possibilità di certificazione delle competenze.