

# Fondoprofessioni e la formazione continua

Rapporto sugli andamenti, buone pratiche e possibili evoluzioni  
*Anno 2025*

Fondoprofessioni è il Fondo Paritetico Interprofessionale nazionale per la formazione continua negli studi professionali e nelle aziende collegate, costituito a seguito dell'accordo interconfederale del 7 novembre 2003 tra Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa e Cgil, Cisl, Uil. Il Fondo è stato riconosciuto dal Ministero del Lavoro con decreto n. 408/03 del 29 dicembre 2003.

L'elaborazione del presente volume è stata coordinata da Roberto Raineri, Responsabile comunicazione, relazioni esterne e sviluppo di Fondoprofessioni. Il 3° Rapporto sulla formazione continua di Fondoprofessioni è stato realizzato dall'Osservatorio delle Libere Professioni Fondazione di Confprofessioni.

Si ringraziano per gli autorevoli contributi Antonio Capone, Direttore delle Aree di Produzione di Sviluppo Lavoro Italia, Davide Premutico, Responsabile Struttura Lavoro e Professioni di Inapp, e Susanna Sancassani, Responsabile del Centro METID (Metodi e Tecnologie Innovative per la Didattica) del Politecnico di Milano, nonché i Fondi interprofessionali Fondartigianato, Fon.Ter e FondoPmi che con i propri dati hanno contribuito ad arricchire questa edizione del Rapporto. Inoltre, un ringraziamento va agli enti attuatori che hanno partecipato al Premio Chirone 2025.

Contatti:

Fondoprofessioni  
Viale Pasteur 65, 00144 - Roma  
Tel. 06 54210661  
Mail: [info@fondoprofessioni.it](mailto:info@fondoprofessioni.it)

*Il volume è disponibile anche sul sito [www.fondoprofessioni.it](http://www.fondoprofessioni.it)  
L'utilizzo dei contenuti del Rapporto è consentito con citazione della fonte.*

# Fondoprofessioni e la formazione continua

Rapporto sugli andamenti, buone pratiche e possibili evoluzioni  
Anno 2025

## Indice

Introduzione

### Sezione prima

*3° Rapporto sulla formazione continua di Fondoprofessioni*

#### **Parte I. La formazione sul lavoro e il sistema dei Fondi interprofessionali** 7

- |   |    |
|---|----|
| 1. La formazione non formale orientata al lavoro in Europa e in Italia                              | 8  |
| 2. Fondoprofessioni nel panorama dei Fondi interprofessionali                                       | 22 |
| 3. Fondoprofessioni, Fondartigianato, Fon.Ter e FondoPmi nel segmento delle micro e piccole imprese | 31 |

#### **Parte II. Fondoprofessioni nei dati** 39

- |                        |    |
|------------------------|----|
| 4. Le imprese aderenti | 40 |
| 5. L'offerta formativa | 49 |
| 6. La partecipazione   | 59 |

#### **Parte III. Parola ai datori di lavoro e ai dipendenti** 73

- |   |    |
|---|----|
| 7. La 3° Indagine sulla formazione continua ai datori di lavoro | 74 |
| 8. La 3° Indagine sulla formazione continua ai dipendenti       | 92 |

Bibliografia 110

### Sezione seconda

*Gli approfondimenti degli esperti*

#### **Parola agli esperti** 113

#### **Parte I.** 117

“Da grande non sarò solo grande” di Antonio Capone, Direttore delle Aree di Produzione di Sviluppo Lavoro Italia

#### **Parte II.** 123

“Analisi degli andamenti complessivi della formazione per le microimprese” di Davide Premutico, Responsabile Struttura Lavoro e Professioni di Inapp

#### **Parte III.** 133

“Conoscenza distribuita e apprendimento professionale nell’era dell’AI” di Susanna Sancassani, Responsabile METID Politecnico di Milano

### Sezione terza

*Le riflessioni conclusive e gli spunti di sviluppo*

#### **1. Analisi dei risultati** 144

#### **2. Spunti su cui avviare un confronto ed un approfondimento** 147

### Sezione quarta

*Il Premio Chirone 2025 di Fondoprofessioni: un riconoscimento alla qualità formativa*

#### **1. Commissione di valutazione** 153

#### **2. Candidature Enti attuatori** 157

- |  |     |
|--|-----|
| 2.1 Categoria A – Attività professionali               | 159 |
| 2.2 Categoria B – Aziende                              | 177 |
| 2.3 Categoria C – Innovazione                          | 213 |
| 2.4 Categoria D – Capacità propositiva Ente proponente | 225 |

## Introduzione

Il volume “Fondoprofessioni e la formazione continua - Anno 2025” si colloca in una fase cruciale per il mercato del lavoro e per il sistema delle competenze nel nostro Paese. Le trasformazioni tecnologiche, organizzative e demografiche che attraversano l’economia europea stanno ridefinendo il modo di lavorare, di produrre valore e di esercitare le professioni. In questo scenario, la formazione continua non rappresenta più soltanto un’opportunità di aggiornamento, ma una leva strutturale di competitività, inclusione e qualità del lavoro.

La Sezione prima del volume, relativa al 3° Rapporto del Fondo, offre una visione ampia e documentata sullo stato della formazione continua in Italia, mettendola in relazione con le dinamiche che caratterizzano altri Paesi. L’analisi comparata consente di collocare il nostro sistema all’interno di un quadro internazionale, evidenziandone punti di forza, ritardi strutturali e, quindi, margini di miglioramento.

In particolare, il Rapporto approfondisce il ruolo e lo sviluppo dei Fondi interprofessionali, strumenti centrali nel finanziamento della formazione dei lavoratori, soffermandosi in modo specifico sulla realtà delle micro e piccole imprese, che costituiscono l’ossatura produttiva del Paese ma che, storicamente, incontrano maggiori difficoltà nell’accesso a percorsi formativi strutturati. Una analisi che consente di riflettere sugli ambiti di potenziale crescita dei Fondi interprofessionali in termini sia quantitativi sia qualitativi, in particolare presso le imprese di più piccola dimensione. Sempre in questa prospettiva, il Rapporto propone una lettura approfondita dell’andamento delle adesioni a Fondoprofessioni, analizzando la platea di riferimento per settore e dimensione di impresa, con l’intento di restituire una fotografia chiara e trasparente dell’evoluzione del Fondo nel tempo.

Inoltre, vengono analizzate le caratteristiche dell’offerta formativa finanziata da Fondoprofessioni e dei partecipanti ai relativi corsi, mettendo in luce le tipologie di intervento, le aree tematiche prevalenti, le modalità didattiche adottate, i profili dei lavoratori coinvolti e restituendo uno spaccato particolarmente rappresentativo dei processi di training nel comparto professionale e nelle aziende collegate. L’attenzione si concentra anche sulla qualità e sull’aderenza della formazione ai fabbisogni emergenti. In questo quadro si inseriscono i risultati delle indagini somministrate ai datori di lavoro e ai dipendenti degli studi professionali, che offrono uno sguardo diretto sulle percezioni, sulle aspettative e sui bisogni formativi espressi. Le evidenze raccolte consentono di cogliere le tensioni e le opportunità che attraversano il mondo professionale, contribuendo a orientare le scelte strategiche future.

La Sezione seconda del volume ospita, invece, tre contributi monografici affidati a esperti di riconosciuta competenza nel campo della formazione e del lavoro. Il primo, elaborato da Antonio Capone, Direttore delle Aree di produzione di Sviluppo Lavoro Italia, esplora le opportunità per le PMI nell’ambito delle politiche attive del lavoro, mettendo in evidenza le interconnessioni tra competenze, occupabilità e transizioni professionali. Il secondo contributo, a cura di Davide Premutico, Responsabile Struttura Lavoro e Professioni di Inapp, approfondisce l’andamento della formazione nelle micro imprese attraverso diversi indicatori, offrendo una chiave di lettura interpretativa delle tendenze in atto. Il terzo testo, a cura di Susanna Sancassani, Responsabile del Centro METID del Politecnico di Milano, è dedicato ai processi di apprendimento nell’era dell’Intelligenza Artificiale.

Attraverso la Sezione terza, relativa alle riflessioni conclusive, si propone una lettura di quanto emerso dal 3° Rapporto del Fondo e dai contributi degli esperti, fornendo una serie di spunti e riflessioni in chiave evolutiva, con particolare attenzione ai processi di apprendimento e all’accesso alla formazione finanziata nelle micro-piccole imprese, target di riferimento di Fondoprofessioni.

Completa il volume la Sezione quarta, con le schede di approfondimento dedicate ai progetti candidati al Premio Chirone 2025 di Fondoprofessioni, articolata nelle quattro categorie premiate: studi professionali, aziende, innovazione, ente proponente. Attraverso la descrizione delle esperienze selezionate emergono buone pratiche, soluzioni organizzative e modelli formativi che hanno saputo coniugare qualità, innovazione e impatto concreto nei contesti lavorativi. Il Premio Chirone non rappresenta soltanto un momento celebrativo, ma costituisce un patrimonio di conoscenze condivise, in grado di ispirare nuove progettualità e di diffondere una cultura della formazione orientata ai risultati.

Nel suo insieme, il volume si propone dunque come uno strumento di conoscenza e di orientamento: un documento tecnico, fondato su dati e analisi rigorose, ma al tempo stesso accessibile, capace di dialogare con studiosi, decisori pubblici, parti sociali, professionisti e operatori della formazione. La sfida che attraversa queste pagine è chiara: rafforzare la centralità della formazione continua come infrastruttura permanente del lavoro, rendendola sempre più inclusiva, efficace e coerente con le trasformazioni in corso.

Buona lettura.

## **SEZIONE PRIMA**

*3° Rapporto sulla formazione  
continua di Fondoprofessioni*

### **PARTE I**

**La formazione sul lavoro  
e il sistema dei Fondi  
interprofessionali**

## 1. La formazione non formale orientata al lavoro in Europa e in Italia

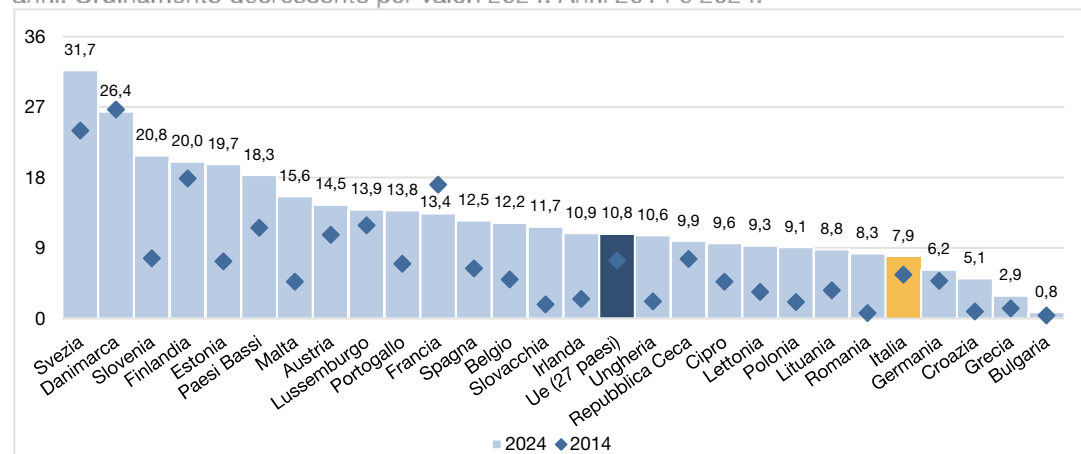
Il presente capitolo analizza la diffusione della formazione non formale orientata al lavoro in una prospettiva comparata europea e nazionale, con l'obiettivo di delineare il quadro di riferimento entro cui si collocano le politiche di formazione continua e l'azione dei fondi interprofessionali. L'attenzione è rivolta alla partecipazione ad attività formative svolte nelle quattro settimane precedenti l'intervista, secondo la definizione adottata dalle indagini sulle Forze di lavoro, che consente di misurare in modo omogeneo e comparabile nel tempo e tra Paesi il ricorso alla formazione continua.

L'analisi utilizza i dati della Labour Force Survey di Eurostat per il confronto tra Unione europea e singoli Stati membri e quelli della Rilevazione sulle Forze di Lavoro di Istat per gli approfondimenti relativi all'Italia. L'universo di riferimento è costituito dalla popolazione tra i 25 e i 64 anni, fascia anagrafica che consente di osservare in modo più appropriato il segmento stabilmente inserito o potenzialmente inseribile nel mercato del lavoro, escludendo le età in cui prevale ancora la partecipazione ai percorsi di istruzione iniziale. La scelta di concentrarsi sugli over 25 risponde dunque all'esigenza di analizzare la formazione continua come componente dei percorsi occupazionali e non come prosecuzione dell'istruzione formale.

All'interno di questo perimetro, l'attenzione si concentra in particolare sugli occupati, al fine di cogliere la dimensione propriamente lavorativa della formazione non formale, distinguendo la componente complessiva da quella job related, ossia direttamente connessa all'attività professionale svolta.

### Figura 1.1: Tasso di partecipazione alla formazione non formale nell'Unione europea e nei singoli Paesi

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Classe d'età 25-64 anni. Ordinamento decrescente per valori 2024. Anni 2014 e 2024.



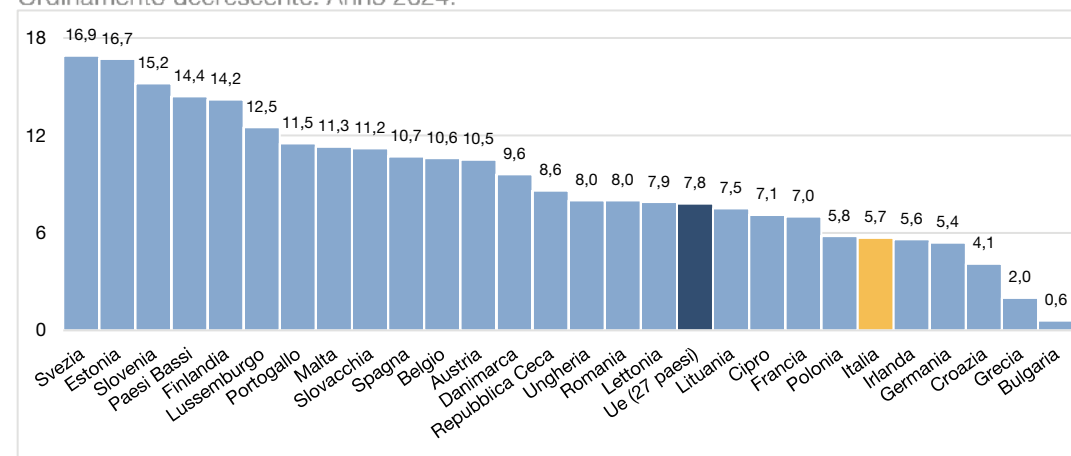
Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Eurostat LFS

Nell'ultimo decennio si rileva un aumento generalizzato della partecipazione ad attività di formazione non formale da parte della popolazione tra i 25 e i 64 anni (Figura 1.1). Nel 2024 infatti nell'Unione europea il tasso di partecipazione a questo tipo di attività risulta pari al 10,8%, in crescita di 3,4 punti percentuali rispetto al 7,4% del 2014. L'Italia registra un incremento più contenuto (+2,3 punti), passando dal 5,6% al 7,9%, che determina un aumento del differenziale

rispetto alla media europea: da -1,8 punti percentuali nel 2014 si arriva a -2,9 nel 2024. Il recupero italiano risulta dunque meno intenso rispetto alla dinamica complessiva dell'Unione, confermando un ritardo strutturale nella diffusione della formazione continua.

### Figura 1.2: Tasso di partecipazione alla formazione non formale job related nell'Unione europea e nei singoli Paesi

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Classe d'età 25-64 anni. Ordinamento decrescente. Anno 2024.



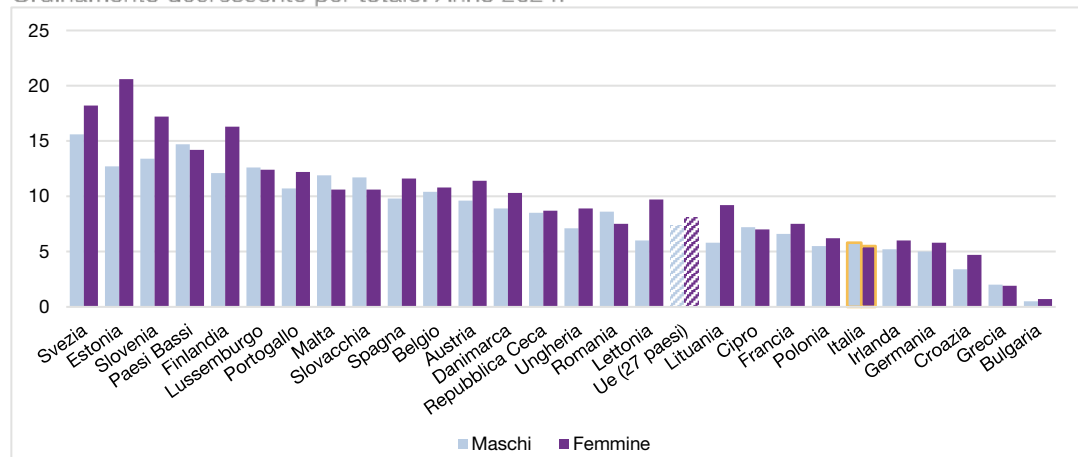
Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Eurostat LFS

Restringendo l'analisi alla formazione non formale orientata al lavoro, la distanza rimane evidente (Figura 1.2). Nel 2024 il tasso di partecipazione alla formazione non formale job related nell'Unione europea si attesta al 7,8%, mentre l'Italia si colloca al 5,7%, con un divario di 2,1 punti percentuali. Il dato evidenzia una minore integrazione dell'aggiornamento professionale nei percorsi lavorativi rispetto ai sistemi più avanzati, come quelli scandinavi e del Nord Europa, nei quali la formazione continua rappresenta una componente costitutiva della traiettoria occupazionale.

Osservando i tassi di partecipazione alla formazione non formale job related distintamente per sesso emerge, nella gran parte dei Paesi Ue, una predominanza femminile (Figura 1.3). In alcuni casi, tuttavia, i valori maschili risultano più elevati e ciò fa sì che a livello medio il differenziale femmine-maschi si attenui: nell'Unione europea è di +0,8 punti percentuali (6,6% delle donne contro 5,8% degli uomini). L'Italia è uno dei Paesi in cui i livelli maschili risultano superiori a quelli femminili, rispettivamente pari al 5,8% e al 5,5%. Il divario di genere italiano è tuttavia molto contenuto rispetto a quello di altre economie, quali Estonia, Lettonia e Lituania, dove i tassi di partecipazione femminili superano del 60% quelli maschili.

**Figura 1.3: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* nell'Unione europea e nei singoli Paesi, divisione per sesso**

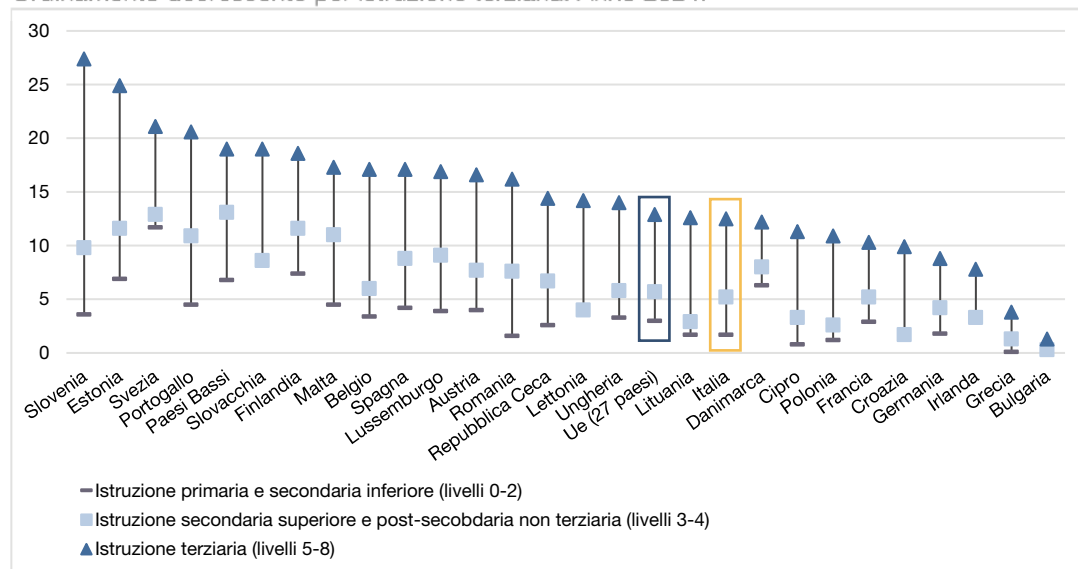
Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Classe d'età 25-64 anni. Ordinamento decrescente per totale. Anno 2024.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Eurostat LFS

**Figura 1.4: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* nell'Unione europea e nei singoli Paesi, divisione per livello di istruzione**

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Classe d'età 25-64 anni. Ordinamento decrescente per istruzione terziaria. Anno 2024.

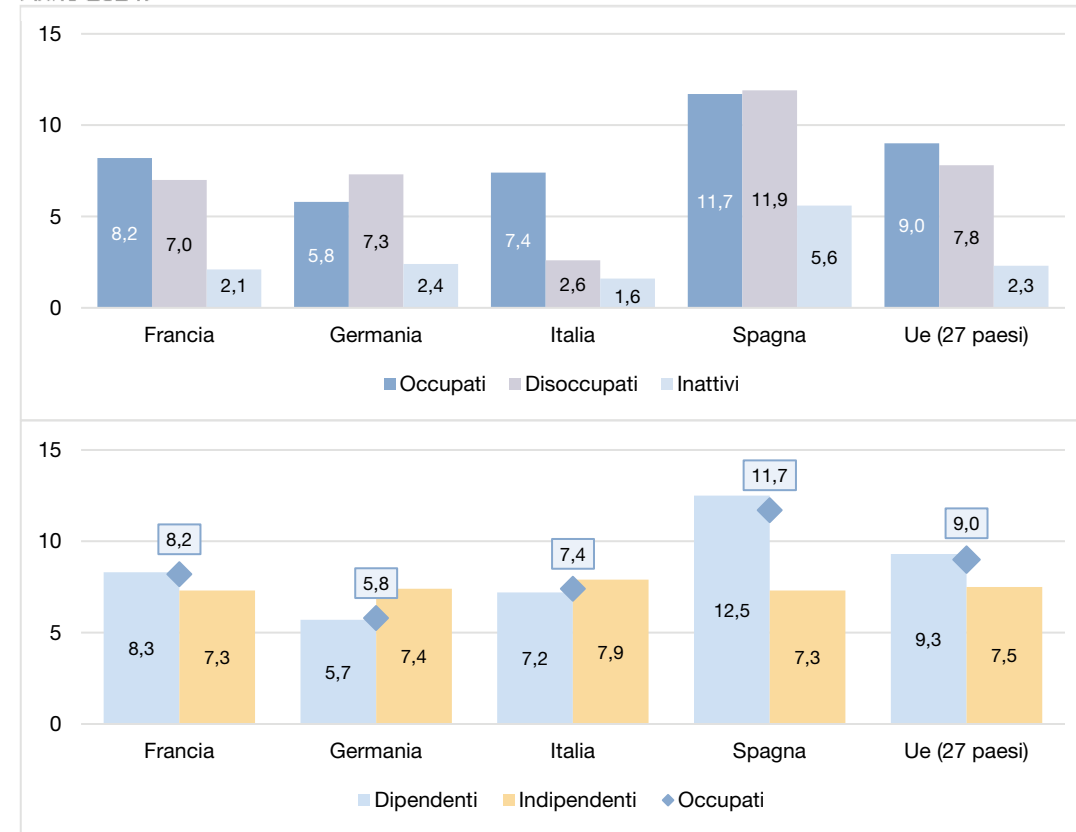


Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Eurostat LFS

Se l'analisi per sesso non evidenzia una dinamica omogenea, non si può dire lo stesso per il livello d'istruzione (Figura 1.4). In ogni paese dell'Unione europea si osserva infatti uno schema comune secondo il quale al crescere del livello d'istruzione aumenta il tasso di partecipazione alla formazione non formale orientata al lavoro. Nell'Unione europea il tasso è pari al 3,0% per chi ha bassa istruzione e sale al 5,7% per chi ha istruzione media, raggiungendo il 12,9% per chi ha alta istruzione. L'Italia si attesta su valori lievemente inferiori, rispettivamente pari all'1,7%, al 5,2% e al 12,5%, ma il gradiente resta netto. In particolare, il differenziale tra istruzione terziaria e secondaria supera nettamente, e in tutti i Paesi, quello tra primaria e secondaria.

**Figura 1.5: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* nell'Unione europea e nei singoli Paesi per status occupazionale (sopra) e carattere dell'occupazione (sotto)**

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Classe d'età 25-64 anni. Anno 2024.



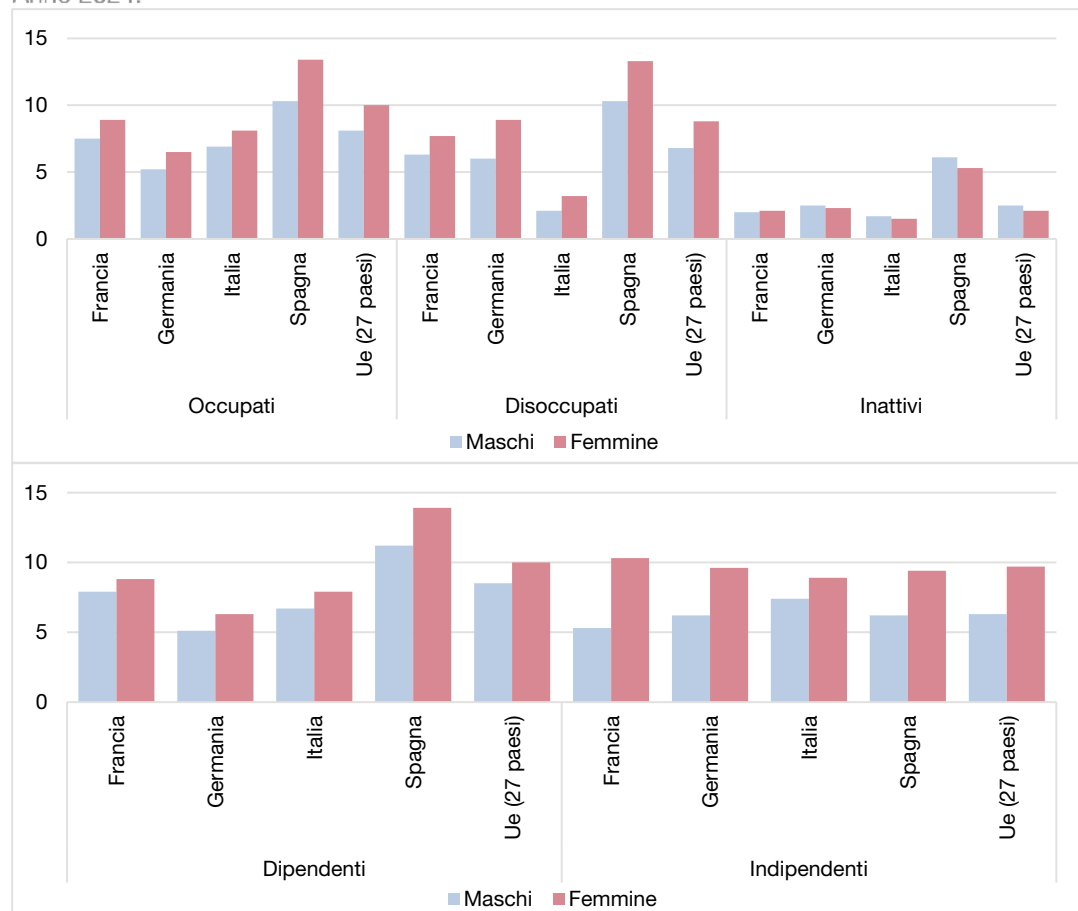
Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Eurostat LFS

Dall'analisi per condizione occupazionale (Figura 1.5; prima parte) si evince come la popolazione degli inattivi manifesti, nei diversi Paesi esaminati, tassi di partecipazione ad attività di formazione non formale *job related* marcatamente più contenuti. Per quanto concerne occupati e disoccupati non si evidenzia un pattern comune: in Italia, Francia e nell'Unione europea la partecipazione degli occupati è maggiore di quella dei disoccupati, mentre in Germania e Spagna vale il contrario. I valori italiani risultano inferiori a quelli degli altri Paesi esaminati, nonché dell'Ue, per tutte e tre le categorie occupazionali. Il dato che più colpisce è quello dei

disoccupati (2,6%), che risulta estremamente inferiore a quello delle altre economie. Focalizzando l'attenzione solo sugli occupati e sul carattere dell'occupazione si osserva come in Italia la partecipazione dei dipendenti sia leggermente più contenuta rispetto a quella degli indipendenti (7,2% contro 7,9%). Lo stesso trend si ritrova anche in Germania, viceversa in Francia, Spagna e Ue la dinamica è opposta: nell'Unione europea, nello specifico, il tasso di partecipazione dei dipendenti è pari al 9,3%, a fronte del 7,5% degli indipendenti (Figura 1.5; seconda parte).

**Figura 1.6: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* nell'Unione europea e nei singoli Paesi per status occupazionale (sopra) e carattere dell'occupazione (sotto), divisione per sesso**

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Classe d'età 25-64 anni. Anno 2024.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Eurostat LFS

In Italia il dato sulla partecipazione della popolazione per sesso inizialmente esaminato (Figura 1.3) indicava come gli uomini si formassero leggermente più delle donne. Osservando però i dati per sesso e condizione occupazionale si nota come tra gli occupati e disoccupati siano le donne ad esprimere dei tassi di partecipazione superiori (Figura 1.6; prima parte). Solo tra gli inattivi la partecipazione maschile supera effettivamente quella femminile, attestandosi in entrambi i casi

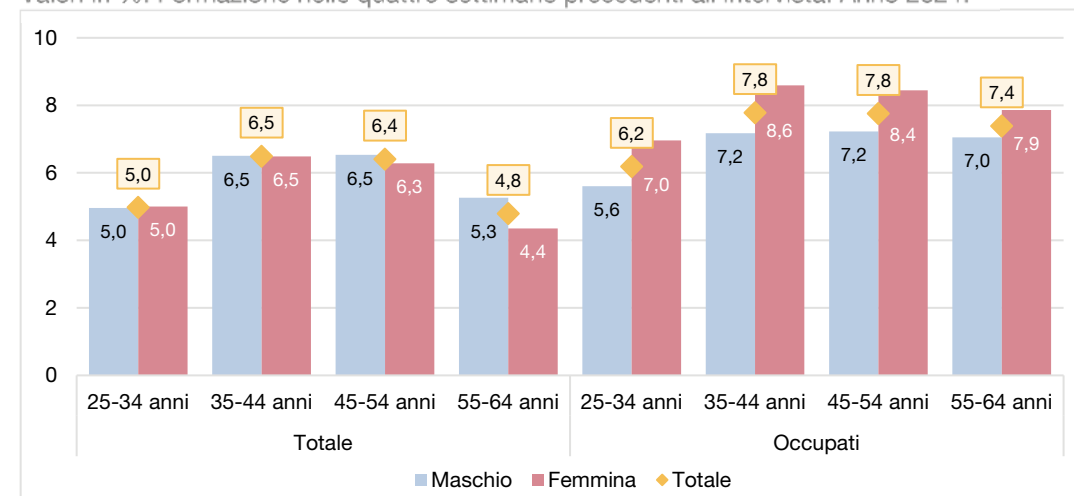
su valori molto ridotti. Il dato complessivo è dunque spiegato dalla diversa distribuzione di uomini e donne per condizione occupazionale: la quota di popolazione inattiva tra i 25 e i 64 anni è infatti pari al 35,7% per le donne, mentre scende al 15,5% per gli uomini; la maggior incidenza dei bassi valori degli inattivi determina un abbassamento del tasso di partecipazione femminile. In generale l'analisi per status occupazionale e sesso conferma la maggior partecipazione femminile per occupati e disoccupati in tutti i Paesi esaminati, mentre tra gli inattivi i valori maschili risultano più elevati con la sola eccezione della Francia. Per quanto concerne il carattere dell'occupazione si rileva una maggior partecipazione femminile sia tra i dipendenti sia tra gli indipendenti; per questi ultimi, in particolare, il divario di genere risulta generalmente più marcato (Figura 1.6; seconda parte).

I dati Istat consentono un approfondimento sul caso italiano.

Ritornando sul confronto di genere tra occupati e complesso della popolazione, l'analisi per età consente di osservare ancora meglio l'incidenza dei bassi tassi di partecipazione della popolazione inattiva. Tra gli occupati le donne esprimono tassi di partecipazione superiori in tutte le fasce d'età; per il complesso della popolazione i valori maschili e femminili risultano allineati per le fasce d'età più giovani, mentre con l'aumentare dell'età si osserva una divergenza più marcata a favore degli uomini. La differenza fra il totale della popolazione e gli occupati è particolarmente evidente per la classe d'età 55-64 anni, in cui la quota di donne inattive è infatti più rilevante rispetto ai più giovani. Sia per il complesso della popolazione, sia per gli occupati si osservano valori più elevati nelle fasce d'età centrali e più ridotti in quelle estreme. Nel caso degli occupati il tasso di partecipazione dei 55-64enni è tuttavia meno distante dai valori dei 35-44enni e dei 45-54enni di quanto non avvenga per il complesso della popolazione. Anche in questo caso la differenza si deve all'incidenza degli inattivi (Figura 1.7). Per una disamina più corretta e coerente dei tassi di partecipazione alla formazione orientata al lavoro, da qui in avanti le analisi verteranno sulla sola popolazione degli occupati.

**Figura 1.7: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* in Italia per la popolazione totale e gli occupati, divisione per sesso e classe d'età**

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Anno 2024.

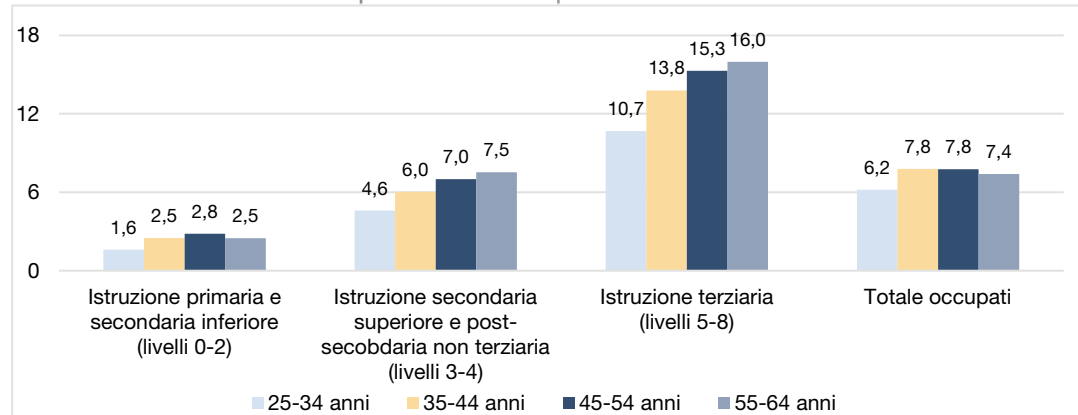


Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Istat RFL

Riprendendo l'analisi per livello d'istruzione e mettendola in relazione con l'età si evidenzia una dinamica specifica: per gli occupati con medio e alto livello di istruzione i tassi di partecipazione aumentano continuamente all'aumentare dell'età, mentre per il complesso della popolazione occupata il tasso cresce tra la prima e la seconda fascia d'età (dal 6,2% al 7,8%), resta stabile tra seconda e terza (7,8%) e diminuisce tra terza e quarta (dal 7,8% al 7,4%). È evidente come la dinamica complessiva ricalchi quella della popolazione con basso livello di istruzione (Figura 1.8).

**Figura 1.8: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* degli occupati in Italia, divisione per livello di istruzione e classe d'età**

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Anno 2024.

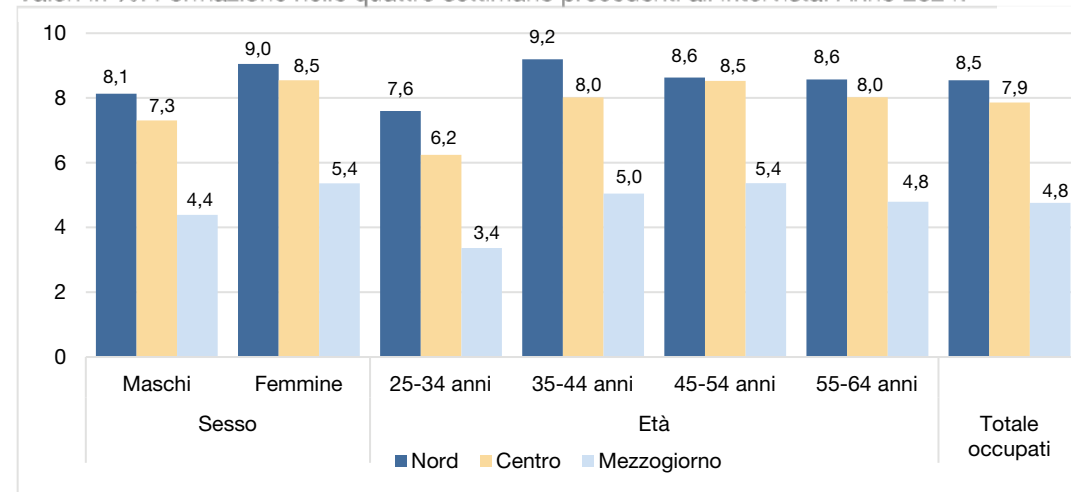


Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Istat RFL

La dinamica geografica evidenzia tassi più elevati nel Nord e più contenuti nel Sud sia nel confronto di genere che in quello per età. Complessivamente, il tasso di partecipazione settentrionale è dell'8,5%, seguito dal 7,9% del Centro e dal 4,8% del Sud. I valori del Centro Italia si avvicinano a quelli del Nord tra le donne (rispettivamente 8,5% e 9,0%) e tra i 45-54enni (rispettivamente 8,5% e 8,6%), mentre i valori del Mezzogiorno restano in tutti i casi marcatamente inferiori (Figura 1.9).

**Figura 1.9: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* degli occupati in Italia per ripartizione geografica, divisione per sesso e classe d'età**

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Anno 2024.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Istat RFL

La Figura 1.10 evidenzia differenze sistematiche nella partecipazione alla formazione non formale orientata al lavoro tra lavoratori a tempo pieno e a tempo parziale. Nel complesso degli occupati, il tasso è pari al 7,7% tra i full-time e al 5,5% tra i part-time, con un differenziale di 2,2 punti percentuali a favore dei primi.

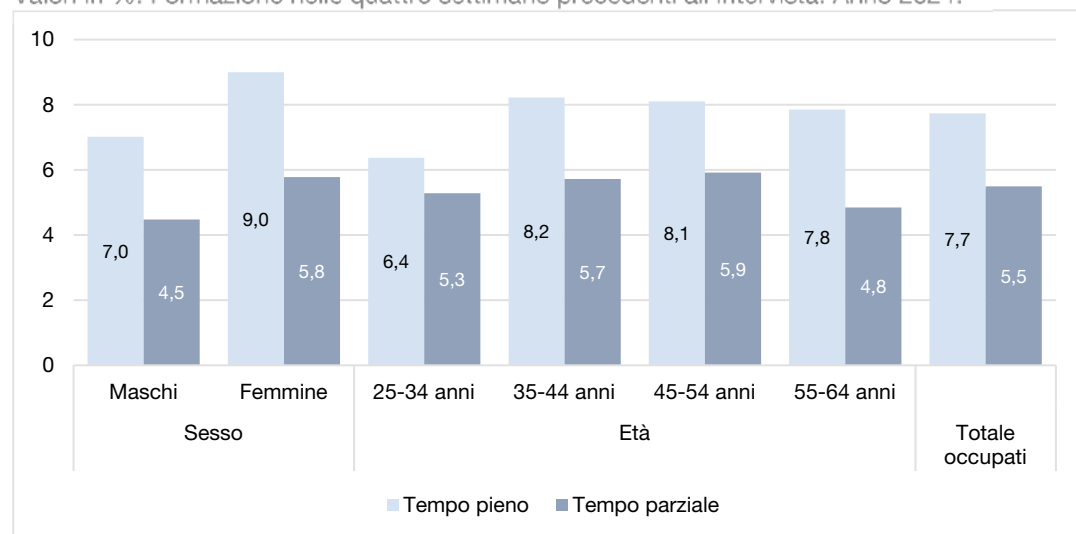
La distanza si conferma nella lettura per genere. Tra gli uomini, la partecipazione è pari al 7,0% nel tempo pieno e al 4,5% nel tempo parziale, con uno scarto di 2,5 punti percentuali. Tra le donne, i valori sono più elevati in entrambe le modalità contrattuali (9,0% nel full-time e 5,8% nel part-time), ma anche in questo caso la stabilità e l'intensità dell'orario lavorativo risultano associate a una maggiore partecipazione formativa.

L'analisi per età mostra che il differenziale tra tempo pieno e tempo parziale si mantiene lungo tutto il ciclo lavorativo. Tra i 25-34 anni il tasso è pari al 6,4% per i full-time e al 5,3% per i part-time; tra i 35-44 anni 8,2% contro 5,7%; tra i 45-54 anni 8,1% contro 5,9%; tra i 55-64 anni 7,8% contro 4,8%. Il divario tende ad ampliarsi nelle età centrali e nella fascia più anziana.

L'orario di lavoro emerge come fattore strutturalmente associato alla partecipazione alla formazione continua. La maggiore incidenza tra i lavoratori a tempo pieno suggerisce una relazione tra intensità dell'inserimento occupazionale e opportunità di aggiornamento professionale, mentre il part-time si associa a livelli di partecipazione più contenuti in tutte le classi di età considerate.

**Figura 1.10: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* degli occupati in Italia per orario lavorativo, divisione per sesso e classe d'età**

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Anno 2024.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Istat RFL

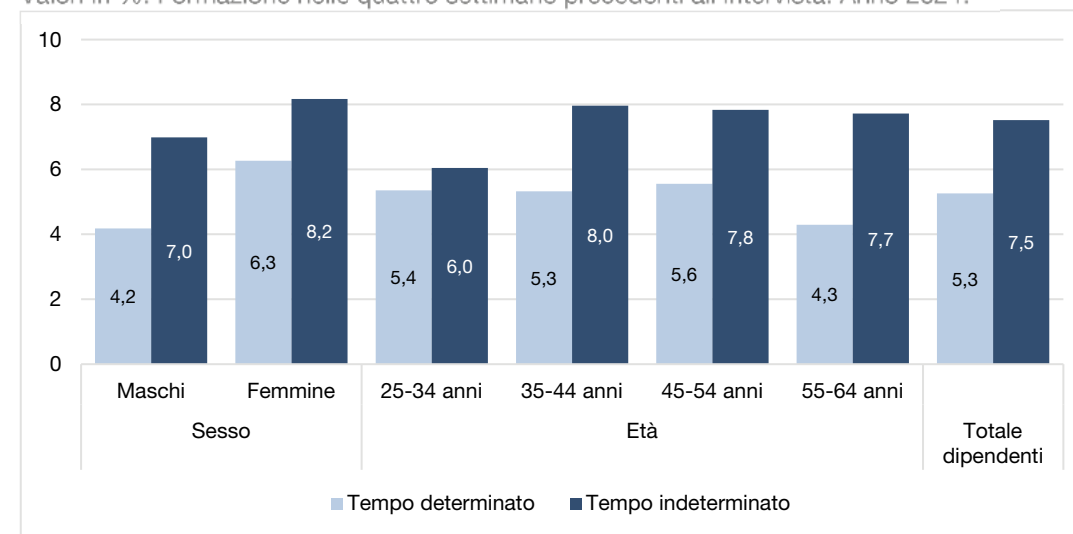
La Figura 1.11 evidenzia differenze sistematiche nella partecipazione alla formazione non formale orientata al lavoro tra dipendenti a tempo determinato e a tempo indeterminato. Nel complesso, il tasso risulta più elevato tra i lavoratori con contratto stabile (7,5%) rispetto a quelli a termine (5,3%), con un differenziale di 2,2 punti percentuali.

La distanza si conferma anche nella lettura per genere. Tra gli uomini la partecipazione è pari al 7,0% nei contratti a tempo indeterminato e al 4,2% nei contratti a termine, con uno scarto di 2,8 punti percentuali. Tra le donne il divario è più contenuto ma comunque significativo: 8,2% contro 6,3% (+1,9 p.p.). Il vantaggio femminile nel dato complessivo è presente in entrambe le tipologie contrattuali, ma la stabilità occupazionale rimane il fattore più rilevante.

L'analisi per età mostra che il differenziale tra tempo determinato e indeterminato si mantiene in tutte le classi anagrafiche. Tra i 25-34 anni il tasso di partecipazione è pari al 6,0% per i contratti a tempo indeterminato e al 5,4% per quelli a termine. Tuttavia, restringendo l'analisi ai 25-29 anni si osserva un'inversione del differenziale, con una partecipazione più elevata tra i lavoratori a tempo determinato. Tale evidenza può essere ricondotta alla presenza, in questa classe anagrafica, di contratti di inserimento o percorsi iniziali di accesso al lavoro che prevedono componenti formative strutturate. Il divario si amplia nelle età centrali: tra i 35-44 anni (8,0% contro 5,3%) e tra i 45-54 anni (7,8% contro 5,6%). Anche nella fascia 55-64 anni la partecipazione resta più elevata tra i lavoratori a tempo indeterminato (7,7% contro 4,3%). La stabilità contrattuale emerge come elemento strutturalmente associato a una maggiore partecipazione alla formazione continua.

**Figura 1.11: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* dei lavoratori dipendenti in Italia per tipologia contrattuale, divisione per sesso e classe d'età**

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Anno 2024.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Istat RFL

La Figura 1.12 evidenzia una marcata differenziazione della partecipazione alla formazione non formale orientata al lavoro in base al carattere dell'occupazione e al profilo professionale. Il tasso medio si attesta al 7,4% tra gli occupati 25-64 anni, ma emergono scarti significativi sia all'interno del lavoro dipendente sia tra le diverse forme di lavoro indipendente.

Tra i dipendenti, la partecipazione media si attesta al 7,2%, ma la distribuzione interna è fortemente differenziata. I valori più elevati si registrano nei ruoli apicali: dirigenti (17,4%) e quadri (16,5%) presentano livelli ampiamente superiori alla media complessiva. Gli impiegati si collocano al 9,3%, mentre tra gli operai il tasso scende al 3,0%. Il differenziale tra dirigenti e operai supera i 14 punti percentuali, evidenziando una diversa incidenza della formazione continua in relazione al ruolo ricoperto.

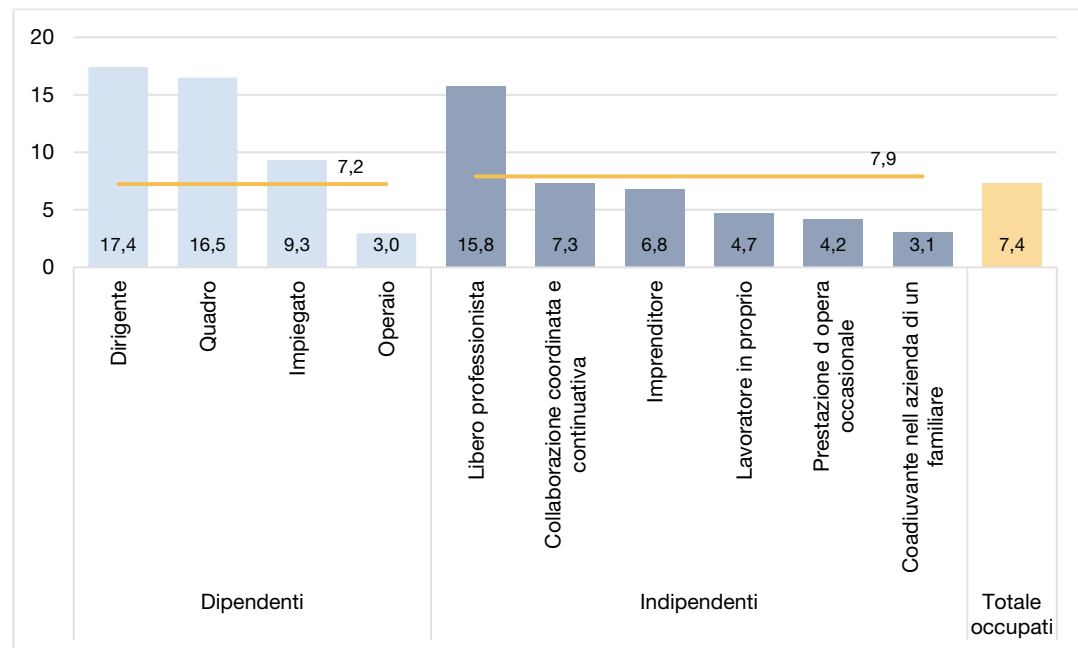
Tra gli indipendenti, il tasso medio è pari al 7,9%, leggermente superiore a quello dei dipendenti. Anche in questo caso la variabilità interna è rilevante. I liberi professionisti presentano un livello di partecipazione pari al 15,8%, valore comparabile a quello dei dirigenti nel lavoro dipendente. Seguono le collaborazioni coordinate e continuative (7,3%), mentre imprenditori (6,8%) e lavoratori in proprio (4,7%) si collocano su livelli inferiori alla media. Le prestazioni d'opera occasionali (4,2%) e i coadiuvanti nell'azienda familiare (3,1%) mostrano i tassi più contenuti.

Questa articolazione per carattere dell'occupazione trova una sostanziale conferma anche nell'analisi per grandi gruppi professionali (Figura 1.13), che consente di leggere le differenze lungo l'intera struttura occupazionale. A fronte di un tasso medio del 7,4% (6,9% uomini; 8,1% donne), i valori risultano significativamente più elevati nelle professioni ad alto contenuto di conoscenza: 15,7% tra le professioni intellettuali e scientifiche, 10,9% tra le professioni tecniche e 9,1% tra legislatori, imprenditori e alta dirigenza.

La partecipazione si riduce progressivamente nei gruppi a minore qualificazione: 4,2% nelle professioni qualificate nel commercio e nei servizi, 3,3% tra artigiani e operai specializzati, 3,4% tra conduttori di impianti e conducenti, fino al 2,1% tra le professioni non qualificate. Il differenziale tra professioni intellettuali e non qualificate supera i 13 punti percentuali, confermando che la principale linea di segmentazione è legata al contenuto professionale dell'attività svolta.

**Figura 1.12: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* degli occupati in Italia per carattere dell'occupazione, divisione per profilo professionale**

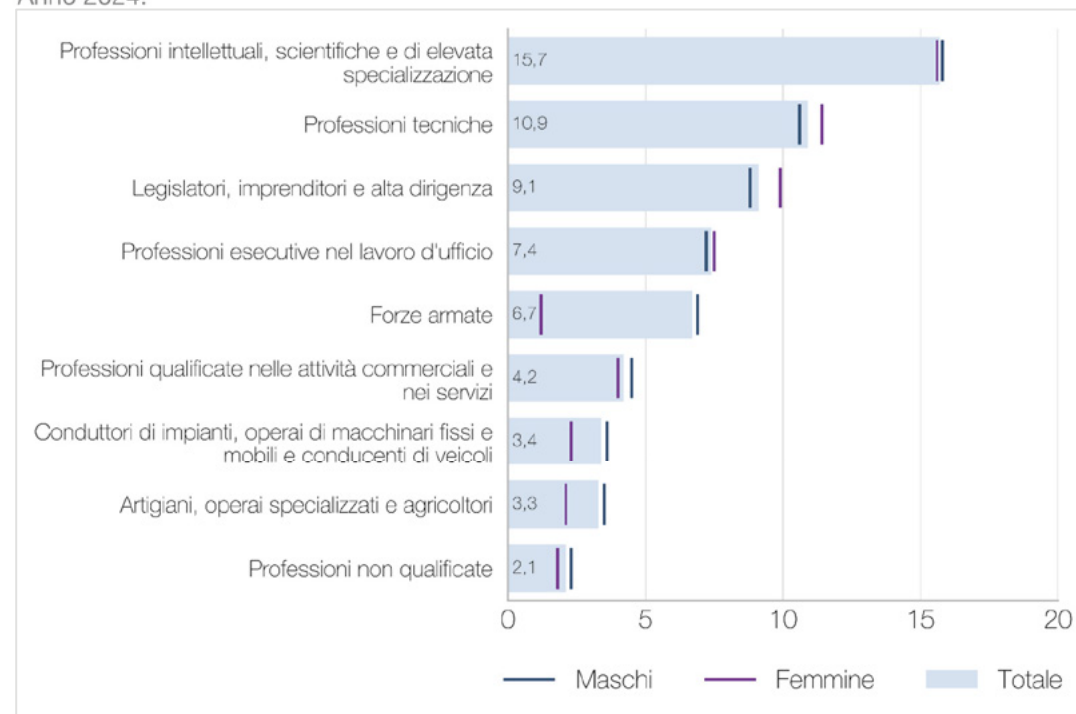
Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Le linee indicano il valore medio di dipendenti e indipendenti. Classe d'età 25-64 anni. Anno 2024.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Istat RFL

**Figura 1.13: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* degli occupati in Italia per professione, divisione per sesso**

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Classe d'età 25-64 anni. Anno 2024.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Istat RFL

La distribuzione settoriale della partecipazione alla formazione non formale orientata al lavoro evidenzia una marcata eterogeneità, con differenze significative tra comparti produttivi e una polarizzazione evidente lungo la struttura dell'economia. Nel complesso degli occupati il tasso medio è pari al 7,4%, ma i valori oscillano tra l'1,7% dell'agricoltura e il 19,0% delle attività finanziarie e assicurative, con un differenziale superiore ai 17 punti percentuali.

I livelli più elevati si concentrano nei settori a maggiore intensità di conoscenza e regolazione: oltre alle attività finanziarie (19,0%), si collocano su valori superiori alla media l'istruzione, sanità e altri servizi sociali (12,7%), i servizi di informazione e comunicazione (12,6%), l'amministrazione pubblica (11,4%) e le attività immobiliari, professionali e imprenditoriali (10,3%). In tali ambiti la formazione continua rappresenta una componente strutturale dei processi organizzativi e dell'aggiornamento professionale. Su livelli inferiori alla media si posizionano industria (5,5%) e trasporto e magazzinaggio (5,6%), mentre commercio (4,5%), costruzioni (3,3%), alberghi e ristoranti (2,5%) e agricoltura (1,7%) mostrano una partecipazione più contenuta.

La componente di genere evidenzia un tasso complessivo più elevato tra le donne (8,1%) rispetto agli uomini (6,9%), con un differenziale di 1,2 punti percentuali. Tuttavia, l'analisi settoriale mostra che tale vantaggio aggregato non è omogeneo. In diversi comparti la partecipazione maschile risulta superiore, come nelle attività finanziarie e assicurative (20,9%

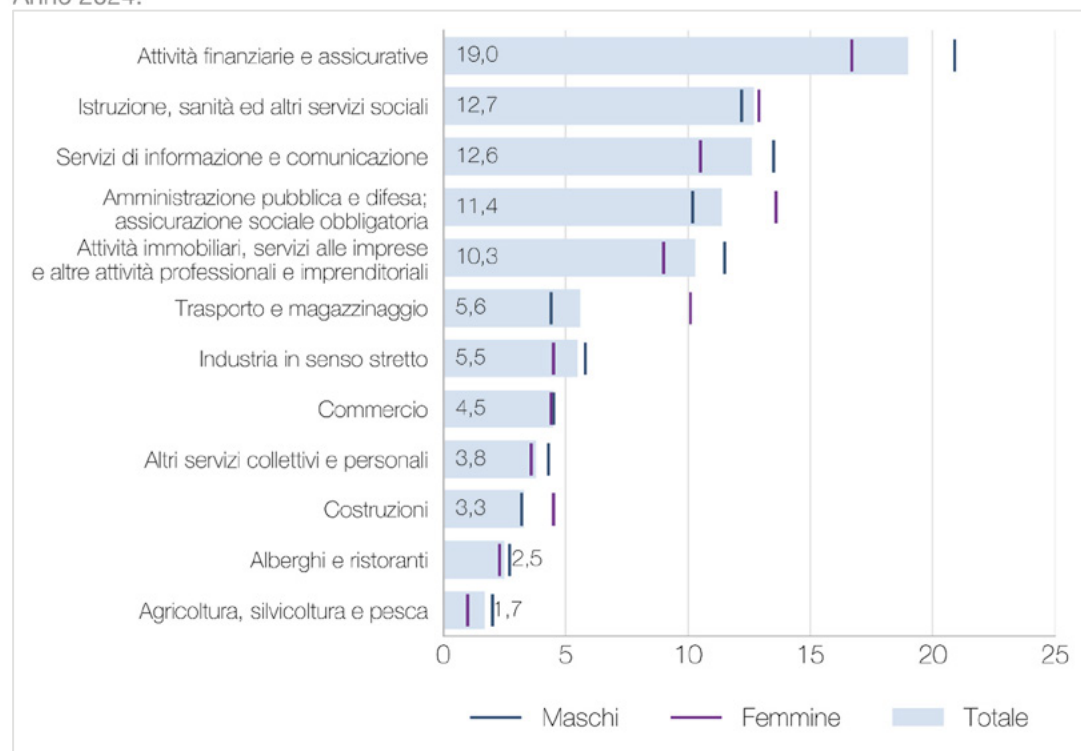
uomini; 16,7% donne) e nei servizi di informazione e comunicazione (13,5% uomini; 10,5% donne). In altri settori, invece, la partecipazione femminile è più elevata, in particolare nell'amministrazione pubblica (13,6% donne; 10,2% uomini) e nel trasporto e magazzinaggio (10,1% donne; 4,4% uomini).

Il differenziale complessivo a favore delle donne appare dunque in larga misura riconducibile alla maggiore concentrazione dell'occupazione femminile in settori caratterizzati da livelli strutturalmente più elevati di formazione continua, quali amministrazione pubblica, istruzione e sanità. Il dato aggregato riflette pertanto soprattutto un effetto di composizione settoriale, più che una differenza sistemica nella propensione individuale alla partecipazione formativa.

La variabile settoriale emerge come fattore più determinante rispetto alla componente di genere: la partecipazione alla formazione continua si concentra nei comparti a maggiore contenuto professionale e regolativo, mentre rimane più limitata nei settori tradizionali e a minore intensità di qualificazione (Figura 1.14).

**Figura 1.14: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* degli occupati in Italia per settore economico, divisione per sesso**

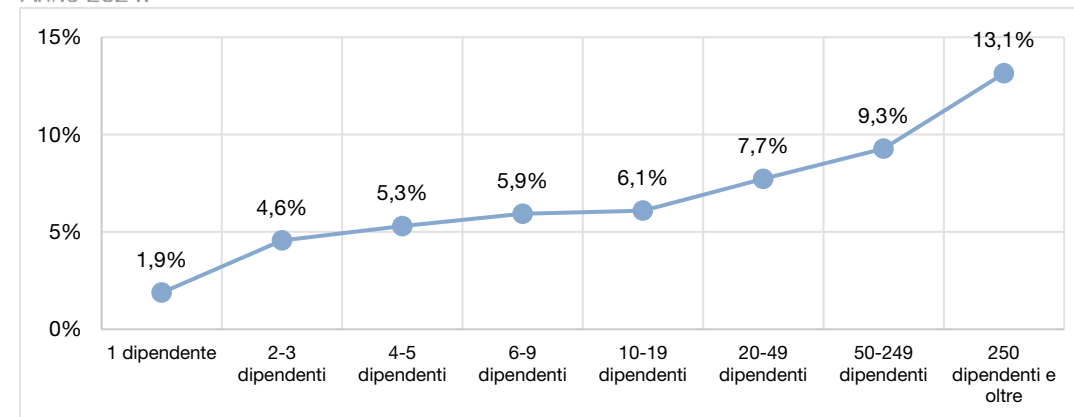
Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Classe d'età 25-64 anni. Anno 2024.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Istat RFL

**Figura 1.15: Tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* dei dipendenti in Italia per dimensione di impresa\***

Valori in %. Formazione nelle quattro settimane precedenti all'intervista. Classe d'età 25-64 anni. Anno 2024.



\*Sono state escluse le risposte di chi non ha saputo indicare con precisione la classe dimensionale dell'impresa in cui lavora

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Istat RFL

La partecipazione ad attività di formazione non formale orientata al lavoro può essere, almeno in parte, promossa dal datore di lavoro e risente delle caratteristiche organizzative e dimensionali dell'impresa. La propensione a investire in formazione tende ad aumentare al crescere della dimensione aziendale, mentre le micro e piccole realtà incontrano più frequentemente vincoli di natura economica, organizzativa e temporale. In tali contesti, la limitata disponibilità di risorse e la difficoltà di sottrarre tempo all'attività produttiva rappresentano fattori particolarmente critici; le imprese più strutturate, al contrario, beneficiano di maggiori economie di scala e di una più elevata capacità programmatica. Coerentemente con tali elementi, si osserva una relazione positiva tra dimensione d'impresa e tasso di partecipazione alla formazione non formale *job related* (Figura 1.15): al crescere della prima aumenta il secondo. Il tasso di chi è unico dipendente dell'impresa (1,9%) è sensibilmente inferiore alla media dei dipendenti (7,2%). Nelle imprese con 2-3 lavoratori alle dipendenze il valore più che raddoppia, raggiungendo il 4,6%; pur segnando un incremento significativo rispetto alle imprese unipersonali, resta tuttavia inferiore alla media e al livello osservato nelle imprese con 10-19 dipendenti (6,1%). A partire dalla classe 20-49 dipendenti la crescita si fa ancora più marcata, fino a toccare il 13,1% nelle imprese con almeno 250 dipendenti.

L'analisi evidenzia un livello di partecipazione alla formazione non formale orientata al lavoro in Italia inferiore rispetto alla media europea, con uno scarto che permane nel tempo. All'interno del mercato del lavoro nazionale emergono differenze nette e sistematiche. La partecipazione cresce al crescere del livello di istruzione, della stabilità contrattuale, della qualificazione professionale e della dimensione d'impresa, risultando più elevata nei ruoli ad alto contenuto di conoscenza e nei settori a maggiore intensità regolativa. Al contrario, si riduce nei segmenti caratterizzati da minore qualificazione, maggiore precarietà o minore integrazione nei percorsi occupazionali. In sintesi, la formazione continua appare strettamente intrecciata alla struttura del mercato del lavoro, riflettendone gerarchie e segmentazioni.

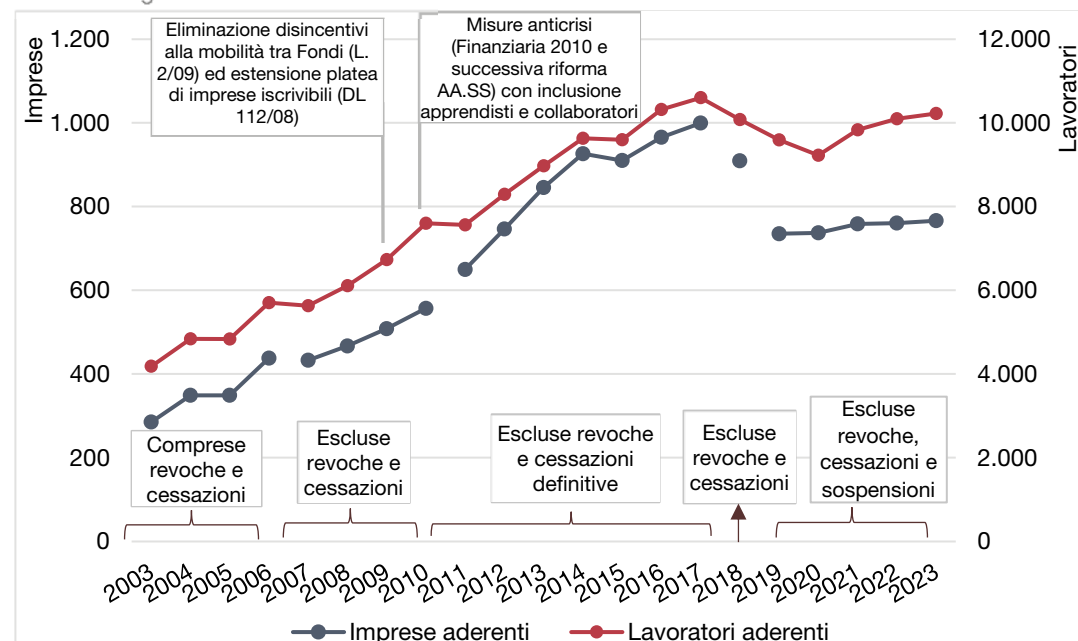
## 2. Fondoprofessioni nel panorama dei Fondi interprofessionali

I Fondi paritetici interprofessionali rappresentano uno degli strumenti cardine della formazione continua in Italia, in quanto sostengono l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori e rafforzano la competitività del sistema produttivo. Introdotti con la legge n. 388 del 2000, perseguono il duplice obiettivo di promuovere la competitività delle imprese e garantire l'occupabilità dei lavoratori (art. 18, comma 1). Gestiti dalle parti sociali, i Fondi consentono alle imprese di destinare alla formazione dei propri dipendenti una quota pari allo 0,30% dell'imponibile contributivo, trasformando un obbligo contributivo in un investimento in capitale umano. La loro istituzione ha segnato un passaggio rilevante nel sistema della formazione continua. In precedenza, le attività formative risultavano spesso episodiche e fortemente dipendenti da finanziamenti pubblici, con evidenti squilibri territoriali nella distribuzione delle risorse. Con i Fondi interprofessionali, la formazione è divenuta uno strumento più strutturato e diffuso, accessibile anche alle micro e piccole imprese, favorendo una riallocazione più equilibrata delle risorse e un impiego maggiormente coerente con i fabbisogni specifici dei diversi settori produttivi.

Il capitolo utilizza i dati di adesione ai Fondi interprofessionali aggiornati a dicembre 2023, ultimo anno per il quale è disponibile un quadro informativo completo e omogeneo per l'insieme dei Fondi. L'analisi fa riferimento al XXIV Rapporto sulla formazione continua in Italia dell'Inapp, pubblicato nell'aprile 2025.

**Figura 2.1: Trend storico delle adesioni ai Fondi interprofessionali di aziende e lavoratori**

Valori in migliaia. Anni 2003-2023.



Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati Isfol, Anpal e Inapp

Come mostrato nella Figura 2.1, il numero di imprese e di lavoratori aderenti ai Fondi interprofessionali ha registrato una crescita pressoché continua dal 2003 fino al 2016-2017. In questo arco temporale, le imprese aderenti sono aumentate di oltre tre volte e mezzo rispetto alla fase iniziale, mentre i lavoratori coinvolti sono cresciuti di circa due volte e mezzo, a conferma del progressivo radicamento dello strumento nel sistema della formazione continua. A partire dal 2018 si osserva una fase di stabilizzazione, accompagnata da una lieve flessione delle adesioni. Tale dinamica è riconducibile, da un lato, alla revisione dei criteri di computo – che ha escluso le aziende con cessazioni provvisorie o sospese – e, dall'altro, agli effetti della crisi pandemica del 2020, che ha comportato la chiusura di numerose imprese e una contrazione dell'occupazione. Negli anni più recenti, tuttavia, il numero dei lavoratori aderenti ha ripreso a crescere, mentre quello delle imprese si è mantenuto sostanzialmente stabile, in un contesto caratterizzato anche da un aumento della dimensione media aziendale.

**Tabella 2.1: Dimensioni delle platee di riferimento, numero e tassi di adesione ai Fondi interprofessionali, dimensioni medie d'impresa e variazioni percentuali 2019-2022 e 2022-2023**

Anni 2019, 2022 e 2023.

	Platea di riferimento (dati Inps)			Adesioni ai Fondi			Quota % adesioni	
	Imprese	Dipendenti	Dimensione media imprese	Imprese	Dipendenti	Dimensione media imprese	Imprese	Dipendenti
<b>2019</b>	1.653.289	14.001.306	8,5	734.978	9.592.916	13,1	44,5%	68,5%
<b>2022</b>	1.672.721	14.919.318	8,9	760.323	10.095.112	13,3	45,5%	67,7%
<b>2023</b>	1.670.036	15.338.451	9,2	766.034	10.222.979	13,3	45,9%	66,6%
<b>Var. 2019-2023</b>	<b>1,0%</b>	<b>9,6%</b>	<b>8,0%</b>	<b>4,2%</b>	<b>6,6%</b>	<b>1,9%</b>	<b>3,1%</b>	<b>-2,7%</b>
<b>Var. 2022-2023</b>	<b>-0,2%</b>	<b>2,8%</b>	<b>3,1%</b>	<b>0,8%</b>	<b>1,3%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,8%</b>	<b>-1,6%</b>

Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati Anpal, Inapp e Inps

La Tabella 2.1 evidenzia l'evoluzione della dimensione delle imprese private non agricole e del tasso di adesione ai Fondi interprofessionali tra il 2019 e il 2023. Nel complesso delle imprese private non agricole rilevate da Inps, il numero di imprese passa da 1.653.289 nel 2019 a 1.670.036 nel 2023, con un incremento dell'1,0%. Nello stesso periodo, i dipendenti aumentano da 14.001.306 a 15.338.451 unità (+9,6%). La dimensione media delle imprese cresce da 8,5 a 9,2 lavoratori alle dipendenze (+8,0%), segnalando un moderato processo di rafforzamento dimensionale. Le imprese aderenti ai Fondi interprofessionali passano da 734.978 nel 2019 a 766.034 nel 2023 (+4,2%). Il tasso di adesione, calcolato sul totale delle imprese Inps, sale dal 44,5% al 45,9%, con un incremento di 1,4 punti percentuali (pari a una variazione relativa del +3,1%). Anche nel solo periodo 2022-2023 si registra una crescita, seppur contenuta, delle imprese aderenti (+0,8%), a fronte di una sostanziale stabilità della platea complessiva (-0,2%). Per quanto riguarda i lavoratori, gli aderenti ai Fondi aumentano da 9.592.916 nel 2019 a 10.222.979 nel 2023 (+6,6%). Tuttavia, poiché la platea complessiva dei dipendenti cresce più rapidamente (+9,6%), la quota di adesione scende dal 68,5% al 66,6% (-2,7% in termini relativi). Tra il 2022 e il 2023 si osserva comunque un incremento dell'1,3% dei lavoratori aderenti, a fronte di una crescita del 2,8% della platea complessiva, con una conseguente lieve riduzione del tasso di copertura (dal 67,7% al 66,6%). Un ulteriore elemento di rilievo riguarda la dimensione media delle imprese aderenti ai Fondi, pari a 13,3 dipendenti nel 2023, valore superiore di 4,1 unità rispetto alla media delle imprese Inps (9,2). Il dato risulta in lieve aumento rispetto al 2019 (13,1 dipendenti; +1,9%). Questo differenziale dimensionale suggerisce che

l'adesione ai Fondi sia più diffusa tra le imprese medio-grandi, mentre le realtà di minori dimensioni presentano una propensione relativamente più bassa all'utilizzo dello strumento.

Le Tabelle 2.2 e 2.3 consentono di approfondire la distribuzione delle adesioni tra i singoli Fondi nel biennio 2022-2023, restituendo un quadro complessivamente stabile ma caratterizzato da dinamiche differenziate.

Con riferimento alle imprese aderenti, il totale passa da 760.323 a 766.034 unità (+0,8%). In termini di numerosità delle imprese, FonArCom si conferma il fondo con la platea più ampia (162.055 imprese nel 2023), seguito da Fondimpresa (140.134) e dal Fondo Artigianato Formazione (92.365). FonArCom registra una crescita significativa (+5,9%), mentre Fondimpresa evidenzia una lieve flessione (-1,3%), pur mantenendo un ruolo centrale nel sistema. Tra i Fondi di medie dimensioni in termini di numero di imprese aderenti – come FormAzienda (82.408 imprese), For.Te (81.463), Fonditalia (57.768) e Fondoprofessioni (35.757) – le variazioni risultano contenute e comprese entro pochi punti percentuali, a conferma di una sostanziale stabilità della base associativa. Particolarmente marcata è la dinamica di Fondo Conoscenza, che passa da 14.240 a 19.595 imprese (+37,6%). Considerata la recente attivazione del fondo, l'incremento percentuale elevato appare coerente con una fase di espansione iniziale su livelli di partenza contenuti. Anche FondoLavoro evidenzia una crescita sostenuta (+5,3%). Al contrario, alcune realtà registrano contrazioni più evidenti, come Fon.Ter e Fondo Formazione PMI (-3,5%), Fon.Coop (-3,7%) e Fondo Banche Assicurazioni (-6,1%).

**Tabella 2.2: Numero di imprese (matricole Inps) aderenti ai Fondi interprofessionali e variazione percentuale 2022-2023**

Ordine decrescente per numero di imprese aderenti nel 2023. Dati ottobre 2022 e dicembre 2023.

	2022	2023	Var. 2022-2023
FonArCom	153.019	162.055	5,9%
Fondimpresa	141.937	140.134	-1,3%
Fondo Artigianato Formazione	94.564	92.365	-2,3%
FormAzienda	81.782	82.408	0,8%
For.Te	82.394	81.463	-1,1%
Fonditalia	57.931	57.768	-0,3%
Fondoprofessioni	<b>35.609</b>	<b>35.757</b>	<b>0,4%</b>
Fon.Ter	23.825	22.996	-3,5%
FondoLavoro	21.820	22.985	5,3%
Fondo Formazione PMI	21.103	20.374	-3,5%
Fondo Conoscenza	14.240	19.595	37,6%
Fon.Coop	13.186	12.694	-3,7%
Fond.E.R.	9.755	9.968	2,2%
Fonservizi	4.647	4.542	-2,3%
Fondo Banche Assicurazioni	990	930	-6,1%
For.Agri	3.521	-	-
<b>Totale Fondi per dipendenti</b>	<b>760.323</b>	<b>766.034</b>	<b>0,8%</b>

Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati Inapp

Uno schema solo in parte sovrapponibile emerge analizzando i dipendenti delle imprese aderenti, che complessivamente crescono da 10.095.112 a 10.222.979 unità (+1,3%). In questo caso la graduatoria cambia sensibilmente, poiché riflette non tanto il numero di imprese quanto la loro dimensione media. Fondimpresa si conferma il primo fondo per numero di lavoratori iscritti, con 4.558.550 dipendenti nel 2023 (+1,2%), seguito da FonArCom (1.286.555; +9,2%) e da For.Te (989.706; -1,5%). Si osserva dunque che alcuni Fondi che rientrano tra quelli di medie dimensioni per numero di imprese possono collocarsi su livelli più elevati o più contenuti in termini di lavoratori coinvolti, a seconda della struttura dimensionale delle aziende aderenti. È il caso, ad esempio, di For.Te e FormAzienda, che, pur non essendo tra i primissimi Fondi per numero di imprese, presentano una platea di dipendenti significativa. Anche sul versante dei lavoratori, Fondo Conoscenza evidenzia la crescita percentuale più elevata (+40,1%), passando da 110.241 a 154.502 dipendenti, mentre FondoLavoro registra un incremento del 6,6% e Fondoprofessioni dell'1,1%. Diversi Fondi mostrano invece lievi contrazioni (tra l'1% e il 2%), con riduzioni più marcate per Fondo Formazione PMI (-5,5%) e Fondo Banche Assicurazioni (-5,0%). Nel complesso, il biennio 2022-2023 conferma un sistema in fase di consolidamento: la crescita complessiva risulta moderata, ma la distribuzione interna evidenzia differenze legate sia alla numerosità delle imprese aderenti sia alla loro dimensione media, elementi che incidono in modo diverso sulla graduatoria per imprese e per lavoratori coinvolti.

**Tabella 2.3: Numero di dipendenti delle imprese aderenti ai Fondi interprofessionali e variazione percentuale 2022-2023**

Ordine decrescente per numero di dipendenti delle imprese aderenti nel 2023. Dati ottobre 2022 e dicembre 2023.

	2022	2023	Var. 2022-2023
Fondimpresa	4.505.349	4.558.550	1,2%
FonArCom	1.178.589	1.286.555	9,2%
For.Te	1.004.270	989.706	-1,5%
FormAzienda	689.123	697.183	1,2%
Fondo Artigianato Formazione	465.153	459.300	-1,3%
Fon.Coop	452.542	444.863	-1,7%
Fonditalia	376.474	371.697	-1,3%
Fon.Ter	247.878	244.144	-1,5%
Fondo Banche Assicurazioni	242.809	230.759	-5,0%
Fondo Formazione PMI	225.454	213.119	-5,5%
Fonservizi	173.156	164.544	-5,0%
Fondo Conoscenza	110.241	154.502	40,1%
FondoLavoro	134.923	143.858	6,6%
Fondoprofessioni	<b>141.003</b>	<b>142.621</b>	<b>1,1%</b>
Fond.E.R.	118.726	121.578	2,4%
For.Agri	29.422	-	-
<b>Totale Fondi per dipendenti</b>	<b>10.095.112</b>	<b>10.222.979</b>	<b>1,3%</b>

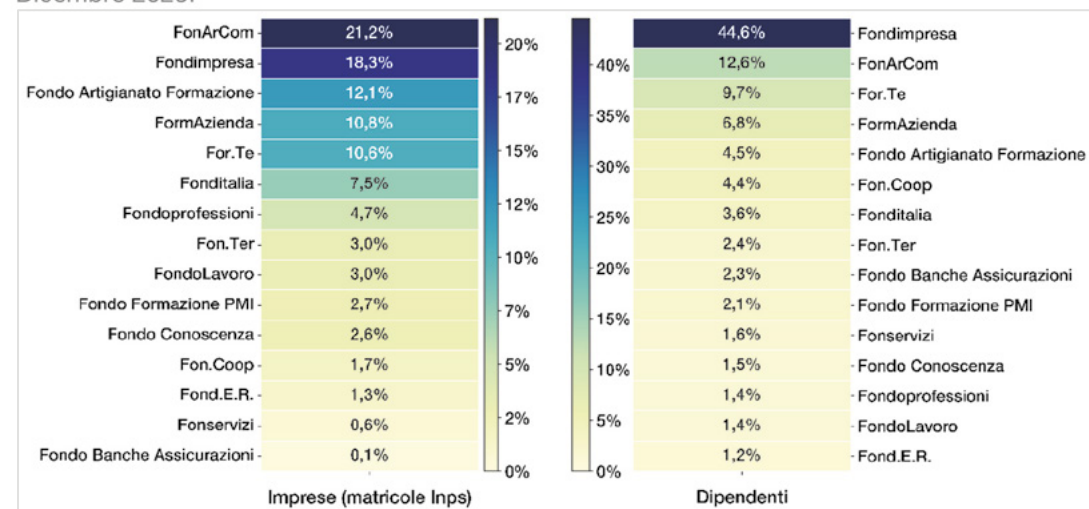
Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati Inapp

La Figura 2.2 approfondisce quanto già emerso dalle tabelle precedenti, mostrando come la distribuzione dei Fondi cambi sensibilmente a seconda che si guardi al numero di imprese aderenti o al numero di dipendenti coinvolti. Dal lato delle imprese, la composizione appare relativamente equilibrata. FonArCom concentra il 21,2% delle matricole aderenti, seguito da Fondimpresa (18,3%) e dal Fondo Artigianato Formazione (12,1%). Anche FormAzienda (10,8%) e For.Te (10,6%) presentano quote significative. La struttura per numero di imprese risulta quindi articolata, con più Fondi che detengono porzioni rilevanti e tra loro non troppo distanti.

Osservando invece la distribuzione dei dipendenti emerge una concentrazione molto più marcata. Fondimpresa raccoglie il 44,6% dei lavoratori aderenti, a fronte del 18,3% delle imprese. Tutti gli altri Fondi si collocano su quote decisamente inferiori (FonArCom 12,6%; For.Te 9,7%; FormAzienda 6,8%). La graduatoria cambia quindi in modo evidente, perché interviene la diversa dimensione media delle imprese aderenti. Il caso di Fondoprofessioni è emblematico: rappresenta il 4,7% delle imprese ma solo l'1,4% dei dipendenti. Il dato è coerente con la specializzazione del fondo nel comparto delle professioni, caratterizzato da micro e piccole strutture, e conferma la frammentazione dimensionale del settore. All'opposto, il Fondo Banche Assicurazioni incide solo per lo 0,1% sulle imprese aderenti ma per il 2,3% sui dipendenti, segnalando la presenza di aziende mediamente molto più grandi. In sintesi, la figura evidenzia una struttura duale: distribuzione più diffusa e policentrica in termini di imprese, più concentrata sul piano occupazionale. La differenza tra le due distribuzioni riflette la diversa dimensione media delle aziende aderenti ai singoli Fondi e spiega lo scarto tra peso percentuale delle iscrizioni e incidenza effettiva in termini di lavoratori coinvolti.

**Figura 2.2: Composizione percentuale delle imprese aderenti e dei dipendenti iscritti ai Fondi interprofessionali**

Dicembre 2023.



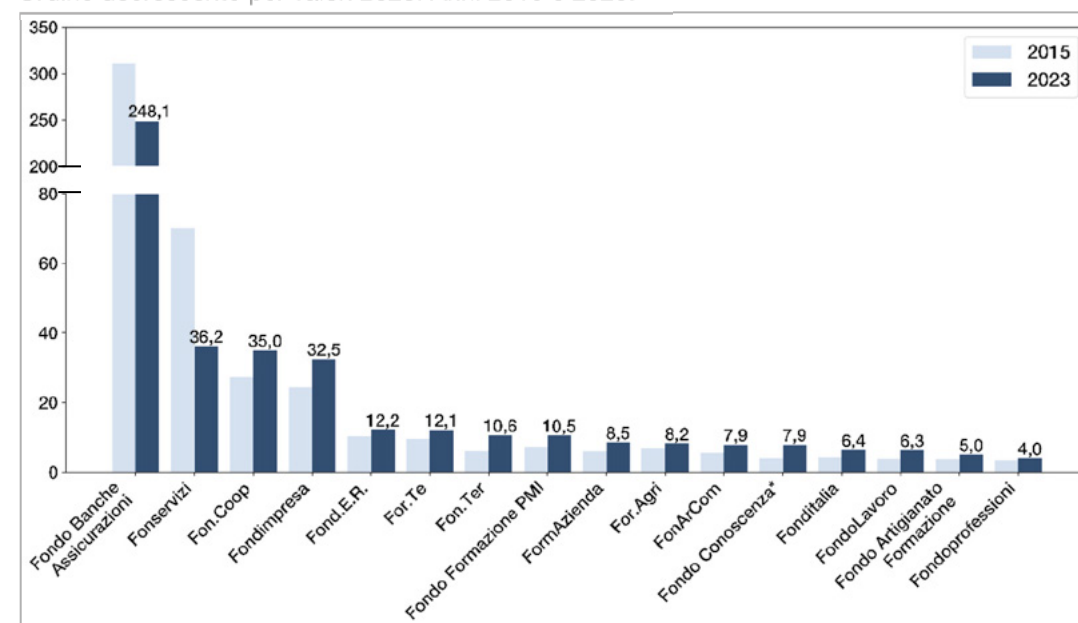
Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati Inapp

La Figura 2.3 confronta il numero medio di dipendenti delle imprese aderenti ai diversi Fondi interprofessionali nel 2015 e nel 2023, evidenziando una marcata eterogeneità dimensionale. Il Fondo Banche Assicurazioni si distingue per una dimensione media nettamente superiore agli altri Fondi, pari a 248,1 dipendenti nel 2023, configurandosi come un caso atipico nel panorama complessivo. La maggior parte dei Fondi si colloca invece in una fascia intermedia compresa tra 10 e 40 dipendenti medi per impresa aderente, mentre alcuni Fondi risultano orientati

prevalentemente verso micro e piccole realtà. È il caso di Fondoprofessioni, che registra una dimensione media pari a 4 dipendenti, coerentemente con la struttura dimensionale ridotta tipica del comparto professionale. Nonostante le differenze legate alla specializzazione settoriale, emerge una tendenza condivisa alla crescita della dimensione media delle imprese aderenti. Tra il 2015 e il 2023 quasi tutti i Fondi mostrano un aumento del numero medio di dipendenti, con l'eccezione del Fondo Banche Assicurazioni (-62,6 unità) e del Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali (-34,0 unità). A livello aggregato, la dimensione media delle imprese aderenti ai Fondi è passata da 10,6 dipendenti nel 2015 a 13,3 nel 2023, con un incremento di 2,7 unità, confermando un progressivo rafforzamento dimensionale della platea aderente.

**Figura 2.3: Numero medio di dipendenti delle imprese aderenti ai Fondi interprofessionali**

Ordine decrescente per valori 2023. Anni 2015 e 2023.



\*Per il 2015 è stato inserito il 2016, primo dato disponibile, in quanto Fondo Conoscenza diventa operativo dopo il 2015

Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati Anpal e Inapp

La distribuzione del numero di avvisi e delle risorse medie per avviso evidenzia differenze strutturali significative tra i Fondi, riconducibili principalmente alla diversa dimensione della platea aderente, da cui deriva la disponibilità di risorse legate al contributo dello 0,30%. Gli importi stanziati riflettono pertanto, in larga misura, la capacità contributiva del singolo fondo e la consistenza del proprio bacino di lavoratori.

Al di là del dato finanziario, la Figura 2.4 consente di cogliere differenti modelli di programmazione. Accanto a Fondi che concentrano risorse consistenti in un numero contenuto di avvisi, si osservano realtà che articolano l'offerta in una maggiore numerosità di avvisi con dotazioni medie più contenute. La maggiore frequenza di pubblicazione può rappresentare un indicatore di qualificazione e personalizzazione dell'offerta formativa, nonché di ricerca di una più puntuale aderenza alle esigenze di platee caratterizzate da una struttura produttiva frammentata.

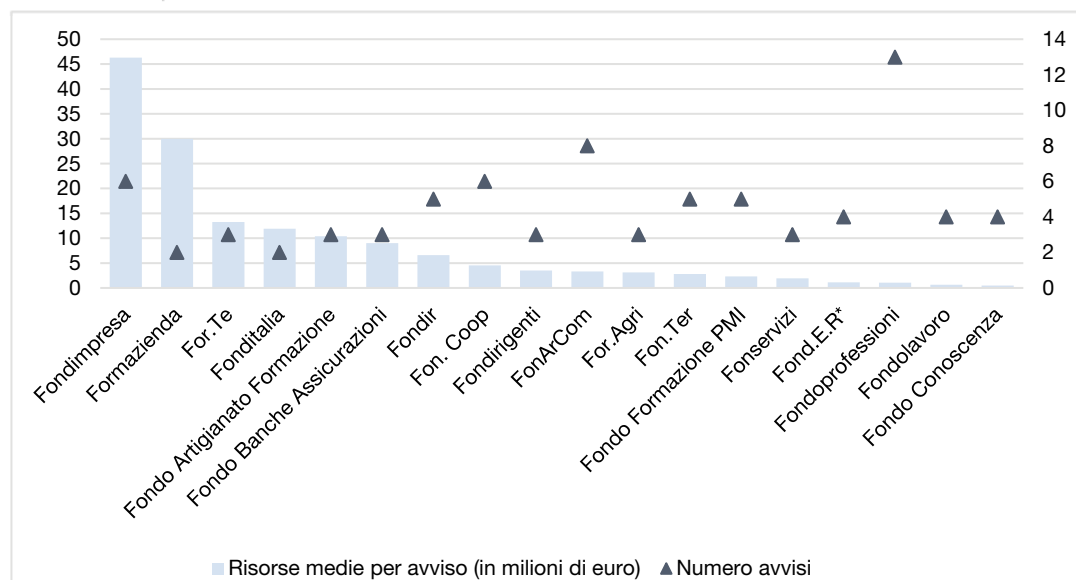
Il XXIV Rapporto Inapp richiama tra le criticità del sistema la difficoltà di coinvolgere in modo sistematico le micro e piccole imprese, che tendono a partecipare meno alla formazione finanziata rispetto alle realtà di maggiori dimensioni. In questo quadro, la numerosità degli avvisi e dei piani approvati assume un significato rilevante nella valutazione della capacità dei Fondi di intercettare anche le imprese di dimensione molto ridotta. In tale prospettiva si colloca Fondoprofessioni, il cui modello organizzativo è strettamente connesso alla struttura della platea di riferimento, composta prevalentemente da micro e piccole imprese. L'elevato numero di piani formativi approvati, in particolare nell'ambito della formazione a catalogo e degli *interventi one to one*, consente di intercettare anche imprese con uno, due o tre dipendenti in organico.

Grazie a questa articolazione dell'offerta, Fondoprofessioni rappresenta un'eccezione nel panorama dei Fondi: pur avendo una platea composta per circa il 90% da micro e piccole imprese, riesce a coinvolgerne con regolarità una quota rilevante, anche attraverso la promozione di dinamiche aggregative nei piani formativi, favorendo così una partecipazione più ampia ed equilibrata alle opportunità formative (cfr. INAPP, XXIV Rapporto sulla formazione continua, p. 171).

I dati delineano un sistema eterogeneo, nel quale coesistono modelli operativi differenti: da un lato, concentrazione delle risorse in pochi avvisi di ampia portata; dall'altro, maggiore articolazione programmatica finalizzata a intercettare platee più frammentate. Tale pluralità appare coerente con le caratteristiche organizzative dei Fondi e con la struttura dei rispettivi settori di riferimento.

**Figura 2.4: Numero avvisi attivi e risorse medie per avviso**

Valori risorse medie in milioni di euro (asse sinistro). Numero di avvisi attivi (asse destro). Ordine decrescente per risorse medie. Periodo di riferimento 10 novembre 2022 – 31 dicembre 2023.

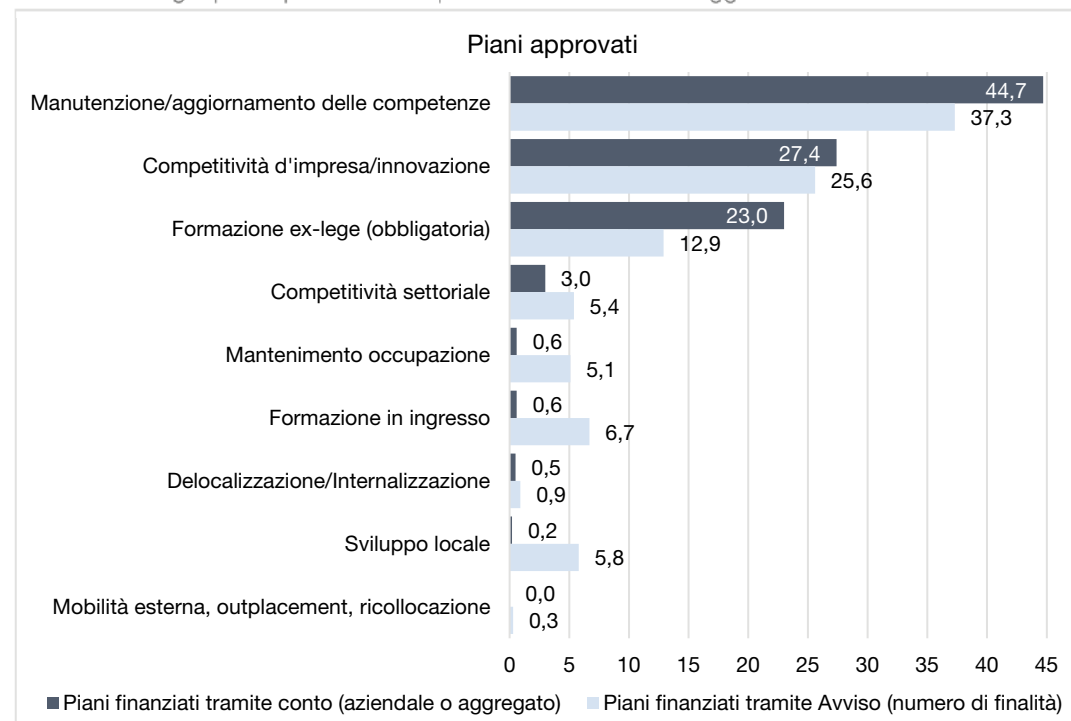


\*Fond.ER ha emanato cinque Avvisi, ma uno in realtà non è dotato di risorse proprie

Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati Inapp

**Figura 2.5: Finalità piani approvati**

Valori in %. Ogni piano poteva avere più di una finalità. Dati aggiornati al 31 dicembre 2023.



Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati Inapp

La distribuzione delle finalità dei piani formativi evidenzia leggere differenze tra quelli finanziati tramite conto (aziendale o aggregato) e quelli sostenuti tramite avviso, mettendo in luce logiche di intervento parzialmente distinte.

In entrambe le tipologie di piani prevale nettamente la finalità di manutenzione e aggiornamento delle competenze, che rappresenta il 44,7% nei piani finanziati tramite conto e il 37,3% in quelli finanziati tramite avviso. Seguono le finalità di competitività d'impresa e all'innovazione (27,4% e 25,6%) e la formazione ex lege (23,0% e 12,9%). Tale configurazione suggerisce che la formazione viene utilizzata prevalentemente come strumento orientato al rafforzamento continuo delle competenze già presenti in azienda e all'adempimento degli obblighi normativi, in una logica di gestione ordinaria e programmata della formazione.

Nel caso dei piani finanziati tramite avviso si osserva una maggiore incidenza di finalità con una valenza più strategica o sistemica. Risultano infatti più rilevanti, rispetto ai piani a conto, gli interventi legati alla formazione in ingresso (6,7%), allo sviluppo locale (5,8%), al mantenimento dell'occupazione (5,1%) e alla competitività settoriale (5,4%).

In sintesi, i dati mostrano come il conto aziendale tenda a sostenere esigenze formative ricorrenti e interne all'impresa, mentre l'avviso si configuri come uno strumento più flessibile e orientato a obiettivi di natura strategica, territoriale o occupazionale. Ne emerge una complementarità funzionale tra le due modalità di finanziamento, che contribuisce ad ampliare il raggio d'azione del sistema della formazione continua.

L'analisi del sistema dei Fondi interprofessionali evidenzia un quadro articolato, nel quale dimensione media delle imprese aderenti, numero di lavoratori coinvolti e modalità di programmazione degli avvisi riflettono in modo diretto le caratteristiche dei diversi settori produttivi e delle rispettive platee di riferimento.

In questo contesto, Fondoprofessioni si configura come un attore pienamente integrato nel sistema nazionale, con una fisionomia specifica e riconoscibile. La prevalenza di micro e piccole realtà professionali determina una base associativa ampia, una dimensione media per impresa iscritta contenuta e una programmazione degli avvisi caratterizzata da maggiore frequenza e articolazione. Tale configurazione risulta coerente con la struttura del comparto professionale, che richiede strumenti flessibili e calibrati sulle esigenze organizzative degli studi.

L'elevato numero di avvisi, con un contributo proporzionato alla dimensione media delle imprese aderenti, consente al Fondo di intercettare in modo efficace il fabbisogno formativo delle professioni, favorendo la partecipazione anche delle realtà di minore dimensione. I dati confermano una presenza stabile nel panorama dei Fondi e un contributo continuativo al rafforzamento delle competenze in un segmento produttivo ad alta specializzazione.

Il capitolo successivo propone un confronto tra Fondoprofessioni e altri Fondi interprofessionali attivi nel contesto delle micro e piccole imprese – in particolare Fondartigianato, Fon.Ter e FondoPmi – che, pur operando nello stesso ambito dimensionale, fanno riferimento a comparti economici differenti e intercettano platee di lavoratori con caratteristiche diverse. L'analisi comparata consente quindi di mettere in evidenza analogie e specificità che riflettono la diversa struttura produttiva dei settori coinvolti.

### 3. Fondoprofessioni, Fondartigianato, Fon.Ter e FondoPmi nel segmento delle micro e piccole imprese

Il capitolo propone un confronto tra Fondoprofessioni e altri tre Fondi interprofessionali – Fondartigianato, Fon.Ter e FondoPmi – con l'obiettivo di analizzare le caratteristiche delle imprese e dei lavoratori coinvolti nelle attività formative. Questi Fondi si caratterizzano per una dimensione media delle imprese aderenti più contenuta e finanziano la formazione prevalentemente nel segmento delle micro e piccole imprese, area maggiormente critica con riferimento all'accesso ai programmi di training ma assolutamente centrale nell'ambito del tessuto economico e produttivo del Paese.

Date le caratteristiche delle imprese coinvolte, i Fondi in questione utilizzano prevalentemente il conto collettivo, con una logica mutualistica, per l'assegnazione dei contributi per la formazione. L'analisi comparata, relativa alle attività formative realizzate nel 2025, è stata resa possibile grazie alla disponibilità dei dati messi a disposizione da Fondartigianato, Fon.Ter e FondoPmi.

La distribuzione degli allievi per classe dimensionale dell'impresa di appartenenza mostra alcune analogie tra i quattro Fondi, accanto a differenze che contribuiscono a definire il profilo delle rispettive platee di partecipanti (Tabella 3.1).

La partecipazione alla formazione dei lavoratori delle microimprese risulta particolarmente rilevante in Fondoprofessioni. Gli allievi provenienti da microimprese con 1-5 dipendenti rappresentano il 32% del totale, contro il 27% di Fondartigianato, il 16% di Fon.Ter e il 5% di FondoPmi. Per quanto riguarda le imprese con 6-9 dipendenti, la quota di partecipanti si colloca su valori simili in Fondoprofessioni, Fondartigianato e Fon.Ter (tra il 18% e il 19%), mentre in FondoPmi si attesta su un livello più contenuto (8%).

In tutti i Fondi una quota significativa degli allievi proviene da imprese con 10-29 dipendenti. Per Fondoprofessioni, Fondartigianato e Fon.Ter questa classe dimensionale rappresenta quella con la maggiore incidenza tra i partecipanti alla formazione. Anche in FondoPmi la presenza di allievi provenienti da imprese di questa dimensione risulta comunque elevata (27%), sebbene non costituisca la classe prevalente.

La partecipazione di lavoratori provenienti da imprese di dimensione medio-alta risulta invece più marcata in Fon.Ter e FondoPmi: i dipendenti di aziende con 30-99 lavoratori rappresentano rispettivamente il 35% e il 32% del totale dei partecipanti, mentre in Fondoprofessioni e Fondartigianato questa quota si colloca tra il 10% e il 12%. Nel caso di FondoPmi emerge inoltre una forte presenza di allievi provenienti da imprese con almeno 100 dipendenti (28%), una percentuale nettamente superiore a quella osservata negli altri Fondi, dove tale classe dimensionale si attesta intorno al 5%.

L'analisi evidenzia quindi una diversa composizione della platea dei partecipanti: Fondoprofessioni e Fondartigianato coinvolgono più frequentemente lavoratori provenienti da imprese di dimensioni molto ridotte, mentre in Fon.Ter e, soprattutto, in FondoPmi la partecipazione risulta maggiormente distribuita tra imprese di dimensione più elevata.

**Tabella 3.1: Distribuzione dei partecipanti all'offerta formativa di Fondoprofessioni, Fondartigianato, Fon.Ter e FondoPmi per classe di dipendenti dell'impresa di appartenenza**

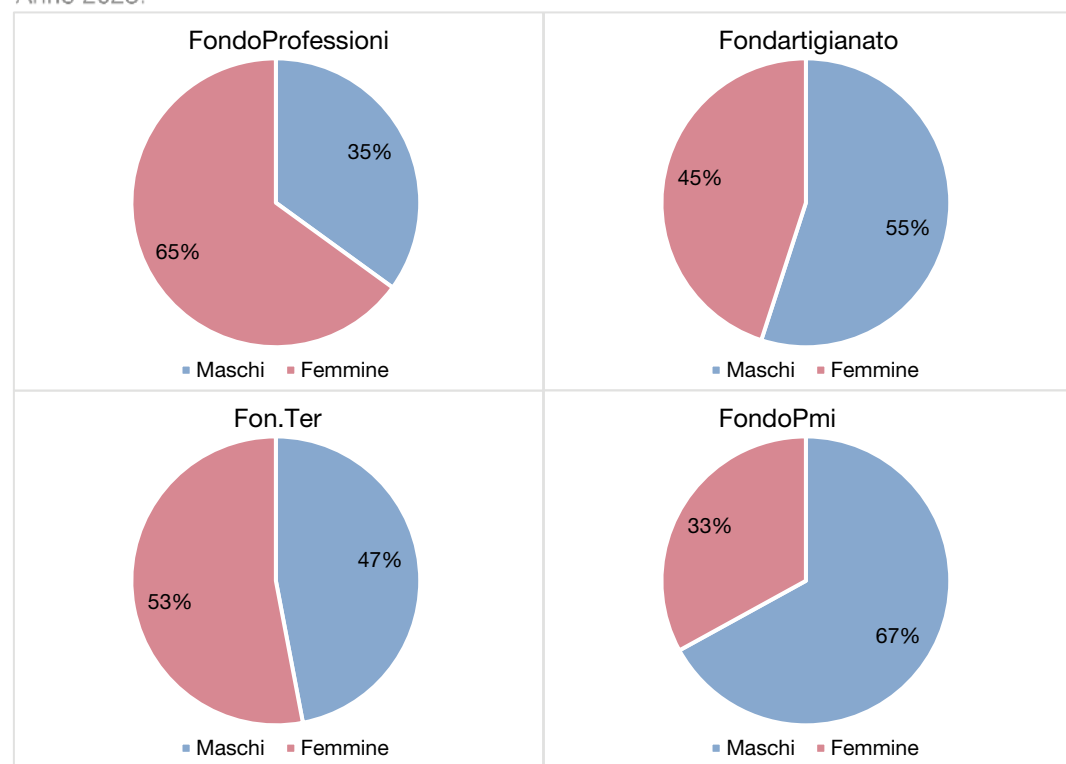
Anno 2025.

	Fondoprofessioni	Fondartigianato	Fon.Ter	FondoPmi
1 dipendente	6%	5%	3%	0%
2-3 dipendenti	13%	11%	5%	2%
4-5 dipendenti	13%	11%	8%	3%
6-9 dipendenti	19%	19%	18%	8%
10-29 dipendenti	34%	37%	26%	27%
30-49 dipendenti	7%	7%	20%	16%
50-99 dipendenti	3%	5%	15%	16%
100 dipendenti e più	5%	5%	5%	28%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

**Figura 3.1: Composizione dei partecipanti all'offerta formativa di Fondoprofessioni, Fondartigianato, Fon.Ter e FondoPmi, divisione per sesso**

Anno 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

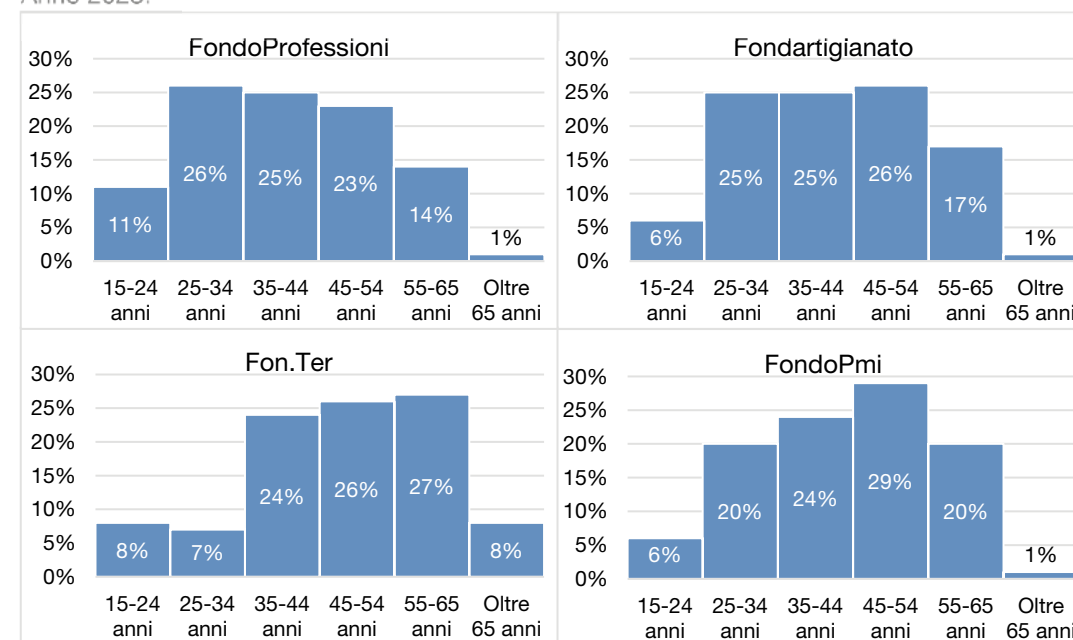
L'analisi prosegue esaminando le caratteristiche anagrafiche dei partecipanti ai corsi di formazione erogati dai quattro Fondi (Figure 3.1 e 3.2). È opportuno ricordare che la struttura socio-demografica dei partecipanti riflette, almeno in parte, quella dei dipendenti delle imprese che aderiscono ai Fondi considerati.

La composizione dei partecipanti per sesso mostra una distribuzione differenziata tra i Fondi considerati. In Fondoprofessioni e Fon.Ter si registra una prevalenza femminile, con quote pari rispettivamente al 65% e al 53% dei partecipanti. Al contrario, in Fondartigianato e FondoPmi la partecipazione maschile risulta predominante, rappresentando il 55% e il 67% del totale (Figura 3.1)

Per quanto concerne la distribuzione per età dei partecipanti, le classi d'età più giovani e quelle più anziane risultano generalmente meno rappresentate. Si osserva tuttavia come Fondoprofessioni presenti una quota relativamente più elevata di giovani sotto i 25 anni (11%), mentre Fon.Ter registri una maggiore partecipazione degli over 65 (8%) rispetto agli altri Fondi. In generale la platea dei partecipanti di Fondoprofessioni appare mediamente più giovane: oltre alla quota più elevata di under 25, questo Fondo presenta anche la percentuale più alta di partecipanti tra i 25 e i 34 anni (26%) e la più contenuta incidenza degli over 55 (15%). In Fon.Ter, al contrario, la struttura anagrafica risulta più anziana, con la quota più elevata di partecipanti tra i 55 e i 65 anni (27%) e la più bassa incidenza di under 34 (15%). Fondartigianato e FondoPmi mostrano invece una distribuzione per età più concentrata nelle classi intermedie. In entrambi i casi la quota più elevata si registra tra i 45 e i 54 anni, che rappresentano il 29% dei partecipanti per FondoPmi e il 26% per Fondartigianato (Figura 3.2).

**Figura 3.2: Composizione dei partecipanti all'offerta formativa di Fondoprofessioni, Fondartigianato, Fon.Ter e FondoPmi, divisione per classe d'età**

Anno 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

La distribuzione delle imprese e dei partecipanti alla formazione per settore di attività economica nei quattro Fondi considerati evidenzia alcune differenze significative (Tabella 3.2).

Con riferimento alla distribuzione delle imprese che partecipano alla formazione emergono alcune chiare specializzazioni settoriali. Fondoprofessioni si caratterizza per una forte concentrazione nel settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche, che raccoglie oltre la metà delle imprese coinvolte nelle attività formative (51%). Questo dato riflette la natura stessa del Fondo, storicamente orientato al mondo delle professioni. Le imprese di Fondartigianato si concentrano invece nelle attività manifatturiere e nelle costruzioni, che complessivamente rappresentano il 48% delle imprese partecipanti, confermando il radicamento del Fondo nei comparti tipici dell'artigianato. Anche FondoPmi mostra una netta prevalenza del settore manifatturiero (43%), mentre Fon.Ter si distingue per una maggiore presenza di imprese nel commercio all'ingrosso e al dettaglio (36%) e nel comparto sanitario-sociale (21%), a testimonianza della maggiore diversificazione settoriale delle imprese coinvolte.

La distribuzione dei partecipanti alla formazione riflette in larga parte questa composizione settoriale, pur con alcune differenze che segnalano una partecipazione non sempre perfettamente proporzionale tra imprese e lavoratori. In Fondoprofessioni il settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche resta quello più rappresentato (32%), affiancato da una quota significativa di partecipanti provenienti dal comparto sanitario-sociale (14%), che assume un peso maggiore rispetto alla quota di imprese coinvolte. In Fondartigianato le attività manifatturiere e le costruzioni rimangono i principali ambiti di provenienza dei partecipanti; tra questi, l'incidenza delle attività manifatturiere risulta ancor più elevata rispetto a quella osservata tra le imprese (36% contro 31%), mentre il peso delle costruzioni appare più contenuto (12% contro 17%). In Fon.Ter i partecipanti provengono in netta prevalenza dal settore del commercio (43%), con un'incidenza superiore a quella osservata tra le imprese dello stesso settore. Accanto a questo comparto emergono anche il settore sanitario-sociale (18%) e quello dei servizi di alloggio e ristorazione (17%), che nel complesso contribuiscono a definire il profilo settoriale della platea dei partecipanti. In FondoPmi il settore manifatturiero si conferma l'ambito di maggiore provenienza dei partecipanti (43%), in linea con la distribuzione delle imprese, mentre assume un peso relativamente più rilevante anche il settore dell'istruzione e della pubblica amministrazione (13%), che presenta una quota di partecipanti superiore a quella delle imprese coinvolte.

La composizione settoriale dei partecipanti risulta in larga parte coerente con quella delle imprese che prendono parte alle attività formative. Le differenze osservate riflettono verosimilmente le specifiche esigenze formative dei diversi comparti e il diverso peso occupazionale dei settori nelle imprese coinvolte.

**Tabella 3.2: Composizione delle imprese e dei partecipanti all'offerta formativa di Fondoprofessioni, Fondartigianato, FondoPmi, divisione per settore Ateco**

Anno 2025.

	Fondoprofessioni		Fondartigianato		Fon.Ter		FondoPmi	
	Imprese	Partecipanti	Imprese	Partecipanti	Imprese	Partecipanti	Imprese	Partecipanti
Agricoltura, silvicoltura e pesca; Estrazione di minerali da cave e miniere; Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata; Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	0%	1%	2%	2%	2%	3%	2%	2%
Attività manifatturiere	7%	10%	31%	36%	5%	3%	43%	43%
Costruzioni	3%	4%	17%	12%	4%	1%	10%	8%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	8%	11%	11%	11%	36%	43%	11%	10%
Trasporto e magazzinaggio	3%	2%	3%	3%	3%	5%	3%	5%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	3%	7%	5%	4%	12%	17%	4%	3%
Servizi di informazione e comunicazione	8%	7%	4%	5%	2%	1%	0%	0%
Attività finanziarie e assicurative; Attività immobiliari	1%	1%	1%	1%	1%	2%	5%	3%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	51%	32%	7%	8%	5%	2%	0%	0%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	5%	4%	3%	3%	7%	3%	9%	4%
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria; Istruzione	1%	2%	2%	2%	1%	1%	4%	13%
Sanità e assistenza sociale	5%	14%	3%	4%	21%	18%	4%	3%
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento; Altre attività di servizi: Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze; Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	5%	5%	11%	9%	1%	1%	5%	6%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

L'analisi svolta evidenzia al tempo stesso affinità e differenze tra i quattro Fondi considerati. Pur operando tutti in contesti produttivi caratterizzati da una dimensione media delle imprese contenuta, emergono alcune specificità nella platea delle imprese e dei lavoratori coinvolti nelle attività formative. In particolare, Fondoprofessioni e Fondartigianato risultano maggiormente caratterizzati dalla presenza di imprese micro e molto piccole, mentre in Fon.Ter e FondoPmi si osserva una quota relativamente più elevata di imprese di dimensione medio-grande.

Anche le caratteristiche demografiche dei partecipanti mostrano alcune differenze: la struttura per età appare molto simile tra Fondartigianato e FondoPmi, con una maggiore concentrazione nelle classi intermedie, mentre Fondoprofessioni presenta una platea di partecipanti mediamente più giovane e Fon.Ter evidenzia una presenza relativamente più elevata di lavoratori nelle classi d'età più mature.

Le differenze risultano ancora più evidenti osservando la distribuzione settoriale delle imprese e dei partecipanti alla formazione. Ciascun Fondo intercetta infatti ambiti produttivi specifici: dalle attività professionali e tecnico-specialistiche, ai comparti manifatturieri e artigiani, fino ai settori del commercio, dei servizi e del socio-sanitario.

Questi elementi suggeriscono che i quattro Fondi svolgono un ruolo in larga misura complementare nel sostegno alla formazione continua. La loro presenza consente infatti di raggiungere segmenti diversi del tessuto produttivo e di intercettare fabbisogni formativi differenziati, contribuendo complessivamente a sostenere lo sviluppo delle competenze nelle micro e piccole imprese che costituiscono la parte prevalente del sistema economico.

Nei capitoli seguenti sarà analizzata nel dettaglio la specificità rappresentata da Fondoprofessioni, sotto il profilo della platea degli aderenti, delle attività realizzate e della popolazione coinvolta nei corsi, inoltre saranno presentati i risultati delle indagini sulla formazione continua rivolte ai datori di lavoro e ai dipendenti degli studi professionali, condotte a febbraio 2026.

## **SEZIONE PRIMA**

*3° Rapporto sulla formazione  
continua di Fondoprofessioni*

## **PARTE II**

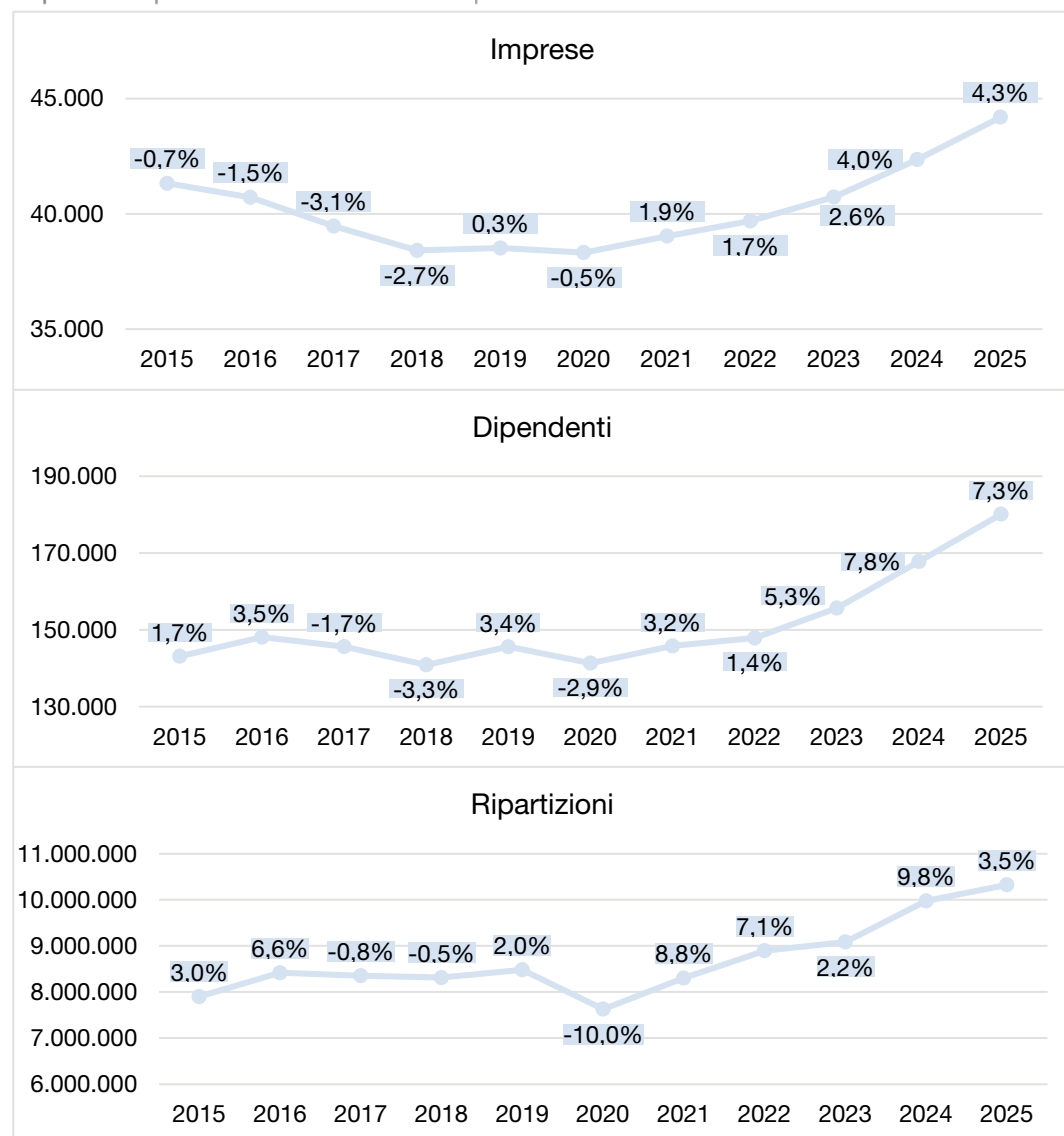
**Fondoprofessioni nei dati**

## 4. Le imprese aderenti

Il capitolo esamina la platea delle imprese aderenti a Fondoprofessioni, analizzandone sia l'evoluzione nel tempo sia le caratteristiche strutturali. In una prima sezione viene ricostruito l'andamento delle adesioni, con l'obiettivo di individuarne le principali dinamiche; successivamente l'attenzione si concentra sulla composizione delle imprese iscritte, al fine di delineare l'attuale configurazione della base associativa e valutarne le prospettive di sviluppo, anche alla luce delle adesioni registrate nell'ultimo anno.

**Figura 4.1: Imprese aderenti, dipendenti delle imprese aderenti e ripartizioni dello 0,30 a Fondoprofessioni e variazione % rispetto all'anno precedente**

Imprese e dipendenti anni 2015-2025. Ripartizioni anni 2015-2024 e stima 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

La Figura 4.1 evidenzia, con riferimento all'ultimo decennio, l'andamento del numero di imprese aderenti a Fondoprofessioni al netto delle posizioni cessate, unitamente alla dinamica dei dipendenti di tali imprese e delle ripartizioni delle risorse afferenti al contributo dello 0,30%.

Con riferimento alle imprese aderenti, l'andamento presenta un profilo concavo, con valori inferiori nella parte centrale e una ripresa successiva. Infatti, dopo un iniziale periodo in calo, in cui si raggiunge il minimo di imprese nel 2020 (38.322 aderenti), segue un intenso recupero. A partire dal 2021 la dinamica diventa stabilmente positiva: +1,9% tra il 2020 e il 2021 e +1,7% l'anno successivo, con un'accelerazione significativa nell'ultimo biennio (+4,0% nel 2024, +4,3% nel 2025). L'ultima fase del periodo è dunque caratterizzata da una crescita sostenuta e continuativa, che consente di recuperare e superare già nel 2022 il livello del 2015 (da circa 41.300 a oltre 41.700 imprese), proseguendo poi l'espansione fino a oltre 44 mila unità nel 2025.

Con riferimento ai dipendenti, l'andamento risulta parzialmente allineato a quello delle imprese aderenti, soprattutto a partire dal 2021, quando entrambe le grandezze entrano in una fase espansiva. Nel periodo 2015-2020, invece, a fronte di una contrazione più marcata del numero di imprese, il numero dei dipendenti mostra una sostanziale tenuta: dai circa 143 mila del 2015 si scende a circa 141 mila nel 2020. A partire dal 2021 si apre una fase di crescita che, dopo un avvio moderato, si rafforza nettamente nel biennio 2024-2025, portando i dipendenti a superare le 180 mila unità. In questa fase, la dinamica incrementale dei dipendenti risulta più intensa rispetto a quella delle imprese aderenti, segnalando un aumento della dimensione media delle realtà iscritte.

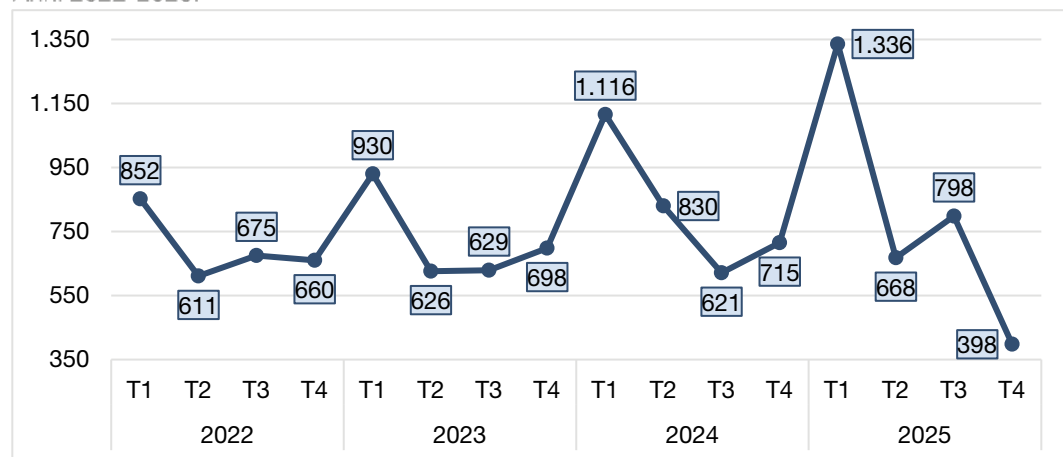
L'analisi congiunta dei due indicatori evidenzia un andamento tra loro strettamente correlato, pur con alcune differenze di intensità nelle diverse fasi del periodo considerato. Nel quinquennio iniziale, la contrazione del numero di imprese risulta più marcata rispetto alla lieve flessione dei dipendenti. Tale dinamica è compatibile con un effetto di composizione, ossia l'uscita dal Fondo di imprese mediamente più piccole; al tempo stesso, può riflettere una sostanziale tenuta occupazionale – o un lieve rafforzamento – delle imprese rimaste.

A partire dal 2021, entrambe le grandezze entrano in una fase espansiva; tuttavia, la crescita dei dipendenti risulta più intensa rispetto a quella delle imprese. Anche in questo caso, l'evidenza è coerente sia con l'ingresso di realtà relativamente più strutturate, sia con un incremento dell'occupazione nelle imprese già iscritte. Nel complesso, l'evoluzione osservata suggerisce un progressivo aumento della dimensione media delle aziende aderenti al Fondo, indicando un rafforzamento non solo numerico ma anche strutturale della platea.

Le ripartizioni della contribuzione spettante al Fondo evidenziano una dinamica parzialmente differenziata rispetto a quella delle imprese aderenti. Dopo l'incremento registrato nel 2016 (+6,6%), segue un triennio di sostanziale stabilità (2017-2019), caratterizzato da variazioni contenute (-0,8%, -0,5% e +2,0%). Nel 2020 si osserva una contrazione significativa (-10,0%), anche collegata agli effetti della pandemia da Covid-19, cui fa seguito una fase di recupero progressivo che si consolida nel biennio finale del periodo. Nel complesso, l'ammontare delle risorse ripartite passa da meno di 8 milioni di euro nel 2015 a oltre 10,3 milioni nel 2025, in linea con il rafforzamento della base aderente.

**Figura 4.2: Andamento trimestrale delle nuove imprese aderenti a Fondoprofessioni**

Anni 2022-2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

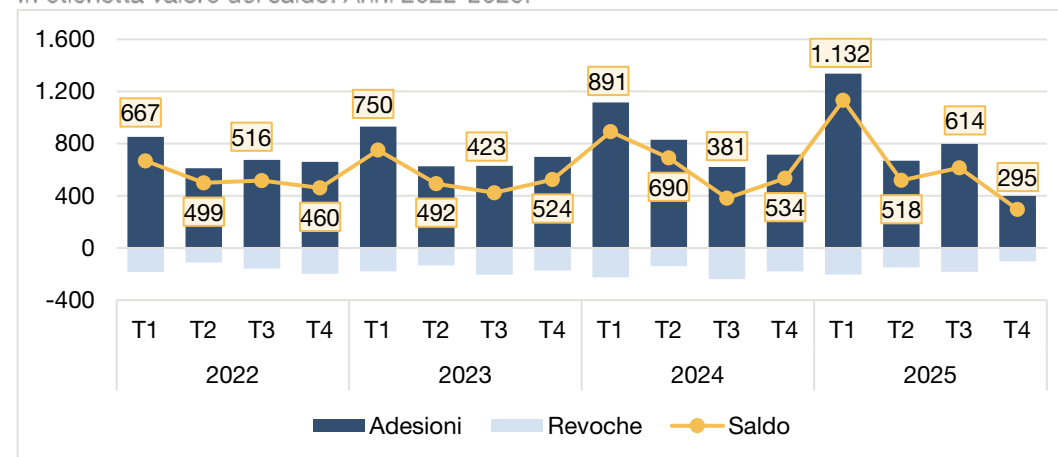
L'analisi delle nuove imprese che hanno scelto di aderire a Fondoprofessioni mette in luce una dinamica chiaramente legata ai diversi trimestri dell'anno (Figura 4.2). Si osserva una concentrazione significativa delle adesioni nel primo trimestre, seguita da una riduzione nei mesi successivi. Pur con alcune oscillazioni, questo andamento si ripete con regolarità, delineando un ciclo stagionale ormai consolidato.

Il picco di adesioni registrato nei primi mesi dell'anno appare strettamente connesso alla programmazione dell'offerta formativa, pubblicata nel quarto trimestre dell'anno precedente. Tale tempistica consente alle imprese di pianificare tempestivamente l'adesione e testimonia la capacità di Fondoprofessioni di intercettare i momenti decisionali più rilevanti per le aziende. L'andamento del primo trimestre, che negli ultimi anni ha mostrato livelli particolarmente elevati, conferma l'efficacia della strategia di programmazione e la crescente attrattività del Fondo. La gestione dei cicli di adesione, fondata su tempestività e qualità dell'offerta formativa, rappresenta un elemento determinante nel rafforzamento della base associativa. Va inoltre segnalato che i dati relativi all'ultimo trimestre del 2025 risultano provvisori e soggetti a successivi aggiornamenti, con la possibilità di una revisione al rialzo.

La Figura 4.3 presenta l'andamento trimestrale delle nuove adesioni, delle revoche e del saldo netto delle imprese aderenti a Fondoprofessioni negli ultimi quattro anni. Anche in questo caso, il saldo mostra una chiara dinamica stagionale, analoga a quella osservata per le adesioni: il primo trimestre di ciascun anno registra sistematicamente i valori più elevati. Considerando i soli primi trimestri, il saldo netto evidenzia un progressivo rafforzamento, passando da 667 imprese nel 2022 a 1.132 nel 2025. Le revoche, pur presenti, restano su livelli contenuti e incidono in misura limitata sul saldo complessivo: il numero trimestrale non supera mai le 240 unità, con il valore massimo registrato nel terzo trimestre del 2024. Diversamente dalle adesioni, le revoche non presentano una stagionalità marcata, mostrando al più lievi oscillazioni nel corso dell'anno. La figura conferma quindi una dinamica strutturalmente positiva del saldo, trainata da un volume di nuove adesioni stabilmente superiore alle uscite.

**Figura 4.3: Saldo delle nuove adesioni e delle revoche a Fondoprofessioni per trimestre**

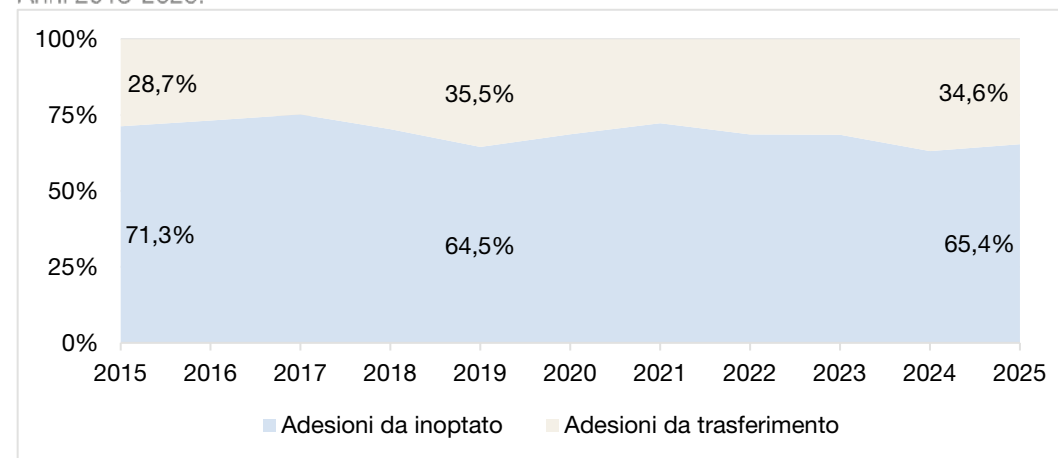
In etichetta valore del saldo. Anni 2022-2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

**Figura 4.4: Composizione % delle nuove adesioni a Fondoprofessioni, per adesioni da trasferimento o adesioni da inoptato**

Anni 2015-2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

Le nuove adesioni a un Fondo si distinguono in due categorie: quelle derivanti dal trasferimento da un altro Fondo (adesioni da trasferimento) e quelle riferite a imprese che in precedenza non risultavano iscritte ad alcun Fondo (adesioni da inoptato). La Figura 4.4 mostra la composizione percentuale delle nuove adesioni a Fondoprofessioni secondo queste due modalità nel corso dell'ultimo decennio.

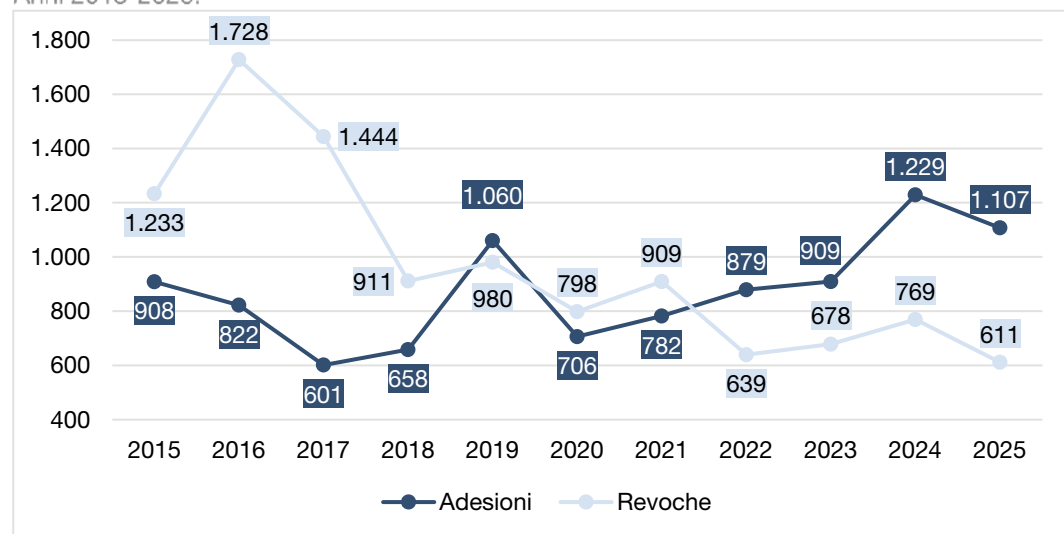
Nel periodo considerato, la quota prevalente delle adesioni continua a provenire da imprese inoptate: complessivamente, oltre sei nuove adesioni su dieci rientrano in questa tipologia. Tuttavia, il peso relativo di queste imprese mostra una graduale riduzione nel tempo, passando dal 71,3% del 2015 al 65,4% del 2025. L'andamento non è perfettamente lineare e presenta alcune oscillazioni nel corso degli anni, con il valore minimo registrato nel 2024 (62,5%).

Parallelamente cresce il contributo delle adesioni da trasferimento, che raggiungono il 34,6% nel 2025. L'evoluzione osservata suggerisce una progressiva maggiore rilevanza del canale dei trasferimenti tra Fondi interprofessionali e segnala una crescente capacità di Fondoprofessionisti di attrarre imprese già aderenti ad altri Fondi, in un contesto caratterizzato da una maggiore attenzione delle imprese alle opportunità offerte dal sistema della formazione continua.

Proseguendo l'analisi dei trasferimenti di imprese tra Fondi interprofessionali, la Figura 4.5 mostra l'andamento delle adesioni da trasferimento verso Fondoprofessionisti e delle revoche delle imprese che, al contrario, si spostano verso altri Fondi. L'andamento evidenzia due fasi distinte nel periodo considerato. Tra il 2015 e il 2018 si osserva una prevalenza delle uscite: le revoche superano sistematicamente le nuove adesioni da trasferimento, con un divario particolarmente marcato nel 2016, quando le revoche raggiungono il massimo di 1.728 unità a fronte di 822 nuove adesioni. A partire dal 2019 la dinamica si inverte: le adesioni da trasferimento superano le revoche (1.060 adesioni contro 980 revoche), segnando la chiusura della fase di saldo negativo e l'avvio di una tendenza più favorevole, interrotta solo temporaneamente nel 2020 e nel 2021. Negli anni successivi il saldo dei trasferimenti rimane stabilmente positivo, sostenuto dalla crescita delle adesioni da trasferimento, che raggiungono il picco nel 2024 (1.229 unità), mentre le revoche si mantengono su livelli più contenuti e mostrano una progressiva riduzione, fino al minimo della serie nel 2025 (611 unità). L'evoluzione osservata evidenzia quindi un rafforzamento della capacità di Fondoprofessionisti di attrarre imprese provenienti da altri Fondi e di contenere le uscite, determinando un miglioramento strutturale del saldo dei trasferimenti rispetto alla fase iniziale del periodo considerato.

**Figura 4.5: Andamento delle adesioni e delle revoche da trasferimento**

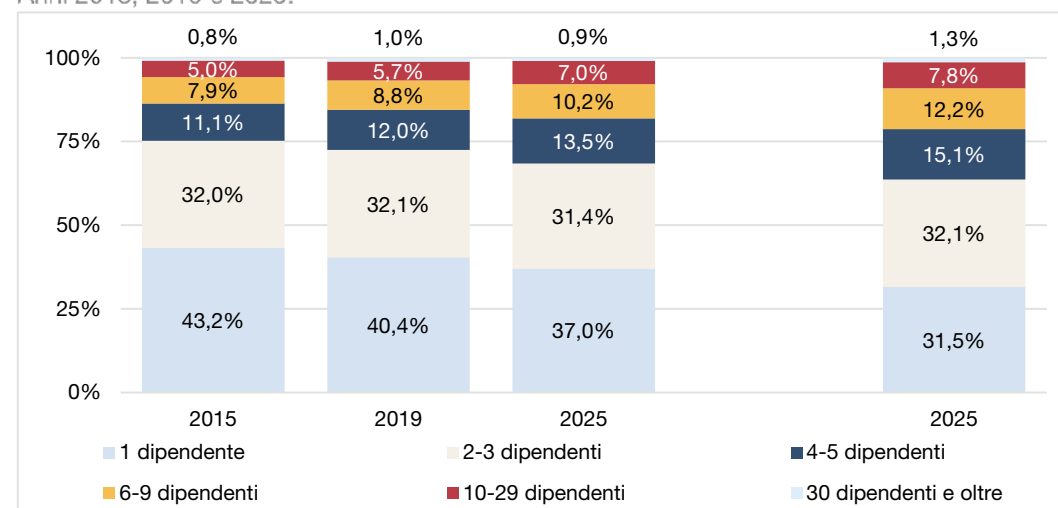
Anni 2015-2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessionisti

**Figura 4.6: Composizione delle imprese aderenti e delle nuove adesioni del 2025 a Fondoprofessionisti, per classe di dipendenti**

Anni 2015, 2019 e 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessionisti

L'analisi della Figura 4.6 evidenzia un'evoluzione nella struttura dimensionale delle imprese aderenti a Fondoprofessionisti. Nel 2025, la platea è composta in larga prevalenza da microimprese: circa il 92% delle imprese complessivamente aderenti ha meno di dieci dipendenti, quota che scende al 91% nel caso delle nuove adesioni.

Nel tempo si osserva una progressiva riduzione della quota di imprese con un solo dipendente, che passa dal 43,2% del 2015 al 37,0% nel 2025. Il ridimensionamento delle realtà con un solo dipendente emerge con ancora maggiore evidenza tra le nuove adesioni del 2025, dove questa tipologia rappresenta il 31,5% del totale. Le imprese con 2-3 dipendenti mostrano invece un andamento più stabile: la loro quota si mantiene intorno al 32% nel primo quinquennio considerato (dal 2015 al 2019) e si attesta al 31,4% nel 2025; tra le nuove imprese aderenti raggiunge il 32,1%. Parallelamente si registra una crescita, seppur graduale, delle imprese di dimensioni maggiori. La quota delle aziende con 6-9 dipendenti passa dal 7,9% del 2015 al 10,2% del 2025, mentre quella delle imprese con 10-29 dipendenti aumenta dal 5,0% al 7,0%. Anche la presenza di imprese con almeno 30 dipendenti, pur rimanendo marginale nella platea complessiva (tra lo 0,8% e l'1,0%), risulta più elevata tra le nuove adesioni del 2025, dove raggiunge l'1,3%.

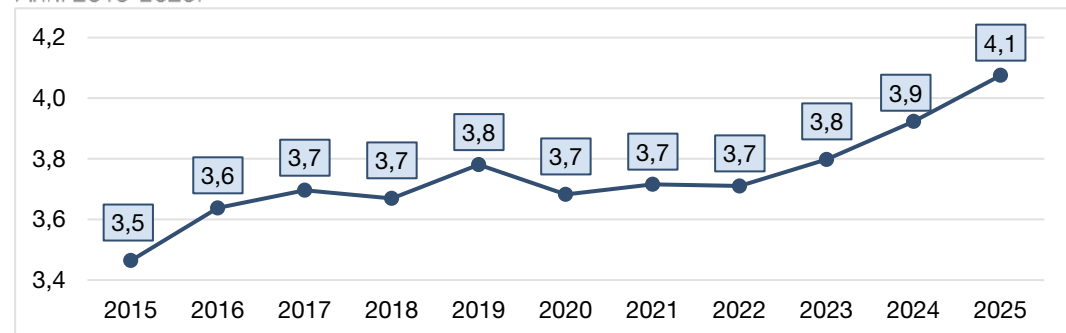
L'insieme di queste dinamiche segnala una graduale apertura verso imprese leggermente più strutturate, ampliando progressivamente il bacino delle realtà che accedono ai servizi offerti da Fondoprofessionisti.

In continuità con quanto emerso dall'analisi per classi dimensionali, l'andamento del numero medio di dipendenti evidenzia una crescita moderata nel periodo osservato, passando da 3,5 nel 2015 a 4,1 nel 2025 (Figura 4.7). La dinamica non si distribuisce tuttavia in modo uniforme lungo l'intero arco temporale. Dopo un aumento iniziale tra il 2015 e il 2017 (da 3,5 a 3,7 dipendenti medi), la dimensione media delle imprese aderenti rimane sostanzialmente stabile per diversi anni, oscillando tra 3,7 e 3,8 dipendenti fino al 2022.

La crescita diventa più evidente negli anni più recenti: a partire dal 2023 si registra infatti un progressivo incremento della dimensione media, che passa da 3,8 dipendenti nel 2023 a 3,9 nel 2024, fino a raggiungere 4,1 nel 2025. L'aumento della dimensione media appare riconducibile soprattutto al rafforzamento delle micro e piccole imprese aderenti, mentre tra le imprese con oltre 30 dipendenti non si osservano variazioni strutturali comparabili; verosimilmente, la crescita riflette quindi sia l'ingresso di realtà leggermente più strutturate sia un incremento dei dipendenti nelle aziende già presenti nel Fondo.

**Figura 4.7: Andamento del numero medio di dipendenti delle imprese aderenti a Fondoprofessioni**

Anni 2015-2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

La Tabella 4.1 riporta la composizione settoriale delle imprese aderenti a Fondoprofessioni secondo la classificazione Ateco, includendo anche la distribuzione delle nuove adesioni registrate nel 2025. Come atteso, la componente prevalente della platea aderente è rappresentata dalle attività professionali, scientifiche e tecniche, che nel periodo considerato si collocano stabilmente intorno al 40% del totale. Tra le nuove adesioni del 2025 la quota del settore si attesta al 35,9%, risultando leggermente inferiore rispetto al peso registrato nella platea complessiva. All'interno delle attività professionali, scientifiche e tecniche si osservano andamenti differenziati tra i diversi comparti di attività. In particolare, cresce la quota degli studi di commercialisti, che passa dal 10,7% del 2015 al 13,4% nel 2025. Al contrario, si registra una riduzione della presenza degli studi legali (dal 7,7% al 6,4%) e delle attività dei consulenti del lavoro (dal 4,3% al 2,2%). Una contrazione più marcata riguarda il settore della sanità e assistenza sociale, che pur mantenendo un peso rilevante tra le imprese complessivamente aderenti – pari al 24,7% nel 2025 – presenta una quota sensibilmente più contenuta tra le nuove adesioni, pari al 16,0%. La riduzione interessa, in misura diversa, tutte le sottocategorie del comparto: in particolare, gli studi odontoiatrici scendono dal 14,1% delle imprese complessivamente aderenti al 9,3% tra le nuove adesioni, mentre gli studi medici specialistici e i poliambulatori rappresentano appena lo 0,3% delle nuove imprese aderenti. Parallelamente emergono comparti più dinamici tra le nuove imprese aderenti, in particolare nei servizi legati al commercio, al turismo e ai servizi alla persona. Le attività di alloggio e ristorazione salgono al 5,7%, i trasporti e magazzinaggio raggiungono il 4,8%, mentre le attività artistiche, sportive e di intrattenimento arrivano al 7,7%. Alcuni comparti del terziario mostrano quindi una maggiore dinamica nelle nuove adesioni, suggerendo un progressivo ampliamento del bacino settoriale delle imprese aderenti. La distribuzione settoriale delle nuove adesioni evidenzia così un parziale ampliamento verso altri comparti del terziario, pur in presenza di una forte concentrazione nelle attività professionali e sanitarie.

**Tabella 4.1: Composizione delle imprese aderenti e delle nuove adesioni del 2025 a Fondoprofessioni, divisione per settore Ateco**

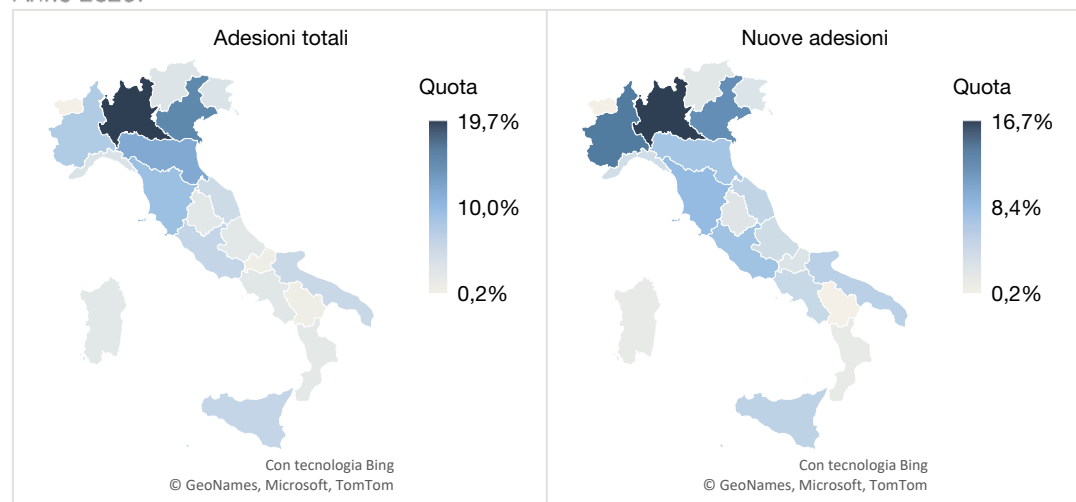
Anni 2015, 2019 e 2025.

	Adesioni totali			Nuove adesioni
	2015	2019	2025	2025
<b>Agricoltura, silvicoltura e pesca; estrazione di minerali; fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata; fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento</b>	0,6%	0,4%	0,4%	0,7%
<b>Attività manifatturiere</b>	5,0%	4,3%	4,8%	6,5%
<b>Costruzioni</b>	3,3%	2,7%	3,0%	4,7%
<b>Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli</b>	9,2%	7,3%	7,8%	10,1%
<b>Trasporto e magazzinaggio</b>	1,2%	1,1%	1,3%	4,8%
<b>Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione</b>	2,8%	2,4%	3,5%	5,7%
<b>Servizi di informazione e comunicazione</b>	4,2%	4,6%	4,8%	2,5%
<b>Attività finanziarie e assicurative; attività immobiliari</b>	1,8%	1,5%	1,6%	2,2%
<b>Attività professionali, scientifiche e tecniche</b>	<b>40,0%</b>	<b>42,0%</b>	<b>39,8%</b>	<b>35,9%</b>
<i>Attività degli studi legali</i>	7,7%	7,4%	6,4%	3,6%
<i>Attività degli studi notarili</i>	2,4%	2,5%	2,2%	1,5%
<i>Servizi forniti da commercialisti</i>	10,7%	13,9%	13,4%	12,2%
<i>Servizi forniti da esperti contabili</i>	2,4%	3,0%	2,6%	1,3%
<i>Attività dei consulenti del lavoro</i>	4,3%	2,5%	2,2%	2,6%
<i>Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale</i>	4,3%	4,8%	4,8%	4,9%
<i>Attività degli studi di architettura e d'ingegneria; collaudi ed analisi tecniche</i>	2,5%	2,7%	2,8%	3,4%
<i>Ricerca scientifica e sviluppo; pubblicità e ricerche di mercato; altre attività professionali, scientifiche e tecniche; servizi veterinari</i>	3,8%	3,3%	3,3%	3,8%
<i>Contabilità, controllo e revisione contabile, consulenza in materia fiscale e del lavoro (esclusi commercialisti, esperti contabili e consulenti del lavoro)</i>	2,0%	2,0%	2,1%	2,7%
<b>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</b>	2,8%	2,8%	3,5%	2,7%
<b>Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria; istruzione</b>	0,5%	0,5%	0,5%	0,7%
<b>Sanità e assistenza sociale</b>	<b>25,1%</b>	<b>26,8%</b>	<b>24,7%</b>	<b>16,0%</b>
<i>Servizi ospedalieri; altri servizi di assistenza sanitaria; servizi di assistenza sociale residenziale e non residenziale</i>	1,2%	1,3%	1,2%	1,1%
<i>Servizi degli studi medici di medicina generale</i>	7,1%	7,1%	5,8%	5,4%
<i>Studi medici specialistici e poliambulatori</i>	3,8%	4,1%	3,6%	0,3%
<i>Attività degli studi odontoiatrici</i>	13,0%	14,3%	14,1%	9,3%
<b>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento; altre attività di servizi; attività di famiglie e convivenze; organizzazioni ed organismi extraterritoriali</b>	3,5%	3,5%	4,3%	7,7%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

**Figura 4.8: Composizione % delle imprese aderenti (sx) e delle nuove adesioni (dx) a Fondoprofessioni per regione**

Anno 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

La distribuzione territoriale delle adesioni a Fondoprofessioni nel 2025 evidenzia una maggiore presenza nelle regioni del Nord. La Lombardia registra la quota più elevata di imprese aderenti, pari al 19,7%, seguita dal Veneto con il 13,6% e dall'Emilia-Romagna con l'11,2%. La graduatoria delle nuove adesioni presenta alcune differenze rispetto alla composizione complessiva della platea: la Lombardia mantiene il primo posto, ma è seguita dal Piemonte (12,7%) e dal Veneto (11,1%), mentre l'Emilia-Romagna scende al quinto posto (7,0%), superata dalla Toscana (8,3%). L'elevata concentrazione delle adesioni nelle regioni settentrionali appare coerente con la maggiore presenza di imprese in queste aree del Paese. Allo stesso tempo, il confronto tra la distribuzione delle adesioni totali e quella delle nuove iscrizioni mostra alcune dinamiche territoriali differenziate. Nel Centro Italia, ad esempio, il Lazio si colloca su valori intermedi, con il 5,4% delle adesioni complessive, ma presenta un'incidenza più elevata tra le nuove adesioni (7,3%), segnalando una crescita relativamente più sostenuta. Nel Mezzogiorno la partecipazione rimane complessivamente più contenuta rispetto al Centro-Nord. La Sicilia e la Puglia registrano rispettivamente il 5,4% e il 4,7% delle adesioni totali, con un'incidenza delle nuove iscrizioni pari al 4,9% e al 5,3%. La Campania, pur con una quota complessiva più ridotta (2,1%), mostra un peso relativamente maggiore tra le nuove adesioni (4,2%). Anche l'Abruzzo evidenzia una dinamica simile, con il 3,6% delle nuove iscrizioni a fronte dell'1,9% delle adesioni complessive, mentre il Molise, pur partendo da una base molto limitata (0,7%), registra una quota di nuove adesioni superiore alla propria incidenza sul totale (2,2%). Il confronto tra le due distribuzioni suggerisce quindi che, accanto alle regioni in cui il Fondo è storicamente più consolidato, emergono segnali di crescita in alcune aree con una base iniziale più contenuta (Figura 4.8).

L'analisi della platea delle imprese aderenti evidenzia una dinamica complessivamente positiva, caratterizzata da una crescita delle adesioni e da un progressivo rafforzamento della base imprenditoriale del Fondo. La struttura della platea rimane fortemente concentrata nelle micro e piccole imprese, in linea con la vocazione di Fondoprofessioni, ma si osservano segnali di graduale ampliamento sia sotto il profilo dimensionale sia in termini di composizione settoriale.

## 5. L'offerta formativa

Fondoprofessioni mette a disposizione due differenti strumenti per finanziare la formazione: il Conto Collettivo e il Conto Formativo Aziendale. Nel Conto Collettivo, le risorse vengono rese disponibili dal Fondo tramite la pubblicazione di specifici Avvisi. Le imprese aderenti possono accedere ai finanziamenti a prescindere dall'entità del contributo che hanno individualmente versato, secondo un principio di mutualità. Questo meccanismo rappresenta la modalità maggiormente utilizzata in Fondoprofessioni, anche in considerazione della dimensione mediamente contenuta delle aziende aderenti.

Gli Avvisi si distinguono in due principali categorie: Avvisi a bando e Avvisi a catalogo. Fanno parte dell'offerta a bando gli Avvisi monoaziendali e gli Avvisi pluriaziendali: i primi consentono di finanziare piani formativi rivolti al personale di una singola impresa, i secondi permettono di realizzare interventi destinati ai dipendenti di più studi/aziende, rispondendo a fabbisogni diffusi a livello settoriale, territoriale o presso un raggruppamento. Rientrano nell'offerta a bando anche i più recenti Avvisi *one to one*, che finanziano percorsi formativi altamente personalizzati, realizzabili anche sul posto di lavoro, e destinati al singolo lavoratore o a un numero molto ristretto di partecipanti.

Nel caso dei bandi, le risorse vengono assegnate attraverso una valutazione qualitativa dei piani formativi presentati: le proposte sono esaminate sulla base di criteri prestabiliti e inserite in una graduatoria, che determina quelle ammesse al finanziamento. Nell'ambito degli Avvisi monoaziendali, pluriaziendali e *one to one* si esprime in maniera più marcata l'azione qualitativa richiesta dal Fondo, anche con riferimento allo sviluppo di competenze strategiche.

Diversamente, negli Avvisi a catalogo le risorse sono attribuite secondo l'ordine cronologico di presentazione della domanda, fino a esaurimento dei fondi disponibili. In questo caso il finanziamento riguarda la partecipazione a corsi già accreditati presso il Fondo, generalmente finalizzati all'aggiornamento o all'acquisizione di competenze di base.

Il Conto Formativo Aziendale (A.F.A.), invece, è riservato alle imprese con almeno 50 dipendenti. In questo modello, la formazione viene finanziata utilizzando le somme effettivamente accantonate dall'azienda presso il Fondo. Lo strumento consente all'impresa di programmare e gestire in autonomia le attività formative, sulla base delle proprie necessità.

La Tabella 5.1 riporta i finanziamenti stanziati da Fondoprofessioni nel 2019 e nel 2025, con l'approvazione dei piani formativi, secondo il tipo di conto e di avviso utilizzati. Complessivamente si registra un forte incremento del volume di finanziamenti destinati alla formazione, pari all'89,3%. Il dato è frutto del trend crescente degli ultimi anni, che evidenzia variazioni annuali positive di diversa entità; rispetto al 2024 si segnala un incremento del 5,7%. Tornando al 2025, l'aumento dei finanziamenti registrato a livello generale si riscontra in quasi tutti i tipi di conti/avvisi utilizzabili. Nello specifico si osserva una marcata crescita dei finanziamenti relativi agli avvisi monoaziendali (+119,5%; +1.878.803 euro), mentre è decisamente più ridotto l'incremento di investimenti negli avvisi a catalogo (+19,3%; +379.705 euro) e in quelli pluriaziendali (+35,3%; +419.984 euro). Per i piani formativi relativi al conto formativo aziendale si evidenzia invece un lieve decremento dei fondi stanziati (-3,8%; -8.048 euro).

**Tabella 5.1: Finanziamenti, divisione per tipologia di conto e avviso**

Anni 2019 e 2025.

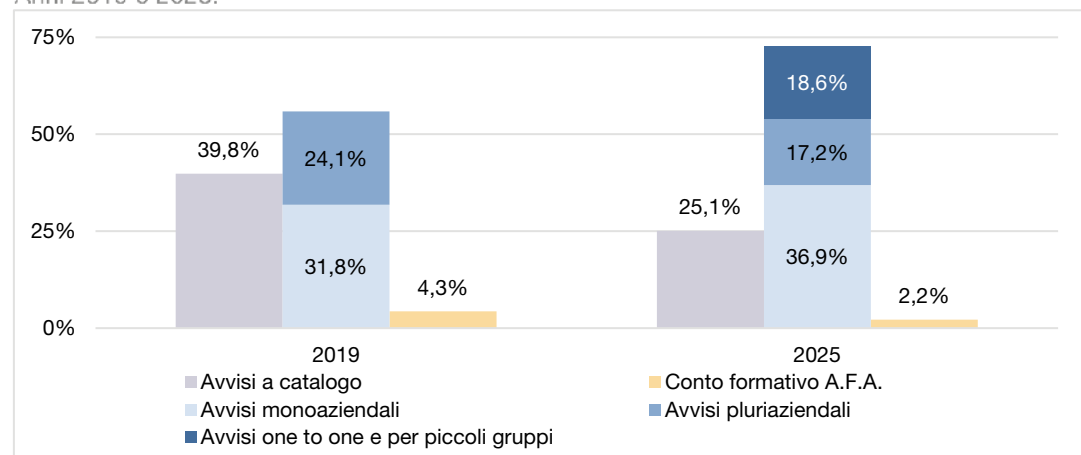
	2019	2025	Diff. 2025-2019	Var. 2019-2025
Avvisi a catalogo	1.968.608 €	2.348.312 €	379.705 €	19,3%
Avvisi monoaziendali	1.572.845 €	3.451.648 €	1.878.803 €	119,5%
Avvisi <i>one to one</i> e piccoli gruppi	-	1.743.738 €	1.743.738 €	-
Avvisi pluriaziendali	1.188.400 €	1.608.384 €	419.984 €	35,3%
Conto formativo aziendale A.F.A.	213.886 €	205.838 €	-8.048 €	-3,8%
<b>Totale</b>	<b>4.943.740 €</b>	<b>9.357.920 €</b>	<b>4.414.180 €</b>	<b>89,3%</b>

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

La Figura 5.1 riporta i dati della Tabella 5.1 in termini di composizione percentuale, così da offrire una visione più chiara della distribuzione dei finanziamenti per tipo di conto/avviso. Sia nel 2019 sia nel 2025, la quasi totalità dei finanziamenti è stata assegnata tramite il conto collettivo, mentre quelli erogati mediante il conto aziendale oscillano tra il 2% e il 4% circa del totale. Questo dato risulta in linea con le aspettative, considerando che il conto formativo aziendale è accessibile solo alle imprese con almeno 50 dipendenti. Costituendo, tali imprese, una componente fortemente minoritaria del totale delle iscrizioni a Fondoprofessioni, è dunque comprensibile che la quota di finanziamenti gestiti tramite questo strumento risulti così bassa. Per quel che concerne il conto collettivo, invece, è interessante notare come tra 2019 e 2025 la quota di finanziamenti destinati agli avvisi a catalogo e ai bandi cambi notevolmente. Sebbene, infatti, anche nel 2019 la quota di risorse finanziarie dedicata agli avvisi a catalogo fosse minoritaria rispetto a quella dei bandi (39,8% contro 55,9%), nel 2025 tale divario aumenta ulteriormente. Stando all'ultimo dato disponibile i finanziamenti dedicati agli avvisi a catalogo sono solo il 25,1% del totale annuo, mentre quelli destinati ai bandi il 72,7%. Più nello specifico, il 36,9% è indirizzato ai bandi monoaziendali, il 17,2% ai pluriaziendali e il 18,6% agli avvisi *one to one*/piccoli gruppi.

**Figura 5.1: Finanziamenti, divisione per tipologia di conto e avviso**

Anni 2019 e 2025.



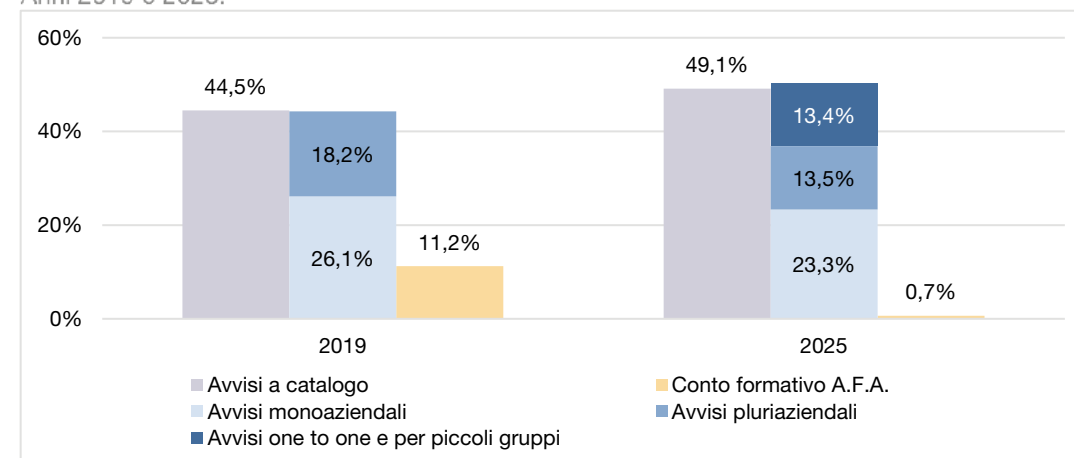
Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

È interessante analizzare la proposta formativa di Fondoprofessioni non solo da un punto di vista finanziario ma anche in un'ottica che consideri il volume di corsi proposti ed attivati tramite le diverse tipologie di conto/avviso a disposizione del Fondo per erogare formazione.

La Figura 5.2 rappresenta la distribuzione dei corsi realizzati in base alla tipologia di conto e di avviso, ricalcando la struttura della precedente Figura 5.1, relativa ai finanziamenti. È dunque immediato il confronto, che evidenzia distribuzioni marcatamente differenti. Le discrepanze principali si concentrano sul conto collettivo, mentre il conto A.F.A., per le stesse ragioni già spiegate, continua a costituire la parte meno rilevante anche in termini di numero di corsi proposti. È bene sottolineare, tuttavia, che nel 2019 la quota di corsi erogati tramite conto A.F.A. risulta relativamente elevata, sia rispetto ai finanziamenti dedicati in quell'anno, sia rispetto al valore che si osserva nel 2025. Per quanto riguarda il conto collettivo si osserva un incremento dei corsi erogati mediante tale soluzione: la percentuale di corsi finanziati tramite avvisi a catalogo, pari al 44,5% nel 2019, sale al 49,1% nel 2025 e la quota di corsi erogati mediante bandi passa dal 44,3% al 50,2%. Per i bandi si osserva una dinamica peculiare: la quota di corsi finanziati mediante avvisi monoaziendali e pluriaziendali subisce infatti una diminuzione (rispettivamente -2,8 e -4,7 punti percentuali), ma complessivamente i corsi proposti tramite bando aumentano per via dell'introduzione di una nuova tipologia, quella degli avvisi *one to one*. Al 2025 i corsi erogati mediante tale modalità sono il 13,4% del totale. Per quel che concerne il confronto tra la distribuzione dei corsi (Figura 5.2) e quella dei finanziamenti (Figura 5.1) si osserva come relativamente all'offerta a catalogo nel 2025 la quota di finanziamenti risulti significativamente inferiore rispetto a quella dei corsi attivati e viceversa nel caso dei bandi. Questa sproporzione tra la numerosità dei corsi e le risorse destinate dipende dalla natura stessa degli avvisi. I bandi, infatti, offrono una formazione più personalizzata e specifica, richiedendo quindi un maggiore impegno finanziario. Al contrario, gli avvisi a catalogo si propongono come alternativa per una formazione più standardizzata e meno personalizzata, ma subito attivabile, che richiede un impegno finanziario inferiore.

**Figura 5.2: Corsi nell'ambito dei piani formativi, divisione per tipologia di conto e avviso**

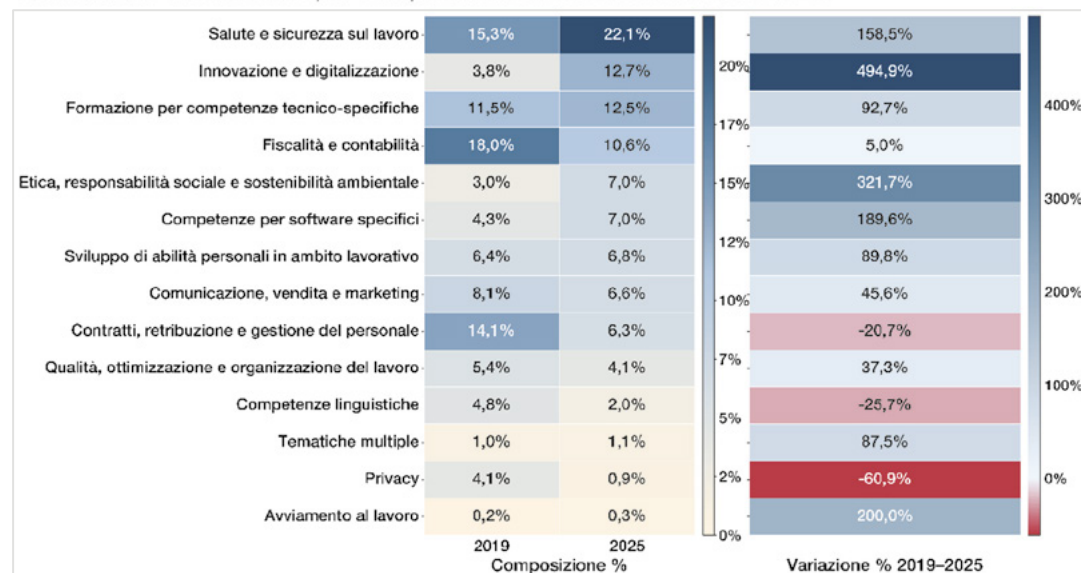
Anni 2019 e 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

**Figura 5.3: Composizione e variazione dell'offerta formativa (numero di corsi), divisione per area tematica**

Ordinamento decrescente per composizione % 2025. Anni 2019 e 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessionisti

I piani formativi, e dunque i corsi erogati mediante tali piani, rappresentano il nucleo principale dell'offerta formativa di un Fondo. Questi corsi possono variare sotto diversi aspetti, con il principale elemento distintivo rappresentato dall'area tematica di riferimento. L'analisi dell'offerta formativa secondo l'area tematica risulta di particolare interesse in quanto delinea i bisogni formativi dei partecipanti. Seguire nel tempo questo tipo di analisi permette dunque di individuare delle traiettorie formative e di indirizzare in maniera opportuna la futura proposta formativa. Tra il 2019 e il 2025 si osserva un cambiamento non trascurabile nella composizione dell'offerta formativa secondo l'area tematica (Figura 5.3). Nello specifico, si registra un forte aumento dell'incidenza dei corsi di "Innovazione e digitalizzazione" (+8,9 punti percentuali) "Salute e sicurezza" (+6,8 punti), riconducibile, in quest'ultimo caso, quasi esclusivamente ai corsi a catalogo. Parallelamente si assiste ad una diminuzione abbastanza rilevante dei corsi di "Contratti, retribuzione e gestione del personale" (-7,8 punti) e "Fiscalità e contabilità" (-7,4 punti). Il marcato aumento dell'area "Salute e sicurezza" fa sì che nel 2025 questo settore rappresenti da solo più di un quinto dell'offerta formativa; seguono "Innovazione e digitalizzazione" (12,7%), "Formazione per competenze tecnico-specifiche" (12,5%) e "Fiscalità e contabilità" (10,6%). Queste tre aree, complessivamente, rappresentano oltre il 35% dei corsi disponibili.

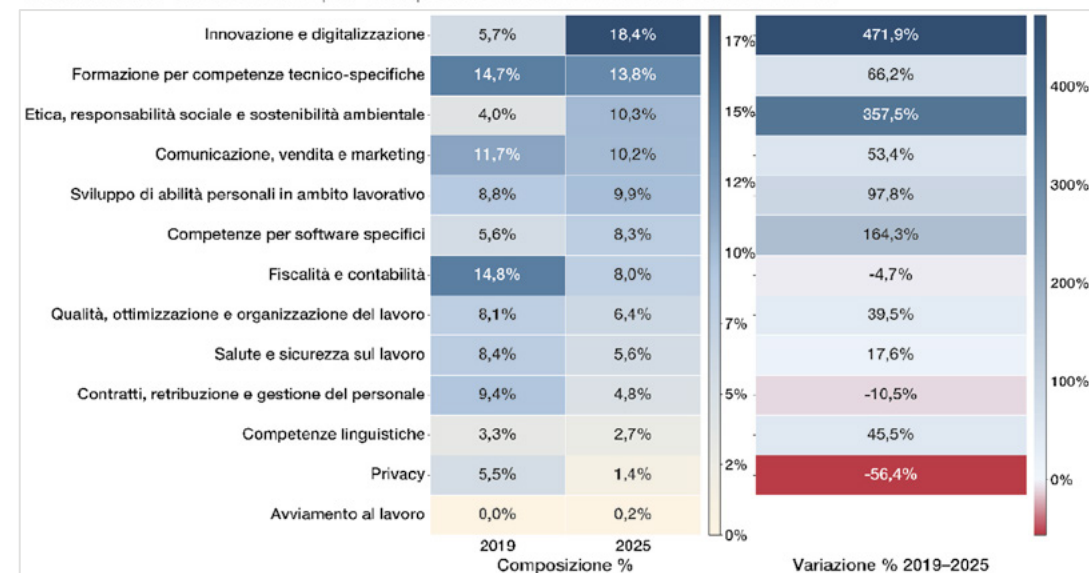
Il cambiamento della composizione dei corsi secondo l'area tematica è determinato dalla variazione dell'offerta formativa avvenuta tra il 2019 e il 2025. Le tematiche che sperimentano l'aumento più significativo sono "Innovazione e digitalizzazione" (+494,9%) ed "Etica, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale" (+321,7%), seguiti da "Avviamento al lavoro" (+200,0%), "Competenze per software specifici" (+189,6%) e "Salute e sicurezza sul lavoro" (+158,5%). Anche in altre aree tematiche si registra un aumento del numero di corsi, sebbene non paragonabile a quello sperimentato dalle materie precedentemente citate. D'altra parte, per

alcuni settori si osserva una diminuzione dei corsi avviati: "Privacy" (-60,9%), "Competenze linguistiche" (-25,7%) e "Contratti, retribuzione e gestione del personale" (-20,7%).

L'analisi congiunta della composizione e della variazione percentuali dell'offerta formativa evidenzia due punti di attenzione: da un lato, variazioni significative in alcune aree tematiche non si traducono necessariamente in un'elevata incidenza a livello compositivo; dall'altro, un aumento del numero di corsi in un'area tematica non implica sempre un aumento dell'incidenza della stessa. In particolare, le aree in cui il numero di corsi cresce ma la loro incidenza diminuisce sono "Fiscalità e contabilità", "Comunicazione, vendita e marketing" e "Qualità, ottimizzazione e organizzazione del lavoro". Questo fenomeno si deve al fatto che nonostante i corsi afferenti a tali aree tematiche aumentino, la loro crescita risulta inferiore a quella del complesso dell'offerta formativa, che registra un incremento di corsi del 78,6% tra il 2019 e il 2025.

**Figura 5.4: Composizione e variazione dell'offerta formativa erogata tramite bandi (numero di corsi), divisione per area tematica**

Ordinamento decrescente per composizione % 2025. Anni 2019 e 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessionisti

È utile circoscrivere l'analisi dell'offerta formativa per area tematica ai soli corsi erogati tramite bandi, poiché questi rappresentano lo strumento in cui si concentra maggiormente l'aspetto qualitativo dell'offerta di Fondoprofessionisti. I valori relativi alla composizione e alla variazione del numero di corsi per area tematica evidenziano differenze significative rispetto a quanto osservato in precedenza (Figura 5.4).

Nel 2025 il settore in cui vengono erogati più corsi tramite bandi è quello di "Innovazione e digitalizzazione" (18,4%), a cui segue la "Formazione per competenze tecnico-specifiche" (13,8%). Altre aree che evidenziano un'incidenza elevata, superiore al 10%, sono "Etica, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale" (10,3%) e "Comunicazione, vendita e marketing" (10,2%). I settori della formazione tecnico-specifica e del marketing già occupavano le prime posizioni della "classifica" nel 2019. Viceversa, i temi di innovazione e digitalizzazione e di etica rappresentavano una componente decisamente contenuta nell'offerta formativa di sei

anni prima. Le variazioni del numero di corsi per area tematica spiegano le differenze e le similarità della composizione dell'offerta formativa tra 2019 e 2025.

“Innovazione e digitalizzazione” (+471,9%), assieme ad “Etica, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale” (+357,5%) sono i settori che sperimentano la crescita maggiore, da cui il forte aumento dell'incidenza compositiva. Altre aree che evidenziano variazioni positive importanti sono “Competenze per software specifici” (+164,3%) e “Sviluppo di abilità personali in ambito lavorativo” (+97,8%). Ad eccezione degli ambiti “Privacy” (-56,4%), “Contratti, retribuzione e gestione del personale” (-10,5%) e “Fiscalità e contabilità” (-4,7%), le restanti aree sperimentano un incremento del numero di corsi. Tale incremento, tuttavia, quasi mai si traduce in un parallelo aumento in termini di incidenza, poiché le variazioni risultano molto contenute rispetto a quelle delle aree inizialmente citate ed inferiori all'aumento complessivo della formazione erogata mediante bandi, pari al 76,4%.

Una delle discrepanze più rilevanti che emerge confrontando l'analisi dei bandi con quella dell'intera offerta formativa riguarda l'area tematica "Salute e sicurezza". Considerando il complesso dei corsi proposti da Fondoprofessioni, infatti, quest'area mostrava l'incidenza maggiore, nonché un notevole incremento tra 2019 e 2025; nei bandi, invece, la quota di corsi destinati a tale tematica è visibilmente più contenuta (5,6%) e anche in termini di crescita, l'incremento percentuale è il più basso rilevato (17,6%). “Innovazione e digitalizzazione” e “Formazione per competenze tecnico-specifiche” rappresentano un punto di contatto tra la composizione tematica dei bandi e del complesso dell'offerta, risultando, in entrambi i casi, aree tematiche tra le più rilevanti. Anche il rafforzamento delle materie etiche e di quelle legate al mondo dei software rappresenta un elemento comune tra i due prospetti formativi. Infine, le tematiche fiscali rivestono un ruolo di maggior rilievo per il complesso della proposta formativa rispetto a quella erogata mediante bandi; viceversa dicasi per l'area del marketing.

**Figura 5.5: Composizione dell'offerta formativa erogata tramite avvisi one to one e piccoli gruppi (numero di corsi), divisione per area tematica**

Ordinamento decrescente. Anno 2025.

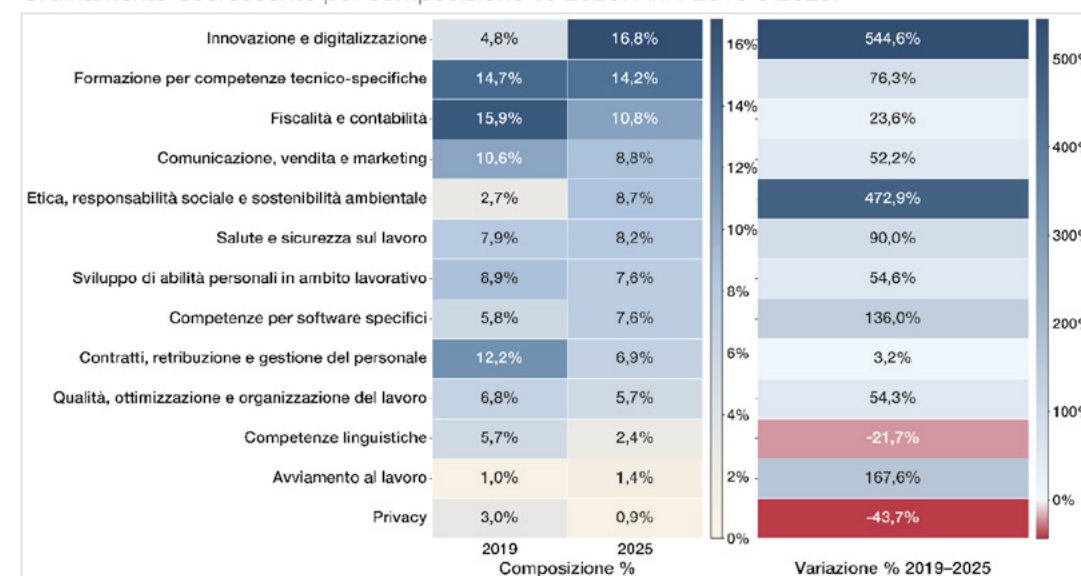


Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

Vale la pena soffermarsi brevemente sulla caratterizzazione tematica dell'offerta formativa erogata mediante gli avvisi one to one/piccoli gruppi, essendo stati introdotti più di recente per rispondere meglio ad esigenze formative di categorie/contesti lavorativi specifici. Il numero di corsi proposti tramite questo tipo di avviso, da quando è stato istituito, risulta in continua crescita; rispetto all'anno precedente, in particolare, si segnala un incremento del 91,0%. Relativamente alle aree tematiche coperte da questo tipo di avvisi si osserva una notevole incidenza di corsi di formazione tecnico-specifica (15,7%) – in linea con la natura di questi nuovi bandi – a cui segue quella nel campo innovativo e digitale (14,5%). Anche le aree di “Comunicazione, vendita e marketing” (13,3%), “Fiscalità e contabilità” (12,4%) e “Competenze per software specifici” (10,4%) risultano rilevanti (Figura 5.5).

**Figura 5.6: Composizione e variazione dell'offerta formativa (numero di ore), divisione per area tematica**

Ordinamento decrescente per composizione % 2025. Anni 2019 e 2025.



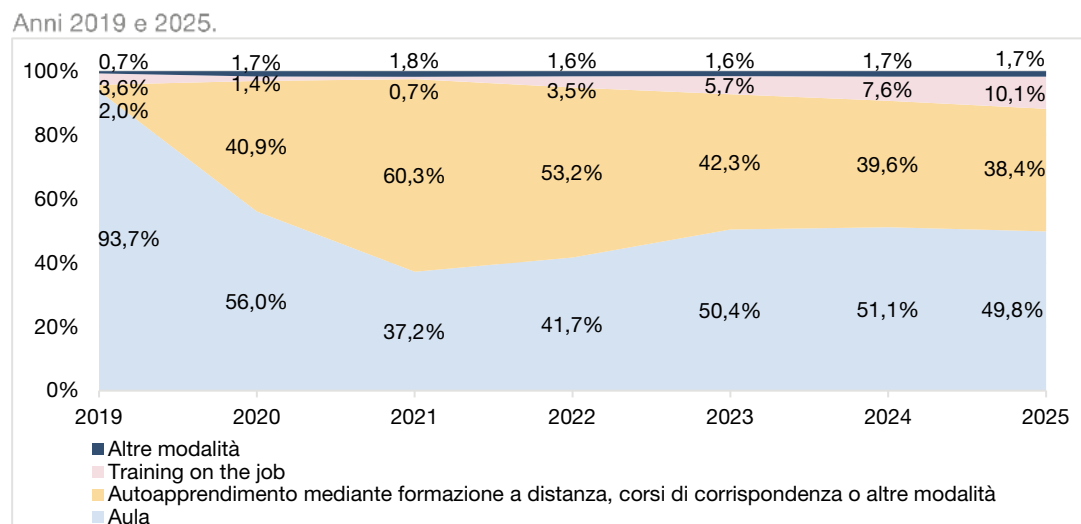
Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

L'analisi tematica finora condotta sull'offerta formativa di Fondoprofessioni ha preso come riferimento la numerosità dei corsi; una diversa unità d'analisi che tuttavia ha senso considerare è quella delle ore di formazione (Figura 5.6).

È evidente, già a un primo sguardo, come la composizione dell'offerta formativa per aree tematiche differisca, in parte, da quanto osservato in precedenza. Per l'ammontare delle ore il settore che domina è quello dell'“Innovazione e digitalizzazione” (16,8%), seguito dalla formazione specifica (14,2%) e dal ramo fiscale (10,8%). Anche nell'analisi per corsi queste tre aree risultavano rilevanti, tuttavia la loro incidenza veniva fortemente ridimensionata dal ruolo dell'area “Salute e sicurezza sul lavoro”, che invece in termini di ore ha un'incidenza molto più contenuta (8,2%). “Privacy”, “Avviamento al lavoro” e “Competenze linguistiche” si confermano i tre settori meno incidenti, seppur nel caso delle ore formative, diversamente dai corsi, è la privacy ad occupare l'ultimo posto e non l'avviamento al lavoro. Se da un lato si evidenziano delle differenze nella composizione dell'offerta formativa per numero di corsi e numero di ore, dall'altro emergono alcune similitudini se si guarda alla variazione della proposta formativa.

Come per il volume dei corsi, anche per l'ammontare delle ore i settori che sperimentano i maggiori incrementi tra il 2019 e il 2025 sono "Innovazione e digitalizzazione" (+544,6%) "Etica, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale" (+472,9%), e "Avviamento al lavoro" (+167,6%). La "Privacy" si conferma come l'ambito che subisce maggiori perdite (-43,7%) assieme alle competenze linguistiche (-21,7%). Un caso peculiare è rappresentato dall'area "Contratti, retribuzione e gestione del personale", dove si osserva un lieve aumento del numero di ore (+3,2%) a fronte di una diminuzione del numero di corsi. Tali discrepanze tra variazione del numero di corsi e variazione delle ore erogate riflettono principalmente differenze nella durata media dei percorsi formativi. In alcuni ambiti, come in quello amministrativo, i corsi possono essere meno numerosi ma più strutturati, mentre in altri casi, in cui l'incremento dei corsi risulta superiore a quello delle ore formative, è verosimile ipotizzare una maggiore modularizzazione dei contenuti.

**Figura 5.7: Offerta formativa (numero di corsi), divisione per modalità di erogazione dei corsi**



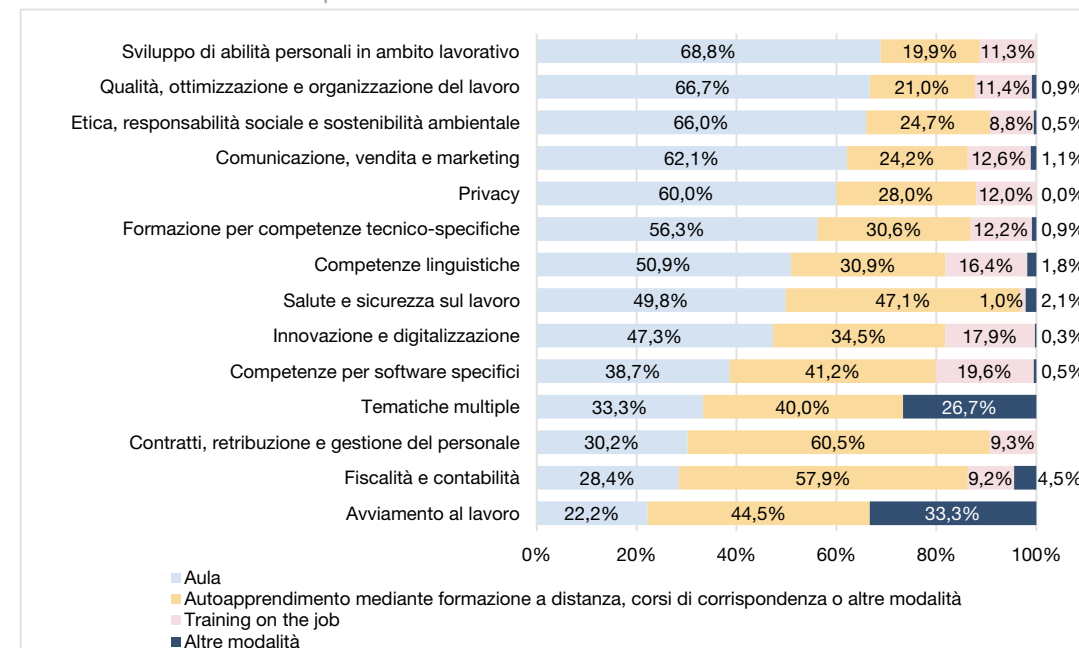
Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

Altra caratteristica rilevante dell'offerta formativa di un Fondo interprofessionale riguarda la modalità di erogazione dei corsi (Figura 5.7). Nel 2019, i corsi in presenza ("Aula") erano marcatamente prevalenti, rappresentando il 93,7% del totale. Tuttavia, nel 2020, la percentuale di corsi erogati a distanza aumenta drasticamente (40,9%), continuando a crescere anche nel 2021 (60,3%), anno in cui la formazione a distanza diventa la modalità predominante. Dal 2022, la quota di corsi a distanza inizia a diminuire, scendendo di 7,1 punti percentuali rispetto all'anno precedente, pur continuando a restare superiore rispetto alle altre. Dal 2023 i corsi in presenza tornano a rappresentare la maggioranza dell'offerta formativa, mentre la quota di corsi in modalità a distanza diminuisce ulteriormente, attestandosi attorno al 40% fino ad oggi. Il repentino aumento dei corsi a distanza che si osserva a partire dal 2020 è riconducibile allo scoppio della pandemia da Covid-19, che ha reso necessaria una riorganizzazione delle modalità di erogazione. Superata la fase emergenziale, la formazione a distanza ha comunque mantenuto una diffusione significativa, stabilizzandosi su una quota strutturale dell'offerta formativa. Per quanto concerne i corsi con altre modalità di erogazione, che costituiscono una componente minoritaria, negli ultimi anni è da sottolineare l'incremento costante e crescente dei corsi "training on the job", che al 2025 sono il 10,1% del totale.

La modalità di fruizione di un corso dipende da diversi fattori; ad esempio, per i corsi erogati tramite gli avvisi *one to one*, nati soprattutto per realizzare formazione personalizzabile in contesti mirati e specifici, la modalità "training on the job" risulta particolarmente adatta ed efficace, tanto da essere utilizzata in più della metà dei casi. Altro aspetto senza dubbio connesso alla modalità di erogazione di un corso è quello dell'area tematica (Figura 5.8). Nel 2025 la modalità "a distanza" risulta essere particolarmente utilizzata nei corsi su "Contratti, retribuzione e gestione del personale" (60,5%), "Fiscaltà e contabilità" (57,9%) e "Avviamento al lavoro" (44,5%). Viceversa, per i corsi di "Sviluppo di abilità personali in ambito lavorativo", "Qualità, ottimizzazione e organizzazione del lavoro" e "Etica, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale" questa modalità risulta molto meno diffusa ed è nettamente preferita quella in aula (rispettivamente 68,8%, 66,7% e 66,0%). Per quel che concerne il sempre più popolare "training on the job", tale modalità risulta particolarmente adottata nei corsi sui software specifici (19,6%), in quelli di innovazione e digitalizzazione (17,9%) e in quelli per l'acquisizione e il rafforzamento di competenze linguistiche (16,4%).

**Figura 5.8: Offerta formativa (numero di corsi), divisione per modalità di erogazione dei corsi e area tematica**

Ordinamento decrescente per modalità "Aula". Anno 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

In sintesi, tra il 2019 e il 2025 l'offerta formativa di Fondoprofessioni registra un'espansione significativa, sia in termini di risorse stanziare sia di volume di attività erogate, delineando un rafforzamento strutturale dell'intervento del Fondo. La centralità del Conto Collettivo si conferma coerente con la composizione della platea aderente, costituita prevalentemente da micro e piccole realtà. All'interno di questo modello si osserva una maggiore incidenza dei bandi, tra i quali l'inserimento degli avvisi *one to one* è il segnale di un orientamento crescente verso percorsi formativi personalizzati e mirati.

Sul piano tematico emerge con chiarezza il ruolo predominante delle aree legate all'innovazione e alla digitalizzazione e alla formazione tecnico specifica. Crescono e rafforzano il proprio contributo anche i settori connessi all'uso di software e alla sostenibilità, mentre ambiti tradizionali come la fiscalità o la gestione del personale, pur restando rilevanti, mostrano un peso relativo meno dinamico. L'analisi per ore di formazione conferma tali tendenze e restituisce un'offerta più strutturata e modulata.

Nel complesso, l'evoluzione osservata evidenzia una proposta formativa più articolata, flessibile e progressivamente allineata alle trasformazioni organizzative e tecnologiche che interessano il sistema delle professioni. Dall'analisi dei contenuti dei piani formativi approvati al termine del 2025 è prevedibile, nell'anno 2026, una ulteriore espansione dell'offerta legata al mondo digitale e dei software, infatti il Fondo ha dedicato un intero Avviso al tema dell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale.

## 6. La partecipazione

Il capitolo analizza la partecipazione alle attività formative finanziate da Fondoprofessioni, esaminando sia le caratteristiche delle imprese coinvolte sia i profili dei lavoratori che prendono parte ai percorsi di formazione. L'analisi consente di osservare in che modo la base associativa del Fondo utilizza gli strumenti formativi disponibili, evidenziando differenze tra settori, dimensioni d'impresa e tipologie di conto. Particolare attenzione è dedicata ai contenuti della formazione erogata e alle principali aree tematiche sviluppate, al fine di individuare tendenze emergenti nei fabbisogni di competenze. Un focus specifico è inoltre dedicato agli avvisi *one to one* e piccoli gruppi, introdotti nel 2022 e progressivamente più utilizzati come strumento di formazione personalizzata. A differenza di quanto illustrato nel capitolo precedente, i corsi a tematica multipla non sono considerati come categoria autonoma, ma sono stati riclassificati nelle singole aree tematiche.

La Tabella 6.1 presenta la distribuzione delle imprese e dei partecipanti ai corsi finanziati da Fondoprofessioni nel 2025. Il quadro conferma il ruolo centrale delle Attività professionali, scientifiche e tecniche (settore M), che rappresentano il 51,0% delle imprese coinvolte e il 31,4% dei partecipanti. La distanza tra le due quote suggerisce un modello di partecipazione diffuso ma con un numero mediamente contenuto di lavoratori coinvolti per impresa. Tale configurazione è coerente con la struttura organizzativa del settore, caratterizzata da studi professionali di dimensioni generalmente ridotte, nei quali il numero di addetti è limitato e, di conseguenza, anche il numero di lavoratori coinvolti nella formazione risulta più contenuto rispetto ad altri comparti. All'interno del comparto si distinguono in particolare i servizi forniti da commercialisti (23,5% delle imprese e 11,6% dei partecipanti) e le attività dei consulenti del lavoro (8,8% e 6,7%), che ripropongono lo stesso schema di partecipazione.

Una configurazione differente emerge nel settore Sanità e assistenza sociale, che rappresenta il 5,3% delle imprese partecipanti ma concentra il 13,8% dei partecipanti. Tale risultato è tuttavia fortemente influenzato da una specifica componente del settore: i servizi ospedalieri e di assistenza sanitaria, che pur rappresentando soltanto l'1,6% delle imprese coinvolte concentrano da soli il 10,0% dei partecipanti ai corsi. Questa dinamica riflette principalmente la diversa dimensione organizzativa delle strutture ospedaliere rispetto agli studi professionali sanitari: ospedali e grandi strutture di assistenza impiegano infatti un numero molto più elevato di lavoratori, con la conseguenza che le attività formative coinvolgono platee più ampie di dipendenti. Un andamento simile, seppure meno marcato, si osserva nelle Attività manifatturiere (6,7% delle imprese e 9,8% dei partecipanti) e nel Commercio all'ingrosso e al dettaglio (7,9% e 11,1%), dove un numero relativamente contenuto di imprese concentra una quota più ampia di lavoratori coinvolti nei percorsi formativi. Nei Servizi di informazione e comunicazione (8,5% delle imprese e 7,3% dei partecipanti) e nelle Attività artistiche, sportive e di intrattenimento e altri servizi (5,2% e 5,4%) la distribuzione tra imprese e lavoratori risulta invece più equilibrata.

Il confronto tra la partecipazione ai corsi (Tabella 6.1) e la distribuzione delle adesioni complessive al Fondo nel 2025 (Tabella 4.1) consente inoltre di evidenziare alcune differenze tra la struttura della base associativa e l'utilizzo effettivo della formazione. Nel caso del settore M, la quota delle imprese partecipanti (51,0%) risulta superiore al peso del comparto nella base aderente (39,8%), indicando una propensione alla formazione relativamente più elevata. Il settore Q presenta invece una dinamica opposta: pur rappresentando il 24,7% delle imprese aderenti, incide solo per il 5,3% delle imprese partecipanti, segnalando una minore domanda di accesso alla formazione; quando ciò avviene, tuttavia, il numero di lavoratori coinvolti tende a essere più elevato. Al di fuori di questi due comparti emergono inoltre alcuni segnali di maggiore

utilizzo della formazione rispetto al peso nella base associativa, come nel caso del commercio (7,8% delle adesioni totali ma 11,1% dei partecipanti) e del manifatturiero (4,8% delle adesioni e 9,8% dei partecipanti). Il confronto tra la struttura della base aderente e la partecipazione effettiva ai corsi evidenzia quindi modelli di coinvolgimento differenziati tra i settori: da un lato quello degli studi professionali, caratterizzato da una diffusione molto ampia della partecipazione tra le imprese ma da un numero contenuto di lavoratori per struttura; dall'altro quello di comparti come sanità, manifatturiero e commercio, nei quali un numero relativamente più ristretto di imprese concentra una quota più elevata di partecipanti ai percorsi formativi.

**Tabella 6.1: Valore assoluto e composizione percentuale delle imprese e dei partecipanti ai corsi di formazione, divisione per settore ATECO**

Anno 2025.

	Valore assoluto		Composizione %	
	Imprese	Partecipanti	Imprese	Partecipanti
<b>Agricoltura, silvicoltura e pesca; estrazione di minerali; fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata; fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento</b>	19	109	0,5%	0,7%
<b>Attività manifatturiere</b>	273	1.590	6,7%	9,8%
<b>Costruzioni</b>	122	716	3,0%	4,4%
<b>Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli</b>	320	1.801	7,9%	11,1%
<b>Trasporto e magazzinaggio</b>	104	371	2,6%	2,3%
<b>Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione</b>	119	1.086	2,9%	6,7%
<b>Servizi di informazione e comunicazione</b>	344	1.183	8,5%	7,3%
<b>Attività finanziarie e assicurative e attività immobiliari</b>	41	198	1,0%	1,2%
<b>Attività professionali, scientifiche e tecniche</b>	<b>2.068</b>	<b>5.074</b>	<b>51,0%</b>	<b>31,4%</b>
<i>Attività degli studi legali</i>	83	343	2,0%	2,1%
<i>Attività degli studi notarili</i>	61	128	1,5%	0,8%
<i>Servizi forniti da commercialisti</i>	953	1.885	23,5%	11,6%
<i>Servizi forniti da esperti contabili</i>	163	270	4,0%	1,7%
<i>Attività dei consulenti del lavoro</i>	357	1.092	8,8%	6,7%
<i>Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale</i>	208	538	5,1%	3,3%
<i>Attività degli studi di architettura e d'ingegneria; collaudi ed analisi tecniche</i>	32	175	0,8%	1,1%
<i>Ricerca scientifica e sviluppo; pubblicità e ricerche di mercato; altre attività professionali, scientifiche e tecniche; servizi veterinari</i>	50	281	1,2%	1,7%
<i>Contabilità, controllo e revisione contabile, consulenza in materia fiscale e del lavoro (esclusi commercialisti, esperti contabili e consulenti del lavoro)</i>	161	362	4,0%	2,2%
<b>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</b>	185	644	4,6%	4,0%
<b>Amministrazione pubblica e difesa, assicurazione sociale obbligatoria e istruzione</b>	31	307	0,8%	1,9%
<b>Sanità e assistenza sociale</b>	<b>214</b>	<b>2.230</b>	<b>5,3%</b>	<b>13,8%</b>
<i>Servizi ospedalieri; altri servizi di assistenza sanitaria; servizi di assistenza sociale residenziale e non residenziale</i>	65	1.626	1,6%	10,0%
<i>Servizi degli studi medici di medicina generale</i>	9	34	0,2%	0,2%
<i>Studi medici specialistici e poliambulatori</i>	19	148	0,5%	0,9%
<i>Attività degli studi odontoiatrici</i>	121	422	3,0%	2,6%
<b>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento, altre attività di servizi, attività di famiglie e convivenze, organizzazioni ed organismi extraterritoriali</b>	212	874	5,2%	5,4%
<b>Totale</b>	<b>4.052</b>	<b>16.183</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

Proseguendo con l'analisi della partecipazione delle imprese ai corsi di formazione, emerge una distribuzione delle aree formative differenziata in base al settore di attività delle imprese (Tabella 6.2). Si sottolinea che le percentuali riportate in tabella non rappresentano una composizione in senso stretto, poiché una stessa impresa può aver partecipato a più corsi appartenenti ad aree tematiche diverse. Ad esempio, un'impresa che abbia frequentato corsi sia di innovazione e digitalizzazione sia di fiscalità e contabilità viene conteggiata in entrambe le voci.

Le tematiche formative variano in funzione delle esigenze dei diversi comparti, degli obblighi di aggiornamento e delle specificità professionali, pur in presenza di alcune tendenze comuni. Tra queste, innovazione e digitalizzazione emerge come una delle aree formative con maggiore diffusione intersettoriale. Nessun settore trascura infatti questa tematica, segnalando una pressione generalizzata verso la trasformazione digitale che attraversa indistintamente comparti manifatturieri, terziari e professionali. L'incidenza di tali corsi non scende mai sotto il 17,3% (settori O-P-R-S-T-U) e raggiunge il 42,6% (settori A-B-D-E-F). In diversi settori questa si colloca stabilmente tra le tematiche formative più diffuse, risultando spesso seconda solo alla salute e sicurezza sul lavoro.

La formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro mostra livelli particolarmente elevati in molti comparti, spesso compresi tra il 30% e il 60%. Tali valori risultano in parte riconducibili agli obblighi previsti dalla normativa vigente, che rendono questa tematica diffusa trasversalmente. Quote più contenute non indicano l'assenza di tali obblighi, ma riflettono piuttosto modalità diverse di finanziamento o di erogazione della formazione. È il caso delle Attività professionali, scientifiche e tecniche (M), dove la partecipazione a corsi su questa tematica risulta molto contenuta (2,3%). Questo dato è riconducibile al fatto che negli studi che applicano il CCNL Studi Professionali tali attività formative possono essere rimborsate attraverso gli strumenti dell'ente bilaterale Ebipro, riducendo il ricorso ai percorsi finanziati da Fondoprofessioni. Anche il settore Sanità e assistenza sociale (Q) presenta dinamiche analoghe; tuttavia, poiché i corsi a tematica multipla includono frequentemente contenuti relativi alla sicurezza sul lavoro, l'incidenza complessiva di tali corsi nel settore Q risulta pari al 37,9%. Escludendo i corsi a tematica multipla, la percentuale si riduce al 19,2%.

Accanto a queste tendenze trasversali, ciascun settore presenta una propria configurazione formativa, legata alle competenze specialistiche richieste e agli obblighi di aggiornamento specifici del comparto. Il settore Sanità e assistenza sociale registra il valore più elevato dell'intera tabella nella formazione per competenze tecnico-specifiche (71,0%), un dato nettamente superiore a quello osservato negli altri settori e riconducibile alla centralità dell'aggiornamento continuo per il personale medico e sanitario. Una configurazione differente, ma comunque marcata, emerge nelle Attività professionali, scientifiche e tecniche (M), dove la tematica prevalente è fiscalità e contabilità (32,5%), con un valore nettamente superiore a quello osservato negli altri comparti. Questo dato riflette la necessità di aggiornamento continuo in materia normativa e fiscale che caratterizza molte delle attività professionali presenti nel settore. A questa si affianca una presenza significativa di corsi nell'area contratti, retribuzioni e gestione del personale (20,8%), coerente con la diffusione di attività di consulenza amministrativa e del lavoro, oltre a una quota rilevante di formazione nelle aree delle competenze tecnico-specialistiche (27,8%) e dell'innovazione e digitalizzazione (24,3%).

Il quadro che emerge è quello di un sistema formativo in cui alcune tematiche diffuse tra i diversi settori – in particolare digitalizzazione, gestione del personale e sviluppo delle competenze – convivono con esigenze specifiche strettamente legate alle caratteristiche professionali dei singoli comparti.

**Tabella 6.2: Quota delle imprese partecipanti ai corsi\* per tematica formativa, divisione per settore ATECO\*\***

Anno 2025.

	A-B-D-E-F	C	G-H	I-N	J	K-L	M	O-P-R-S-T-U	Q
Avviamento al lavoro	3,5%	0,4%	0,2%	-	0,6%	-	0,6%	-	-
Competenze linguistiche	30,5%	16,5%	12,3%	14,5%	5,8%	7,3%	2,2%	7,8%	5,6%
Competenze per software specifici	3,5%	6,6%	9,0%	6,6%	11,0%	7,3%	12,1%	1,6%	5,1%
Comunicazione, vendita e marketing	5,0%	4,8%	8,5%	5,3%	3,8%	14,6%	1,3%	7,0%	10,3%
Contratti, retribuzione e gestione del personale	34,0%	18,3%	15,3%	17,1%	18,0%	12,2%	20,8%	8,6%	28,5%
Etica, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale	9,9%	4,0%	4,7%	6,9%	1,7%	2,4%	1,4%	6,2%	13,1%
Fiscaltà e contabilità	5,0%	2,6%	8,3%	18,8%	26,7%	9,8%	32,5%	4,1%	12,1%
Formazione per competenze tecnico-specifiche	27,0%	17,6%	16,3%	23,7%	34,6%	2,4%	27,8%	41,2%	71,0%
Innovazione e digitalizzazione	42,6%	24,2%	25,0%	25,7%	20,1%	19,5%	24,3%	17,3%	22,4%
Privacy	1,4%	1,1%	1,7%	0,3%	1,2%	-	0,7%	0,4%	1,9%
Qualità, ottimizzazione e organizzazione del lavoro	2,1%	6,2%	3,3%	2,0%	2,6%	-	1,6%	4,9%	2,8%
Salute e sicurezza sul lavoro	55,3%	59,7%	50,0%	34,5%	9,9%	58,5%	2,3%	36,2%	37,9%
Sviluppo di abilità personali in ambito lavorativo	33,3%	19,0%	13,9%	17,1%	9,9%	17,1%	6,1%	10,3%	35,5%

\*Quote calcolate sul totale delle imprese con almeno un dipendente partecipante; il totale per settore può superare il 100%, poiché i dipendenti della stessa impresa possono aver partecipato a corsi relativi a più aree tematiche

\*\*A-B-D-E-F= "Agricoltura, silvicoltura e pesca"; B= "Estrazione di minerali da cave e miniere"; D= "Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata"; E= "Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento"; F= "Costruzioni";

C = "Attività manifatturiere";

G-H: G= "Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli"; H= "Trasporto e magazzinaggio";

I-N: I= "Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione"; N= "Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese";

J= "Servizi di informazione e comunicazione";

K-L: K= "Attività finanziarie e assicurative"; L= "Attività immobiliari";

M= "Attività professionali, scientifiche e tecniche";

O-P-R-S-T-U: O= "Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria"; P= "Istruzione"; R= "Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento"; S= "Altre attività di servizi"; T= "Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze"; U= "Organizzazioni ed organismi extraterritoriali".

Q= "Sanità e assistenza sociale".

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

La Tabella 6.3 presenta la distribuzione delle imprese partecipanti per classe dimensionale in base alla tipologia di conto formativo utilizzato, evidenziando una relazione piuttosto chiara tra dimensione aziendale e modalità di accesso agli strumenti di formazione. Nel caso dei corsi a catalogo la partecipazione risulta fortemente concentrata tra le imprese di dimensioni molto ridotte. Le imprese con meno di 10 dipendenti rappresentano infatti l'85,4% dei casi. Un quadro analogo emerge considerando l'insieme delle imprese che partecipano ai corsi, indipendentemente dalla tipologia di conto formativo utilizzato, tra le quali le realtà con meno di 10 dipendenti rappresentano l'84,5% del totale. Il loro peso risulta leggermente inferiore rispetto

alla composizione della platea aderente a Fondoprofessioni, nella quale le microimprese costituiscono il 92,1% del totale, segnalando una presenza relativamente più elevata delle realtà di dimensioni maggiori tra i partecipanti alle attività formative.

I bandi presentano una distribuzione più articolata. Pur rimanendo prevalenti le imprese di minori dimensioni – che rappresentano il 56,5% dei casi con meno di 10 dipendenti – lo strumento coinvolge in misura significativa anche imprese di dimensione intermedia, in particolare nella classe 10-29 dipendenti (33,3%). Questa configurazione appare coerente con la natura dei bandi, che rappresentano uno degli strumenti attraverso cui Fondoprofessioni sviluppa un'offerta formativa più strutturata e orientata a percorsi di aggiornamento qualitativamente più articolati.

Una configurazione diversa emerge invece per i conti formativi A.F.A., che possono essere attivati solo dalle imprese con almeno 50 dipendenti. Le imprese con 100 o più dipendenti rappresentano infatti il 90,2% dei casi di utilizzo, mentre la restante quota (9,8%) è riconducibile alle imprese con 50-99 dipendenti. La distribuzione osservata evidenzia come i diversi strumenti formativi si rivolgano a imprese di dimensioni differenti: catalogo e bandi risultano fortemente concentrati tra le imprese di piccola dimensione, mentre i conti A.F.A. sono utilizzati dalle imprese più strutturate.

**Tabella 6.3: Quota delle imprese partecipanti per tipologia di conto, divisione per classe di dipendenti**

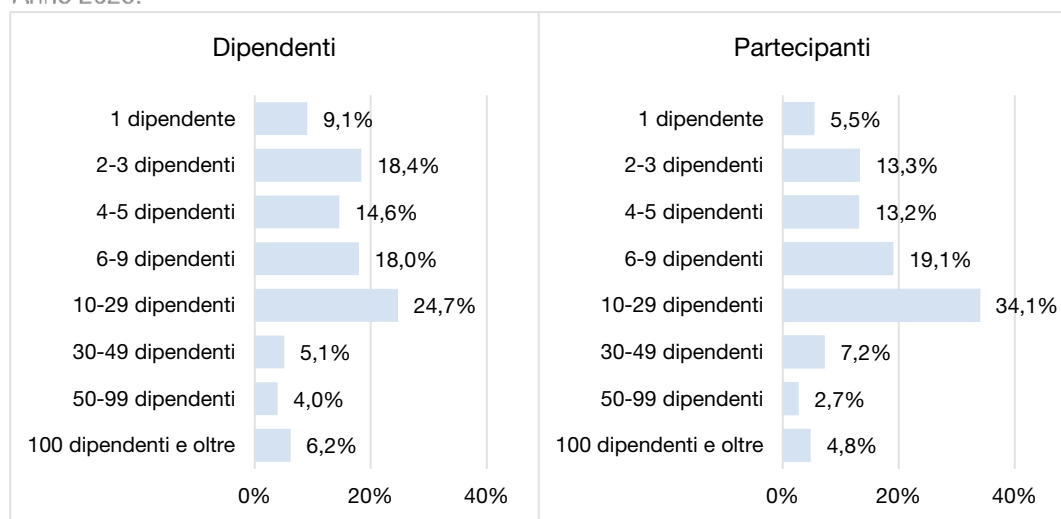
Anno 2025.

	A.F.A.	Catalogo	Bandi
1 dipendente	0,0%	15,0%	5,4%
2-3 dipendenti	0,0%	31,3%	13,9%
4-5 dipendenti	0,0%	20,4%	16,2%
6-9 dipendenti	0,0%	18,7%	21,0%
10-29 dipendenti	0,0%	13,5%	33,3%
30-49 dipendenti	0,0%	0,9%	7,1%
50-99 dipendenti	9,8%	0,2%	2,5%
100 dipendenti e oltre	90,2%	0,0%	0,7%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

**Figura 6.1: Quota di dipendenti delle imprese aderenti a Fondoprofessioni e dei partecipanti all'offerta formativa del Fondo, divisione per classe di dipendenti**

Anno 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

La Figura 6.1 mette a confronto l'incidenza dei dipendenti delle imprese aderenti a Fondoprofessioni con la corrispondente quota di partecipanti ai percorsi formativi, suddivisa per classe dimensionale. Il confronto consente di valutare se la partecipazione alla formazione rispecchi la distribuzione della forza lavoro delle imprese aderenti oppure se alcune classi dimensionali risultino relativamente più attive.

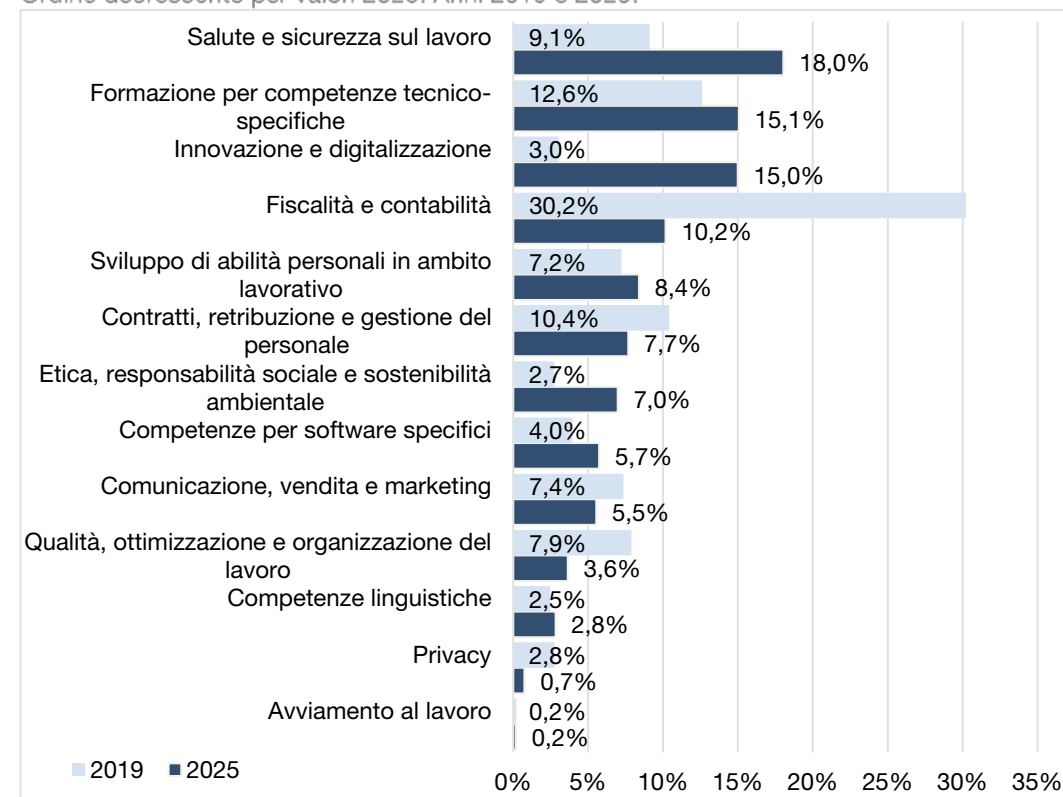
I dati relativi al 2025 evidenziano come la distribuzione dei partecipanti non replichi in modo proporzionale la composizione occupazionale delle imprese aderenti. In particolare, le imprese appartenenti alla classe 10-29 dipendenti rappresentano il 24,7% dei lavoratori complessivi delle imprese aderenti, ma concentrano il 34,1% dei partecipanti alle attività formative. Questo scarto evidenzia una partecipazione alla formazione relativamente più elevata da parte di questa fascia dimensionale. Un andamento analogo, sebbene più contenuto, si osserva tra le imprese con 6-9 dipendenti, che rappresentano il 18,0% dei lavoratori ma il 19,1% dei partecipanti ai corsi.

Tendenze di segno opposto emergono invece nelle classi dimensionali più piccole e in quelle più grandi. Le imprese con un solo dipendente, che rappresentano il 9,1% della forza lavoro delle imprese aderenti, incidono per appena il 5,5% tra i partecipanti ai percorsi formativi, a conferma di una maggiore difficoltà organizzativa di partecipazione ai corsi in tali realtà. Anche le imprese di dimensioni maggiori risultano meno rappresentate rispetto al loro peso occupazionale: le imprese con 50 o più dipendenti concentrano complessivamente circa il 10% dei lavoratori delle imprese aderenti, ma la loro incidenza tra i partecipanti non supera il 7,5%.

La partecipazione alla formazione appare quindi più intensa tra le imprese di dimensione intermedia, in particolare nelle classi comprese tra 6 e 29 dipendenti, mentre risulta relativamente più contenuta sia tra le imprese con meno di 5 dipendenti sia tra le imprese di dimensioni più elevate.

**Figura 6.2: Quota dei partecipanti, divisione per tematica formativa**

Ordine decrescente per valori 2025. Anni 2019 e 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

Il confronto tra il 2019 e il 2025 nella distribuzione dei partecipanti ai corsi per area tematica evidenzia un cambiamento significativo nella struttura della formazione, con una riduzione del peso delle tematiche fiscali e contabili e una crescente attenzione verso competenze tecnico-specialistiche, digitalizzazione e sostenibilità.

La riduzione più marcata riguarda la formazione in ambito fiscale e contabile, che passa dal 30,2% nel 2019 al 10,2% nel 2025. Mentre la diminuzione più contenuta riguarda la tematica della qualità, ottimizzazione e organizzazione del lavoro, scesa dal 7,9% al 3,6%.

Parallelamente si registrano aumenti rilevanti in alcune aree emergenti. In particolare, la formazione in innovazione e digitalizzazione evidenzia la crescita più marcata dell'intero periodo, passando dal 3,0% al 15,0%. Questo andamento risulta coerente con le trasformazioni in atto nel mercato del lavoro: il *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum segnala infatti come le competenze tecnologiche legate all'intelligenza artificiale, ai big data e all'alfabetizzazione digitale siano tra quelle destinate a crescere più rapidamente nei prossimi anni. Un incremento significativo riguarda anche la formazione in etica, responsabilità sociale e sostenibilità, che passa dal 2,7% al 7,0%. Tale dinamica riflette un orientamento sempre più diffuso nelle politiche europee, che attribuiscono crescente rilievo ai temi della responsabilità sociale d'impresa, della tutela dei diritti dei lavoratori e della sostenibilità come elementi centrali dei modelli di sviluppo economico.

Si osserva inoltre un aumento, seppur più moderato, dell'area dedicata allo sviluppo delle abilità personali in ambito lavorativo, che cresce dal 7,2% all'8,4%. Anche in questo caso le tendenze risultano in linea con quanto evidenziato dal World Economic Forum, secondo cui le competenze trasversali continueranno a rafforzare il proprio ruolo nei profili professionali richiesti dalle imprese.

Completano il quadro l'aumento della formazione per competenze tecnico-specifiche, passata dal 12,6% al 15,1%, e il consolidamento della salute e sicurezza sul lavoro come principale area formativa nel 2025, con una quota pari al 18,0%, concentrata soprattutto nei piani formativi A.F.A. e negli avvisi a catalogo.

Nel 2019 la distribuzione delle tematiche formative risultava fortemente concentrata sull'area fiscale-contabile, mentre nel 2025 emerge una struttura più equilibrata tra le diverse aree di competenza. L'evoluzione osservata suggerisce quindi una progressiva diversificazione dei contenuti formativi, con un crescente orientamento verso competenze tecnologiche, tecnico-specialistiche e trasversali.

**Tabella 6.4: Quota dei partecipanti per tipo di conto, divisione per tematica formativa**

Anni 2019 e 2025.

	2019			2025		
	A.F.A	Catalogo	Bandi	A.F.A	Catalogo	Bandi
Avviamento al lavoro	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%
Competenze linguistiche	16,2%	0,7%	3,1%	0,0%	4,1%	2,2%
Competenze per software specifici	0,0%	1,1%	4,7%	0,0%	4,5%	6,9%
Comunicazione, vendita e marketing	0,6%	0,8%	10,6%	0,0%	0,2%	9,2%
Contratti, retribuzione e gestione del personale	0,5%	24,4%	10,1%	4,8%	12,3%	5,1%
Etica, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale	0,0%	0,6%	4,3%	3,5%	0,4%	11,2%
Fiscalità e contabilità	3,7%	49,3%	17,4%	6,9%	13,2%	8,5%
Formazione per competenze tecnico-specifiche	22,5%	2,9%	14,6%	6,8%	16,8%	14,5%
Innovazione e digitalizzazione	0,0%	2,0%	5,4%	0,0%	12,0%	17,8%
Privacy	0,1%	1,0%	5,5%	0,0%	0,1%	1,2%
Qualità, ottimizzazione e organizzazione del lavoro	0,0%	0,1%	7,6%	0,0%	0,0%	6,1%
Salute e sicurezza sul lavoro	55,0%	12,5%	8,3%	78,1%	30,4%	6,4%
Sviluppo di abilità personali in ambito lavorativo	1,3%	4,4%	8,3%	0,0%	5,8%	10,6%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessionisti

La Tabella 6.4 riporta la distribuzione dei partecipanti per tipologia di conto e area tematica negli anni 2019 e 2025, consentendo di osservare come le diverse modalità di accesso alla formazione finanziata dal Fondo si caratterizzino per orientamenti tematici distinti.

Con riferimento ai piani formativi A.F.A., nel 2019 la partecipazione risultava già fortemente concentrata nell'area della salute e sicurezza sul lavoro, che raccoglieva il 55,0% dei partecipanti. Nel 2025 tale concentrazione risulta ancora più marcata: la stessa area arriva infatti ad assorbire il 78,1% dei partecipanti. Nello stesso periodo si osserva una riduzione del peso delle competenze tecnico-specifiche, mentre la formazione linguistica, presente nel 2019, scompare nel 2025, suggerendo uno spostamento verso altre tipologie di conto, in particolare i corsi a catalogo. Registrano invece un aumento le aree relative a etica, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale e a contratti, retribuzione e gestione del personale.

Per quanto riguarda i corsi a catalogo, nel 2019 la partecipazione era dominata dalla formazione in fiscalità e contabilità (49,3%) e dall'area contratti, retribuzione e gestione del personale (24,4%). Nel 2025 la prima subisce un ridimensionamento significativo, scendendo al 13,2%, mentre cresce sensibilmente il peso della salute e sicurezza sul lavoro, che raggiunge il 30,4% dei partecipanti ai corsi a catalogo. Il catalogo appare quindi progressivamente orientato verso tematiche di carattere più operativo e trasversale, con prevalenza di formazione di base e per l'aggiornamento periodico.

I bandi mostrano nel 2025 una distribuzione tematica più articolata rispetto al 2019, in linea con le scelte strategiche e qualitative condotte dal Fondo. Si osservano incrementi nell'area etica, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale (11,2%), nello sviluppo delle abilità personali in ambito lavorativo (10,6%) e nelle competenze per software specifici (6,9%). L'aumento più marcato riguarda tuttavia la formazione in innovazione e digitalizzazione, la cui quota passa dal 5,4% al 17,8%. Rimane inoltre rilevante la presenza delle competenze tecnico-specifiche, che nel 2025 rappresentano il 14,5% dei partecipanti ai bandi.

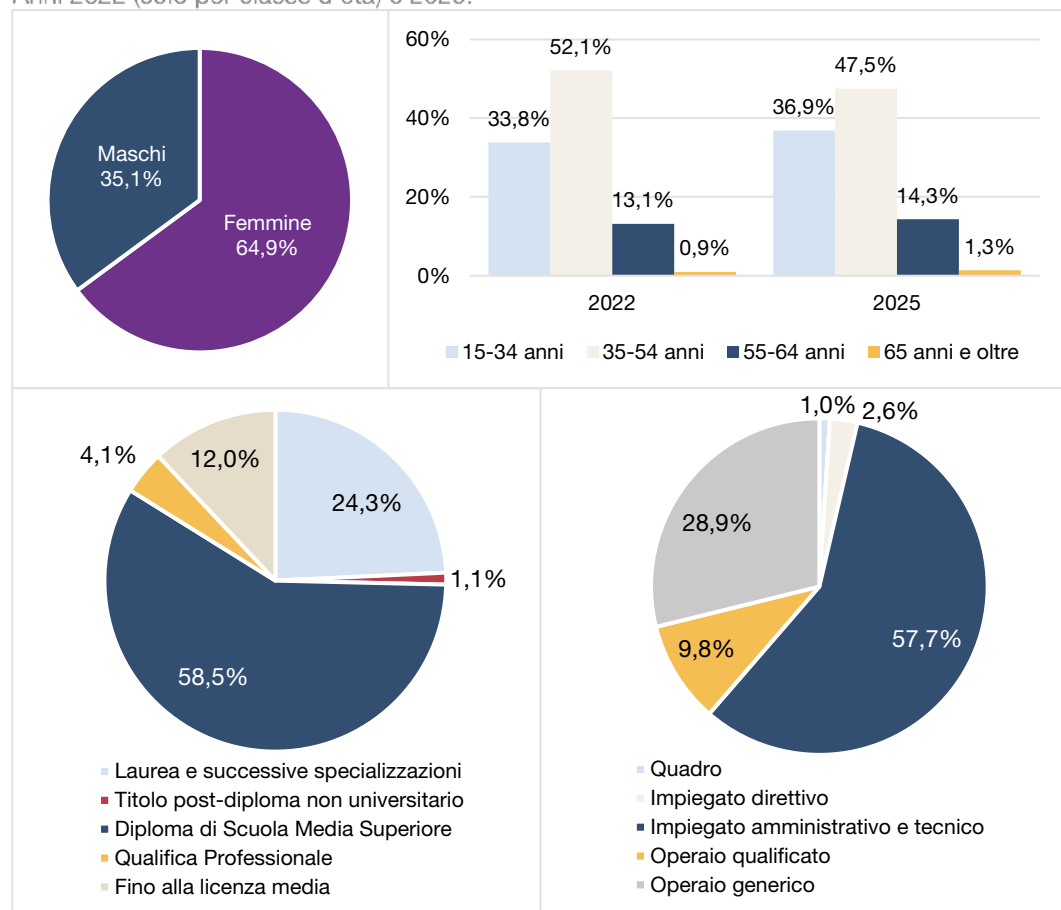
La lettura congiunta dei dati evidenzia una chiara specializzazione delle diverse tipologie di conto: i conti formativi A.F.A. risultano prevalentemente utilizzate per la formazione obbligatoria, in particolare in materia di salute e sicurezza, i corsi a catalogo presentano una distribuzione più ampia tra diverse aree tematiche, mentre i bandi concentrano in misura maggiore le tematiche emergenti, in particolare quelle legate alla digitalizzazione, allo sviluppo delle competenze trasversali e alla sostenibilità.

L'esame delle caratteristiche anagrafiche dei partecipanti evidenzia innanzitutto una netta prevalenza femminile, pari al 64,9% del totale. Con riferimento all'età, la classe 35-54 anni rimane la più rappresentata, sebbene registri una riduzione significativa nel periodo considerato, passando dal 52,1% nel 2022 al 47,5% nel 2025. Parallelamente aumentano le altre classi di età: la quota dei giovani tra 15 e 34 anni cresce dal 33,8% al 36,9%, mentre quella dei lavoratori tra 55 e 64 anni passa dal 13,1% al 14,3%. L'aumento di quest'ultima fascia non indica necessariamente una maggiore partecipazione alla formazione da parte dei lavoratori più maturi, ma appare in larga parte coerente con l'evoluzione demografica dell'occupazione in Italia, dove negli ultimi anni si registra una crescita della quota di occupati appartenenti alle classi di età più elevate.

Per quanto concerne il livello di istruzione e il profilo professionale, la maggioranza dei partecipanti possiede un diploma di scuola secondaria superiore (58,5%), mentre quote più contenute riguardano i laureati (24,3%) e i lavoratori con qualifiche professionali o livelli di istruzione inferiori. Dal punto di vista delle mansioni prevalgono le figure impiegate amministrative e tecniche (57,7%), seguite dai quadri (2,6%) e da altre qualifiche operative. Questa composizione riflette la struttura delle imprese aderenti a Fondoprofessionisti, costituite prevalentemente da studi professionali e servizi alle imprese, contesti nei quali le funzioni amministrative e tecnico-gestionali rappresentano il nucleo principale della forza lavoro.

**Figura 6.3: Distribuzione dei partecipanti, divisione per sesso, classe d'età, titolo di studio e qualifica professionale**

Anni 2022 (solo per classe d'età) e 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

Tra le modalità formative promosse da Fondoprofessioni, i corsi *one to one* e piccoli gruppi rappresentano una delle innovazioni più significative degli ultimi anni. Introdotta nel 2022, questa formula ha rapidamente conquistato una quota rilevante dei bandi, affermandosi come strumento di eccellenza per la progettazione di percorsi formativi altamente personalizzati, capaci di rispondere in modo mirato alle esigenze specifiche del singolo lavoratore e del contesto organizzativo di appartenenza. La sua rapida diffusione testimonia una crescente domanda di formazione qualitativa, in cui la personalizzazione del percorso diventa leva strategica per massimizzare l'efficacia dell'intervento formativo.

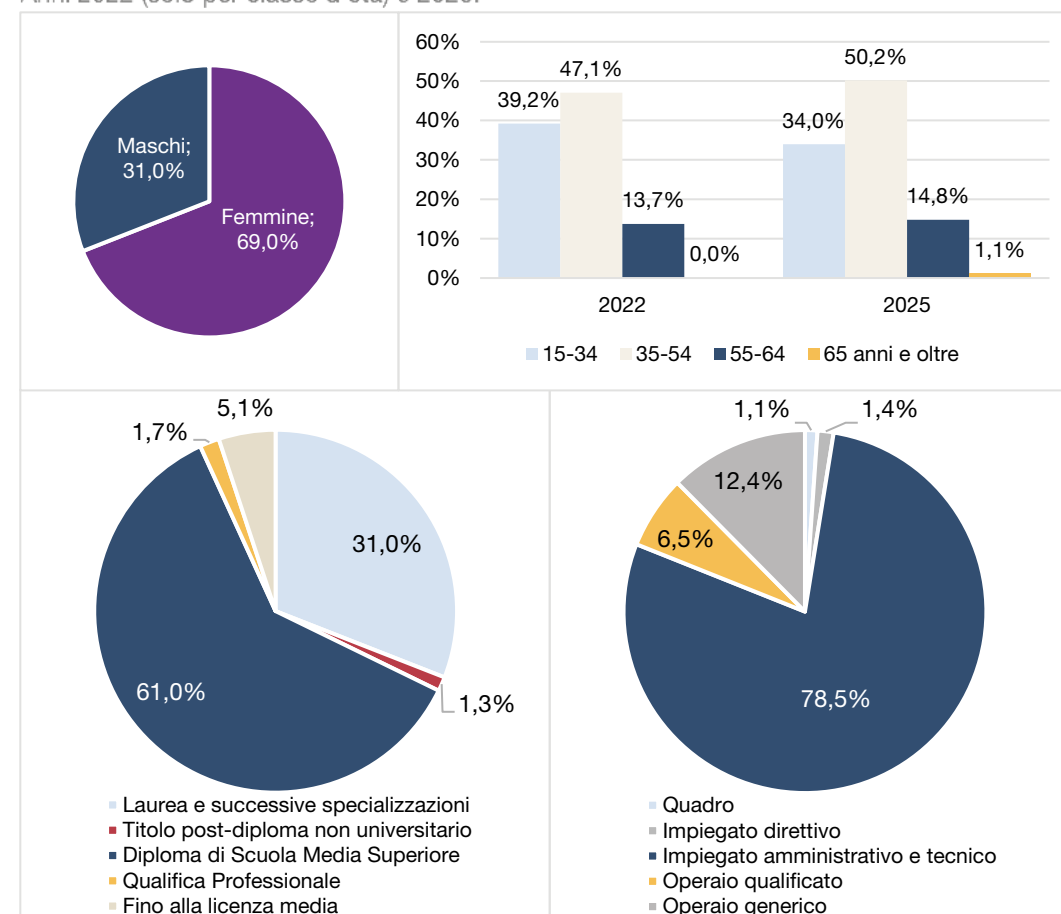
L'analisi delle caratteristiche dei partecipanti a questo tipo di corsi (Figura 6.4) evidenzia anche in questo caso una netta predominanza femminile (69,0%), una forte concentrazione di impiegati amministrativi e tecnici (78,5%) e un profilo formativo incentrato sul diploma di scuola media superiore (61,0%). Un elemento di interesse emerge osservando l'evoluzione della composizione per età. Nel 2022, primo anno di introduzione di questa modalità formativa, i corsi *one to one* e piccoli gruppi coinvolgevano una quota relativamente più elevata di giovani tra 15

e 34 anni (39,2%) rispetto alla partecipazione complessiva ai corsi (33,8%), mentre la fascia 35-54 anni risultava meno rappresentata (47,1% contro 52,1%). Nel 2025 tale differenza tende ad attenuarsi: la distribuzione per età si avvicina maggiormente a quella osservata nel complesso della formazione, con una prevalenza della classe 35-54 anni (50,2%), seguita dai 15-34 anni (34,0%), mentre le quote dei lavoratori 55-64 anni (14,8%) e over 65 (1,1%) rimangono sostanzialmente analoghe a quelle registrate nella partecipazione complessiva ai corsi.

Il confronto con la partecipazione complessiva ai corsi (Figura 6.3) evidenzia inoltre alcune differenze nella composizione professionale e nel livello di istruzione. Nei corsi *one to one* e piccoli gruppi la quota di impiegati amministrativi e tecnici risulta sensibilmente più elevata rispetto al totale dei partecipanti (78,5% contro 57,7%), mentre operai qualificati (6,5%) e operai generici (1,4%) risultano meno presenti rispetto alla formazione complessiva. Anche sotto il profilo del titolo di studio emerge una maggiore incidenza dei laureati (31,0% contro 24,3%). Questi elementi suggeriscono che la modalità *one to one* e piccoli gruppi venga utilizzata soprattutto per percorsi di aggiornamento mirati, rivolti in particolare a figure impiegate e a lavoratori con livelli di qualificazione relativamente più elevati.

**Figura 6.4: Distribuzione dei partecipanti ai corsi *one to one* e piccoli gruppi, divisione per sesso, classe d'età, titolo di studio e qualifica professionale**

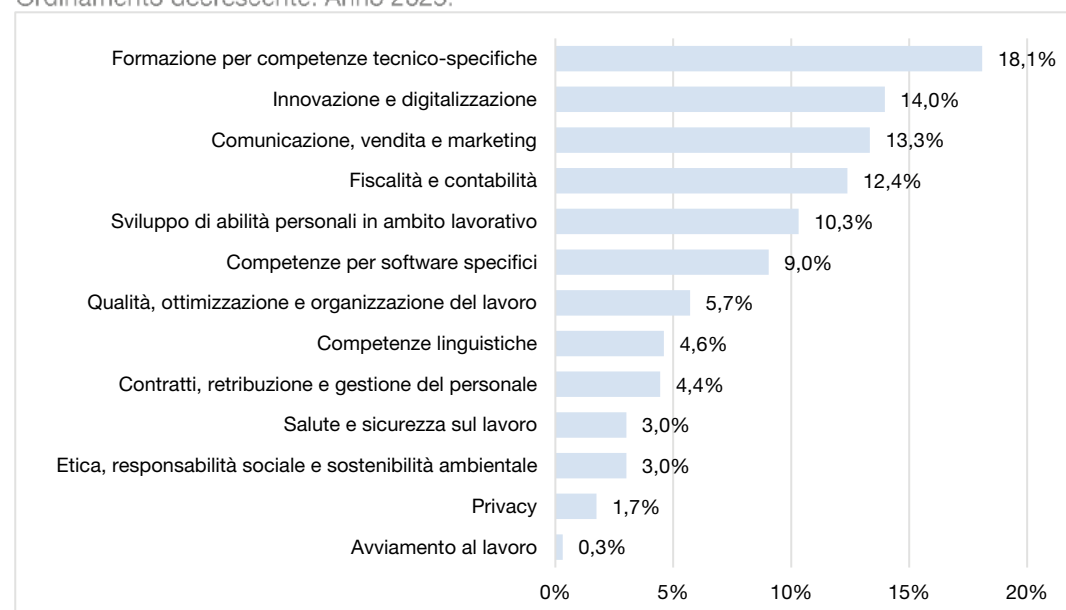
Anni 2022 (solo per classe d'età) e 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

**Figura 6.5: Quota dei partecipanti ai corsi *one to one* e piccoli gruppi, divisione per tematica formativa**

Ordinamento decrescente. Anno 2025.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Fondoprofessioni

Dal punto di vista dei contenuti, i corsi *one to one* e piccoli gruppi risultano concentrati soprattutto su ambiti formativi di carattere specialistico. La quota più elevata di partecipanti si registra infatti nella formazione per competenze tecnico-specifiche (18,1%), seguita da innovazione e digitalizzazione (14,0%), comunicazione, vendita e marketing (13,3%) e fiscalità e contabilità (12,4%). Quote rilevanti riguardano inoltre lo sviluppo di abilità personali in ambito lavorativo (10,3%) e le competenze per software specifici (9,0%). Al contrario, le aree formative di carattere più generale o legate ad adempimenti normativi registrano livelli di partecipazione più contenuti. È il caso dei corsi su salute e sicurezza sul lavoro ed etica, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale (entrambi al 3,0%), della privacy (1,7%) e, soprattutto, dell'avviamento al lavoro (0,3%). La distribuzione delle tematiche suggerisce quindi che i percorsi *one to one* e piccoli gruppi siano utilizzati prevalentemente per interventi formativi mirati, orientati allo sviluppo di competenze tecniche e professionali specifiche (Figura 6.5).

L'analisi della partecipazione ai percorsi formativi evidenzia come l'offerta di Fondoprofessioni si articoli in modalità e contenuti capaci di rispondere a esigenze diverse del tessuto imprenditoriale aderente. La prevalenza di imprese di piccole dimensioni, insieme alla diffusione di figure impiegate amministrative e tecniche tra i partecipanti, riflette la struttura tipica degli studi professionali e dei servizi alle imprese che costituiscono la base del Fondo. Allo stesso tempo, la crescente attenzione verso competenze tecnico-specialistiche, digitali e personalizzate – come nel caso dei corsi *one to one* e piccoli gruppi – segnala un'evoluzione della domanda formativa verso percorsi sempre più mirati e qualificanti.

## **SEZIONE PRIMA**

*3° Rapporto sulla formazione  
continua di Fondoprofessioni*

### **PARTE III**

**Parola ai datori di lavoro  
e ai dipendenti**

## 7. La 3° Indagine sulla formazione continua ai datori di lavoro

Il presente capitolo analizza i principali risultati della 3° Indagine sulla formazione continua, realizzata dall'Osservatorio delle libere professioni nei primi mesi del 2026. L'indagine è stata condotta attraverso un questionario *web based* rivolto ai liberi professionisti datori di lavoro iscritti alla Gestione Professionisti di Ebipro. Sono stati raccolti oltre 1.800 questionari, che hanno consentito di definire un campione operativo composto da 1.295 datori di lavoro. L'obiettivo è esaminare la diffusione e le caratteristiche della formazione continua negli studi professionali, con particolare riferimento alla percezione delle competenze dei dipendenti, alla partecipazione alle attività formative, alle modalità di finanziamento e alle priorità future. Una sezione conclusiva è dedicata ai fabbisogni formativi degli stessi datori di lavoro. Per alcune domande è inoltre possibile il confronto con la prima edizione dell'indagine, realizzata nel 2023, così da cogliere l'evoluzione delle dinamiche nel triennio.

Prima di entrare nel merito dei risultati, è opportuno analizzare le caratteristiche anagrafiche, territoriali e organizzative degli studi coinvolti, al fine di valutare la composizione del campione e la sua coerenza con l'universo di riferimento (Tabella 7.1).

Dal punto di vista settoriale, il campione si concentra negli studi di commercialisti (25,1%), negli studi di consulenza del lavoro (18,6%) e negli studi odontoiatrici (14,9%), seguiti dalle altre attività professionali, scientifiche e tecniche (13,8%). Quote inferiori si registrano negli studi di architettura e ingegneria (8,8%) e nelle attività di sanità e assistenza (8,5%), mentre risultano più contenute le presenze degli studi legali (5,4%) e notarili (1,3%). Le restanti attività, riunite nella categoria "Altro", presentano incidenze residuali.

La diffusione dei Fondi interprofessionali appare eterogenea. In generale, il 38,8% degli studi aderisce a Fondoprofessioni e il 9,7% ad altri Fondi, mentre il 24,2% non aderisce ad alcun Fondo; resta elevata anche la quota di chi non conosce la situazione del proprio studio (27,3%). Il confronto con la rilevazione del 2023 evidenzia una sostanziale stabilità del quadro complessivo, con una lieve crescita dell'adesione a Fondoprofessioni (dal 37,1% al 38,8%) e una contestuale riduzione della quota di studi non aderenti (dal 28,4% al 27,3%), a fronte di una incidenza pressoché invariata degli altri Fondi e di coloro che non conoscono la propria posizione. Tali dinamiche segnalano una diffusione ancora graduale dello strumento, accompagnata da un livello non trascurabile di scarsa consapevolezza tra i datori di lavoro. A livello settoriale, Fondoprofessioni è particolarmente diffuso negli studi di consulenza del lavoro (58,4%), tra i commercialisti (51,5%) e negli studi odontoiatrici (49,7%), mentre presenta incidenze più contenute negli studi di architettura e ingegneria (8,7%) e nelle attività di sanità e assistenza (13,9%). Parallelamente, la quota di studi non aderenti è più elevata tra gli studi notarili (60,0%), legali (51,5%) e di architettura e ingegneria (45,2%).

La dimensione occupazionale conferma la netta prevalenza di studi di dimensioni contenute: gli studi con un solo dipendente rappresentano il 33,5% del campione, quelli con due-cinque dipendenti il 50,2%, mentre solo il 16,3% supera i sei lavoratori. In questo contesto emerge una relazione chiara tra dimensione e adesione ai Fondi: la quota di studi non aderenti scende dal 36,2% tra quelli più piccoli al 17,9% tra quelli con sei o più dipendenti, mentre l'adesione a Fondoprofessioni cresce dal 28,0% al 46,2%.

Sul piano anagrafico, i datori di lavoro sono prevalentemente uomini (64,1%) e si concentrano nelle classi di età più mature: il 42,6% ha tra i 55 e i 64 anni e il 22,7% ha almeno 65 anni. L'adesione a Fondoprofessioni risulta più elevata tra le donne (42,0% contro 37,2%) e tra i rispondenti più anziani, mentre tra gli under 45 è maggiore sia la quota di chi non conosce

l'adesione del proprio studio (38,9%), sia quella di chi segnala la mancata adesione (26,6%). Dal punto di vista territoriale, il campione è fortemente concentrato nel Nord (66,5%), a fronte del 13,3% del Centro e del 20,2% del Mezzogiorno. L'adesione a Fondoprofessioni risulta più diffusa nel Nord Est (42,9%) e nel Nord Ovest (39,8%), mentre nel Mezzogiorno si osserva una maggiore incidenza dell'adesione ad altri Fondi.

Emerge un campione composto prevalentemente da studi di dimensioni contenute, attivi nei principali comparti delle professioni economico-giuridiche e sanitarie e localizzati soprattutto al Nord. La sua composizione appare coerente, pur con alcune differenze, con la platea dei datori di lavoro iscritti alla Gestione Professionisti e con quella degli studi aderenti a Fondoprofessioni.

**Tabella 7.1: Quota di rispondenti all'indagine e di adesione ai Fondi interprofessionali, divisione per sesso, classe d'età, classe dimensionale, regione e settore Ateco del proprio studio**

Ordinamento del settore di attività economica per quota sul campione decrescente. Dati 2026.

	Quota sul campione	% di adesione ai Fondi interprofessionali			
		Fondoprofessioni	Altri Fondi	Non so	Lo studio non aderisce a nessun FPI
<i>Studi commercialisti</i>	25,1%	51,5%	7,1%	18,9%	22,5%
<i>Studi di consulenza del lavoro</i>	18,6%	58,4%	19,5%	9,0%	13,1%
<i>Studi odontoiatrici</i>	14,9%	49,7%	4,0%	27,1%	19,2%
<i>Altre attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	13,8%	25,6%	11,0%	31,1%	32,3%
<b>Settore di attività economica</b>					
<i>Studi di architettura e d'ingegneria, e collaudi ed analisi tecniche</i>	8,8%	8,7%	11,5%	34,6%	45,2%
<i>Altre attività di sanità e assistenza</i>	8,5%	13,9%	7,9%	40,6%	37,6%
<i>Studi legali</i>	5,4%	20,3%	1,6%	26,6%	51,5%
<i>Altro</i>	3,6%	16,3%	11,6%	37,2%	34,9%
<i>Studi notarili</i>	1,3%	20,0%	6,7%	13,3%	60,0%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>38,8%</b>	<b>9,7%</b>	<b>27,3%</b>	<b>24,2%</b>
<b>Classe dimensionale</b>					
<i>1 dipendente</i>	33,5%	28,0%	6,3%	29,5%	36,2%
<i>2 dipendenti</i>	22,8%	43,2%	8,1%	23,1%	25,6%
<i>3-5 dipendenti</i>	27,4%	43,9%	9,1%	23,8%	23,2%
<i>6 e più dipendenti</i>	16,3%	46,2%	20,0%	15,9%	17,9%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>38,8%</b>	<b>9,7%</b>	<b>27,3%</b>	<b>24,2%</b>
<b>Sesso</b>					
<i>Femmine</i>	35,9%	42,0%	11,3%	22,6%	24,1%
<i>Maschi</i>	64,1%	37,2%	8,7%	25,1%	29,0%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>38,8%</b>	<b>9,7%</b>	<b>27,3%</b>	<b>24,2%</b>
<b>Classe d'età</b>					
<i>Fino a 44 anni</i>	9,5%	23,9%	10,6%	38,9%	26,6%
<i>45-54 anni</i>	25,2%	37,9%	10,6%	21,9%	29,6%
<i>55-64 anni</i>	42,6%	39,4%	10,2%	23,6%	26,8%
<i>65 anni e più</i>	22,7%	44,1%	7,4%	22,2%	26,3%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>38,8%</b>	<b>9,7%</b>	<b>27,3%</b>	<b>24,2%</b>
<b>Ripartizione geografica</b>					
<i>Nord Ovest</i>	36,4%	39,8%	8,0%	24,6%	27,6%
<i>Nord Est</i>	30,1%	42,9%	8,1%	20,6%	28,4%
<i>Centro</i>	13,3%	35,3%	10,4%	26,5%	27,8%
<i>Mezzogiorno</i>	20,2%	31,4%	17,0%	27,7%	23,9%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>38,8%</b>	<b>9,7%</b>	<b>27,3%</b>	<b>24,2%</b>

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

**Tabella 7.2: “Qual è la sua opinione sulle competenze possedute dai suoi dipendenti?”, divisione per sesso, classe d’età, classe dimensionale, regione e settore Ateco del proprio studio**

Ordinamento del settore di attività economica per conoscenze adeguate decrescenti. Dati 2026.

	Sono adeguate	Sono parzialmente adeguate	Sono sufficienti	Sono inadeguate	Non saprei
<b>Settore di attività economica</b>					
Studi odontoiatrici	80,6%	8,2%	9,0%	0,0%	2,2%
Altre attività di sanità e assistenza	78,8%	8,8%	12,5%	0,0%	0,0%
Studi legali	77,5%	7,5%	15,0%	0,0%	0,0%
Studi notarili	66,7%	11,1%	22,2%	0,0%	0,0%
Altro	66,7%	18,5%	11,1%	3,7%	0,0%
Altre attività professionali, scientifiche e tecniche	61,3%	12,6%	22,7%	0,8%	2,5%
Studi commercialisti	60,5%	12,2%	23,5%	2,1%	1,7%
Studi di architettura e d'ingegneria, e collaudi ed analisi tecniche	59,5%	12,7%	21,5%	6,3%	0,0%
Studi di consulenza del lavoro	59,4%	12,7%	25,5%	1,2%	1,2%
<b>Totale</b>	<b>66,1%</b>	<b>11,5%</b>	<b>19,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,3%</b>
<b>Classe dimensionale</b>					
1 dipendente	66,3%	11,2%	19,0%	2,7%	0,7%
2 dipendenti	67,2%	8,3%	21,6%	1,0%	2,0%
3-5 dipendenti	69,0%	12,4%	15,9%	1,6%	1,2%
6 e più dipendenti	58,9%	14,9%	24,1%	0,0%	2,1%
<b>Totale</b>	<b>66,1%</b>	<b>11,5%</b>	<b>19,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,3%</b>
<b>Sesso</b>					
Femmine	61,4%	14,2%	21,8%	1,9%	0,6%
Maschi	68,7%	10,0%	18,3%	1,4%	1,6%
<b>Totale</b>	<b>66,1%</b>	<b>11,5%</b>	<b>19,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,3%</b>
<b>Classe d'età</b>					
Fino a 44 anni	55,7%	14,9%	24,7%	2,1%	2,6%
45-54 anni	68,8%	9,9%	19,1%	1,1%	1,1%
55-64 anni	80,1%	5,6%	12,8%	1,0%	0,5%
65 anni e più	52,2%	22,2%	21,1%	3,3%	1,1%
<b>Totale</b>	<b>66,1%</b>	<b>11,5%</b>	<b>19,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,3%</b>
<b>Ripartizione geografica</b>					
Nord Ovest	68,3%	10,3%	18,9%	0,6%	1,9%
Nord Est	67,6%	9,9%	19,5%	2,6%	0,4%
Centro	66,3%	11,4%	20,1%	1,6%	0,5%
Mezzogiorno	57,1%	18,3%	19,8%	1,6%	3,2%
<b>Totale</b>	<b>66,1%</b>	<b>11,5%</b>	<b>19,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,3%</b>

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

L'analisi si apre con la percezione che i datori di lavoro hanno delle competenze possedute dai propri dipendenti (Tabella 7.2). La grande maggioranza dei datori di lavoro esprime una valutazione complessivamente positiva: il 66,1% ritiene le competenze pienamente adeguate, l'11,5% parzialmente adeguate e il 19,5% comunque sufficienti, mentre i giudizi di inadeguatezza restano marginali (1,6%).

Analizzando i dati per settore di attività economica, gli studi odontoiatrici si distinguono per la quota più elevata di competenze ritenute adeguate (80,6%), mentre gli studi di consulenza del lavoro e quelli di architettura e ingegneria registrano i valori più contenuti, attestandosi

rispettivamente al 59,4% e al 59,5%. In particolare, gli studi di architettura e ingegneria, oltre a registrare una delle quote più basse di competenze ritenute adeguate, presentano anche la percentuale più elevata di giudizi di inadeguatezza (6,3%), quasi quattro volte superiore alla media complessiva.

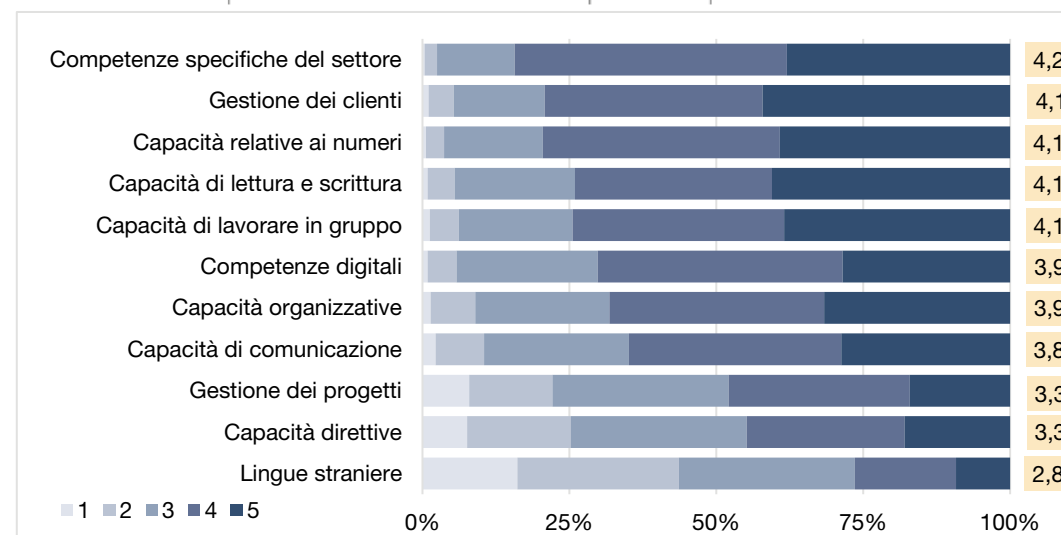
Con riferimento alla classe dimensionale, non emergono differenze particolarmente marcate, sebbene gli studi con 3-5 dipendenti presentino la quota di competenze ritenute adeguate più elevata (69,0%) e quelli con 6 o più dipendenti la più bassa (58,9%).

I professionisti maschi tendono a valutare le competenze dei propri dipendenti come adeguate in misura maggiore (68,7%) rispetto alle colleghe (61,4%). Si osserva inoltre un andamento non lineare per classe d'età: la quota di giudizi positivi raggiunge un valore particolarmente elevato nella fascia 55-64 anni (80,1%), mentre risulta più contenuta tra i professionisti più giovani (55,7%) e tra i più anziani (52,2%).

Infine, si conferma un divario geografico rilevante: il Nord Ovest registra la quota più elevata di competenze ritenute adeguate (68,3%), mentre il Mezzogiorno si attesta sul valore più basso (57,1%), con un differenziale di oltre 10 punti percentuali.

**Figura 7.1: “Su una scala da 1 a 5, come valuta le competenze complessive dei suoi dipendenti?”**

In etichetta media ponderata. Ordine decrescente per media ponderata. Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua dei datori di lavoro"

Ai datori di lavoro è stato chiesto di valutare le diverse competenze dei propri dipendenti su una scala da 1 a 5. Il quadro che emerge è complessivamente positivo, con una media generale pari a 3,8 e una marcata concentrazione delle risposte nei livelli più elevati della scala: per gran parte delle competenze considerate, infatti, le valutazioni pari a 4 o 5 risultano prevalenti, segnalando un giudizio diffusamente favorevole sulle competenze possedute.

Entrando nel dettaglio, le valutazioni più elevate si registrano per le competenze specifiche del settore (4,2), seguite dalla gestione dei clienti, dalle capacità numeriche, dalla capacità di lettura

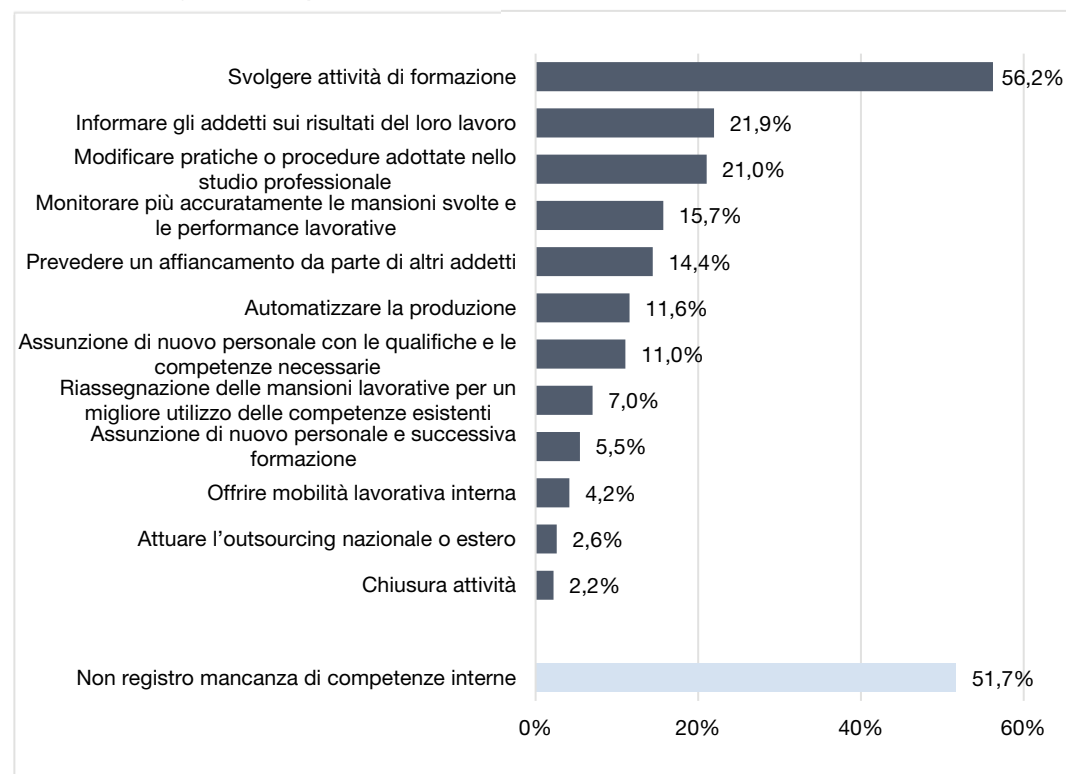
e scrittura e dalla capacità di lavorare in gruppo (tutte pari a 4,1). Si tratta di competenze centrali nell'operatività degli studi professionali, che richiedono un elevato livello di specializzazione tecnica e una solida capacità di interazione con la clientela.

Le competenze digitali e organizzative si collocano su valori leggermente inferiori (3,9), pur mantenendo una valutazione complessivamente positiva. Più contenuti risultano invece i punteggi relativi alla gestione dei progetti e alle capacità direttive (3,3), verosimilmente in relazione al fatto che tali competenze riguardano funzioni di coordinamento meno diffuse all'interno degli studi di dimensioni ridotte.

All'ultimo posto si collocano le lingue straniere (2,8), unica area per la quale si osserva una maggiore incidenza di valutazioni basse, con una quota significativa di risposte concentrate nei livelli 1 e 2. Questo risultato appare coerente con la prevalente operatività degli studi professionali in contesti locali e con una clientela principalmente nazionale.

**Figura 7.2: “Quali azioni ha intrapreso o sta intraprendendo lo studio per sopperire alla mancanza di competenze interne?”**

Domanda a risposta multipla. Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

Proseguendo l'analisi sulle competenze, la Figura 7.2 illustra le principali azioni intraprese o che si intende intraprendere per migliorarle all'interno degli studi. Oltre la metà dei datori di lavoro (51,7%) non rileva particolari criticità nelle competenze dei propri collaboratori. Tra le strategie

adottate, la formazione rappresenta di gran lunga lo strumento più utilizzato, indicato dal 56,2% degli intervistati, a conferma del ruolo centrale attribuito all'aggiornamento continuo. Seguono, con valori significativamente inferiori, interventi di natura organizzativa e gestionale, quali l'informazione agli addetti sui risultati del lavoro (21,9%) e la modifica di pratiche o procedure adottate nello studio (21,0%). Più contenuto risulta il ricorso ad azioni come il monitoraggio delle mansioni e delle performance (15,7%) o l'affiancamento tra lavoratori (14,4%), mentre l'assunzione di nuovo personale o la riorganizzazione delle attività rappresentano opzioni meno diffuse. Le strategie più radicali, come il ricorso all'outsourcing (2,6%) o la chiusura dell'attività (2,2%), risultano invece residuali. Il quadro evidenzia come il rafforzamento delle competenze venga perseguito prevalentemente attraverso strumenti interni e incrementali, piuttosto che mediante interventi strutturali o discontinui.

L'analisi si concentra quindi sulla diffusione delle attività di formazione rivolte ai dipendenti degli studi professionali. La Figura 7.3 riporta la quota di studi i cui dipendenti hanno partecipato ad almeno un'iniziativa formativa nel corso dell'ultimo anno, escludendo la formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Complessivamente, il 58,9% degli studi ha coinvolto i propri dipendenti in attività formative, ma emergono differenze rilevanti tra i diversi sottogruppi considerati.

Dal punto di vista settoriale, la partecipazione alla formazione varia in misura significativa: si passa dal 34,4% degli studi legali al 76,3% degli studi odontoiatrici. Per questi ultimi, il valore particolarmente elevato è plausibilmente riconducibile alla presenza di obblighi formativi specifici, come nel caso degli assistenti alla poltrona (ASO). Valori superiori alla media si registrano anche negli studi di architettura e ingegneria (64,4%) e nelle altre attività professionali, scientifiche e tecniche (62,2%). Nella maggior parte dei settori oltre la metà degli studi ha partecipato ad attività formative, mentre livelli inferiori si osservano negli studi notarili (46,7%), nelle attività di sanità e assistenza (41,6%) e negli studi legali (34,4%).

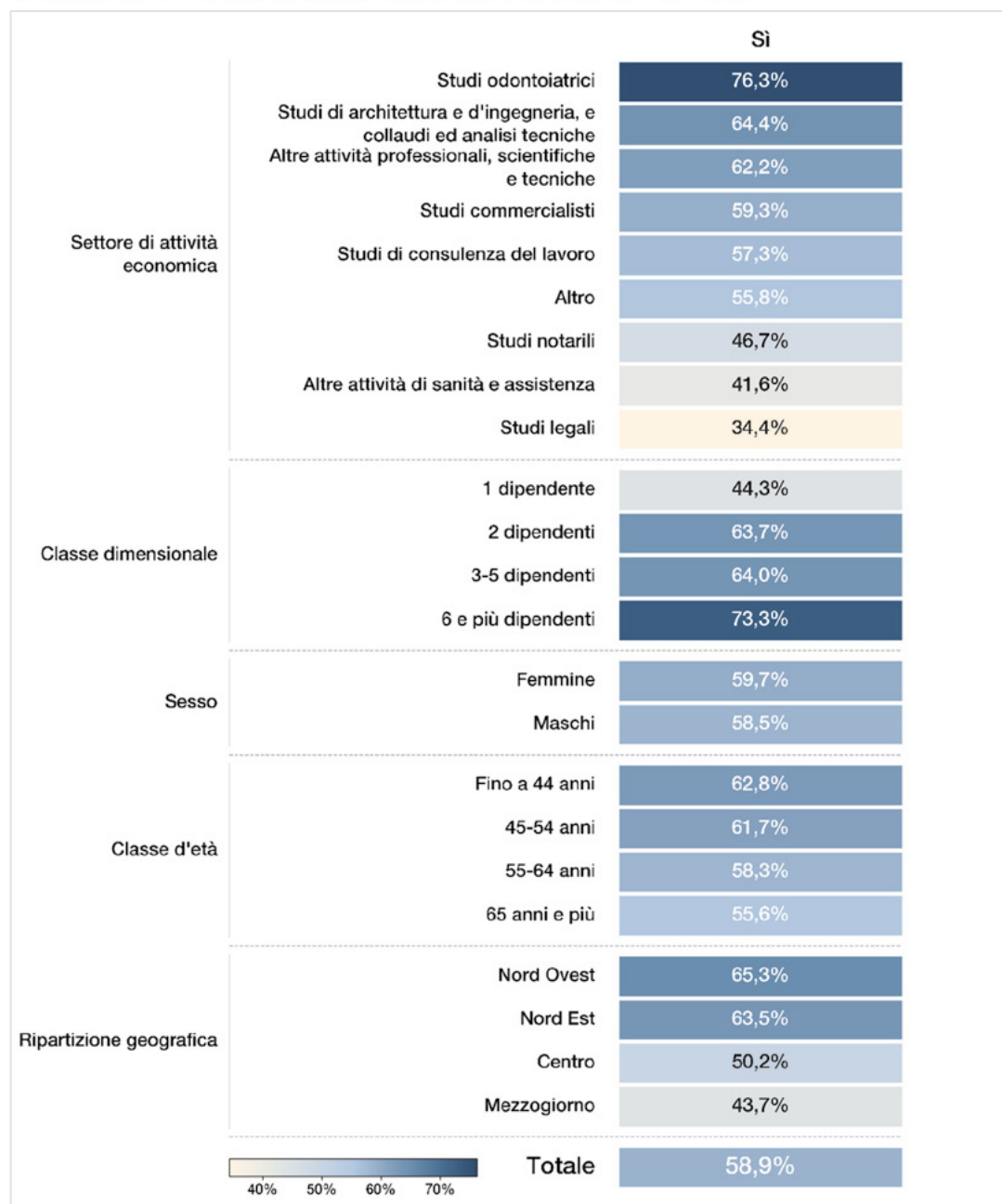
La dimensione dello studio si conferma un fattore determinante. La quota di studi con dipendenti coinvolti in attività formative cresce al crescere del numero dei lavoratori: dal 44,3% negli studi con un solo dipendente si passa al 63,7% tra quelli con due dipendenti, al 64,0% tra quelli con tre-cinque dipendenti, fino al 73,3% negli studi con sei o più dipendenti. Il divario tra le strutture più piccole e quelle più organizzate è quindi marcato e suggerisce la presenza di vincoli operativi che limitano la partecipazione alla formazione negli studi di minori dimensioni.

Anche la localizzazione geografica evidenzia differenze significative. La partecipazione alla formazione è più elevata nel Nord Ovest (65,3%) e nel Nord Est (63,5%), mentre si riduce nel Centro (50,2%) e nel Mezzogiorno (43,7%). Questo andamento si accompagna a quanto osservato in precedenza sulla percezione delle competenze: nelle aree in cui i datori di lavoro esprimono valutazioni mediamente meno positive si registra anche una minore diffusione delle attività formative.

Con riferimento alle caratteristiche del datore di lavoro, non emergono differenze rilevanti per sesso. Si osserva invece un gradiente per età: la quota di studi che investono in formazione è più elevata tra i professionisti più giovani (62,8% fino a 44 anni) e tende a ridursi progressivamente al crescere dell'età, fino al 55,6% tra gli over 65. Tale andamento potrebbe riflettere sia fattori legati alla fase del ciclo di vita dell'attività, sia differenze generazionali nella propensione all'aggiornamento.

**Figura 7.3: “Indicare se negli ultimi 12 mesi uno o più dipendenti dello studio ha partecipato a corsi e/o attività di formazione”, divisione per sesso, classe d’età, classe dimensionale, regione e settore Ateco dello studio nel quale lavorano**

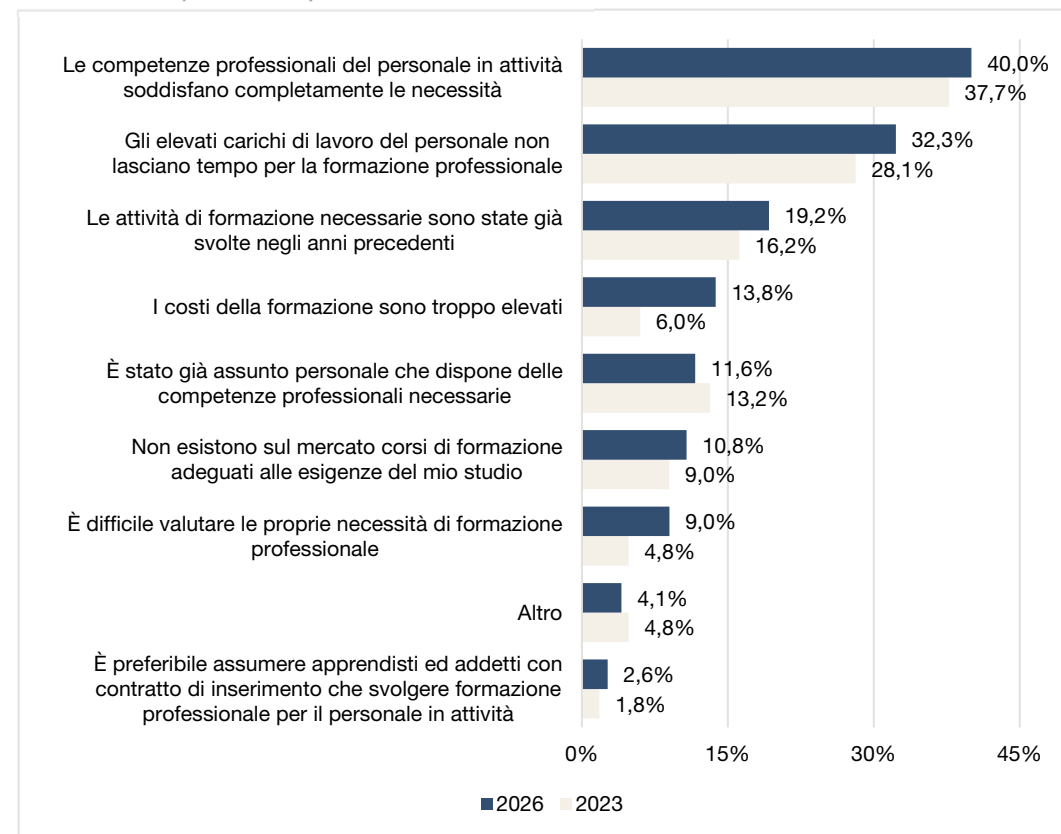
Non si considera la formazione obbligatoria in ambito di salute e sicurezza sul lavoro. Ordinarmento del settore di attività economica decrescente. Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della “III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro”

**Figura 7.4: “Per quali dei seguenti motivi il suo studio non ha svolto formazione professionale?”**

Domanda a risposta multipla. Dati 2023 e 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della “I Indagine sulla formazione continua datori di lavoro” e della “III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro”

La Figura 7.4 presenta i principali motivi per cui gli studi professionali non hanno svolto attività di formazione, mettendo a confronto i risultati della prima e della terza indagine. In generale, emerge un quadro di sostanziale continuità nelle motivazioni dichiarate, pur in presenza di alcune variazioni che segnalano cambiamenti nelle condizioni operative degli studi.

Il motivo più frequentemente indicato resta la percezione che le competenze del personale siano già adeguate alle esigenze dello studio (40,0%, in aumento rispetto al 37,7% del 2023). Al secondo posto si collocano gli elevati carichi di lavoro (32,3% contro 28,1%), a conferma del ruolo centrale dei vincoli organizzativi nella limitazione della partecipazione alla formazione. Tra gli altri fattori, si osserva un incremento della quota di chi segnala che le attività formative necessarie sono già state svolte (19,2% contro 16,2%), mentre cresce in modo più marcato il peso attribuito ai costi della formazione, indicati dal 13,8% dei rispondenti a fronte del 6,0% rilevato nella precedente indagine. Aumenta anche la difficoltà nel valutare le proprie esigenze formative (9,0% contro 4,8%), segnalando un possibile fabbisogno di supporto nella pianificazione e nell'orientamento delle attività di aggiornamento.

Restano invece su livelli più contenuti le motivazioni legate alla disponibilità di personale già adeguatamente formato (11,6% nel 2026 contro 13,2% nel 2023) o alla mancanza di offerta formativa adeguata (10,8% contro 9,0%), mentre risultano marginali le opzioni più residuali, come il ricorso all'apprendistato in alternativa alla formazione o altre motivazioni.

Le risposte aperte sugli aspetti organizzativi che ostacolano la formazione risultano coerenti con quanto osservato: la mancanza di tempo e i carichi di lavoro emergono come i principali impedimenti, indipendentemente dalla dimensione dello studio. Al crescere della dimensione, tuttavia, tali criticità tendono ad articolarsi in forme organizzative più complesse, legate alla gestione del personale, al coordinamento interno e all'impatto della formazione sull'attività produttiva. Gli ostacoli non cambiano quindi nella loro natura, ma nella loro configurazione, riflettendo il passaggio da una dimensione prevalentemente individuale a una struttura più articolata

L'analisi delle modalità di finanziamento della formazione evidenzia come, tra gli studi che hanno partecipato ad attività formative, le risorse proprie rappresentino di gran lunga la principale fonte di copertura (83,5%). I Fondi interprofessionali si collocano al secondo posto (24,0%), seguiti dai contributi degli enti bilaterali (6,1%), mentre le altre fonti (3,6%) e i finanziamenti pubblici regionali (1,2%) risultano marginali.

Tra i datori di lavoro iscritti a un Fondo interprofessionale, il ricorso a tali strumenti aumenta in modo significativo (42,1%), mentre si riduce, pur rimanendo prevalente, l'utilizzo di risorse proprie (76,7%). Anche i contributi degli enti bilaterali mostrano una diffusione leggermente più elevata (9,4%), mentre il ricorso ad altre fonti (2,4%) e ai finanziamenti pubblici regionali (0,3%) resta residuale (Figura 7.5).

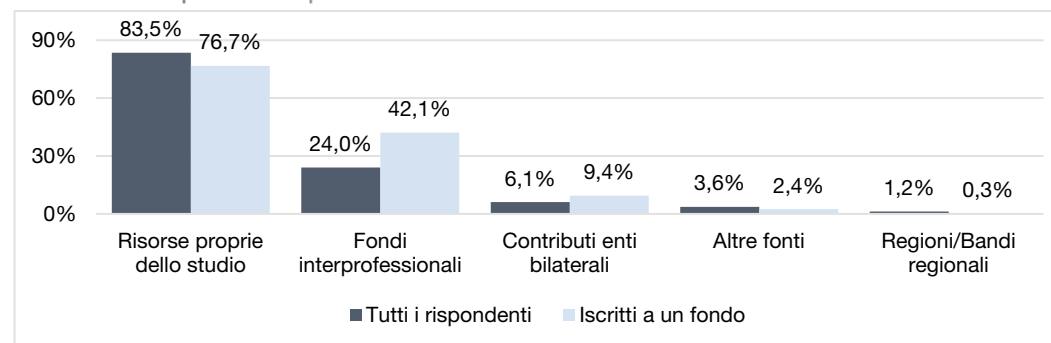
La dimensione dello studio rappresenta un fattore determinante: al crescere del numero di dipendenti aumenta la capacità di attivare fonti di finanziamento esterne, in particolare i Fondi interprofessionali, mentre negli studi più piccoli prevale il ricorso a risorse proprie. Una dinamica analoga, seppur meno marcata, si osserva sul piano territoriale, con una minore diffusione di tutte le fonti di finanziamento nelle aree in cui l'attività formativa è più contenuta.

L'analisi evidenzia come la formazione negli studi professionali sia ancora sostenuta prevalentemente da risorse interne, mentre gli strumenti di finanziamento dedicati risultano sottoutilizzati, soprattutto tra le realtà di minori dimensioni.

La maggiore capacità di attivare canali di finanziamento istituzionali si associa anche a una più elevata propensione a investire in formazione nel prossimo anno: il 36,3% degli iscritti a un Fondo interprofessionale prevede di aumentare le risorse dedicate, contro il 29,4% della totalità dei rispondenti (Figura 7.6).

**Figura 7.5: “Con quali risorse sono stati finanziati i corsi di formazione?”, divisione per tutti i rispondenti e rispondenti iscritti a un fondo**

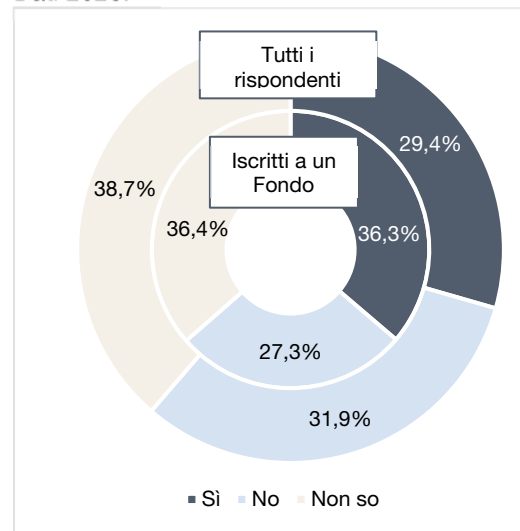
Domanda a risposta multipla. Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

**Figura 7.6: “Nel prossimo anno, prevede di aumentare le risorse (in termini di tempo e/o denaro) per la formazione dei dipendenti?”, divisione per tutti i rispondenti e rispondenti iscritti a un fondo**

Dati 2026.

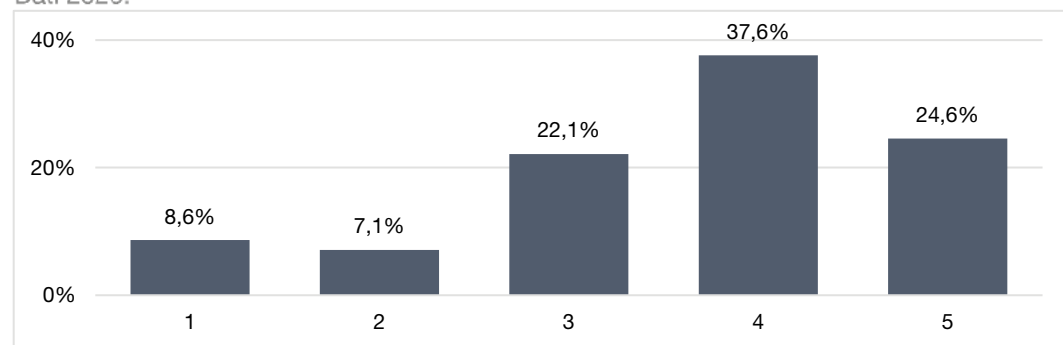


Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

La Figura 7.7 evidenzia il grado di soddisfazione dei datori di lavoro rispetto alla capacità dei corsi finanziati dai Fondi interprofessionali di rispondere alle esigenze formative dello studio. Il giudizio appare positivo: il 62,2% dei rispondenti si colloca nei livelli più elevati della scala (4 e 5), con il 37,6% che assegna un punteggio pari a 4 e il 24,6% il punteggio massimo. Le valutazioni negative risultano contenute, a conferma di una percezione generalmente favorevole dell'efficacia dello strumento. Si osserva inoltre come i datori di lavoro iscritti a Fondoprofessionisti esprimano livelli di soddisfazione leggermente superiori rispetto al totale dei rispondenti, suggerendo che una maggiore familiarità con i Fondi si accompagni a una valutazione più positiva della loro capacità di rispondere ai fabbisogni formativi. Il dato appare coerente con le priorità formative emerse in precedenza. La buona valutazione dei corsi finanziati indica che i Fondi interprofessionali possono rappresentare uno strumento efficace per sostenere la domanda di aggiornamento tecnico-normativo, di digitalizzazione e di sviluppo delle competenze trasversali all'interno degli studi professionali.

**Figura 7.7: “Indichi da 1 a 5 quanto ritiene che i corsi finanziati dal fondo interprofessionale rispondano alle esigenze formative dello studio”**

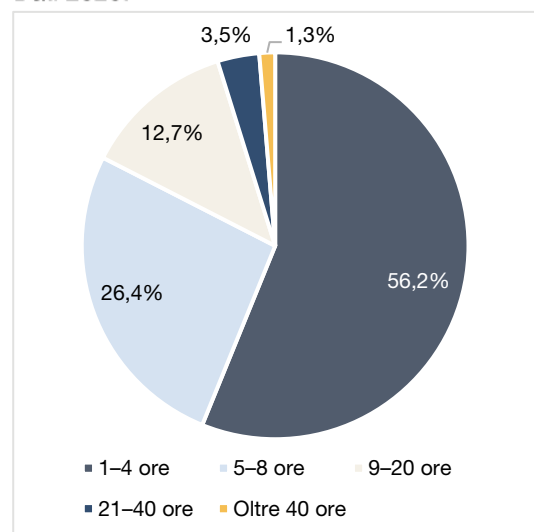
Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

**Figura 7.8: “Quale durata dei corsi di formazione ritiene più sostenibile ed efficace per i suoi dipendenti?”**

Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

La Figura 7.8 evidenzia come la maggioranza dei datori di lavoro preferisca corsi di formazione di breve durata: il 56,2% indica infatti una durata compresa tra 1 e 4 ore. Tale orientamento appare coerente con le caratteristiche organizzative degli studi professionali, generalmente di dimensioni contenute e quindi maggiormente vincolati alla continuità operativa.

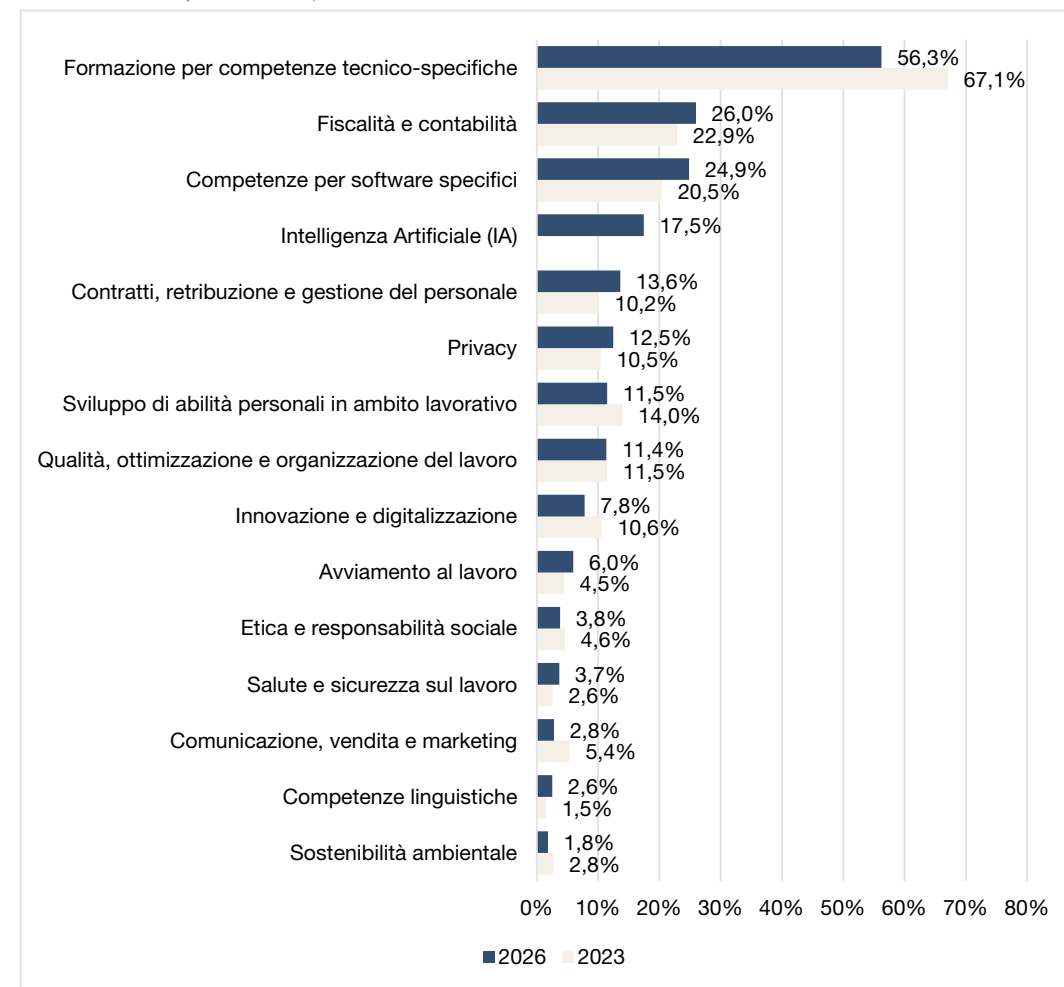
Una quota significativa di rispondenti si orienta verso corsi di durata intermedia, tra 5 e 8 ore (26,4%), mentre le opzioni più lunghe risultano decisamente meno diffuse: il 12,7% indica una durata tra 9 e 20 ore, il 3,5% tra 21 e 40 ore e solo l'1,3% ritiene ottimali percorsi superiori alle 40 ore.

L'analisi per settore non evidenzia molte differenze sostanziali, confermando una diffusa preferenza per soluzioni formative brevi. Tuttavia, una maggiore apertura verso durate più estese si osserva negli studi odontoiatrici, di architettura e ingegneria e nelle altre attività professionali e scientifiche, ambiti caratterizzati da un più elevato

contenuto tecnico delle prestazioni. In particolare, negli studi odontoiatrici la preferenza per corsi di 1-4 ore e di 5-8 ore risulta equivalente (39,2% per entrambe le classi), segnalando una maggiore propensione verso percorsi formativi di durata intermedia rispetto agli altri settori.

**Figura 7.9: “Quali sono le aree tematiche dei corsi erogati?”, divisione per anno di indagine**

Nel 2026 non si considera la formazione obbligatoria in ambito di Salute e Sicurezza sul lavoro. Domanda a risposta multipla. Dati 2023 e 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

La Figura 7.9 illustra le principali aree tematiche dei corsi di formazione svolti dai dipendenti degli studi professionali, mettendo a confronto i risultati della prima e della terza indagine. Va precisato che i dati relativi al 2026 escludono i corsi obbligatori in materia di salute e sicurezza sul lavoro, inclusi invece nella rilevazione del 2023.

La formazione per competenze tecnico-specifiche si conferma largamente predominante (56,3%), pur registrando una flessione di 10,8 punti percentuali rispetto alla precedente indagine. Questo dato conferma come l'aggiornamento professionale continui a rappresentare il fulcro dell'investimento formativo negli studi, dove la padronanza tecnica costituisce un requisito essenziale per l'esercizio dell'attività.

Seguono fiscalità e contabilità (26,0%) e competenze per software specifici (24,9%), entrambe in crescita rispetto al 2023, a indicare una domanda formativa orientata sia all'aggiornamento normativo sia all'utilizzo di strumenti operativi sempre più digitalizzati.

Un elemento di particolare rilievo riguarda l'intelligenza artificiale, che nella terza indagine compare per la prima volta come categoria autonoma e raccoglie il 17,5% delle preferenze. Nella rilevazione precedente, tale ambito era ricompreso nella più ampia categoria dell'innovazione e digitalizzazione, che nel 2026 si attesta al 7,8% (10,6% nel 2023). La distinzione tra le due voci consente di cogliere con maggiore precisione una domanda formativa sull'IA già presente, ma in precedenza non pienamente esplicitata. Considerate congiuntamente, le due aree segnalano un rafforzamento dell'attenzione verso le trasformazioni tecnologiche in atto.

Superano la soglia del 10% anche le aree relative a contratti, retribuzione e gestione del personale (13,6%), privacy (12,5%), sviluppo di abilità personali in ambito lavorativo (11,5%) e qualità, ottimizzazione e organizzazione del lavoro (11,4%). Accanto alle competenze tecnico-specialistiche emerge quindi una domanda formativa sempre più orientata agli aspetti organizzativi e gestionali dello studio, che riflette l'esigenza di rafforzare non solo le competenze professionali, ma anche quelle legate al funzionamento e all'efficienza delle strutture operative.

Le Figure 7.10 e 7.11 approfondiscono ulteriormente questa prospettiva, rilevando direttamente dai datori di lavoro le aree formative che ritengono prioritarie per i propri dipendenti, offrendo così un'indicazione delle direttrici lungo cui gli studi professionali si preparano a evolvere.

**Figura 7.10: "Se avesse accesso a una serie di corsi di formazione di alta qualità, quali temi farebbe approfondire ai suoi dipendenti"**

Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

**Figura 7.11: "Se avesse accesso a una serie di corsi di formazione di alta qualità, quali competenze farebbe approfondire ai suoi dipendenti"**

Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

Sul piano dei contenuti tecnici, emerge la centralità dell'*aggiornamento tecnico-professionale e normativo*. Quest'ultimo riveste un'importanza particolare nel mondo delle libere professioni, dove il continuo mutamento del quadro normativo di riferimento impone un aggiornamento costante come condizione imprescindibile per mantenere la fiducia che cittadini e imprese ripongono negli studi. Accanto a questo, la forte presenza di temi legati all'*innovazione*, alla *digitalizzazione* e all'*intelligenza artificiale* testimonia una consapevolezza crescente verso le trasformazioni tecnologiche che il settore dovrà affrontare nei prossimi anni.

Sul piano delle competenze trasversali, la *gestione del tempo e delle priorità* emerge come la competenza più richiesta. In studi di piccole dimensioni, dove spesso un numero ridotto di persone è chiamato a gestire simultaneamente attività operative, relazioni con i clienti e adempimenti normativi, saper organizzare il proprio lavoro in modo efficace diventa una competenza determinante quanto quelle tecniche. A queste si affiancano *problem solving*, *comunicazione efficace*, *gestione delle relazioni con l'utenza* e *lavoro in team*, competenze che consentono ai collaboratori di adattarsi ai cambiamenti e di operare con efficacia in contesti sempre più complessi.

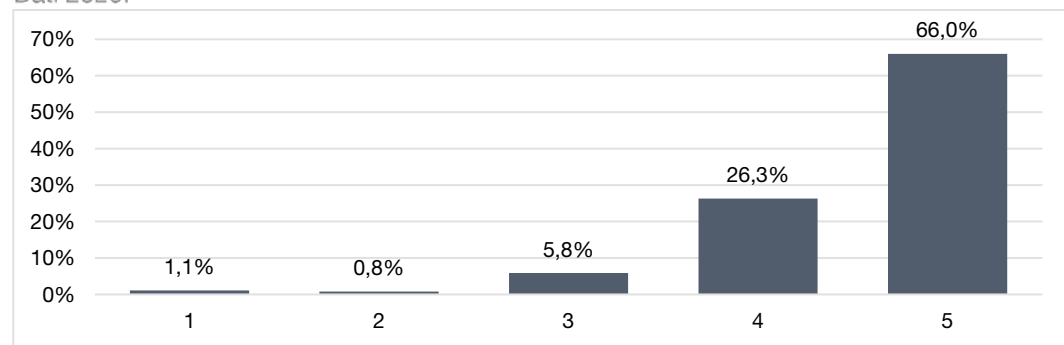
La lettura congiunta delle due dimensioni evidenzia una crescente integrazione tra competenze tecnico-normative e competenze trasversali, entrambe considerate rilevanti per il funzionamento degli studi professionali.

Infine, ai datori di lavoro è stato chiesto di esprimersi sulle proprie esigenze formative personali, indipendentemente da quelle dei propri dipendenti e dello studio. Esplorare questa dimensione è particolarmente significativo perché il professionista datore di lavoro non è solo gestore e promotore della formazione altrui, ma è a sua volta un soggetto in continuo aggiornamento, la

cui crescita personale si riflette direttamente sulla qualità e sulla competitività dello studio che guida. Comprendere cosa i professionisti sentono come prioritario per se stessi consente dunque di tracciare un quadro più completo e autentico della cultura formativa che caratterizza il mondo delle libere professioni.

**Figura 7.12: “Su una scala da 1 a 5 quanto reputa importante la propria formazione professionale?”**

Dati 2026.



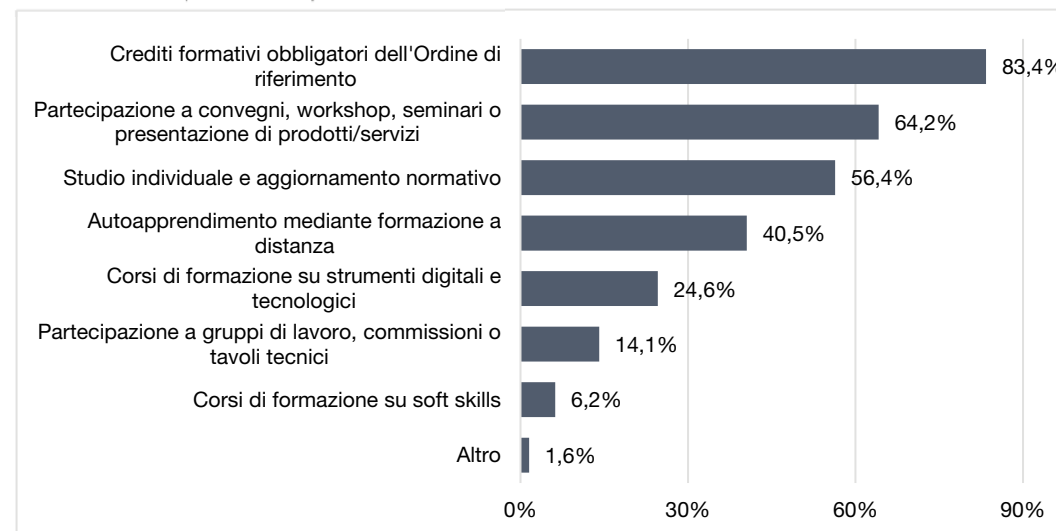
Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

La Figura 7.12 evidenzia come i datori di lavoro attribuiscono un'importanza molto elevata alla propria formazione professionale, con una media pari a 4,6 su 5. Il 66,0% dei rispondenti assegna il punteggio massimo e il 26,3% il valore 4, portando al 92,3% la quota complessiva concentrata nei livelli più alti della scala. Al contrario, i giudizi di scarsa rilevanza risultano del tutto marginali, con appena l'1,9% delle risposte collocate nei livelli 1 e 2. La distribuzione delle risposte evidenzia un elevato valore attribuito alla formazione professionale.

La modalità di formazione personale più diffusa tra i datori di lavoro è rappresentata dai crediti formativi obbligatori previsti dagli Ordini professionali (83,4%), a conferma del ruolo centrale svolto da questi ultimi nel garantire l'aggiornamento continuo. Seguono la partecipazione a convegni, workshop e seminari (64,2%) e lo studio individuale e l'aggiornamento normativo (56,4%), che evidenziano una significativa propensione a forme di apprendimento autonome e continuative. Rilevante è anche il ricorso alla formazione a distanza (40,5%), modalità particolarmente coerente con le esigenze di flessibilità organizzativa degli studi professionali. Più contenuta risulta invece la partecipazione a corsi su strumenti digitali e tecnologici (24,6%) e a gruppi di lavoro o tavoli tecnici (14,1%), mentre i percorsi dedicati alle competenze trasversali restano marginali (6,2%). La voce "Altro" (1,6%) comprende prevalentemente master e corsi professionalizzanti, segnalando come una quota minoritaria di professionisti scelga di investire in percorsi formativi più strutturati e di più lunga durata (Figura 7.13).

**Figura 7.13: “A livello personale, quali modalità di formazione professionale svolge attualmente?”**

Domanda a risposta multipla. Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

**Figura 7.14: “Se avesse accesso a una serie di corsi di formazione di alta qualità, quali temi le piacerebbe approfondire?”**

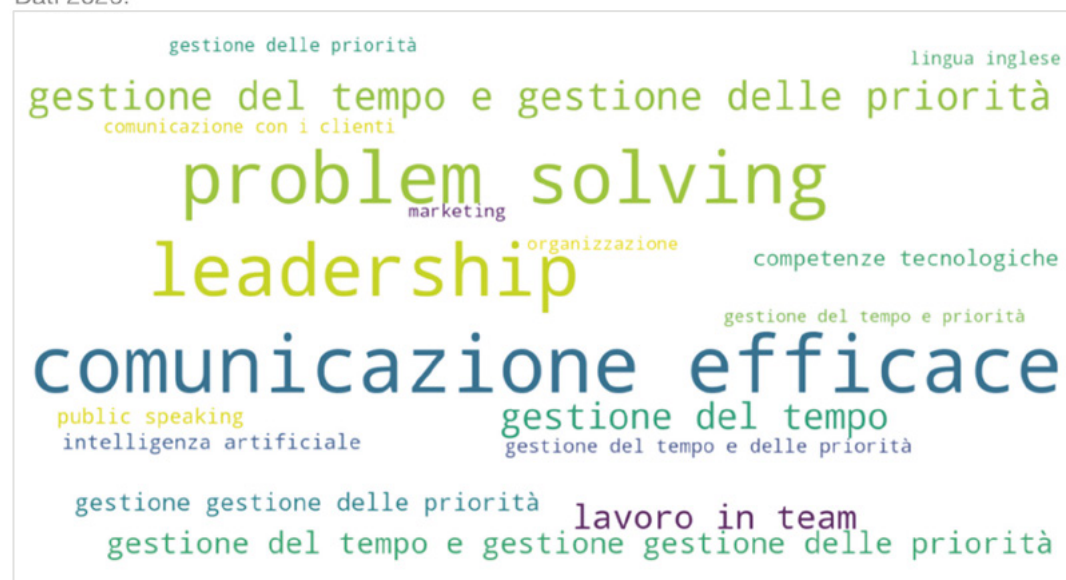
Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

**Figura 7.15: “Se avesse accesso a una serie di corsi di formazione di alta qualità, quali competenze (skills) le piacerebbe approfondire?”**

Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua datori di lavoro"

Le Figure 7.14 e 7.15 restituiscono le priorità formative che i datori di lavoro esprimono per loro stessi.

La prima nuvola di parole (Figura 7.14) evidenzia con chiarezza la centralità dei temi legati all'*innovazione* e alla *digitalizzazione*, affiancati dall'*aggiornamento tecnico-professionale e normativo*. La rilevanza attribuita all'*intelligenza artificiale* conferma quanto già emerso nell'analisi delle aree tematiche dei corsi per i dipendenti, indicando una crescente attenzione verso le trasformazioni tecnologiche in atto e la necessità, da parte dei professionisti, di rafforzare le proprie competenze in questo ambito. Compaiono inoltre riferimenti alla *gestione dello studio*, al *project management* e all'*utilizzo di strumenti tecnologici*, a indicare una domanda formativa che si estende oltre l'aggiornamento disciplinare e coinvolge anche le dimensioni organizzative e gestionali dell'attività professionale.

La seconda nuvola di parole (Figura 7.15) mette in luce, sul piano delle competenze, la centralità di *comunicazione efficace*, *problem solving* e *leadership*, affiancate dalla *gestione del tempo e delle priorità*. Quest'ultima, già emersa come competenza rilevante per i dipendenti, si conferma anche per i datori di lavoro, riflettendo le caratteristiche organizzative degli studi professionali, in cui il titolare è spesso chiamato a gestire simultaneamente attività operative, coordinamento del personale e aggiornamento continuo. La *leadership*, invece, risulta più marcata rispetto a quanto osservato per i dipendenti, segnalando una maggiore attenzione verso le competenze di guida e coordinamento richieste nel ruolo di datore di lavoro.

Il confronto tra le priorità formative espresse per i dipendenti e quelle riferite a se stessi evidenzia una sostanziale coerenza nei contenuti, con aggiornamento tecnico-normativo, digitalizzazione e intelligenza artificiale che emergono come ambiti centrali in entrambi i casi. Emergono tuttavia

alcune differenze nella declinazione delle competenze: mentre per i dipendenti assumono maggiore rilievo le competenze operative e relazionali, per i datori di lavoro risultano più rilevanti le competenze legate alla gestione, al coordinamento e alla capacità decisionale, come leadership, problem solving e organizzazione del tempo. Tali elementi riflettono la diversa funzione ricoperta all'interno dello studio e le specifiche esigenze connesse al ruolo.

L'indagine restituisce un sistema della formazione continua negli studi professionali caratterizzato da un'elevata attenzione verso l'aggiornamento, accompagnata da alcuni vincoli strutturali. I datori di lavoro esprimono valutazioni positive sulle competenze dei dipendenti e riconoscono alla formazione un ruolo centrale, sia per i collaboratori sia per se stessi.

Persistono tuttavia ostacoli rilevanti, legati soprattutto ai carichi di lavoro e ai vincoli organizzativi, che incidono in misura maggiore nelle realtà di minori dimensioni. Allo stesso tempo, gli strumenti di finanziamento dedicati, in particolare i Fondi interprofessionali, risultano ancora non pienamente utilizzati.

Sul piano dei contenuti, accanto all'aggiornamento tecnico-normativo emerge una crescente attenzione verso digitalizzazione, intelligenza artificiale e competenze organizzative, a indicare un ampliamento delle esigenze formative coerente con l'evoluzione del contesto professionale.

## 8. La 3° Indagine sulla formazione continua ai dipendenti

In questo capitolo, si osservano i principali risultati tratti dalla 3° Indagine sulla formazione continua condotta dall'Osservatorio delle libere professioni a inizio 2026. L'indagine è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario *web based* rivolto ai dipendenti degli studi professionali iscritti alla Cassa di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori degli studi professionali (Cadiprof). Complessivamente sono stati raccolti circa 11.800 questionari, da cui è stato definito un campione operativo di 9.700 dipendenti. L'obiettivo è analizzare la diffusione della formazione continua negli studi professionali, considerando la percezione delle competenze, la partecipazione alle attività formative e le principali aree tematiche dei corsi, nonché le *skills* ritenute rilevanti per il prossimo futuro. Con la terza edizione dell'Indagine sulla formazione continua dei dipendenti negli studi professionali, si è potuto tracciare un confronto temporale con le rilevazioni del 2023 e del 2025, evidenziando l'evoluzione delle tendenze e delle preferenze formative nel tempo.

La Figura 8.1 illustra la composizione degli intervistati. Si osserva una netta prevalenza femminile, con le donne che rappresentano l'86,8% dei rispondenti, e una maggiore concentrazione nella classe di età 45-54 anni, pari al 36,3% del totale. Nelle classi 35-44 anni e 55 anni e oltre si osservano quote simili, entrambe di poco superiori al 25%.

Spostando l'attenzione sulla distribuzione dei rispondenti in base all'inquadramento professionale, emerge una partecipazione molto elevata del personale di segreteria e amministrativo (63,3%), seguito dai dipendenti con alta professionalità (18,4%) e dal personale tecnico e sanitario (13,5%). Mentre le quote dei quadri e del personale con mansioni d'ordine sono residuali, superando di poco il 2%.

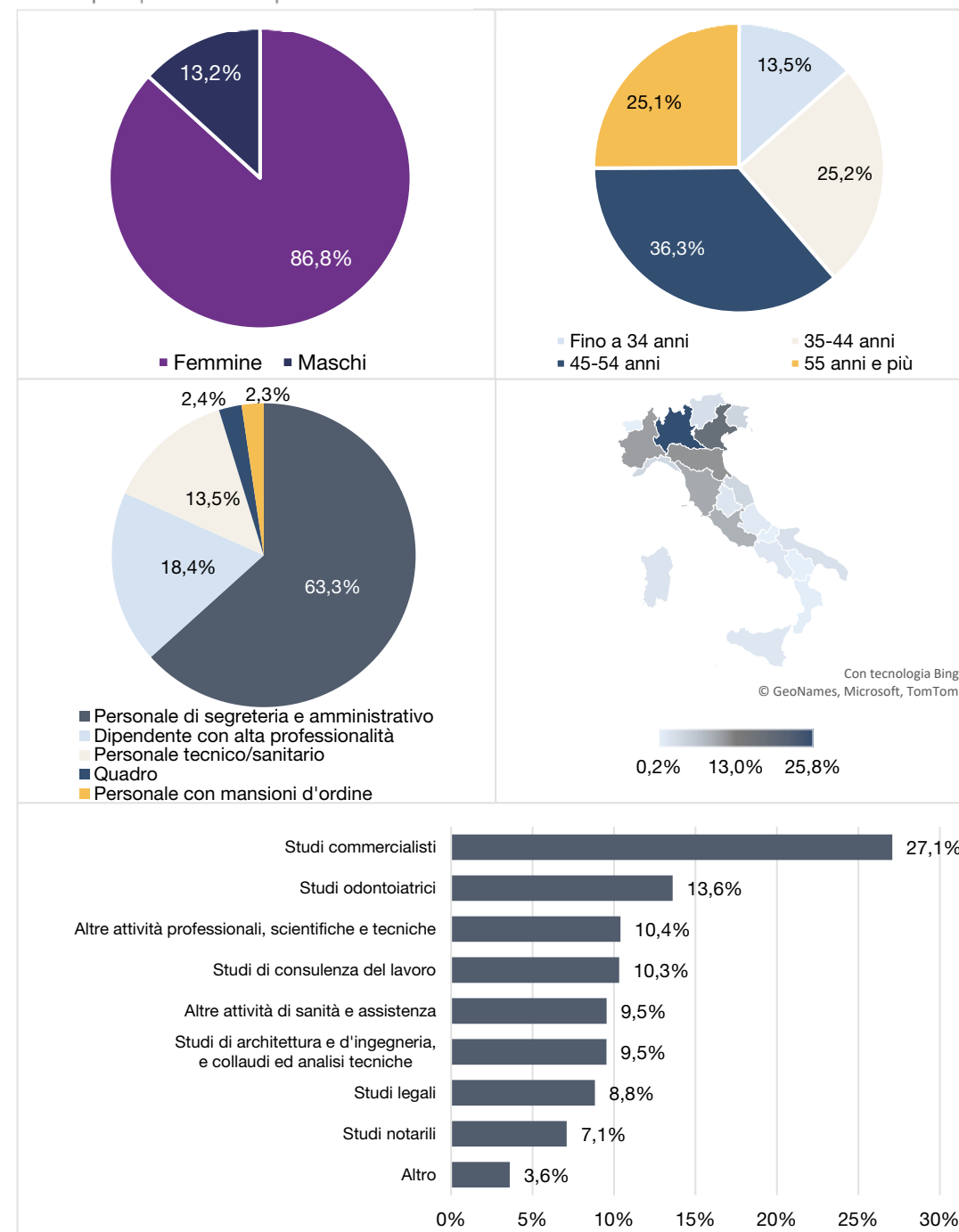
Per quanto riguarda la distribuzione territoriale dei rispondenti, emergono differenze rilevanti tra le diverse aree del Paese. In particolare, la quota maggiore si concentra nelle regioni del Nord, mentre risulta più contenuta nel Mezzogiorno. Tra le regioni con l'incidenza più elevata di partecipanti all'indagine si distinguono la Lombardia (25,8%), il Veneto (16,0%) e l'Emilia-Romagna (10,8%).

Dall'analisi della distribuzione per settore di attività economica emerge una partecipazione molto elevata tra i dipendenti degli studi dei commercialisti (27,1%), seguono gli studi odontoiatrici (13,6%). Risulta rilevante anche la partecipazione dei lavoratori del settore delle altre attività professionali, scientifiche e tecniche e degli studi di consulenza del lavoro, rispettivamente pari al 10,4% e 10,3%. Il coinvolgimento risulta più contenuto, pur rimanendo significativo, nei settori della sanità e dell'assistenza sociale, dell'architettura e dell'ingegneria, nonché nell'ambito legale e notarile.

Tali risultati riflettono la struttura dell'universo degli studi professionali a cui è stata rivolta l'indagine, sia sotto il profilo settoriale sia in relazione alle principali caratteristiche anagrafiche e professionali dei rispondenti. Si conferma in particolare la concentrazione nelle attività professionali, scientifiche e tecniche – con un peso rilevante di commercialisti e consulenti del lavoro – e nel comparto sanitario, dove risulta significativa la presenza degli studi odontoiatrici. Come evidenziato nei capitoli della Parte II, queste componenti risultano particolarmente rappresentate anche tra le imprese aderenti a Fondoprofessionisti.

Figura 8.1: Quota di rispondenti all'indagine, divisione per sesso, classe d'età, inquadramento, regione e settore Ateco dello studio nel quale lavorano

Ordine per quota sul campione. Dati 2026.

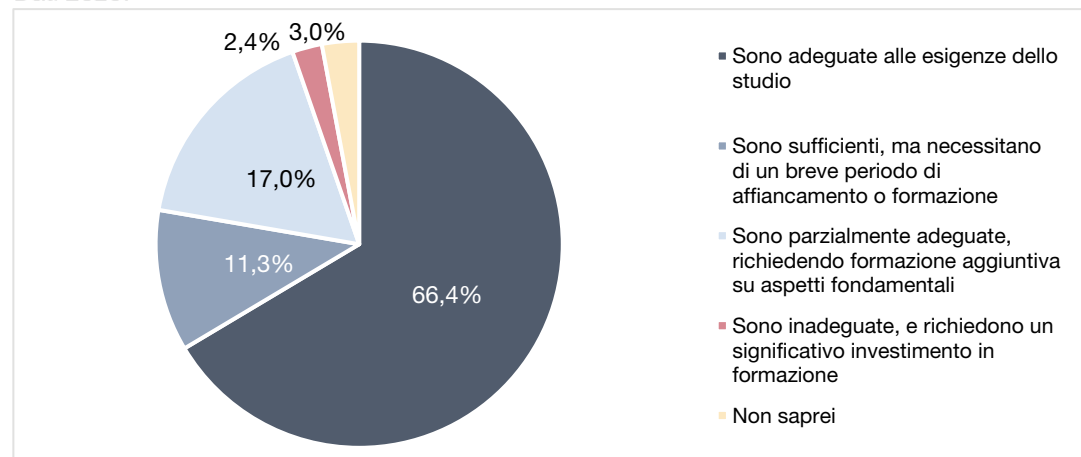


Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti"

Un primo elemento di rilievo emerso dall'indagine riguarda la percezione delle competenze possedute dai lavoratori. Nel campione analizzato, il 66,4% ritiene che le proprie competenze siano pienamente adeguate alle esigenze dello studio. Una quota pari al 17,0% le giudica invece solo parzialmente adeguate, segnalando la necessità di una formazione aggiuntiva su aspetti fondamentali, mentre l'11,3% le considera complessivamente sufficienti, ma accompagnate dall'esigenza di un breve periodo di affiancamento o di formazione iniziale. Residuale è la quota di chi percepisce le proprie competenze come inadeguate (2,4%), indicando la necessità di un investimento più rilevante in formazione. I risultati restituiscono un quadro positivo in termini di adeguatezza delle competenze presenti negli studi professionali. Al contempo, una quota non trascurabile di lavoratori evidenzia la necessità di rafforzare o aggiornare le proprie competenze attraverso percorsi di formazione continua, a conferma del ruolo centrale dell'aggiornamento nel sostenere l'efficacia operativa e nell'accompagnare le trasformazioni organizzative e tecnologiche del settore (Figura 8.2).

**Figura 8.2: "Qual è la sua opinione sulle competenze che possiede?"**

Dati 2026.



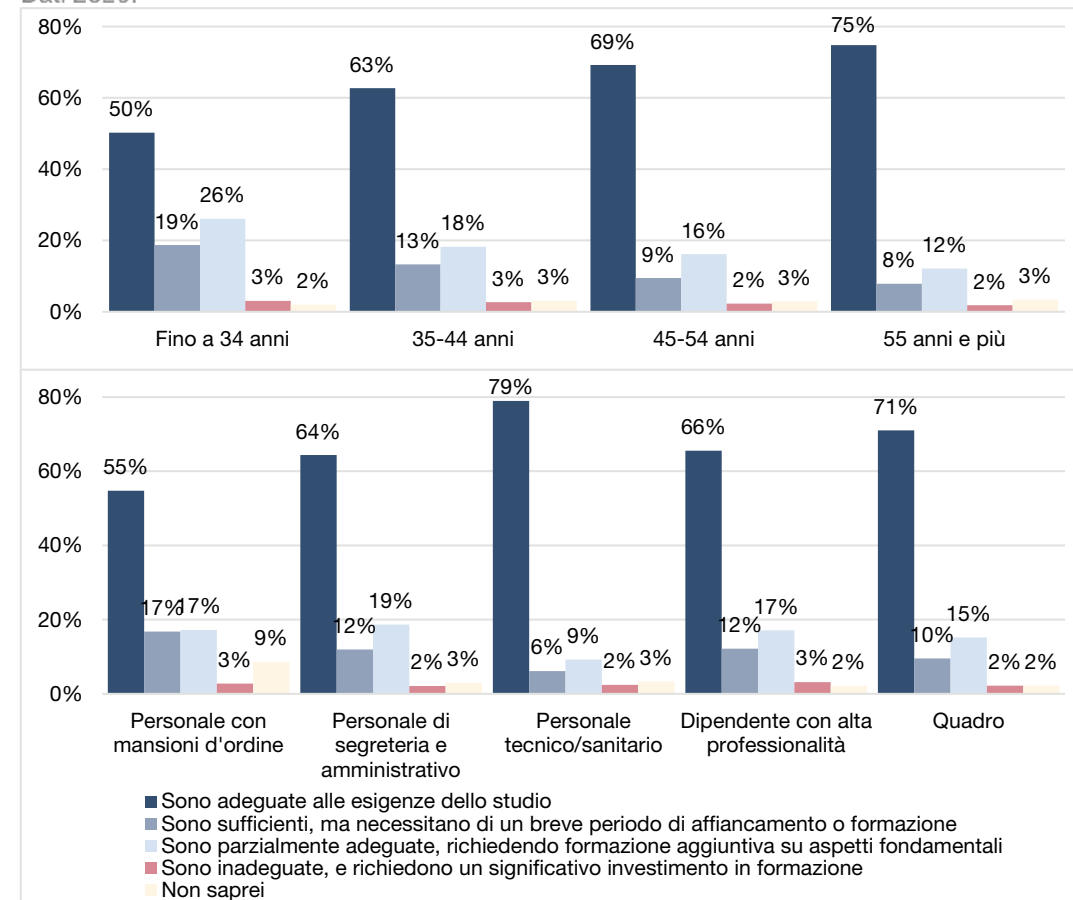
Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti"

Dall'analisi della percezione dell'adeguatezza delle competenze per fasce d'età emerge una relazione positiva tra età e livello di adeguatezza percepito: la quota di lavoratori che considera le proprie competenze pienamente in linea con le esigenze dello studio tende infatti ad aumentare progressivamente con l'avanzare dell'età. In particolare, tra i lavoratori fino a 34 anni la percentuale di chi valuta le proprie competenze adeguate si attesta al 50,2%, fino ad arrivare al 74,8% tra i dipendenti over 55. Questo andamento suggerisce come l'esperienza professionale maturata nel tempo contribuisca a rafforzare la percezione di padronanza delle competenze richieste dall'attività lavorativa. Parallelamente, tra i lavoratori più giovani si osservano quote più elevate di coloro che ritengono le proprie competenze solo parzialmente adeguate o sufficienti ma da rafforzare attraverso formazione o affiancamento. Nella classe fino a 34 anni, ad esempio, il 26,1% segnala la necessità di formazione aggiuntiva su aspetti fondamentali e il 18,7% ritiene utile un breve periodo di affiancamento. Tali percentuali tendono invece a ridursi nelle fasce di età più avanzate. La quota di chi considera le proprie competenze inadeguate rimane in ogni caso molto contenuta e sostanzialmente stabile in tutte le classi di età (intorno al 2-3%), così come limitata è la percentuale di chi non esprime un giudizio (prima parte della Figura 8.3).

Anche dall'analisi per inquadramento professionale emerge una prevalenza di valutazioni positive rispetto all'adeguatezza delle competenze possedute. In tutte le categorie professionali considerate, infatti, la maggior parte dei rispondenti ritiene che le proprie competenze siano adeguate alle esigenze dello studio. Questa percezione è particolarmente diffusa tra il personale tecnico/sanitario, dove raggiunge il 78,9%; al contrario la percentuale più contenuta si osserva tra il personale con mansioni d'ordine, dove la quota si attesta al 54,8%. Al contempo, una parte dei lavoratori segnala la necessità di rafforzare le proprie competenze attraverso ulteriori percorsi formativi. In particolare, le quote di chi ritiene le proprie competenze parzialmente adeguate e bisognose di formazione su aspetti fondamentali risultano rilevanti tra il personale di segreteria e amministrativo (18,7%), tra il personale con mansioni d'ordine (17,2%) e i dipendenti con alta professionalità (17,1%). La percentuale di chi considera le proprie competenze sufficienti ma bisognose di un breve periodo di affiancamento è più elevata tra il personale con mansioni d'ordine (16,7%). Come nell'analisi per età, la quota di lavoratori che valuta le proprie competenze inadeguate o che non sa esprimere una valutazione rimane molto contenuta (seconda parte della Figura 8.3).

**Figura 8.3: "Qual è la sua opinione sulle competenze che possiede?", divisione per classe d'età (prima parte) e per profilo professionale (seconda parte)**

Dati 2026.

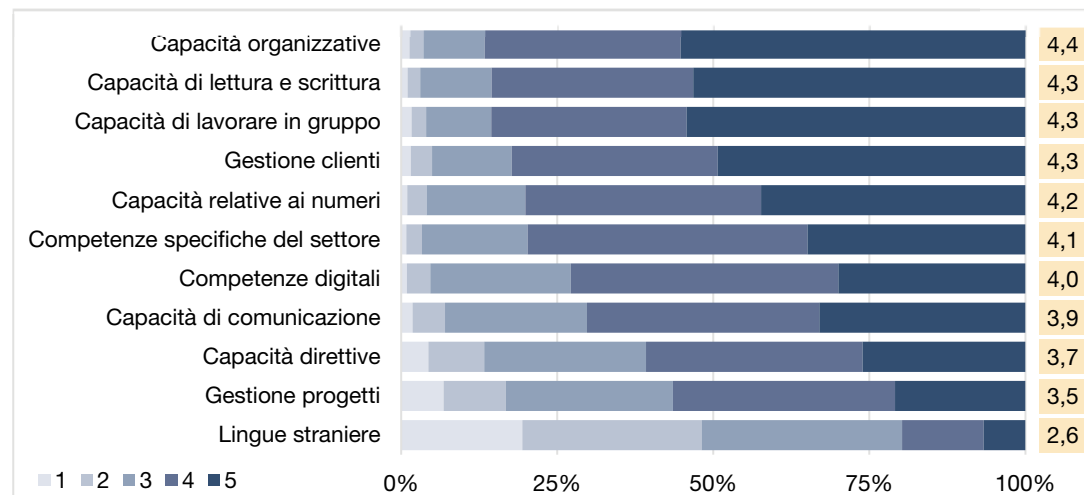


Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti"

Per approfondire il livello di competenze tra i dipendenti degli studi professionali, è stata chiesta loro una autovalutazione delle proprie competenze in diverse aree, utilizzando una scala da 1 a 5 (Figura 8.4). Emerge un quadro piuttosto positivo, con valori medi generalmente elevati e una forte concentrazione delle risposte nelle categorie più alte della scala (4 e 5). Le capacità organizzative risultano l'ambito in cui i rispondenti esprimono la valutazione più alta, con una media ponderata pari a 4,4 e oltre l'86% delle risposte concentrate nei livelli 4 e 5. Valori molto simili si osservano anche per la capacità di lettura e scrittura, la capacità di lavorare in gruppo e la gestione dei clienti, tutte con una media pari a 4,3, a indicare una percezione diffusa di buona padronanza nelle competenze trasversali e relazionali. Un livello leggermente inferiore, ma comunque elevato, riguarda le capacità relative ai numeri (media 4,2) e le competenze specifiche del settore (media 4,1), seguite dalle competenze digitali, che presentano una media pari a 4,0. Questo dato suggerisce che, pur essendo generalmente adeguate, le competenze digitali rappresentano un'area in cui una parte dei lavoratori percepisce ancora margini di miglioramento. Valutazioni più contenute emergono invece per alcune competenze legate a funzioni di coordinamento e responsabilità organizzativa. In particolare, la capacità di comunicazione registra una media di 3,9, mentre le capacità direttive e la gestione dei progetti presentano valori ancora più bassi (rispettivamente 3,7 e 3,5), verosimilmente perché tali competenze risultano meno richieste nei ruoli professionali prevalenti all'interno del campione analizzato. Infine, l'ambito che mostra il livello di competenza percepito più basso è quello delle lingue straniere, con una media di 2,6. In questo caso quasi la metà dei rispondenti si colloca nei livelli più bassi della scala (1 e 2), segnalando una diffusa difficoltà o una minore familiarità con queste competenze.

**Figura 8.4: "Su una scala da 1 a 5, come valuta le sue competenze tra le seguenti?"**

In etichetta media ponderata. Ordine decrescente per media ponderata. Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti"

Le Tabelle 8.1 e 8.2 consentono di approfondire la valutazione delle competenze analizzandola rispettivamente per classe d'età e per profilo professionale, mettendo in evidenza alcune differenze interessanti pur all'interno di un quadro complessivamente positivo.

Con riferimento all'età (Tabella 8.1), i livelli di competenza percepita risultano generalmente elevati in tutte le fasce anagrafiche e presentano variazioni piuttosto contenute. Le competenze più solide in ogni classe d'età sono quelle organizzative, la capacità di lettura e scrittura e la capacità di lavorare in gruppo, con valori medi sempre superiori a 4. In diversi casi si osserva una lieve crescita delle valutazioni nelle fasce di età intermedie (45-64 anni), segno che l'esperienza professionale contribuisce al consolidamento delle competenze. Un andamento differente si osserva invece per le competenze digitali, che risultano leggermente più elevate tra i lavoratori più giovani (4,1 tra gli under 44) e tendono a diminuire con l'aumentare dell'età, attestandosi a 3,8 tra i lavoratori con più di 55 anni. Le lingue straniere rappresentano l'ambito con il livello medio più basso in tutte le classi di età.

L'analisi delle competenze per profilo professionale (Tabella 8.2), evidenzia differenze più marcate. In generale, le valutazioni tendono ad aumentare al crescere del livello di responsabilità e qualificazione del ruolo. I quadri e il personale tecnico/sanitario mostrano infatti livelli di competenza mediamente più elevati in diverse aree, in particolare nelle capacità organizzative, nella capacità di lavorare in gruppo e nelle competenze specifiche del settore. Tra i quadri emergono valutazioni più elevate nelle competenze legate alla gestione e al coordinamento delle attività, con le capacità direttive valutate 4,1 rispetto alla media di 3,7, e la gestione dei progetti a 4,0 contro una media di 3,5, coerentemente con le responsabilità associate a questi ruoli. Il personale di segreteria e amministrativo presenta livelli di competenza sostanzialmente in linea con la media complessiva del campione, anche in considerazione del peso significativo che questa categoria riveste nella composizione degli intervistati. I dipendenti con alta professionalità mostrano invece, in alcuni ambiti, valutazioni leggermente inferiori alla media. Il personale con mansioni d'ordine registra valori mediamente più bassi in diverse aree di competenza, in particolare in quelle di carattere tecnico e specialistico, come le competenze specifiche del settore, le capacità relative ai numeri e la gestione dei progetti, ambiti che risultano generalmente meno centrali nelle attività tipiche di queste posizioni. Nel complesso, i dati mettono quindi in evidenza un buon livello di competenze diffuse tra i lavoratori, con differenze legate soprattutto all'esperienza professionale e al livello di responsabilità ricoperto all'interno degli studi.

**Tabella 8.1: Media ponderata della valutazione delle competenze, divisione per classe d'età**

Ordine decrescente per Totale. Dati 2026.

	Fino a 44 anni	45-54 anni	55-64 anni	65 anni e più	Totale
Capacità organizzative	4,3	4,4	4,4	4,3	4,4
Capacità di lettura e scrittura	4,3	4,4	4,4	4,3	4,3
Capacità di lavorare in gruppo	4,3	4,4	4,4	4,3	4,3
Gestione clienti	4,1	4,3	4,4	4,2	4,3
Capacità relative ai numeri	4,1	4,2	4,3	4,2	4,2
Competenze specifiche del settore	4,0	4,2	4,3	4,2	4,1
Competenze digitali	4,1	3,9	3,8	3,8	4,0
Capacità di comunicazione	3,8	4,0	4,0	4,1	3,9
Capacità direttive	3,6	3,7	3,7	3,6	3,7
Gestione progetti	3,5	3,6	3,5	3,5	3,5
Lingue straniere	2,7	2,5	2,5	2,6	2,6

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti"

**Tabella 8.2: Media ponderata della valutazione delle competenze, divisione per profilo professionale**

Dati 2026.

	Personale con mansioni d'ordine	Personale di segreteria e amministrativo	Personale tecnico/sanitario	Dipendente con alta professionalità	Quadro
Capacità organizzative	4,1	4,4	4,5	4,3	4,4
Capacità di lettura e scrittura	4,2	4,3	4,4	4,3	4,5
Capacità di lavorare in gruppo	4,2	4,3	4,5	4,3	4,5
Gestione clienti	4,2	4,3	4,4	4,0	4,2
Capacità relative ai numeri	3,8	4,2	4,0	4,2	4,4
Competenze specifiche del settore	3,8	4,0	4,4	4,2	4,3
Competenze digitali	3,8	4,0	3,8	4,0	4,0
Capacità di comunicazione	3,9	3,9	4,2	3,9	4,0
Capacità direttive	3,5	3,6	3,8	3,8	4,1
Gestione progetti	3,2	3,4	3,7	3,7	4,0
Lingue straniere	2,6	2,5	2,5	2,8	2,9

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti"

Uno degli obiettivi dell'indagine era comprendere la diffusione della formazione continua tra i dipendenti degli studi professionali. È stato, dunque, chiesto agli intervistati se negli ultimi dodici mesi avessero partecipato ad attività di formazione proposte dal datore di lavoro, escludendo la formazione obbligatoria in Salute e sicurezza: nel campione solo il 29,0% dichiara di aver partecipato ad attività formative. La partecipazione risulta sensibilmente più elevata tra i lavoratori occupati in studi che aderiscono a un Fondo Interprofessionale, dove il tasso raggiunge il 45,6%, mentre scende al 18,2% tra coloro che lavorano in studi non aderenti.

Analizzando i risultati per settore di attività economica, emergono differenze significative. I tassi di partecipazione più elevati si registrano negli studi odontoiatrici (46,8%), negli studi di consulenza del lavoro (32,9%) e nelle altre attività professionali, scientifiche e tecniche (32,4%). Al contrario, i livelli più bassi di partecipazione si riscontrano negli studi notarili (12,7%) e negli studi legali (11,5%). In quasi tutti i settori la partecipazione alla formazione è sensibilmente più alta negli studi aderenti ai Fondi. Tale fenomeno è particolarmente evidente nei dipendenti degli studi di commercialisti dove la quota passa dal 28,1% del totale al 52,4% tra gli aderenti ai Fondi. Con riferimento al profilo professionale, i tassi più elevati si registrano tra il personale tecnico/sanitario e i quadri (entrambi 45,7%), seguiti dai dipendenti con alta professionalità (32,4%). Valori più contenuti si osservano invece tra il personale di segreteria e amministrativo (24,1%) e tra il personale con mansioni d'ordine (21,9%). Dall'analisi per sesso si evince che le donne hanno un tasso di partecipazione superiore (33,6%) rispetto agli uomini (28,3%). Tuttavia, tra i lavoratori impiegati in studi non aderenti ai Fondi, la partecipazione risulta più elevata tra gli uomini (24,3%) rispetto alle donne (17,3%).

Analizzando i dati per classe d'età, la partecipazione alla formazione risulta più diffusa tra i lavoratori più giovani: tra gli under 34 il tasso raggiunge il 33,3%, mentre tende a ridursi nelle fasce di età successive, fino al 27,0% tra i lavoratori con 55 anni e più. Infine, considerando la ripartizione geografica, emergono differenze territoriali piuttosto contenute. I tassi più elevati si

registrano nel Nord Ovest (30,2%) e nel Nord Est (29,2%), mentre valori leggermente più bassi si osservano nel Centro (27,0%) e nel Mezzogiorno (26,5%).

In tutte le categorie analizzate, i tassi di partecipazione alla formazione risultano più elevati tra i dipendenti degli studi che aderiscono ai Fondi interprofessionali, mentre si collocano al di sotto della media complessiva tra quelli impiegati in studi non aderenti. Questo dato conferma il ruolo centrale svolto dai Fondi nel promuovere e sostenere la formazione continua dei dipendenti degli studi professionali (Tabella 8.3).

**Tabella 8.3: Tasso di partecipazione alla formazione negli ultimi 12 mesi, complessivo e per adesione ai Fondi interprofessionali, divisione per settore Ateco dello studio nel quale lavorano, inquadramento, sesso, classe d'età e ripartizione geografica**

Ordine per tasso di partecipazione Totale decrescente. Dati 2026.

	Totale	Aderenti ai Fondi	Non aderenti ai Fondi	Non so	
<b>Settore di attività economica</b>	<i>Studi odontoiatrici</i>	46,8%	54,5%	38,1%	49,6%
	<i>Studi di consulenza del lavoro</i>	32,9%	41,0%	17,2%	33,2%
	<i>Altre attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	32,4%	41,2%	21,8%	35,7%
	<i>Studi di architettura e d'ingegneria, e collaudi ed analisi tecniche</i>	31,5%	40,6%	24,0%	34,6%
	<i>Studi commercialisti</i>	28,1%	52,4%	17,4%	28,5%
	<i>Altro</i>	27,0%	37,5%	12,2%	31,7%
	<i>Altre attività di sanità e assistenza</i>	24,9%	47,1%	16,7%	26,6%
	<i>Studi notarili</i>	12,7%	22,2%	9,0%	14,8%
	<i>Studi legali</i>	11,5%	39,0%	4,9%	17,6%
	<b>Totale</b>	<b>29,0%</b>	<b>45,6%</b>	<b>18,2%</b>	<b>31,8%</b>
	<b>Inquadramento</b>	<i>Personale tecnico/sanitario</i>	45,7%	55,2%	38,1%
<i>Quadro</i>		45,7%	52,6%	30,8%	53,3%
<i>Dipendente con alta professionalità</i>		32,4%	47,4%	22,3%	33,7%
<i>Personale di segreteria e amministrativo</i>		24,1%	43,4%	13,7%	26,5%
<i>Personale con mansioni d'ordine</i>		21,9%	50,0%	14,5%	22,5%
<b>Totale</b>	<b>29,0%</b>	<b>45,6%</b>	<b>18,2%</b>	<b>31,8%</b>	
<b>Sesso</b>	<i>Femmine</i>	33,6%	46,8%	17,3%	31,1%
	<i>Maschi</i>	28,3%	40,3%	24,3%	36,1%
<b>Totale</b>	<b>29,0%</b>	<b>45,6%</b>	<b>18,2%</b>	<b>31,8%</b>	
<b>Classe d'età</b>	<i>Fino a 34 anni</i>	33,3%	55,7%	19,7%	36,1%
	<i>35-44 anni</i>	28,5%	42,5%	18,1%	30,6%
	<i>45-54 anni</i>	29,2%	45,9%	18,9%	32,1%
	<i>55 anni e più</i>	27,0%	44,8%	16,9%	29,5%
<b>Totale</b>	<b>29,0%</b>	<b>45,6%</b>	<b>18,2%</b>	<b>31,8%</b>	
<b>Ripartizione geografica (lavoro)</b>	<i>Nord Ovest</i>	30,2%	46,3%	16,0%	29,9%
	<i>Nord Est</i>	29,2%	48,8%	21,6%	35,1%
	<i>Centro</i>	27,0%	42,2%	17,2%	30,2%
	<i>Mezzogiorno</i>	26,5%	33,0%	19,1%	31,9%
	<b>Totale</b>	<b>29,0%</b>	<b>45,6%</b>	<b>18,2%</b>	<b>31,8%</b>

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti"

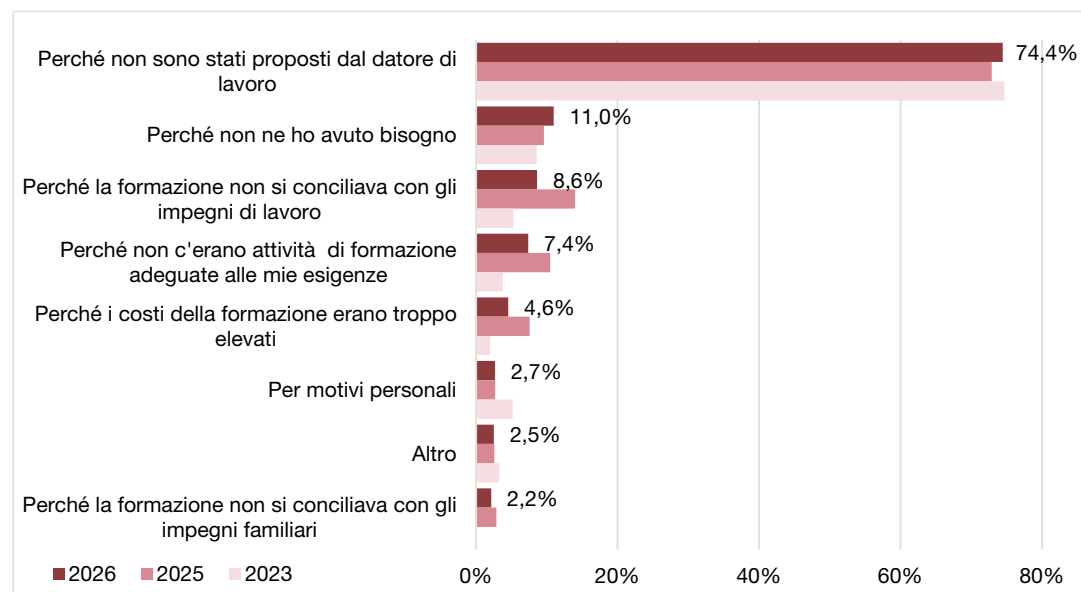
La scarsa partecipazione alle attività formative sembra essere influenzata principalmente da fattori organizzativi e strutturali interni agli studi professionali. Il dato più rilevante è che il 74,4% degli intervistati attribuisce la mancata partecipazione alla formazione alla mancanza di iniziative da parte del datore di lavoro, segnalando una carenza di programmazione in tale ambito (Figura

8.5). Non solo si tratta della motivazione stabilmente più frequente negli anni, ma i valori risultano nettamente superiori rispetto alla seconda ragione più citata. Tra le altre motivazioni, si rileva una quota crescente di lavoratori che dichiara di non aver avuto bisogno di formazione, passata dall'8,6% nel 2023 all'11,0% nel 2026, suggerendo la partecipazione a corsi negli anni precedenti e un conseguente consolidamento delle competenze già possedute.

Un ulteriore ostacolo è rappresentato dalle difficoltà nel conciliare la formazione con le attività lavorative quotidiane, segnalato dall'8,6% dei rispondenti. Considerando che gli studi professionali sono in larga parte di piccole dimensioni, questo aspetto appare particolarmente critico: la ridotta disponibilità di personale di supporto rende complicato assentarsi per dedicarsi alla formazione senza impattare sulla normale operatività dell'ufficio. Inoltre, il 7,4% degli intervistati indica come limite la scarsa disponibilità di attività formative adeguate alle proprie esigenze, evidenziando un problema di qualità e pertinenza dell'offerta formativa, che talvolta può risultare poco in linea con le reali necessità professionali dei lavoratori. Va tuttavia sottolineato che, rispetto al 2025, la frequenza di questi ostacoli – insieme a quella dei corsi percepiti come troppo costosi – è diminuita, suggerendo che negli ultimi mesi si sono registrati alcuni progressi nell'accesso e nell'offerta formativa. Infine, dalle risposte aperte emerge come una quota non trascurabile di lavoratori, in assenza di adeguate iniziative formative, scelga di investire autonomamente nel proprio percorso di aggiornamento, sostenendone direttamente i costi.

**Figura 8.5: “Per quale dei seguenti motivi non ha partecipato ad attività formative?”**

Domanda a risposta multipla. In etichetta valore 2026. Ordine decrescente per valore 2026. Dati 2023, 2025 e 2026.

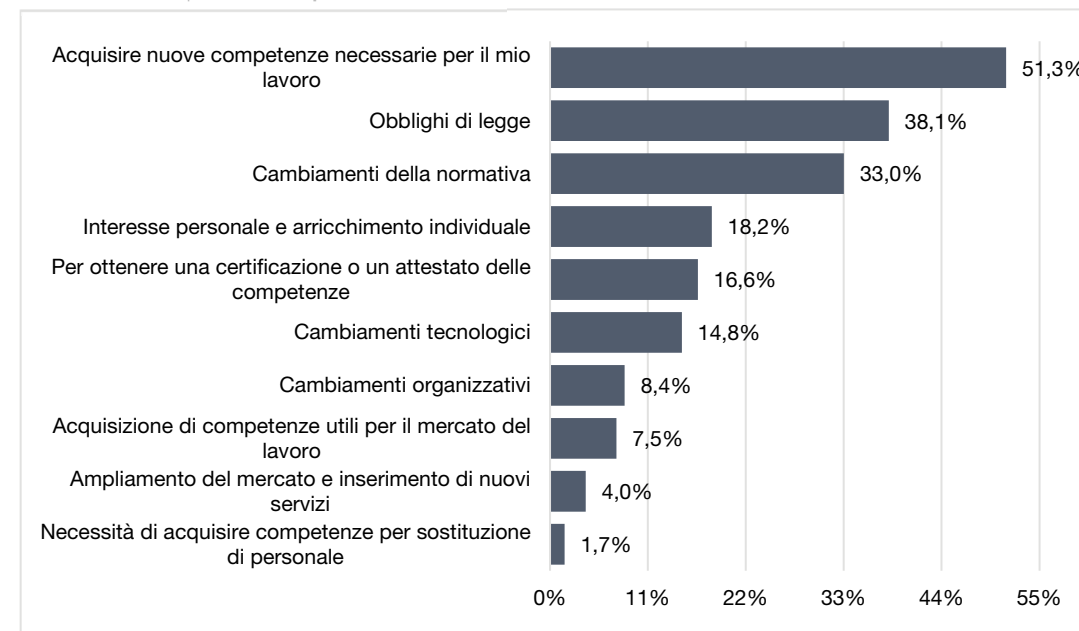


Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della “III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti”

Coloro che hanno partecipato ad attività di formazione evidenziano una forte motivazione legata alla crescita professionale e all'adeguamento richiesto dal mercato del lavoro. La necessità di acquisire nuove competenze rappresenta il principale fattore di spinta, indicato dal 51,3% degli intervistati, a conferma di un interesse diffuso per lo sviluppo delle proprie capacità e per l'aggiornamento professionale. Un altro elemento determinante è il rispetto degli obblighi normativi: il 38,1% dei partecipanti ha seguito percorsi formativi per adempiere alla legge, mentre il 33,0% lo ha fatto in seguito a cambiamenti nelle normative. Questo sottolinea come la formazione sia spesso una necessità imposta dal contesto normativo, come nel caso di commercialisti o legali. Sebbene meno diffusi, altri fattori giocano comunque un ruolo importante: il 18,2% ha partecipato per interesse personale e arricchimento individuale, mentre il 16,6% ha seguito corsi per ottenere una certificazione o un attestato di competenza, elementi che possono rappresentare un valore aggiunto nel proprio percorso lavorativo. Infine, il 14,8% ha partecipato alla formazione per far fronte a cambiamenti tecnologici, segnalando la crescente importanza dell'innovazione nei processi di lavoro e la necessità di aggiornarsi per restare al passo con le trasformazioni del settore. Complessivamente, i valori registrati nel 2026 risultano tendenzialmente in linea con quelli rilevati nella precedenti edizioni dell'Indagine sulla formazione continua svolte nel 2023 e 2025, confermando la stabilità delle motivazioni principali alla partecipazione ai corsi di formazione (Figura 8.6).

**Figura 8.6: “Quali sono i principali motivi alla base della formazione cui ha partecipato?”**

Domanda a risposta multipla. Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della “III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti”

L'analisi comparativa dei contenuti dei percorsi formativi tra il 2023, il 2025 e il 2026, riportata in Tabella 8.4, evidenzia da un lato una significativa continuità nelle aree tradizionali di apprendimento e dall'altro chiari segnali di innovazione nell'offerta formativa. La formazione per competenze tecnico-specifiche rimane predominante, con il 46,9% dei partecipanti nel 2026, pur registrando un lieve calo rispetto al 48,4% del 2023 e al 56,0% del 2025. Si conferma comunque il ruolo centrale dell'aggiornamento specialistico come principale driver della formazione continua. Analogamente, la gestione aziendale e amministrativa in ambito fiscale e contabile mantiene un peso significativo, seppure in lieve diminuzione, confermando un interesse costante verso le tematiche tradizionali del lavoro d'ufficio. Accanto a queste aree consolidate, emergono con forza nuove esigenze formative, in particolare legate all'Intelligenza Artificiale, frequentata dal 20,9% dei rispondenti e assente nelle rilevazioni precedenti, a testimonianza della crescente centralità delle tecnologie digitali nel contesto professionale. L'introduzione di questa nuova categoria spiega inoltre perché l'area innovazione e digitalizzazione non registri tra il 2025 e il 2026 un'ulteriore crescita, ma una lieve flessione, mentre nel periodo 2023-2025 aveva mostrato un incremento costante: parte dell'attenzione formativa precedentemente inclusa in questa voce risulta infatti ora attribuibile ai corsi specifici sull'Intelligenza Artificiale. Contestualmente, si osserva un incremento significativo nella partecipazione a corsi finalizzati allo sviluppo di abilità personali (+4,7 punti percentuali rispetto al 2023), all'ottimizzazione e organizzazione del lavoro (+3,2) e alla comunicazione e al marketing (+2,6). Tali dati evidenziano una crescente consapevolezza dell'importanza delle competenze trasversali, fondamentali per migliorare l'efficacia lavorativa, la gestione delle relazioni professionali e la capacità di adattarsi a un ambiente in continua evoluzione. Cresce, seppur in misura più contenuta, anche la partecipazione a percorsi formativi su temi emergenti quali etica, responsabilità sociale, sostenibilità ambientale e competenze linguistiche, a conferma di un'offerta formativa sempre più diversificata e integrata.

**Tabella 8.4: Aree tematiche dei corsi frequentati e differenza 2026-2023**

Domanda a risposta multipla. Ordine decrescente per 2026. Dati 2023, 2025 e 2026.

	2023	2025	2026	Diff. 2026-2023
<b>Formazione per competenze tecnico-specifiche</b>	48,4%	56,0%	46,9%	<b>-1,5</b>
<b>Gestione aziendale e amministrazione: fiscalità e contabilità</b>	23,9%	24,6%	22,1%	<b>-1,8</b>
<b>Intelligenza Artificiale (IA)</b>	-	-	20,9%	<b>20,9</b>
<b>Competenze per software specifici</b>	19,1%	18,6%	19,7%	<b>0,5</b>
<b>Qualità, ottimizzazione e organizzazione del lavoro</b>	13,1%	15,7%	16,3%	<b>3,2</b>
<b>Sviluppo di abilità personali in ambito lavorativo</b>	10,8%	15,4%	15,4%	<b>4,7</b>
<b>Privacy</b>	13,4%	11,8%	13,6%	<b>0,2</b>
<b>Gestione aziendale e amministrazione: contratti, retribuzione e gestione del personale</b>	10,8%	7,8%	8,7%	<b>-2,1</b>
<b>Innovazione e digitalizzazione</b>	7,3%	9,3%	8,1%	<b>0,8</b>
<b>Comunicazione, vendita e marketing</b>	4,4%	4,8%	7,0%	<b>2,6</b>
<b>Etica e responsabilità sociale</b>	5,0%	5,8%	6,2%	<b>1,1</b>
<b>Sostenibilità ambientale</b>	2,3%	3,5%	3,9%	<b>1,6</b>
<b>Competenze linguistiche</b>	1,8%	2,3%	3,0%	<b>1,2</b>
<b>Avviamento al lavoro</b>	1,0%	1,9%	1,4%	<b>0,3</b>

Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti"

La Tabella 8.5 offre un quadro chiaro e articolato delle competenze ritenute necessarie nell'ambito dell'intelligenza artificiale, mettendo in evidenza un orientamento prevalentemente pratico e applicativo. In particolare, emerge con forza la centralità dell'integrazione dell'IA nei processi di lavoro, indicata dal 44,8% dei rispondenti, accompagnata dall'esigenza di un utilizzo operativo degli strumenti (34,0%) e della loro integrazione con i software gestionali (29,4%). Ciò suggerisce come l'intelligenza artificiale venga percepita soprattutto come leva trasversale per il miglioramento dell'efficienza e dell'organizzazione delle attività professionali. Accanto a questa dimensione applicativa, si rileva un interesse significativo per l'impiego dell'IA in attività di analisi, come l'analisi documentale (25,4%) e l'analisi dei dati (20,9%), nonché per la capacità di interpretare correttamente i risultati generati (22,3%). Tali evidenze indicano una crescente consapevolezza del ruolo dell'IA quale supporto ai processi decisionali e alla gestione della complessità informativa. Parallelamente, assume rilievo anche l'attenzione verso gli aspetti normativi, etici e di tutela dei dati, segnalati dal 24,8% dei rispondenti, insieme alla valutazione dei rischi e delle responsabilità professionali (16,6%), a conferma di un approccio che considera in modo equilibrato opportunità e criticità.

Le differenze tra i settori riflettono le specificità delle diverse attività professionali. Gli studi di architettura e ingegneria si distinguono per una marcata propensione all'adozione operativa dell'IA, con valori particolarmente elevati sia per l'integrazione nei processi di lavoro (57,9%) sia per l'utilizzo operativo degli strumenti (48,7%), oltre a una significativa attenzione all'analisi dei dati (31,1%) e all'interpretazione dei risultati (28,9%). Questo orientamento riflette la natura fortemente tecnica e progettuale del settore, in cui l'innovazione tecnologica rappresenta un elemento chiave per l'ottimizzazione delle attività e il miglioramento delle performance. Un profilo analogo, seppur più equilibrato, emerge nelle altre attività professionali, scientifiche e tecniche, dove si registrano livelli elevati sia nell'integrazione dell'IA (49,1%) sia nell'utilizzo operativo (42,0%), accompagnati da una buona diffusione delle competenze legate all'analisi dei dati (29,6%) e all'interpretazione dei risultati (26,8%). Gli studi commercialisti e quelli di consulenza del lavoro presentano un orientamento fortemente centrato sull'integrazione dell'IA nei processi di lavoro (rispettivamente 47,1% e 46,5%). Assumono particolare rilievo le applicazioni legate all'analisi documentale (31,1% tra i commercialisti e 27,0% tra i consulenti del lavoro), coerentemente con la centralità della gestione documentale e normativa nelle rispettive attività. Allo stesso tempo, si rileva una discreta attenzione agli aspetti normativi ed etici, che raggiungono il 25,0% negli studi di consulenza del lavoro. Negli studi notarili l'analisi documentale raggiunge il 30,6% e gli aspetti normativi ed etici il 30,1%, valori tra i più elevati, mentre risulta più contenuto l'interesse per l'utilizzo operativo degli strumenti e per l'analisi dei dati. Negli studi legali si osserva una forte attenzione all'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di lavoro (43,8%) e all'utilizzo operativo (41,3%). Il settore sanitario presenta caratteristiche peculiari. Negli studi odontoiatrici e nelle altre attività sanitarie emerge una forte attenzione all'integrazione dell'IA con strumenti diagnostici (rispettivamente 25,4% e 20,2%), accompagnata da una rilevante sensibilità verso la valutazione dei rischi e delle responsabilità professionali (23,9% e 20,9%) e il supporto alla comunicazione con i clienti/pazienti (22,6% e 20,7%). Inoltre, si registrano valori significativi per gli aspetti etici e di tutela dei dati (20,7% e 26,4%). In questi ambiti, dunque, l'adozione dell'IA appare strettamente connessa alla pratica clinica e alla gestione del rischio, oltre che alla relazione con il paziente.

**Tabella 8.5: “Quali competenze riteni necessarie nell’ambito dell’intelligenza artificiale?”**

Valori in %. Domanda a risposta multipla. Dati 2026.

	Integrazione dell'IA nei processi di lavoro	Utilizzo operativo di strumenti di IA	Integrazione dell'IA con software gestionali	Utilizzo dell'IA per l'analisi documentale	Aspetti normativi, etici e tutela dei dati	Analisi e interpretazione dei risultati generati dall'IA	Utilizzo dell'IA per l'analisi dei dati	Valutazione dei rischi e delle responsabilità professionali	Utilizzo dell'IA per il supporto alla comunicazione con i clienti	Integrazione dell'IA con strumenti diagnostici	Progettazione di workflow automatizzati
Studi commercialisti	47,1	31,7	35,2	31,1	23,4	23,1	21,5	12,5	11,8	4,6	4,9
Studi odontoiatrici	30,1	24,4	30,1	15,8	20,7	12,2	14,6	23,9	22,6	25,4	5,0
Altre attività professionali, scientifiche e tecniche	49,1	42,0	28,1	23,7	26,9	26,8	29,6	15,5	13,6	10,1	12,3
Studi di consulenza del lavoro	46,5	32,4	29,5	27,0	25,0	24,2	18,2	15,0	17,9	6,5	6,6
Altre attività di sanità e assistenza	37,5	29,4	24,8	14,9	26,4	18,8	19,5	20,9	20,7	20,2	5,9
Studi di architettura e d'ingegneria, e collaudi ed analisi tecniche	57,9	48,7	22,2	27,5	26,3	28,9	31,1	14,9	11,8	8,3	15,5
Studi legali	43,8	41,3	29,4	26,5	23,2	24,7	16,1	19,2	9,3	4,2	5,5
Studi notarili	42,7	25,6	24,9	30,6	30,1	18,3	12,6	16,4	9,2	4,7	3,5
Altro	51,8	39,6	27,2	25,9	28,1	28,4	25,2	18,2	16,0	7,0	10,2
<b>Totale</b>	<b>44,8</b>	<b>34,0</b>	<b>29,4</b>	<b>25,4</b>	<b>24,8</b>	<b>22,3</b>	<b>20,9</b>	<b>16,6</b>	<b>14,6</b>	<b>10,0</b>	<b>7,2</b>

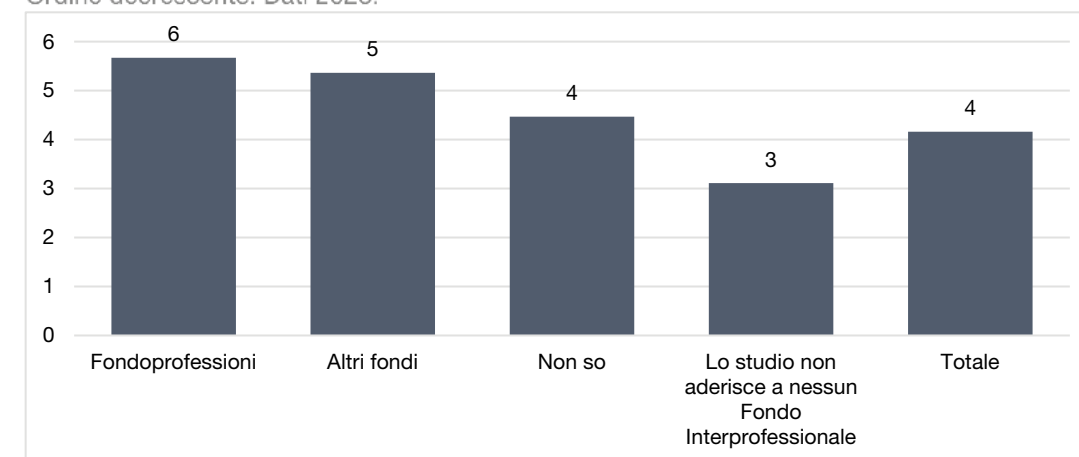
Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della “III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti”

La Figura 8.7 mostra il livello di soddisfazione dei dipendenti rispetto alle opportunità di formazione offerte dal datore di lavoro, misurato su una scala da 0 a 10, distinguendo tra diverse tipologie di adesione ai Fondi interprofessionali.

Dai dati emerge chiaramente che i dipendenti degli studi aderenti a Fondoprofessioni riportano la soddisfazione più elevata, con una media pari a 6. Infatti, la distribuzione dei punteggi mostra una concentrazione più marcata sui valori intermedi e alti: oltre il 59% dei rispondenti assegna voti tra 6 e 10, con picchi sui punteggi 7 e 8 (rispettivamente 12% e 18%), evidenziando un apprezzamento diffuso. I lavoratori aderenti ad altri Fondi registrano una media leggermente inferiore, pari a 5, e mostrano una distribuzione dei voti complessivamente meno favorevole. In particolare, i punteggi più alti risultano meno frequenti, mentre quelli più bassi costituiscono una quota rilevante, con il 17,4% dei rispondenti che assegna il voto 0. Tra i lavoratori che non sanno se il proprio studio aderisce a un Fondo, la soddisfazione media risulta ancora più bassa, pari a 4. In questo gruppo si osserva una maggiore concentrazione di punteggi bassi e una ridotta incidenza dei valori più alti: il 20,8% degli intervistati assegna il punteggio minimo (1), mentre meno della metà dei rispondenti sceglie voti superiori a 6. Chi lavora in studi non aderenti a nessun Fondo presenta una distribuzione molto sbilanciata verso i punteggi bassi, con il 38,4% dei voti pari a 1 e una progressiva riduzione dei valori più alti, confermando una percezione complessivamente negativa delle opportunità formative.

**Figura 8.7: “Su una scala da 0 a 10 quanto si ritiene soddisfatto delle opportunità di formazione offerte dal suo datore di lavoro?”, divisione per adesione ai Fondi interprofessionali**

Ordine decrescente. Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della “III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti”

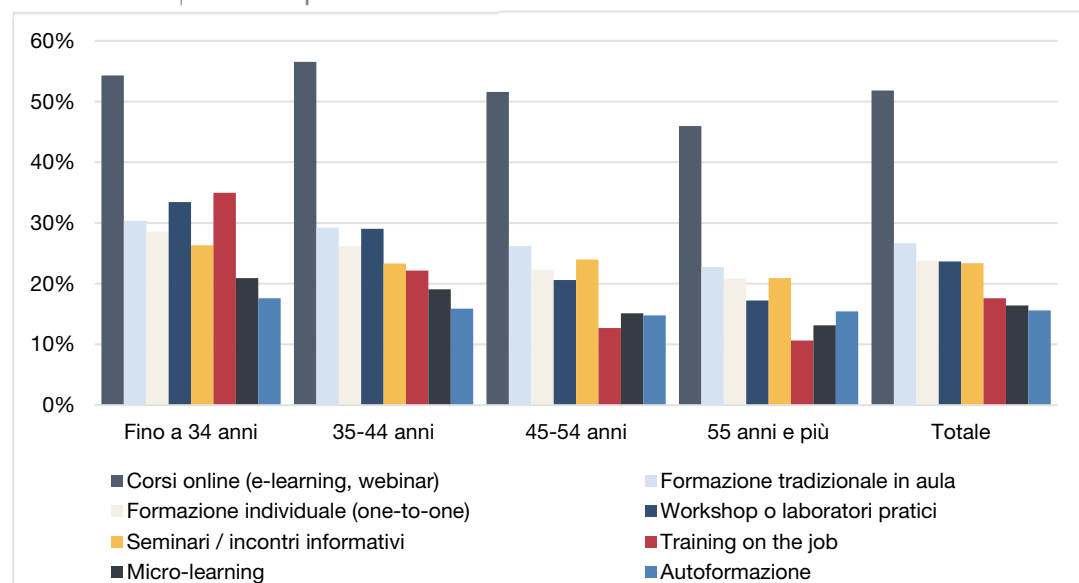
L’ultima parte dell’indagine era volta a comprendere le modalità formative e la durata dei corsi preferiti dai dipendenti, oltre a individuare le tematiche e le competenze che desidererebbero approfondire.

La Figura 8.8 evidenzia le modalità di fruizione della formazione ritenute più efficaci dai dipendenti, suddivise per classe d’età. Complessivamente, i corsi online (e-learning, webinar) sono percepiti come la soluzione più efficace, con il 51,8% dei rispondenti, a conferma della crescente centralità delle soluzioni digitali e flessibili nella formazione continua. L’uso di queste

modalità risulta particolarmente apprezzato dai lavoratori tra i 35 e i 44 anni (56,5%), e diminuisce progressivamente nelle fasce d'età più elevate. La formazione tradizionale in aula e quella individuale *one to one* restano considerate efficaci da circa un quarto dei dipendenti (rispettivamente 26,7% e 23,8%), con una maggiore valorizzazione tra i lavoratori fino a 34 anni. I workshop suscitano interesse soprattutto tra i più giovani, mentre tra i dipendenti over 55 l'efficacia percepita è più limitata. Modalità più pratiche e operative, come il training on the job e il micro-learning, risultano meno citate, rispettivamente 17,6% e 16,4%; ma tra i più giovani si confermano strumenti utili per apprendere in maniera rapida e concreta. L'autoformazione, infine, viene considerata efficace in misura stabile tra tutte le fasce d'età (15-18%), evidenziando il ruolo dei percorsi autonomi nel colmare specifiche lacune o approfondire interessi personali. I dati suggeriscono un orientamento crescente verso modalità digitali e flessibili, senza però ridurre la rilevanza di percorsi pratici, individuali ed esperienziali, particolarmente apprezzati dai lavoratori più giovani.

**Figura 8.8: “Quali modalità di formazione ritiene più efficaci per apprendere nuove competenze o migliorare quelle già possedute?”, divisione per classe d'età**

Domanda a risposta multipla. Dati 2026.

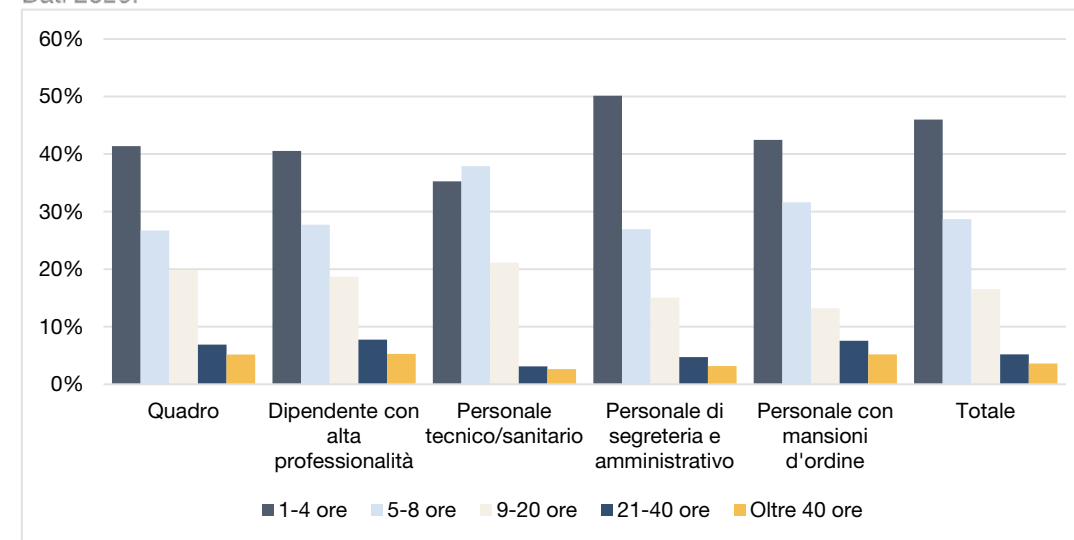


Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti"

Oltre alla modalità di formazione ritenuta più efficace, risulta utile analizzare anche la durata dei corsi che i dipendenti sarebbero più propensi a frequentare (Figura 8.9). Emerge una preferenza per percorsi formativi di breve durata: circa la metà dei lavoratori (46,0%) dichiara infatti di essere più incline a partecipare a corsi della durata compresa tra 1 e 4 ore, mentre il 28,7% preferirebbe attività formative tra 5 e 8 ore.

**Figura 8.9: “Quale durata dei corsi di formazione sarebbe più propenso a frequentare?”**

Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della "III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti"

La propensione alla partecipazione diminuisce progressivamente con l'aumentare del monte ore: il 16,5% prenderebbe parte a percorsi tra 9 e 20 ore, il 5,2% a corsi tra 21 e 40 ore, mentre solo il 3,6% si dichiarerebbe disponibile a frequentare attività formative superiori alle 40 ore. Osservando le differenze tra profili professionali, il personale di segreteria e amministrativo mostra una preferenza più marcata per percorsi formativi di breve durata: oltre la metà (50,1%) si dichiara infatti più propensa a frequentare corsi compresi tra 1 e 4 ore, mentre solo quote molto contenute prenderebbero in considerazione attività formative più lunghe. Una tendenza analoga si riscontra anche tra i quadri e i dipendenti con alta professionalità, la cui distribuzione risulta complessivamente in linea con la media del campione, con circa il 40% orientato verso la fascia di durata più breve e una progressiva diminuzione dell'interesse al crescere del monte ore. Il personale tecnico/sanitario rappresenta invece l'unico gruppo in cui emerge una maggiore disponibilità verso percorsi formativi leggermente più estesi: la quota più elevata si concentra nella fascia 5-8 ore (37,9%), valore superiore alla media complessiva, e si osserva anche una propensione relativamente più consistente verso corsi tra 9 e 20 ore (21,1%). Questo orientamento può essere ricondotto alla natura più specialistica delle competenze richieste in questi ambiti professionali, che spesso richiedono percorsi di aggiornamento più strutturati. Il personale con mansioni d'ordine presenta infine una distribuzione intermedia: pur mostrando una preferenza prevalente per le durate più brevi, manifesta una disponibilità superiore alla media anche verso corsi di durata maggiore rispetto ad altri profili professionali.

I dati indicano una chiara preferenza dei dipendenti degli studi professionali per percorsi formativi di durata contenuta, mentre l'interesse verso attività più lunghe e strutturate appare decisamente più limitato. Questo orientamento sembra riflettere la necessità di conciliare l'aggiornamento professionale con i ritmi di lavoro degli studi, spesso caratterizzati da organizzazioni di dimensioni ridotte e da carichi operativi difficilmente compatibili con periodi prolungati di formazione.

**Figura 8.10: “Se avesse accesso a una serie di corsi di formazione di alta qualità, quali temi le piacerebbe approfondire?”**

Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della “III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti”

**Figura 8.11: “Se avesse accesso a una serie di corsi di formazione di alta qualità, quali competenze (skills) le piacerebbe approfondire?”**

Dati 2026.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati della “III Indagine sulla formazione continua dei dipendenti”

Andando ad indagare quali temi e quali competenze i dipendenti vorrebbero approfondire, emergono tendenze interessanti.

La nuvola di parole relativa ai temi (Figura 8.10) evidenzia in modo chiaro le priorità formative e operative emergenti, con una forte concentrazione sui temi dell'aggiornamento e dell'innovazione. L'*aggiornamento tecnico professionale* e l'*aggiornamento normativo*, indicano quanto sia centrale la necessità di mantenere competenze sempre allineate sia all'evoluzione tecnica sia ai cambiamenti legislativi. Questo suggerisce un contesto professionale dinamico, in cui l'apprendimento continuo rappresenta un requisito imprescindibile. Accanto a questo, emerge con forza il ruolo della trasformazione digitale: espressioni come *utilizzo strumenti tecnologici*, *innovazione digitalizzazione* e *utilizzo software* sottolineano l'importanza crescente delle competenze digitali. Anche la presenza di *intelligenza artificiale*, pur con una frequenza inferiore rispetto ad altri temi, segnala un interesse in espansione verso tecnologie avanzate e il loro impatto sui processi lavorativi. Un altro cluster rilevante riguarda la gestione organizzativa e manageriale. Termini come *gestione studio*, *project management*, *management* e varie declinazioni della gestione (tempo, personale, clienti, progetti) indicano un forte bisogno di competenze trasversali legate all'organizzazione del lavoro, alla pianificazione e al coordinamento delle attività. Questo evidenzia come, oltre alle competenze tecniche, siano sempre più richieste capacità di gestione e visione strategica. Infine, temi come *sostenibilità*, *lingue straniere* e *lingua inglese* mostrano un'attenzione crescente verso dimensioni globali e trasversali, suggerendo una progressiva apertura internazionale e una sensibilità verso le sfide contemporanee.

La nuvola di parole relativa alle competenze (Figura 8.11) evidenzia con particolare chiarezza la centralità delle capacità organizzative e relazionali. Tra i termini più ricorrenti emergono infatti *gestione del tempo*, *gestione delle priorità*, *problem solving* e *lavoro in team*, che rimandano a un insieme di *soft skills* fondamentali per l'efficacia dell'attività professionale e per il coordinamento delle attività lavorative. Accanto a queste dimensioni si colloca con forza il tema della comunicazione efficace e della leadership, elementi che sottolineano nuovamente l'importanza delle competenze relazionali nella gestione dei rapporti con collaboratori, clienti e contesti organizzativi sempre più complessi. Parallelamente, la presenza significativa di espressioni come *intelligenza artificiale*, *strumenti tecnologici* e *competenze digitali* evidenzia il crescente peso delle trasformazioni tecnologiche e della digitalizzazione nei processi di lavoro.

Nel complesso, l'analisi delle due nuvole di parole restituisce un quadro coerente e articolato delle esigenze formative espresse dai dipendenti. Accanto alla necessità di un costante aggiornamento tecnico e normativo, emerge con forza l'importanza di sviluppare competenze digitali e di adattarsi ai processi di innovazione. Allo stesso tempo, risulta evidente il valore sempre più strategico delle *soft skills*, in particolare quelle legate all'organizzazione, alla comunicazione e alla collaborazione. Ne deriva l'immagine di un profilo professionale sempre più integrato, in cui competenze tecniche, digitali e trasversali si combinano per rispondere in modo efficace alla complessità dei contesti lavorativi contemporanei.

## Bibliografia

Anpal (2024), *XXIII Rapporto sulla Formazione Continua – Annualità 2021-2022*, Roma (<https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/28cf504f-722a-4ad6-90d0-b6b56fe61683/content>).

Cedefop (2022). *Setting Europe on course for a human digital transition: new evidence from Cedefop's second European skills and jobs survey*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; No 123 (<http://data.europa.eu/doi/10.2801/253954>).

Cedefop, European Commission, Icf (2017, a cura di), *European inventory on validation of non-formal and informal learning* (2016 update), Luxembourg, Publications Office.

Eurostat (anni vari), *Education and training (LFS) Database*, Bruxelles (<https://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/database>).

Eurostat (anni vari), Labour Force Survey (LFS), Bruxelles

Fon.Ter, Dati amministrativi sulle attività formative e i partecipanti, Roma.

Fondartigianato, Dati amministrativi sulle attività formative e i partecipanti, Roma.

Fondimpresa (2022), *La formazione continua e gli interventi finanziati da Fondimpresa, VI Rapporto Nazionale*, Roma (<https://www.fondimpresa.it/sites/default/files/fondimpresa/Numeri-ricerche/rapporti-ricerche/Rapporto-2020.pdf>).

FondoPmi, Dati amministrativi sulle attività formative e i partecipanti, Roma.

Fondoprofessioni (2024), *Fondoprofessioni e la formazione continua Rapporto sugli andamenti, buone pratiche e possibili evoluzioni*, Roma (<https://www.fondoprofessioni.it/wp-content/uploads/2024/01/Fondoprofessioni-e-la-formazione-continua.pdf>).

Fondoprofessioni (2025), *Fondoprofessioni e la formazione continua Rapporto sugli andamenti, buone pratiche e possibili evoluzioni*, Roma (<https://www.fondoprofessioni.it/wp-content/uploads/2025/04/Fondoprofessioni-e-la-formazione-continua-2024.pdf>).

Inapp (2022), *Rapporto INAPP 2022 Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*. Saverio Mannelli, Rubettino (<https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/5a23c930-5970-4d15-9b32-5b5a5831eedf/content>).

Inapp (2024), *Rapporto INAPP 2024 Lavoro e formazione: necessario un cambio di paradigma*. (<https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/e19e5143-ee41-49fa-8fd-1c0b989b38c7/content>).

Inapp (2025), *XXIV Rapporto sulla formazione continua in Italia*, Roma, (<https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/bdcceb71-031e-46b2-b603-5bd1ffe8a87f/content>).

Inps (anni vari), *Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo*, Roma, (<https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici/15>).

Isfol (anni vari), *Rapporti sulla formazione continua*, Roma, Isfol.

Istat (anni vari), *Rilevazione continua sulle forze di lavoro*, Roma, Istat.

Legge n. 388/2000, Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (art. 118 – Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua), Gazzetta Ufficiale (<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2000-12-23:388>).

Osservatorio delle libere professioni (2024), *IX Rapporto sulle libere professioni in Italia*, Roma, (<https://osservatoriolibereprofessioni.eu/wp-content/uploads/2024/11/IX-Rapporto-sulle-libere-professioni-in-Italia-Anno-2024.pdf>).

Osservatorio delle libere professioni (2025), *X Rapporto sulle libere professioni in Italia*, Roma, ([https://osservatoriolibereprofessioni.eu/wp-content/uploads/2025/12/X-Rapporto-sulle-libere-professioni-in-Italia-Anno-2025\\_HQ.pdf](https://osservatoriolibereprofessioni.eu/wp-content/uploads/2025/12/X-Rapporto-sulle-libere-professioni-in-Italia-Anno-2025_HQ.pdf)).

Vuorikari R., Jerzak N., Karpinski Z., Pokropek A., Tudek J. (2022), *Measuring Digital Skills across the EU: Digital Skills Indicator 2.0*, Luxembourg, Publications Office.

## **SEZIONE SECONDA**

*Gli approfondimenti degli esperti*

**Parola agli esperti**

## La parola agli esperti

Attraverso il punto di vista di tre esperti tratteremo temi quali lo sviluppo delle politiche attive e della formazione nelle micro e piccole imprese, con riflessioni sul tessuto imprenditoriale italiano, sui dati di riferimento e sulle metodologie formative.

### Antonio Capone

dirigente con una lunga esperienza nelle politiche del lavoro, nella formazione e nello sviluppo dei sistemi produttivi. Dal 2024 è Direttore delle Aree di Produzione di Sviluppo Lavoro Italia SpA, società in house del Ministero del Lavoro. È stato Direttore Generale di Confindustria Toscana Sud, dopo aver ricoperto diversi ruoli direttivi nel sistema confindustriale. Ha maturato una significativa esperienza nelle istituzioni nazionali, in particolare come Direttore Generale dell'ISFOL (oggi INAPP), ente pubblico di ricerca del Ministero del Lavoro. In precedenza ha operato presso il Gabinetto del Ministro del Lavoro, occupandosi di orientamento, formazione professionale e politiche occupazionali. Nel corso della sua carriera è stato docente in numerosi Master e Corsi presso l'Università La Sapienza di Roma e l'Università di Siena. Ha coordinato programmi di ricerca, è autore di numerosi saggi ed articoli sui temi della formazione e delle politiche attive del lavoro.

### Davide Premutico

ricercatore di Inapp, è attualmente Responsabile della Struttura Lavoro e Professioni e del Punto di Coordinamento Nazionale per l'implementazione del sistema di classificazione European Qualification Framework (EQF). Da oltre 25 anni si occupa specificatamente di formazione continua, seguendone, in particolare, l'evoluzione delle politiche, il loro monitoraggio e valutazione. Sul tema vanta diverse pubblicazioni che riguardano la formazione per i lavoratori dipendenti e autonomi e le imprese. Ha condotto studi anche sulle metodologie formative e segue in modo specifico il monitoraggio sulle attività finanziate dai Fondi paritetici interprofessionali. Infine, è uno dei coordinatori per il Rapporto annuale sulla Formazione continua in Italia

### Susanna Sancassani

è Head of Unit di METID (METodi e Tecnologie Innovative per la Didattica), la task force dedicata all'innovazione dei processi di insegnamento ed apprendimento presso il Politecnico di Milano, dove insegna "Teaching methodologies, strategies and styles" alla PhD School ed è responsabile del faculty development sull'innovazione didattica. Pioniera dell'apprendimento digitale in Italia, fa parte di vari comitati internazionali, tra cui lo Scientific Committee of International Consortium for Educational Development, è coordinatrice del Digital education Hub nazionale Edvance, svolge inoltre il ruolo di esperto esterno per il centro Alti Studi della Difesa e per l'Academy della Banca d'Italia.

## **SEZIONE SECONDA**

*Gli approfondimenti degli esperti*

### **PARTE I**

**Da grande non sarò  
solo grande**

*di Antonio Capone*

## Da grande non sarò solo grande

### Strategie e politiche attive per le piccole e microimprese

*di Antonio Capone, Direttore delle Aree di Produzione di Sviluppo Lavoro Italia*

Per decenni l'evoluzione "naturale" dell'impresa è stata raccontata come un percorso lineare, nascere piccola, crescere, diventare grande oppure scomparire. In parte questo è accaduto, soprattutto in alcuni settori, tra cui quello manifatturiero e del commercio dove la concentrazione e le economie di scala hanno ridotto gli spazi per le realtà minori. Oggi, però, questo paradigma appare meno scontato. Le medie, piccole e microimprese, che secondo ISTAT rappresentano oltre il 95% delle imprese italiane, non sono più soltanto annoverabili come una fase intermedia dello sviluppo, ma possono costituire una forma organizzativa stabile e strategica.

Il titolo "Da grande non sarò solo grande" sintetizza questo passaggio, la crescita dimensionale non è più l'unico esito possibile né necessariamente il più efficiente. Alcune tendenze strutturali – demografiche, tecnologiche, territoriali – stanno ridefinendo il ruolo delle piccole e microimprese nel contesto italiano.

Il primo elemento riguarda il cambiamento nei modelli di vita e di consumo. La domanda di prossimità, di servizi personalizzati e di relazione diretta con il cliente si è rafforzata, anche come reazione alla eccessiva standardizzazione ed alla messa in crisi dei modelli di vita legati all'idea di uno sviluppo veloce ed a ogni costo. Artigiani, professionisti, piccoli fornitori di servizi tecnici e consulenziali rispondono a bisogni che le grandi strutture non sempre riescono ad intercettare. In molte aree interne, inoltre, la piccola e microimpresa coincide con la tenuta del tessuto sociale ed economico, garantendo non solo occupazione ma presidio civile.

Il secondo elemento, frutto dell'attuale contingenza tecnologica e organizzativa, è ancora più dirompente e legato all'automazione ed alla digitalizzazione spinta. L'immagine novecentesca della grande fabbrica con migliaia di operai è sempre meno aderente alla realtà. L'adozione crescente di robotica, intelligenza artificiale e sistemi integrati sta portando alla nascita di impianti altamente automatizzati, fino al modello delle cosiddette dark factories, stabilimenti in cui la presenza umana è ridotta al minimo e molte funzioni sono gestite in remoto. La grande impresa non scompare ma cambia natura, concentra capitale, tecnologia e coordinamento di filiera, mentre esternalizza od integra una costellazione di servizi specialistici. Attività quest'ultime che possono essere svolte anche da piccole e microimprese altamente qualificate, flessibili, capaci di operare anche a distanza.

Non esistono ancora dati che certifichino un travaso diretto di occupazione dalle grandi imprese alle piccole a seguito dell'automazione e digitalizzazione. Tuttavia, i dati sul mismatch che interessano anche le piccole e microimprese – oltre il 40% delle imprese fatica a reperire personale qualificato secondo il Sistema Excelsior di Unioncamere – indicano una trasformazione qualitativa del lavoro. L'automazione non elimina il bisogno di competenze, lo ridefinisce. Questa ridefinizione apre spazi per piccole e microimprese specializzate che non devono necessariamente "diventare grandi" per essere centrali nelle filiere.

Si delineano così due direttrici evolutive.

La prima è quella delle piccole e microimprese ad alto contenuto tecnologico. Realtà snelle, composte da ingegneri, tecnici, specialisti di automazione, professionisti, capaci di offrire servizi

avanzati alle grandi piattaforme produttive. La possibilità di operare in remoto consente, inoltre, a queste imprese di insediarsi anche fuori dai grandi centri urbani, a condizione che vi siano infrastrutture digitali adeguate. La localizzazione territoriale può trasformarsi in vantaggio competitivo, ovvero minori costi, maggiore qualità della vita, attrattività per professionisti che non cercano necessariamente la metropoli.

La seconda direttrice riguarda le piccole e microimprese tradizionali e le professioni regolamentate. Artigiani, manutentori, consulenti fiscali e legali, tecnici di prossimità continueranno a svolgere una funzione essenziale. Anche in questo caso la tecnologia è un fattore abilitante, ma non sostitutivo e riguarda fattori come la digitalizzazione dei processi, l'utilizzo di piattaforme collaborative, l'aggiornamento continuo delle competenze.

Entrambe le traiettorie sono però esposte a due rischi strutturali. Il primo è demografico, la riduzione della popolazione in età lavorativa, evidenziata dalle proiezioni di ISTAT, limita il bacino di competenze disponibili e rende cruciale il ricambio generazionale. Il secondo è l'attrattività attualmente percepita, soprattutto dai giovani, verso le piccole e microimprese rispetto alle grandi, strutturalmente ancora troppo vincolate dalla minore disponibilità di risorse per competere in parte sui salari ma soprattutto su percorsi di carriera strutturati.

"Da grande non sarò solo grande" significa allora riconoscere che la competitività futura non si giocherà esclusivamente sulla dimensione d'impresa, ma sulla qualità delle connessioni tra imprese di diversa scala e, soprattutto, sulla qualità delle competenze che sapranno sviluppare. Le due traiettorie delineate convergono infatti su un punto decisivo, ovvero, la centralità del capitale umano.

Nel caso delle piccole e microimprese tecnologiche, l'automazione spinta e la diffusione di modelli produttivi integrati generano una domanda crescente di competenze avanzate quali progettazione di software industriale, integrazione tra sistemi, analisi dei dati, cybersecurity, manutenzione predittiva, controllo e gestione degli impianti anche da remoto. Si tratta di profili ad alta qualificazione, che richiedono aggiornamento costante e capacità di lavorare in ecosistemi complessi.

Nel caso delle piccole e microimprese tradizionali e degli studi professionali, la sfida è diversa ma non meno impegnativa. Accanto alle competenze tecniche consolidate, servono alfabetizzazione digitale, utilizzo di piattaforme collaborative, aggiornamento continuo sulle normative, competenze gestionali e relazionali per operare in reti di impresa e territoriali. La formazione, in entrambi i casi, non è un fattore accessorio ma rappresenta la condizione essenziale per mantenere competitività e continuità generazionale.

Affinché questi scenari si realizzino, in un paese segnato da riduzione della popolazione attiva e dalla difficoltà di reperimento di personale qualificato, è necessario, quindi, mettere in campo nuove ed articolate politiche attive per le piccole e microimprese. Una vera e propria leva strategica finalizzata all'attrazione di nuovi ingressi, alla valorizzazione e l'aggiornamento delle competenze esistenti ed infine, in una logica innovativa, alla possibilità di individuare il contesto delle piccole e microimprese quale bacino occupazionale e professionale per la ri-valorizzazione delle competenze e delle energie di lavoratori che potrebbero fuoriuscire, a causa dei processi di automazione e digitalizzazione spinta, dalle grandi imprese.

Servono, come nuovo impegno strategico, politiche attive capaci di accompagnare tali processi. A titolo esemplificativo possiamo annoverare l'esigenza di un rafforzamento delle filiere educa-

tive e di orientamento verso questi futuri modelli di impegno professionale, l'organizzazione di una formazione efficace e flessibile, come pure incentivi alla nascita di piccole e microimprese innovative, al sostegno del passaggio generazionale ed al praticantato nelle professioni regolamentate, al fianco di investimenti per servizi di rete e banda larga nelle aree interne.

In questo quadro, i fondi interprofessionali per la formazione continua potrebbero svolgere un ruolo più ampio dell'attuale. Evolvere da strumenti di sostegno allo sviluppo di competenze, a parti fondamentali di una nuova politica attiva generale ed integrata capace di accompagnare le transizioni produttive in atto. In particolare, con riferimento alle piccole e microimprese, i fondi interprofessionali possono rappresentare una sorta di infrastruttura abilitante per accedere non solo ad aggiornamenti puntuali, ma a veri progetti di crescita, riconversione e posizionamento nelle filiere.

Il loro ruolo, in quanto strutturalmente legati alle imprese aderenti, potrebbe e dovrebbe essere così rafforzato in tre direzioni. Primo, attraverso la semplificazione dei sistemi per l'accesso a percorsi modulari compatibili con organizzazioni snelle, sostenendo l'aggiornamento continuo di chi già opera nelle microimprese, sia ad alto contenuto specialistico sia tradizionali. Secondo, incentivando il loro ruolo per la creazione di Piani formativi aggregati e progetti di filiera che includano le piccole e microimprese, favorendo la costruzione di reti di servizi specializzati a supporto dei sistemi produttivi, incentivando una capacità diffusa di progettazione, manutenzione, consulenza e assistenza tecnica che renda le piccole e microimprese protagoniste di ecosistemi integrati. Terzo, attraverso l'accesso a risorse anche alternative allo 0,30, sviluppando percorsi di riconversione professionale anche per lavoratori provenienti da grandi imprese interessate da automazione o crisi aziendali, valorizzandone le competenze tecniche in qualità di occupati o di nuovi imprenditori in micro realtà organizzate; tecnici di linea che diventano specialisti di manutenzione, operai qualificati che si trasformano ed operano in contesti piccoli ma evoluti, esperti di processo che alimentano servizi avanzati per le filiere.

Si necessita, quindi, di una rinnovata governance tra amministrazioni centrali, periferiche e filiere educative per la operabilità di progetti complessi rivolti all'aumento delle competenze ed alla gestione attiva delle transizioni occupazionali, sostenendo sia chi è già nel circuito delle piccole e microimprese, sia chi vi accede attraverso percorsi di riconversione.

In una logica di governance integrata, come detto, anche i fondi interprofessionali possono partecipare ad un nuovo modello organizzativo per trasformare la frammentazione dimensionale in specializzazione diffusa. Non si tratta solo di finanziare corsi, ma di accompagnare riconversioni professionali, sostenere passaggi di carriera e generazionali e contribuire a rendere le piccole e microimprese protagoniste delle nuove catene del valore.

In questa prospettiva, "non diventare grandi" non significa, quindi, restare piccoli, ma diventare altamente qualificati, connessi e strategici. In un modello produttivo fondato su reti territoriali e specializzazione diffusa. In questa prospettiva le piccole e microimprese possono non solo sopravvivere, ma guidare una nuova fase di sviluppo, a condizione che capitale umano, innovazione e politiche attive convergano nel sostenerne l'evoluzione.

## SEZIONE SECONDA

*Gli approfondimenti degli esperti*

### **PARTE II**

### **Analisi degli andamenti complessivi della formazione per le microimprese**

*di Davide Premutico*

## Analisi degli andamenti complessivi della formazione per le microimprese

Di Davide Premutico, Responsabile Struttura Lavoro e Professioni, Inapp

### Una panoramica sulle microimprese in Italia nel rapporto con la formazione

Le microimprese rivestono un ruolo cruciale all'interno dell'economia italiana, costituendo oltre il 78% delle aziende attive nel paese (l'Istat considera le imprese da 3 a 9 addetti, pertanto, la quota comprendendo anche gli 1-2 addetti supera il 90%) e circa il 28% dell'occupazione nel settore privato (dati Istat Censimento imprese 2023). Queste piccole realtà imprenditoriali, gestite inoltre nell'83% (Istat, 2023) dei casi a livello familiare o da una singola persona fisica, non solo sono fondamentali per la creazione di posti di lavoro, ma contribuiscono anche in maniera significativa alla formazione del prodotto interno lordo (PIL), generando circa una percentuale compresa tra il 25% e il 28% di esso, a seconda delle diverse stime.

La quota di microimprese che aderisce ai Fondi paritetici interprofessionali (da ora FPI) è di circa il 77% (Inapp, 2023) rispetto al totale delle imprese attive aderenti, che sale all'82% se si allarga il campo anche alle imprese in attività ma che nel 2023 per INPS risultavano sospese o cessate provvisorie rispetto ai versamenti dovuti. Tale percentuale varia da fondo a fondo con quote minime prossime o al di sotto del 50% fino ad oltre il 90% come nel caso di Fondoprofessioni che è il fondo con la maggior quota di aderenti di microimprese tra i 19 operativi fino al 2024.

Tavola 1 – Imprese attive aderenti a Fondoprofessioni e all'insieme dei fondi per classi dimensionali

FONDO	Micro (1-9 dip.) v.a.	Piccole (10-49 dip.) v.a.	Medie (50-249 dip.) v.a.	Grandi (250 dip. e oltre) v.a.	Totale v.a.	Micro (1-9 dip.) %	Piccole (10-49 dip.) %	Medie (50-249 dip.) %	Grandi (250 dip. e oltre) %	Totale %
Fondoprofessioni	33.192	2.454	104	7	35.757	92,8	6,9	0,3	0,0	100,0
Totale fondi interprofessionali	597.552	143.886	24.295	3.914	769.647	77,6	18,7	3,2	0,5	100,00

Fonte: Elaborazioni Inapp su dati INPS- 2023

In generale il livello di adesione delle microimprese ai fondi risulta inferiore rispetto al potenziale universo, seppure non di molto.

È noto, infatti, che la maggiore quota del cosiddetto inoptato dello 0,30% è individuabile proprio tra le microimprese, un target complesso da raggiungere anche per quei fondi interprofessionali maggiormente vocati a coinvolgere le micro-attività, come il caso di Fondoprofessioni. Le ragioni di tali difficoltà sono note e fanno riferimento a un insieme di motivi spesso correlati tra loro e che, riassumendo, riguardano:

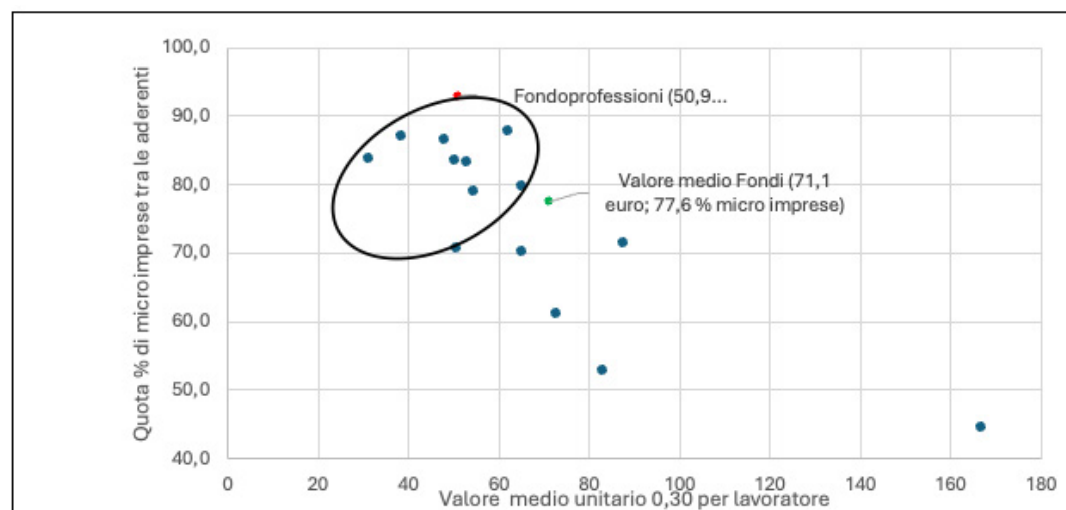
- la struttura delle imprese stesse, per cui la dimensione non consente di dedicare risorse e tempo alla programmazione formativa;
- le scarse relazioni con i sistemi formativi privati e pubblici a supporto della formazione;
- la difficoltà di networking tra microimprese e tra queste ultime e le realtà imprenditoriali più grandi;

- la perdurante mancanza di cultura di formazione proprio da parte dei 'microimprenditori' che associano spesso la formazione ex-lege e obbligatoria alla formazione tout-court. Tale motivazione non è trasversalmente applicabile in tutti i settori. Ad esempio, quegli ambiti di attività legati alle professioni regolamentate o che prevedono l'iscrizione ad Albi, vedono spesso la presenza di imprenditori professionisti sensibili al tema della formazione e che svolgono un ruolo di traino anche rispetto ai dipendenti delle realtà che gestiscono;
- la difficoltà di costruire, sia a livello nazionale che locale, politiche pubbliche per lo sviluppo strategico a supporto della formazione per le microimprese, tema questo rilevante se si considera, a partire dal 2021, l'operatività di una misura nazionale strategica come quella di Fondo Nuove Competenze, che può essere considerata, almeno per le prime edizioni, una mancata occasione di coinvolgimento più significativo delle microimprese.

A tali ragioni si affianca anche quella legata alla difficoltà di costruzione di un'offerta formativa ad hoc. Il tema è centrale dal momento in cui le recenti politiche a sostegno della formazione stanno configurando un nuovo ambiente per la progettazione dei processi formativi, a iniziare da quanto previsto dal decreto del Ministero del Lavoro e Politiche Sociali n.115 del 2024 (Disciplina dei servizi di individuazione, di validazione e di certificazione delle competenze relativi alle qualificazioni di titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali). La norma rappresenta anche un importante banco di prova per comprendere l'adeguatezza e la flessibilità degli strumenti di classificazione e di attestazione della formazione in essa richiamati, rispetto alle diverse realtà produttive sia in termini di dimensione aziendale che di adattamento ai settori economici. Rispetto alla dimensione, in particolare, occorre comprendere in quale misura le competenze riferibili in particolare all'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni riescono a cogliere i fabbisogni multidimensionali e di adattamento tipici dei dipendenti che lavorano nelle microimprese, che si caratterizzano per l'utilizzo di skill di natura orizzontale (coprono più aree funzionali aziendali) e meno verticali (specificità di funzione), caratteristica più tipica delle grandi imprese. Oltretutto va considerato che la quota di microimprese nella composizione delle adesioni incide anche spesso sul livello di contributo unitario dello 0,30 per dipendente.

La relazione tra i due aspetti (dimensione aziendale e contributo unitario per lavoratore) la si può osservare nel grafico seguente, ove si evidenzia un addensamento nella parte alta del grafico da parte di una quota rilevante di fondi che vede un'elevata presenza di microimprese tra gli aderenti e una contemporanea disponibilità unitaria bassa del valore dello 0,30. In particolare, tutti quei fondi presenti nell'area evidenziata, a iniziare da Fondoprofessioni individuato con il punto in rosso, sono da una parte chiamati a rispondere a quella tipologia di imprese rappresentando il core delle adesioni e allo stesso tempo a dover fare i conti con una disponibilità bassa di risorse che in qualche modo costringe i FPI a implementare strategie mirate e spesso circoscritte. Ciò anche in relazione al fatto che l'offerta formativa, normalmente, non è differenziata nei costi in relazione ai target di dimensione delle imprese, ma tiene presente altri parametri legati alle tematiche, alle metodologie e alle tecniche/strumenti utilizzati.

Grafico 1 – Posizionamento dei Fondi paritetici interprofessionali rispetto al contributo medio unitario dello 0,30 per lavoratore e quota di microimprese sul totale delle imprese aderenti (anno 2023)



\*sono esclusi i fondi rivolti ai dirigenti (Fondir e Fondirigenti) e Foragri (la cui individuazione dello 0,30% non è stata calcolata a seguito dell'elevata presenza di lavoro stagionale) e Fondo Innova e Fondo Formazione (di cui per il 2023 non si disponevano dati a seguito della loro successiva autorizzazione a operare).

Fonte: elaborazioni Inapp su dati INPS

Tale grafico, al di là del posizionamento specifico dei singoli fondi, può contribuire a spiegare anche le diverse strategie di azione che i FPI definiscono nella pianificazione delle risorse e nell'individuazione delle strategie formative in termini di tematiche, metodologie formative e soprattutto strumenti messi a disposizione delle stesse microimprese.

### Partecipazione delle Micro-Imprese alla formazione

L'indagine Excelsior 2024<sup>1</sup> (dati 2023 realizzata da Unioncamere e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, anche su dati Inapp) fornisce un quadro dettagliato del comportamento delle microimprese (1-9 dipendenti) nei processi formativi, evidenziando una crescita costante ma anche un divario strutturale rispetto alle aziende di maggiori dimensioni. Nel 2023, la propensione delle microimprese a realizzare corsi di formazione (interni o esterni) è aumentata, pur rimanendo la più bassa tra tutte le classi dimensionali come si evince dalla sintesi sotto riportata (Tavola 2).

<sup>1</sup> Indagine Excelsior, *Formazione continua e tirocini formativi nelle imprese italiane 2024*.

Tavola 2 Quota di imprese che hanno fatto formazione e dipendenti coinvolti per dimensione aziendale (dato 2023)

Se si considera la partecipazione dei dipendenti, nelle microimprese ha preso parte ai corsi solo il 15,6% del personale, contro una media di tutte le imprese del 24,2% e punte del 30,3% nelle grandi imprese.

Classe dimensionale	% Imprese che fanno corsi	% Dipendenti coinvolti
1-9 dipendenti	24,1%	15,6%
10-49 dipendenti	43,7%	21,9%
50-499 dipendenti	55,8%	28,7%
500 dipendenti e oltre	56,8%	30,3%

Fonte: Excelsior 2024

Il 24,1% delle microimprese ha effettuato corsi nel 2023 (in crescita rispetto al 21,1% del 2022), si tratta tuttavia, della quota significativamente più bassa rispetto alle imprese di più grandi dimensioni con scarti che vanno dai 19,6 punti rispetto alle piccole imprese fino al 32,7 rispetto alle grandi imprese. In linea con il dato relativo alle imprese, si conferma anche una minore incidenza di dipendenti coinvolti per le microimprese con il 15,6% rispetto ad oltre il 30% delle grandi imprese.

Nel complesso i due dati (quota di imprese e dipendenti) ci indicano in modo esplicito una doppia problematicità legata a una maggiore difficoltà di partecipazione delle imprese che si accompagna a una minore intensità di coinvolgimento del personale.

Sempre l'indagine Excelsior evidenzia che le imprese, nella maggior parte dei casi, tendono a concentrarsi su una formazione di tipo "conservativo" o legata a obblighi immediati, dati del resto in linea anche con quanto emerge dal monitoraggio delle attività formative finanziate dai FPI. Per le microimprese che svolgono corsi, la finalità principale è l'aggiornamento sulle mansioni già svolte (71,2% a livello totale), mentre solo il 12,4% investe per formare il personale verso nuove mansioni o lavori, dato quest'ultimo anche superiore, seppur di poco, rispetto a quello che si registra tra le grandi imprese (10,6%).

Lo scarto più rilevante rispetto alle dimensioni d'impresa si riscontra rispetto allo specifico dei temi legati alle transizioni digitali e green. Nello specifico:

- per quanto riguarda la transizione digitale, le micro-imprese mostrano un ritardo negli ambiti tecnologici avanzati. Ad esempio, solo il 34,9% delle micro-imprese attive nella formazione ha affrontato temi legati alla digitalizzazione, contro il 64,6% delle grandi imprese;
- rispetto alla transizione green, solo il 27,2% delle micro-imprese ha svolto formazione su sostenibilità e transizione ecologica, a fronte del 45,5% delle grandi realtà.

Anche per le metodologie formative (tavola 3) si riflettono in scala ridotta alcune difficoltà osservate riconducibili solo in parte a una minore strutturazione organizzativa nelle realtà più piccole che tende a favorire una scelta più tradizionale anche nei metodi formativi. Se da una parte prevale, rispetto alle imprese medio-grandi e grandi, la formazione più tradizionale d'aula (54%), dall'altra si rilevano quote più consistenti per quanto riguarda la formazione con modalità a di-

stanza (sia come tradizionale e-learning, sia come aula virtuale). Effettivamente queste ultime due metodologie sembrano essere più funzionali per le microimprese sia in termini di costo che soprattutto di conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di formazione.

**Tavola 3- Metodologie formative per classi dimensionali delle imprese**

	Aula	Modalità mista (blended)	Distanza (e learning)	Distanza (aula virtuale)
<b>1-9 dipendenti</b>	54,0	17,6	18,8	9,7
<b>10-49 dipendenti</b>	56,4	21,3	15,4	6,9
<b>50-499 dipendenti</b>	48,5	28,1	15,5	7,9
<b>500 dipendenti e oltre</b>	43,7	31,7	16,9	7,7

Fonte: Indagine Excelsior 2024

L'integrazione del report Excelsior con i dati dell'indagine INDACO-Imprese di Inapp permette di arricchire ulteriormente l'analisi con una prospettiva focalizzata sulle strategie di investimento in capitale umano e sulle barriere strutturali specifiche della microimprenditorialità italiana.

L'indagine INDACO-Imprese (ultima wave disponibile basata su dati 2021-2022 e anticipazioni 2023) conferma la "resistenza" delle microimprese ai modelli formativi complessi, ma evidenzia anche l'impatto parzialmente positivo di strumenti come il Fondo Nuove Competenze.

Secondo i dati Indaco (2023), che rilevano solo le microimprese da 6 dipendenti in su, si conferma una distanza netta tra micro e grandi imprese nella propensione a organizzare corsi e nell'intensità formativa: solo il 56,7% organizza corsi di formazione. Il dato risulta superiore a quello Excelsior poiché, quest'ultima indagine include anche le ditte individuali e le piccolissime sotto i 6 addetti, un dato che in ogni caso resta molto distante dal 94,1% delle grandi aziende (250+ addetti). Rispetto all'intensità formativa si registra una differenza di circa 10 ore medie in meno di formazione per addetto tra le microimprese e le grandi imprese (22,6 ore medie nazionali vs circa 12-14 ore nelle micro). Tale dato è coerente con una delle più rilevanti motivazioni spesso fornite dagli stessi imprenditori di microimprese, ossia che la formazione viene percepita come non funzionale e poco compatibile con il ciclo di erogazione dei prodotti e/o servizi.

Anche nell'indagine INDACO si mette in evidenza la natura "difensiva" della formazione nelle piccole realtà. A conferma di ciò emerge che l'84,5% delle attività formative si polarizza (in esclusiva o accompagnata da altre tematiche) su temi connessi agli obblighi di legge (sicurezza sul lavoro, HACCP, normativa ambientale).

Solo il 32,5% delle microimprese investe in corsi su specifiche tecniche e tecnologie di produzione, contro una media molto più elevata nelle grandi realtà che utilizzano la formazione per il reskilling strategico.

Dal punto di vista delle metodologie formative INDACO evidenzia come sia in significativa espansione in generale il micro-learning: si tratta di pillole formative brevi della durata di circa 5-15 minuti. Anche in questo caso si sta palesando un ritardo per le microimprese, nonostante la metodica possa essere più funzionale alle esigenze di imprese meno strutturate che hanno una minore disponibilità di tempo: la sua adozione nelle grandi imprese è tripla (22,4%) rispetto alle microimprese (7,3%). In particolare, nelle microimprese, il micro-learning avviene quasi esclusivamente come autoapprendimento in orario di lavoro (43,6% dei casi).

Un ultimo accenno va fatto rispetto al crescente fenomeno dello skill mismatch a cui la formazione fatica a rispondere. Lo scostamento tra le competenze richieste dai datori di lavoro e quelle effettivamente disponibili tra i lavoratori rappresenta una questione di rilevante importanza per le microimprese italiane. I dati forniti da Excelsior<sup>2</sup> rivelano che una percentuale considerevole di queste piccole realtà imprenditoriali ha difficoltà nel trovare personale con le qualifiche e le competenze necessarie per soddisfare le proprie esigenze operative. Il mismatch assume diverse dimensioni a partire dalla difficoltà di reclutamento tra le microimprese di personale con competenze specifiche. Tale difficoltà nel corso del 2025 ha riguardato circa il 60% delle microimprese, un divario superiore rispetto a quello fatto registrare mediamente anche dalle grandi imprese. È, tuttavia, evidente che il fenomeno si differenzia, al di là della dimensione, soprattutto rispetto agli ambiti/settori economici. In particolare in quello dell'Information Technology il 70% delle microimprese ha riscontrato difficoltà nel trovare candidati con le competenze adeguate, in particolare per ruoli legati allo sviluppo software, alla gestione dei dati e alla cybersecurity, ambiti di competenze strategiche su cui si stanno concentrando anche alcune politiche pubbliche sia sul piano nazionale (si pensi al Fondo nuove competenze, soprattutto nella terza edizione, o all'iniziativa Crescere Green finanziata con risorse del PNRR). Importante il mismatch anche nel settore manifatturiero, in cui il 55% delle microimprese ha segnalato un mismatch significativo, in particolare, per quanto concerne le competenze tecniche e di processo necessarie per ottimizzare la produzione e migliorare l'efficienza operativa, quest'ultima connessa negli ultimi anni anche alla transizione green. Meno marcato, ma comunque importante, il mismatch si manifesta nel settore dei Servizi con il 45% delle microimprese nel settore che ha registrato difficoltà nel reperire personale, specialmente per ruoli legati al customer service e alle vendite, dove le competenze relazionali sono fondamentali.

Secondo il sistema informativo Excelsior le microimprese, in generale, a prescindere dal mismatch, richiedono nel 2025 principalmente competenze di natura digitale, tecnica e relazionale. A seguito dell'assenza di tali competenze sul mercato del lavoro, circa il 30% delle microimprese sembrerebbe costretto a rinunciare alle opportunità di crescita. Allo stesso tempo non è facile riscontrare le stesse competenze nell'ambito dell'offerta formativa, come dimostra che solo il 25% delle microimprese ha effettuato investimenti in programmi di formazione per colmare il divario.

### Spunti di riflessione sulle politiche introdotte per il sostegno della formazione anche delle microimprese

In relazione a quanto osservato occorre avanzare una riflessione sulle politiche pubbliche attualmente attive che sostengono la formazione continua nelle imprese. Si premette che non esiste alcuna iniziativa rivolta in modo esplicito alla formazione delle sole microimprese. Sul fronte dei fondi europei gli unici sostegni veicolati attraverso la programmazione regionale e delle provincie autonome sono rivolti alla creazione di nuove imprese e al sostegno specifico alle start up che si rivolgono a settori innovativi. Tali sostegni contemplano una serie di servizi, tra cui il servizio di tutoraggio/affiancamento (affiancamento al neoimprenditore) e in casi sporadici un sostegno alla formazione sempre dell'imprenditore.

Oltre a ciò, vanno pertanto considerate politiche strutturali che, a volte a distanza di decenni, non hanno ancora dispiegato tutto il loro potenziale. Nello specifico si tratta proprio del 'sistema' dei

<sup>2</sup> I dati seguenti fanno riferimento a: Bollettini Mensili e Trimestrali Excelsior Informa (edizioni 2025) - excelsior.unioncamere.net; "Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2025-2029)" (2025), "Le competenze digitali - 2025" (Collana Excelsior excelsior.unioncamere.net) che in particolare analizza come le microimprese stiano integrando le tecnologie e quali gap formativi persistano

FPI e, dal 2021, del Fondo nuove competenze. Ancora oggi nel 2026 assume un senso riflettere sul ruolo dei FPI, anche alla luce delle evoluzioni normative più recenti che ricomprendono il già citato Decreto 115/2024 e le “Linee guida in materia di attivazione, funzionamento e vigilanza dei fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua di cui all’articolo 118 della legge 23 dicembre 2000 n. 388” e relativi allegati del gennaio 2026. La maggior parte dei FPI, come osservato, si rivolge a microimprese o almeno ne incorporano una quota significativa tra gli aderenti. Come noto lo strumento maggiormente adottato dai FPI per le microimprese è quello degli Avvisi (o conti aggregati), poiché raramente una microimpresa è in grado di appostare un valore dello 0,30% per costituire un conto aziendale individuale. In questo contesto i FPI che si rivolgono principalmente alla microimprese sono lo strumento di politica pubblica più rilevante, poiché si crea un legame ‘pattizio’ tra fondo e microimprese versanti che dovrebbe condurre a una naturale esigibilità delle risorse disponibili. Proprio l’esigibilità rappresenta una sottile linea di confine tra la potenziale domanda di formazione dell’impresa e la effettiva disponibilità finanziaria da parte dei fondi: lungo questo confine le microimprese sono proprio quelle che hanno minore potenziale di esigibilità della formazione. Una grande impresa in alcuni settori e contesti territoriali ha fino a 50 volte più possibilità di essere finanziata dalle risorse dei fondi stessi. La questione non è di poco conto poiché si scontra con un nodo strutturale rispetto allo 0,30. Spesso si è guardato in passato al modello della bilateralità francese che, nel tempo, ha subito diverse evoluzioni fino, come noto, al depotenziamento del ruolo dei fondi interprofessionali. Si rammenta che il contributo finanziario alla formazione continua in quel paese si basa su un principio di progressività ove le microimprese (al di sotto degli 11 dipendenti) devono stanziare per la formazione dei dipendenti lo 0,55%<sup>3</sup> a cui si aggiunge lo 0,68% (taxe d’apprentissage) per un totale 1,23%: non si tratta di proporre una quota analoga, ma almeno di avviare una riflessione rispetto alla necessità di garantire maggiori risorse dirette e indirette che tengano conto della multifunzionalità dei fondi nell’ambito delle politiche attive per il lavoro. Le stesse ultime linee guida, che aprono in modo formale alla possibilità di avvalersi per i fondi di risorse aggiuntive (complementari e integrative), potrebbero indirizzare i FPI maggiormente centrati sulle microimprese a individuare spazi di collaborazione, in particolare, con quelle Regioni dove la struttura produttiva si basa sulla presenza massiccia di microimprese anche in settori strategici: si pensi ad alcune aree produttive urbane del Sud che stanno avendo una importante traiettoria di crescita anche in settori innovativi. Ulteriori possibilità di coinvolgimento delle microimprese passano anche nel rafforzamento di piattaforme di servizi, supportate dalle nuove tecnologie, che possono aggregare le imprese in cluster comuni di ambiti consulenziali (servizio secondo una logica tailor made) e formativi (secondo una logica in questo caso aggregativa dove possibile).

Alcuni dei servizi erogati dalle microimprese a persone e aziende sono in rapida sostituzione dall’IA e sarebbe veramente problematico se, come si sta manifestando, tali cambiamenti non siano accompagnati da una adeguata quota di formazione in grado di aggiornare le competenze dei singoli professionisti e lavoratori dipendenti al fine di rallentare l’effetto di sostituzione dell’IA e, allo stesso tempo, ridefinire le nuove skills per un utilizzo efficace ed evoluto dell’IA.

---

<sup>3</sup> La riforma “*Avenir professionnel*” (2018) rimane il pilastro che fissa lo 0,55% per le aziende sotto gli 11 dipendenti e l’1,00% per quelle pari o superiori.

## SEZIONE SECONDA

*Gli approfondimenti degli esperti*

### **PARTE III**

## **Conoscenza distribuita e apprendimento professionale nell'era dell'AI**

*di Susanna Sancassani*

## Conoscenza distribuita e apprendimento professionale nell'era dell'AI

### Verso ambienti di apprendimento AI-mentored

*di Susanna Sancassani, Responsabile Centro METID Politecnico di Milano*

#### Introduzione

Negli ultimi anni il rapporto tra persone, conoscenza e apprendimento è cambiato profondamente. Prima di tutto per effetto delle tecnologie digitali e, oggi, in modo ancora più evidente, per la diffusione dei sistemi di intelligenza artificiale generativa. L'accesso al sapere non passa più solo attraverso i percorsi formativi proposti dalle organizzazioni, né attraverso fonti tradizionali come manuali, biblioteche o archivi. Sempre più spesso avviene dentro reti digitali che mettono a disposizione, in tempo reale, una quantità enorme di dati, informazioni e contenuti, adattabili alle preferenze dell'utente: nella lingua desiderata, nel formato più utile e con un livello di complessità coerente con le sue capacità di comprensione.

Questo cambiamento non riguarda soltanto la maggiore disponibilità e accessibilità di contenuti. Cambia anche il modo in cui apprendiamo. In un contesto come quello contemporaneo la conoscenza non può più essere vista solo come un patrimonio individuale da accumulare e conservare, ma come un processo dinamico che nasce dall'interazione tra persone, comunità, strumenti digitali, contesti operativi e sistemi intelligenti. In questo scenario, l'intelligenza artificiale generativa ha un ruolo particolarmente importante: non si limita a rendere accessibili le informazioni, ma interviene nella loro selezione, organizzazione, rielaborazione e persino nella produzione di nuovi contenuti.

Per chi si occupa di formazione, questo significa una cosa molto concreta: non basta più trasmettere saperi consolidati. Occorre ripensare il significato stesso di apprendimento, competenza e autonomia cognitiva. La sfida non è solo aiutare le persone a sapere di più, ma metterle nelle condizioni di orientarsi in ambienti cognitivi sempre più complessi, usare in modo critico gli strumenti intelligenti e trasformare l'abbondanza informativa in comprensione, capacità di giudizio situata e azione. In altri termini, nell'era dell'intelligenza artificiale diventano centrali le competenze che permettono di leggere il mondo, attribuirgli significato e agire efficacemente al suo interno, più di quelle finalizzate alla sola risoluzione concettuale dei problemi, che in passato costituivano uno dei pilastri fondamentali della leadership.

#### La conoscenza come fenomeno distribuito

Uno dei cambiamenti più significativi introdotti dalle tecnologie digitali riguarda il carattere distribuito della conoscenza. Per lungo tempo la nostra cultura educativa ha interpretato il sapere come un contenuto interno alla mente del soggetto, e l'apprendimento come un processo di acquisizione, interiorizzazione e consolidamento di informazioni e concetti. Sebbene questa concezione mantenga una sua validità parziale, essa non è più sufficiente a descrivere i processi cognitivi che si sviluppano in ambienti fortemente connessi e tecnologicamente mediati.

La conoscenza contemporanea emerge sempre più da reti di relazioni tra soggetti, documenti, dispositivi, archivi, piattaforme e sistemi intelligenti. Le tecnologie digitali rendono evidente che il pensiero umano non opera in isolamento, ma si appoggia costantemente a supporti esterni, ambienti di memoria, motori di ricerca, sistemi di classificazione, comunità interpretative e strumenti di sintesi. I sistemi di intelligenza artificiale generativa amplificano ulteriormente questa dinamica: essi aggregano e rielaborano contenuti, si propongono come interfacce conversazionali verso il sapere e diventano nodi centrali dei circuiti cognitivi contemporanei.

In questo senso, la conoscenza non è più esclusivamente "nella testa" del soggetto, ma neppure semplicemente "fuori" da essa; è piuttosto il risultato di una relazione dinamica tra componenti umane e non umane di un ecosistema cognitivo complesso. Ciò non implica la dissoluzione del ruolo del soggetto, ma la sua ridefinizione. Il problema centrale non è più soltanto quanto un individuo sappia, ma come sappia mobilitare, valutare, collegare e trasformare risorse cognitive distribuite.

#### Ecologia cognitiva e ambienti AI-mentored

In questa prospettiva cambia anche il modo in cui pensiamo all'apprendimento. Non si tratta più soltanto di interiorizzare contenuti o acquisire informazioni, ma di sviluppare la capacità di muoversi in ecosistemi di conoscenza distribuiti, dialogare in modo critico con strumenti intelligenti e trasformare grandi quantità di informazioni in comprensione, capacità di giudizio e azione consapevole. Un approccio che può esserci d'aiuto per interpretare questo scenario è il paradigma dell'ecologia cognitiva AI-mentored. Con questa espressione si fa riferimento a nuovi approcci di apprendimento nei quali l'intelligenza artificiale non è semplicemente uno strumento tecnologico, ma diventa una presenza attiva nei processi di apprendimento all'interno di contesti complessi, agendo come supporto cognitivo, interlocutore, mediatore delle informazioni e guida nei percorsi di esplorazione della conoscenza.

Il concetto di ecologia cognitiva permette di interpretare questa trasformazione in modo sistemico. In una prospettiva ecologica, la cognizione non è un'attività chiusa e puramente intrapersonale, ma un processo che emerge dall'interazione tra mente, ambiente, linguaggi, artefatti, pratiche e culture. La conoscenza è quindi relazionale, situata e distribuita: prende forma nei legami tra attori diversi, nelle mediazioni tecniche e simboliche, nelle condizioni materiali che rendono possibile l'elaborazione del significato.

L'espressione AI-mentored designa precisamente questa relazione: un ambiente in cui l'intelligenza artificiale non sostituisce il soggetto, ma lo accompagna, lo sollecita, lo supporta e, in alcuni casi, ne amplia le possibilità riflessive e operative. Si tratta di un mentoring non umano, che non coincide con il tutoraggio tradizionale ma ne assume alcune funzioni: fornire orientamento, sostenere il processo, offrire feedback, favorire l'elaborazione progressiva del sapere. In tali ambienti, l'apprendimento emerge da un dialogo continuo tra il soggetto e un insieme di mediazioni intelligenti, all'interno di una rete cognitiva che resta tuttavia da governare criticamente.

## Microlearning e granularità dell'apprendimento nell'ecologia AI-mentored

All'interno di queste trasformazioni, il microlearning rappresenta una delle modalità più interessanti attraverso cui oggi si sta ripensando l'organizzazione dell'apprendimento nei contesti professionali. Questo approccio si basa sulla progettazione di unità formative brevi, mirate e orientate all'azione, ciascuna focalizzata su un obiettivo specifico. La sua crescente diffusione nei contesti educativi e organizzativi risponde a condizioni molto concrete del lavoro contemporaneo: la riduzione del tempo disponibile per la formazione, l'intensificazione dei ritmi operativi, la necessità di aggiornamento continuo e l'importanza crescente di poter accedere alle informazioni nel momento in cui servono.

È tuttavia importante evitare un equivoco piuttosto diffuso. Il microlearning non consiste semplicemente nel ridurre o comprimere i contenuti. Si tratta piuttosto di una strategia di progettazione dell'apprendimento che si fonda su principi consolidati nelle scienze cognitive: la distribuzione delle attività nel tempo, l'attivazione del recupero delle informazioni già apprese, la segmentazione chiara dei contenuti e la presenza di feedback immediati. Quando questi elementi sono progettati con attenzione, il microlearning può favorire non solo la memorizzazione, ma anche il consolidamento delle conoscenze, la motivazione dei partecipanti e il trasferimento delle competenze nella pratica lavorativa.

Nel contesto attuale, sempre più caratterizzato dall'impiego dell'intelligenza artificiale, il microlearning apre inoltre nuove possibilità di sviluppo. I sistemi di AI possono contribuire a personalizzare i percorsi formativi, suggerire contenuti in base ai bisogni emergenti, adattare il ritmo dei rinforzi e proporre attività coerenti con il contesto operativo delle persone. Tuttavia, la sola personalizzazione tecnologica non garantisce automaticamente un apprendimento di qualità. Se le micro-unità restano isolate tra loro, il rischio è quello di produrre un apprendimento frammentato, costituito da episodi informativi scollegati.

Per questa ragione il microlearning esprime pienamente il suo potenziale quando è inserito in una architettura formativa più ampia, capace di collegare le singole attività a quadri concettuali più stabili, momenti di riflessione e percorsi di sviluppo più profondi. In questa prospettiva, le micro-esperienze di apprendimento non si limitano a fornire risposte rapide a problemi immediati, ma contribuiscono alla costruzione progressiva di una comprensione più ampia e coerente delle pratiche professionali.

## Workflow-embedded learning e apprendimento nel flusso del lavoro

Un'altra tendenza sempre più rilevante nei contesti di apprendimento contemporanei è rappresentata dal workflow-embedded learning, ossia dall'integrazione delle risorse formative direttamente all'interno dei processi di lavoro. Il presupposto di questo approccio è che il supporto alla conoscenza debba essere disponibile nel momento stesso in cui emerge il bisogno operativo, riducendo la distanza tradizionalmente esistente tra formazione e performance.

In questa prospettiva, l'apprendimento non si colloca più esclusivamente in spazi separati dall'attività professionale – come corsi, webinar o sessioni d'aula – ma viene progressivamente incorporato nei flussi operativi quotidiani. Le risorse formative possono comparire all'interno dei sistemi informativi aziendali, nelle interfacce delle applicazioni utilizzate per il lavoro o nelle piattaforme di collaborazione. In altre parole, la conoscenza tende a diventare una componente strutturale dell'ambiente di lavoro.

Questo orientamento si collega alla tradizione dei performance support systems, sviluppata già negli anni Novanta, che concepiva strumenti e ambienti progettati per assistere le persone durante l'esecuzione delle attività professionali. Negli ultimi anni tale impostazione è stata rilanciata e ridefinita attraverso l'espressione learning in the flow of work, che indica appunto la possibilità di apprendere mentre il lavoro si svolge, piuttosto che prima o dopo di esso.

Nei contesti professionali ad alta intensità cognitiva, infatti, la conoscenza rilevante non coincide soltanto con ciò che è stato precedentemente appreso e interiorizzato, ma comprende anche la capacità di individuare rapidamente informazioni utili e di utilizzarle in modo situato per affrontare problemi, prendere decisioni o applicare procedure. In questa prospettiva, l'accesso tempestivo alla conoscenza diventa parte integrante della competenza professionale.

Per questo motivo si stanno diffondendo numerosi strumenti progettati per fornire supporto direttamente nei sistemi di lavoro. Tra questi si possono citare i job aids, ovvero strumenti operativi che forniscono indicazioni sintetiche durante lo svolgimento di un'attività – ad esempio checklist digitali che guidano un tecnico nelle fasi di una manutenzione o sequenze di controllo utilizzate in contesti industriali o sanitari. Un secondo esempio è rappresentato dalle guide contestuali, suggerimenti che compaiono direttamente all'interno di un software mentre l'utente lo utilizza, indicando campi da compilare, procedure da seguire o possibili azioni successive.

Un ruolo crescente è svolto anche dai walkthrough interattivi, percorsi guidati che accompagnano passo dopo passo l'utente nell'utilizzo di un'applicazione o di un sistema complesso, facilitando l'apprendimento attraverso l'esperienza diretta. A questi strumenti si aggiungono gli assistenti virtuali, spesso basati su tecnologie di intelligenza artificiale, che consentono agli operatori di porre domande in linguaggio naturale e ricevere indicazioni operative o riferimenti documentali pertinenti. Infine, anche i motori di ricerca integrati nei sistemi aziendali rappresentano una forma rilevante di supporto alla performance, permettendo di individuare rapidamente procedure, manuali o casi precedenti durante lo svolgimento delle attività.

Se questi sviluppi vengono osservati nel quadro di quella che possiamo definire un'ecologia cognitiva AI-mentored, emerge un cambiamento più ampio nel modo di concepire la relazione tra apprendimento e azione. In ambienti di lavoro in cui sistemi intelligenti affiancano le persone come supporti cognitivi, la formazione non rappresenta più soltanto una fase preliminare rispetto all'attività professionale, ma tende a intrecciarsi direttamente con i processi operativi.

In questa prospettiva, l'apprendimento diventa progressivamente situato e incorporato nelle pratiche di lavoro. Non si tratta più semplicemente di acquisire conoscenze per applicarle successivamente, ma di apprendere attraverso l'interazione con i processi reali, mentre le attività vengono svolte.

Un ruolo significativo in questa trasformazione è svolto dagli strumenti di intelligenza artificiale progettati per guidare l'esecuzione di processi complessi. A differenza dei tradizionali sistemi di istruzioni statiche, tali strumenti possono accompagnare l'utente durante l'intero svolgimento del compito, suggerendo passaggi operativi, fornendo spiegazioni contestuali e supportando l'interpretazione delle informazioni disponibili.

Si pensi, ad esempio, al caso di un tecnico impegnato nella configurazione di un nuovo sistema o nell'esecuzione di una procedura di manutenzione. In passato avrebbe dovuto consultare manuali tecnici o partecipare a corsi di formazione prima di intervenire. Oggi può essere affiancato

da sistemi intelligenti che, mentre l'attività è in corso, indicano i passaggi successivi, segnalano eventuali anomalie, suggeriscono verifiche aggiuntive o spiegano il significato delle operazioni da eseguire. In questo modo, l'operatore non si limita a completare il compito, ma può comprendere più chiaramente la logica del processo.

Dinamiche analoghe si osservano in numerosi altri contesti professionali. In ambito amministrativo, sistemi intelligenti possono guidare la compilazione di pratiche complesse, indicando i documenti necessari, i controlli da effettuare e i criteri da considerare. Nel lavoro commerciale, strumenti di supporto basati su AI possono suggerire modalità di analisi dei bisogni dei clienti o criteri per la costruzione di un'offerta. In ambito sanitario o tecnico-scientifico, sistemi di decision support possono contribuire all'interpretazione di dati complessi o all'applicazione di protocolli operativi.

In tutti questi casi, l'intelligenza artificiale non sostituisce la competenza umana, ma svolge una funzione che può essere interpretata come quella di un mentore cognitivo digitale: rende esplicite le fasi dei processi, suggerisce possibili azioni, facilita la riflessione sulle scelte operative e consente di apprendere direttamente dall'esperienza.

Il risultato è che il lavoro quotidiano tende a trasformarsi in uno spazio di sviluppo delle competenze. Tuttavia, questa evoluzione richiede una progettazione attenta degli strumenti e degli ambienti di lavoro. Se i sistemi intelligenti si limitano ad automatizzare decisioni o a fornire risposte immediate, esiste il rischio di ridurre l'autonomia cognitiva delle persone. Quando invece sono progettati per rendere visibili i processi, esplicitare i criteri decisionali e sostenere la comprensione, possono diventare potenti dispositivi di apprendimento.

In questa prospettiva, il lavoro stesso si configura sempre più come un ambiente formativo continuo, in cui l'intelligenza artificiale non viene utilizzata soltanto per aumentare l'efficienza operativa, ma anche per rendere i processi più comprensibili, riflessivi e generativi di competenze.

### Valutazione, governance e rischi

È tuttavia importante evitare una lettura eccessivamente ottimistica di questi modelli. Il supporto contestuale integrato nei processi di lavoro si dimostra particolarmente efficace quando l'obiettivo è applicare procedure, risolvere problemi operativi o gestire situazioni di eccezione. In questi casi, l'accesso immediato a istruzioni, suggerimenti o riferimenti documentali può migliorare significativamente la qualità della performance e ridurre gli errori.

Questo tipo di supporto, però, non è sufficiente da solo a sostenere lo sviluppo di una comprensione profonda, di capacità riflessive o di identità professionali articolate. L'apprendimento professionale richiede infatti anche momenti di elaborazione concettuale, confronto tra pari e costruzione condivisa di significato. Per questa ragione, modelli come il workflow-embedded learning e il microlearning devono essere integrati con dispositivi formativi più strutturati, capaci di accompagnare la crescita professionale nel medio e lungo periodo. Tra questi, un ruolo particolarmente rilevante è svolto dalle comunità di pratica, che consentono ai professionisti di riflettere sulle esperienze, condividere interpretazioni e costruire conoscenze situate all'interno di un contesto sociale di apprendimento.

La progressiva diffusione di ambienti di apprendimento AI-mentored solleva inoltre questioni importanti sul Piano della valutazione e della governance dei processi formativi. Se l'apprendimento tende a distribuirsi nel tempo, a intrecciarsi con l'azione e a realizzarsi attraverso molteplici mediazioni tecnologiche, le metriche tradizionali – centrate prevalentemente sulla riproduzione di contenuti – risultano sempre meno adeguate. In questi contesti diventa necessario sviluppare modalità di valutazione capaci di cogliere non soltanto ciò che una persona ricorda, ma anche come è in grado di orientarsi tra informazioni diverse, argomentare le proprie scelte, verificare la qualità delle fonti, integrare risorse distribuite e prendere decisioni fondate.

Accanto alla questione valutativa emerge poi quella, altrettanto rilevante, della raccolta e dell'uso dei dati. I sistemi intelligenti che accompagnano i processi di apprendimento e di lavoro possono infatti monitorare le interazioni degli utenti, tracciare comportamenti, individuare esitazioni o difficoltà e suggerire interventi personalizzati. Queste informazioni possono contribuire in modo significativo a migliorare il design didattico e il supporto alla performance. Allo stesso tempo, però, possono alimentare pratiche di sorveglianza, profilazione e controllo che rischiano di compromettere la qualità dell'esperienza formativa.

Per questo motivo, gli ambienti AI-mentored dovrebbero essere progettati e governati secondo criteri chiari di trasparenza, proporzionalità, minimizzazione dei dati e responsabilità istituzionale/organizzativa. La questione non è soltanto tecnica o normativa, ma anche profondamente pedagogica. Un ambiente di apprendimento che esercita un controllo eccessivo sulle persone può infatti indebolire proprio quelle condizioni – autonomia, fiducia e responsabilità – che rendono possibile un apprendimento autentico e significativo.

### Conclusioni

L'intelligenza artificiale generativa sta ridefinendo il rapporto tra conoscenza, apprendimento e lavoro. In ecosistemi cognitivi sempre più distribuiti, la conoscenza non è più solo un patrimonio individuale, ma il risultato dell'interazione tra persone, strumenti digitali e contesti operativi.

In questo scenario, la formazione è chiamata non solo a trasmettere contenuti, ma a sviluppare competenze che permettano di orientarsi tra informazioni abbondanti, dialogare criticamente con sistemi intelligenti e trasformare i dati disponibili in comprensione e capacità di azione.

Il paradigma dell'ecologia cognitiva AI-mentored offre una prospettiva utile per interpretare questo cambiamento. In tali ambienti l'intelligenza artificiale agisce come supporto cognitivo e mediatore dei processi di apprendimento, rendendo possibile un dialogo continuo tra il soggetto e le risorse distribuite dell'ecosistema informativo.

Approcci come microlearning e workflow-embedded learning mostrano come l'apprendimento possa integrarsi sempre più con i processi di lavoro. Tuttavia, per sostenere lo sviluppo professionale nel lungo periodo, essi devono essere affiancati da dispositivi formativi capaci di favorire riflessione, confronto e costruzione condivisa di significato, come le comunità di pratica.

Allo stesso tempo, la diffusione di ambienti AI-mentored richiede nuove attenzioni sul Piano della valutazione e della governance, affinché l'uso dei dati e delle tecnologie rimanga coerente con principi di trasparenza, responsabilità e tutela dell'autonomia dei soggetti.

In definitiva, nell'era dell'intelligenza artificiale il vero potere non consiste soltanto nell'accesso alla conoscenza, ma nella capacità di imparare continuamente, orientarsi in ecosistemi cognitivi complessi e costruire significato in dialogo con sistemi intelligenti.

#### Bibliografia sintetica

Bateson, G. (2000). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. University of Chicago Press. (Original work published 1972). <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226924601.001.0001>

Billett, S. (2001). *Learning in the workplace: Strategies for effective practice*. Allen & Unwin.  
Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>

Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3–10. [http://www.itdl.org/Journal/Jan\\_05/article01.htm](http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm)

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>

## **SEZIONE TERZA**

*Le riflessioni conclusive e gli spunti  
di sviluppo*

## Analisi dei risultati

Il 3° Rapporto di Fondoprofessioni parte da una analisi del panorama internazionale in materia di formazione continua, comparando gli indicatori del nostro Paese con quelli delle altre nazioni attraverso l'analisi della Labour Force Survey di Eurostat, relativa all'anno 2024. Il ritardo del nostro Paese è riscontrabile attraverso più indicatori, in primis la bassa percentuale di partecipazione alla formazione non formale orientata al lavoro nelle quattro settimane precedenti l'intervista, con il 5,7% degli intervistati tra gli italiani che hanno preso parte a dei corsi contro il 7,8% della media UE.

Analizzando, invece, i dati Istat RFL emerge che in Italia la partecipazione alla formazione cresce al crescere del livello di istruzione, della stabilità contrattuale, della qualificazione professionale, risultando più elevata nei settori a maggiore intensità di conoscenza e regolazione. Inoltre, la dinamica geografica evidenzia tassi più elevati nel Nord e più contenuti nel Sud sia nel confronto di genere che in quello per età, con dinamiche di partecipazione nel Centro più simili a quelle delle regioni settentrionali che a quelle del meridione.

Un elemento caratteristico del tessuto produttivo del nostro Paese è rappresentato dall'elevata concentrazione di micro e piccole imprese, che comprendono anche gli studi e le attività professionali. A tal proposito, dai dati Istat RFL emerge che i tassi di partecipazione alla formazione collegata al lavoro risultano più elevati al crescere della dimensione di impresa, con notevoli differenze tra le diverse fasce dimensionali. Guardando alle micro-imprese, la partecipazione al training nelle quattro settimane precedenti l'intervista risulta modesta in tutte le fasce dimensionali: l'1,9% nelle aziende con 1 dipendente, il 4,6% in quelle da 2 a 3 dipendenti, il 5,3% laddove operano da 4 a 5 dipendenti, il 5,9% nelle realtà da 6 a 9 lavoratori.

Nelle imprese di piccola dimensione (da 10 a 49 dipendenti) i risultati sono leggermente migliori, ma comunque lontani dalle realtà più strutturate. I valori cambiano in maniera significativa nelle imprese di media dimensione (da 50 a 249 dipendenti), dove si registra una partecipazione del 9,3% degli intervistati e soprattutto nelle grandi imprese (da 250 dipendenti e oltre), con il 13,1%. Attraverso il XXIV Rapporto Inapp sulla formazione continua in Italia è possibile analizzare nel dettaglio le dinamiche del nostro Paese, anche con riferimento alle policy attivate e agli strumenti previsti. In tale ambito, attraverso i dati INPS relativi agli Uniemens, emerge che quasi 770 mila imprese, per un totale di oltre 10 milioni e 200 mila lavoratori, sono iscritte ai Fondi interprofessionali. Rispetto alla platea complessiva INPS, le imprese aderenti ai Fondi interprofessionali risultano il 45,9% del totale, mentre i dipendenti sono il 66,6%. La dimensione media delle imprese aderenti ai Fondi risulta di 13,3 dipendenti, a fronte di una media dimensionale calcolata sull'intera platea INPS di 9,2 dipendenti: una differenza che suggerisce che le imprese "inopate", non iscritte ad alcun Fondo interprofessionale, rientrano in maniera ampiamente prevalente nell'ambito della micro-impresa.

Il XXIV Rapporto Inapp evidenzia altresì la difficoltà dei Fondi di coinvolgere in modo sistematico le micro e piccole imprese aderenti, che tendono a partecipare meno alla formazione finanziata rispetto alle realtà di maggiori dimensioni. Il modello organizzativo di Fondoprofessioni, strettamente connesso alla platea di riferimento, con un elevato numero di piani formativi approvati, in particolare nell'ambito della formazione a catalogo e degli interventi one to one, consente di intercettare anche le imprese con uno, due o tre dipendenti in organico. Grazie a questa articolazione dell'offerta, Fondoprofessioni rappresenta un caso peculiare nel panorama dei fondi,

poiché riesce a coinvolgere in formazione con regolarità una quota rilevante di micro e piccole imprese, anche attraverso la promozione di dinamiche aggregative nei piani formativi, favorendo una partecipazione più ampia ed equilibrata.

In questa edizione del Rapporto, grazie alla collaborazione con Fondartigianato, Fon.Ter e FondoPMI, è stato possibile analizzare le specificità e la caratterizzazione dei Fondi interprofessionali che vedono una elevata quota di micro-piccole imprese aderenti, nonché una media contenuta di dipendenti per datore di lavoro iscritto, e che risultano prioritariamente orientati al finanziamento della formazione nell'ambito delle realtà di più piccola dimensione. Nello specifico, attraverso una lettura comparata delle rispettive platee di soggetti formati nel 2025, è stato possibile rilevare la ripartizione degli allievi partecipanti per dimensione dell'impresa di provenienza, nonché la diversa composizione settoriale e demografica. Il quadro che emerge conferma il fondamentale ruolo svolto dai diversi Fondi nel segmento delle micro e piccole imprese, secondo una logica di sussidiarietà e prossimità ai rispettivi comparti di riferimento, per rispondere alle diverse tipologie di imprese e platee di lavoratori.

Fondoprofessioni si conferma come il Fondo interprofessionale con la più alta incidenza di micro-imprese aderenti. Infatti, il 92,1% delle imprese associate risulta avere da 1 a 9 dipendenti in organico. A ciò si aggiunga che il 68,4% degli studi/aziende iscritti al Fondo non supera i 3 dipendenti e che solo lo 0,9% delle strutture aderenti presenta almeno 30 dipendenti in organico. Il Fondo agisce dunque nell'area dimensionale maggiormente critica per quanto concerne i tassi di partecipazione ai programmi di formazione continua.

Complessivamente, il Fondo ha registrato, in particolare nel biennio 2024-2025, una certa crescita delle adesioni, con riferimento al numero delle imprese, dei relativi dipendenti e, quindi, delle quote di contributo 0,30% ripartite. Guardando alle nuove adesioni, espresse nel 2025, si continua ad osservare una tendenza all'incremento della dimensione media di impresa, in linea con l'anno precedente. Tale processo, che riflette in parte le evoluzioni in atto nel tessuto economico del Paese e nel comparto professionale, ha portato la dimensione media d'impresa a 4,1 dipendenti. Coerentemente con questo trend, si rileva che le micro-imprese che hanno aderito al Fondo nel 2025 rappresentano il 90,9% della platea dei neo-aderenti.

Le nuove adesioni del 2025 provengono per il 65,4% da inopate, quindi da studi/aziende in precedenza non aderenti ad alcun Fondo interprofessionale, e per il 34,6% da trasferimento da un precedente Fondo interprofessionale. Questo dato conferma l'azione attrattiva esercitata da Fondoprofessioni nei confronti di studi professionali e aziende che ancora non conoscono l'opportunità dei Fondi interprofessionali.

Con il progressivo incremento delle risorse 0,30% incassate il Fondo ha ampliato il volume di contributi assegnati per la formazione continua, facendo segnare un incremento dell'89,3% delle risorse assegnate nel 2025 rispetto al 2019. Nello specifico, nell'anno 2025 sono stati approvati piani formativi per oltre 9,3 milioni di euro, attraverso gli Avvisi monoaziendali, one to one, pluriaziendali, a catalogo e il conto formativo A.F.A. In linea con l'indirizzo del Fondo, nell'ambito dell'offerta a bando si esprime una maggiore azione qualitativa di sviluppo delle competenze strategiche e innovative, mentre attraverso la proposta di corsi a catalogo e il conto formativo A.F.A. viene prevalentemente finanziata la formazione di base e di aggiornamento.

Confrontando il 2025 con il 2019, le aree tematiche che hanno registrato l'aumento più significativo di corsi attivati sono state "Innovazione e digitalizzazione" (+494,9%) ed "Etica, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale" (+321,7%), a conferma dell'impegno da parte del Fondo

nel sostegno alla Twin Transition.

Nel 2025 la maggioranza dei corsi realizzati tramite i bandi hanno riguardato proprio le tematiche dell'“Innovazione e digitalizzazione” (18,4%). Complessivamente, l'ambito della digitalizzazione, dell'innovazione e dell'utilizzo dei software/gestionali ha riguardato il 26,7% dell'offerta di corsi previsti nell'ambito dei bandi. Questi dati fanno di Fondoprofessioni un attore centrale nel processo di accompagnamento degli studi professionali e delle aziende verso lo sviluppo di competenze digitali in linea con le nuove sfide poste dal mercato.

Parallelamente, si rileva un aumento dei corsi attivati in materia di “Salute e sicurezza sul lavoro”, che passano dal 15,3% del 2019 al 22,1% del 2025, ma con una concentrazione quasi esclusiva nell'ambito degli Avvisi a catalogo e dei conti formativi A.F.A.

Guardando invece alla partecipazione ai corsi, le imprese con meno di 10 dipendenti rappresentano ben l'84,5% del totale, dato che fa di Fondoprofessioni un unicum nel panorama dei Fondi interprofessionali. Il loro peso risulta, tuttavia, leggermente inferiore rispetto alla composizione della platea aderente, segnalando una propensione alla partecipazione alla formazione relativamente più forte da parte delle imprese di dimensioni maggiori.

Di particolare interesse sono i risultati delle Indagini sottoposte ai datori di lavoro e ai dipendenti degli studi professionali, che hanno visto la compilazione di complessivi 11 mila questionari circa: un campione assolutamente significativo che restituisce uno spaccato rappresentativo delle necessità di sviluppo delle competenze nel comparto e delle attese riposte nella formazione. Nell'ambito dell'Indagine rivolta ai dipendenti è emersa una attenzione particolare verso la formazione in competenze tecnico-specifiche, la fiscalità, la contabilità, l'utilizzo dei software e l'intelligenza artificiale. Quest'ultima area tematica risulta emergere con particolare evidenza nell'ambito della rilevazione, con un dettaglio delle competenze più richieste nei diversi settori per l'applicazione dell'IA all'interno della propria realtà lavorativa.

La questione della compatibilità tra formazione e lavoro risulta centrale negli studi professionali, come in generale nelle micro-imprese. A tal proposito, emerge una preferenza per percorsi formativi di breve durata: circa la metà dei lavoratori (46,0%) dichiara infatti di essere più incline a partecipare a corsi della durata compresa tra 1 e 4 ore, mentre il 28,7% preferirebbe attività formative tra 5 e 8 ore. La propensione alla partecipazione diminuisce progressivamente con l'aumentare del monte ore: il 16,5% prenderebbe parte a percorsi tra 9 e 20 ore, il 5,2% a corsi tra 21 e 40 ore, mentre solo il 3,6% sarebbe propenso a frequentare attività formative superiori alle 40 ore. Questi dati suggeriscono di dedicare spazio e attenzione crescenti ad una formazione flessibile e al micro-learning, realizzando percorsi circoscritti alle esigenze e brevi.

Il volume è stato arricchito dai contributi monografici di Antonio Capone, Direttore delle Aree di produzione di Sviluppo Lavoro Italia, Davide Premutico, Responsabile Struttura Lavoro e Professioni di Inapp e Susanna Sancassani, Responsabile del Centro METID del Politecnico di Milano, tre esperti in materia di lavoro e formazione.

L'approfondimento a cura di Antonio Capone dimostra come le piccole e microimprese possano non solo sopravvivere nell'attuale congiuntura, ma guidare una nuova fase di sviluppo, a condizione che capitale umano, innovazione e politiche attive convergano nel sostenerne l'evoluzione. L'analisi sui dati della formazione nelle micro imprese, elaborata da Davide Premutico, consente invece di riflettere sulla necessità di aggiornare le competenze e sostenere l'innovazione dei servizi anche a fronte della diffusione dell'IA e dell'accelerazione del processo di sostituzione delle

attività a basso valore aggiunto.

Il tema dell'intelligenza artificiale è stato trattato in particolare da Susanna Sancassani, nel suo focus sulle nuove metodologie formative e sui processi di apprendimento. Particolare attenzione è stata dedicata da Sancassani al micro-learning, modalità che presenta rilevanti potenzialità applicative soprattutto nell'ambito delle piccole e piccolissime imprese.

Riassumendo, rilevazioni internazionali e nazionali, trend riscontrati nell'ambito dei Fondi interprofessionali, indagini sottoposte a datori di lavoro e dipendenti, riflessioni degli esperti convergono nella direzione di una vera e propria sfida di sistema: sostenere e rafforzare la formazione nelle micro imprese, per adeguare le competenze alle nuove sfide della digitalizzazione e della sostenibilità e invertire così i dati sull'accesso ai programmi di training nel nostro Paese. Per fare questo è necessario individuare opportunità e strumenti, nonché modalità di incentivazione, puntando sulla capacità di dialogo tra i Fondi interprofessionali, espressione delle Parti sociali, e il mondo del lavoro.

## Spunti su cui avviare un confronto e un approfondimento

Il sistema produttivo italiano è caratterizzato da una presenza estremamente diffusa di micro e piccole imprese, che secondo i dati Istat del 2023 rappresentano il 98% delle imprese e il 54,4% della platea degli occupati. In particolare, le aziende da 1 a 9 addetti (micro-imprese) costituiscono la parte largamente maggioritaria del tessuto economico nazionale e svolgono una funzione essenziale nella tenuta occupazionale, nella diffusione delle competenze professionali e nella vitalità economica dei territori. Nello specifico, sempre secondo i dati Istat, tali realtà rappresentano ben l'84,5% delle imprese e il 29,4% sulla platea complessiva degli addetti. Nonostante questa centralità, le micro imprese risultano essere le realtà che meno accedono alla formazione continua e, in particolare, agli strumenti di formazione finanziata. Il divario rispetto alle imprese di dimensione medio-grande è ormai consolidato e rappresenta una delle principali criticità delle politiche per le competenze. Molti lavoratori impiegati nelle imprese più piccole restano infatti ai margini dei percorsi di aggiornamento professionale, proprio mentre le trasformazioni tecnologiche, organizzative e ambientali stanno modificando profondamente i contenuti del lavoro. Le ragioni di questo divario sono molteplici. Nelle micro-imprese l'imprenditore è spesso direttamente impegnato nella gestione operativa dell'attività e dispone di risorse organizzative limitate per dedicarsi alla progettazione e alla gestione di percorsi formativi strutturati. La formazione avviene prevalentemente attraverso l'esperienza diretta sul lavoro e attraverso forme informali di trasmissione delle competenze. Questo patrimonio di conoscenze è spesso ricco ma difficilmente si traduce in percorsi formativi strutturati che possano accedere agli strumenti di finanziamento disponibili.

Per questa ragione diventa necessario ripensare alcune componenti delle politiche pubbliche per la formazione continua, affinché esse possano intercettare in modo più efficace le esigenze delle imprese più piccole. I Fondi interprofessionali, soprattutto quelli che operano prevalentemente nel segmento delle micro e piccole imprese, in quanto strumenti partecipati dalle Parti sociali e radicati nel sistema produttivo, possono svolgere un ruolo di proposta e di innovazione istituzionale. Pertanto, si consegnano al dialogo e al confronto tra Istituzioni e Parti sociali alcuni spunti e riflessioni per rafforzare la partecipazione delle micro-imprese alla formazione.

**Ridurre l'inoptato per rafforzare l'efficacia del sistema.** Una prima questione riguarda il fenomeno dell'inoptato, ovvero la quota delle risorse derivanti dal contributo dello 0,30% che non viene destinata a un Fondo interprofessionale da parte delle imprese. Si tratta di un ammontare rilevante di risorse, stimabile tra i 360 e i 370 milioni di euro annui, che, pur essendo generato dal sistema produttivo e dal lavoro, non viene utilizzato direttamente per sostenere la formazione continua.

La riduzione dell'inoptato dovrebbe rappresentare una priorità delle politiche pubbliche per le competenze, da attuarsi destinando, almeno in parte e temporaneamente, queste risorse ad azioni di promozione ed incentivo rivolte alle imprese di piccole e piccolissime dimensioni. A ciò si aggiunga l'opportunità di ricorrere alla leva fiscale a beneficio di coloro i quali decidono di iscriversi per la prima volta a un Fondo interprofessionale per la formazione continua.

**Superare la trattenuta sulle risorse dello 0,30%.** La trattenuta applicata sulle risorse 0,30% ai sensi della Legge n. 190/2014, pari a 120 milioni di euro annui, riduce la quota effettivamente disponibile per il finanziamento delle attività formative. In un contesto nel quale le competenze rappresentano una leva fondamentale di competitività del sistema produttivo, appare opportuno avviare una riflessione istituzionale e normativa sulla possibilità di eliminare o ridurre significativamente questa trattenuta. Restituire ai Fondi interprofessionali le risorse generate dal contributo dello 0,30% consentirebbe di rafforzare la capacità di intervento del sistema della formazione continua e di ampliare le opportunità di accesso alla formazione per le imprese e per i lavoratori. Per le micro-imprese ciò potrebbe tradursi nella possibilità di sviluppare programmi dedicati, strumenti più capillari e iniziative maggiormente orientate ai fabbisogni, aumentando significativamente le loro possibilità di accedere alle risorse assegnate dal Fondo interprofessionale secondo la logica mutualistica.

**Rafforzare gli incentivi fiscali per l'investimento formativo.** Accanto alla promozione dell'iscrizione ai Fondi interprofessionali, appare opportuno rafforzare gli strumenti di incentivazione fiscale dedicati all'accesso alla formazione continua nelle micro-imprese. Anche quando la formazione è finanziata attraverso i fondi interprofessionali, le imprese devono comunque sostenere costi indiretti legati all'organizzazione del lavoro e alla partecipazione dei lavoratori ai percorsi formativi. Agevolazioni fiscali mirate, come crediti d'imposta dedicati alle imprese di minori dimensioni, potrebbero contribuire a ridurre il costo effettivo della formazione e a rafforzare la convenienza economica dell'investimento nelle competenze. Un sistema integrato tra incentivi fiscali e strumenti dei Fondi interprofessionali permetterebbe di costruire un ecosistema più favorevole allo sviluppo delle competenze.

**Promuovere l'apprendimento flessibile e il micro-learning come modalità formativa adatta alle micro-imprese.** Le modalità tradizionali di erogazione della formazione non sempre si adattano ai ritmi organizzativi delle micro-imprese. In molti casi risulta difficile interrompere l'attività produttiva per dedicare del tempo alla formazione. Per questo motivo risulta particolarmente promettente la diffusione dei modelli di micro-learning, basati su moduli formativi brevi, mirati e facilmente integrabili nell'attività lavorativa quotidiana. Percorsi di apprendimento di breve durata, fruibili anche attraverso strumenti digitali, permettono di aggiornare competenze specifiche senza compromettere la continuità operativa dell'impresa.

I Fondi interprofessionali possono svolgere un ruolo centrale nel promuovere questa modalità formativa, sviluppando Avvisi e strumenti che favoriscano percorsi modulari e flessibili, particolarmente adatti alle esigenze delle imprese più piccole. In tal senso appare indispensabile

un approccio orientato al pieno accoglimento di tale modalità da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, anche con riferimento ai processi di individuazione e validazione delle competenze di cui al D.M. n. 115/2024, quale presupposto fondamentale per la diffusione del micro-learning all'interno dei Fondi interprofessionali.

**Superare il vincolo degli Aiuti di Stato per la formazione continua.** Un ulteriore tema di riflessione riguarda l'inquadramento della formazione continua nell'ambito della disciplina sugli Aiuti di Stato. In molti casi le regole previste da questa disciplina introducono vincoli e complessità amministrative che risultano particolarmente onerosi per le imprese più piccole.

La formazione continua rappresenta in primis un investimento strategico nelle competenze dei lavoratori partecipanti ai percorsi di training. Considerarla esclusivamente nell'ottica degli Aiuti di Stato alle imprese rischia di limitarne il potenziale e di generare barriere amministrative che scoraggiano la partecipazione.

Una riflessione normativa potrebbe quindi valutare di riconoscere alle risorse assegnate per la formazione continua una configurazione più vicina alla loro reale finalità, riducendo l'applicazione di vincoli tipici delle politiche di sostegno alle imprese. Ciò consentirebbe ai Fondi interprofessionali di operare con maggiore flessibilità e di sviluppare strumenti più accessibili per le micro-imprese.

**Ampliare la platea dei destinatari includendo lavoro autonomo e datori di lavoro.** Un elemento particolarmente rilevante riguarda la possibilità di estendere la fruizione della formazione finanziata anche ai lavoratori autonomi e agli stessi datori di lavoro. Nelle micro-imprese queste figure rappresentano una componente centrale nel sistema delle competenze possedute dall'organizzazione, svolgendo un ruolo decisivo nei processi di innovazione e di sviluppo.

Consentire l'accesso alla formazione finanziata anche a queste figure permetterebbe di rafforzare la capacità delle micro-imprese di affrontare le trasformazioni tecnologiche e organizzative, favorendo una visione più integrata dello sviluppo delle competenze all'interno delle organizzazioni. Per fare questo è necessario valutare, a partire dalla normativa, un ampliamento dell'area di intervento dei Fondi interprofessionali, accelerando altresì il processo di integrazione tra diverse misure e fonti di finanziamento pubbliche o private.

**Integrare la formazione continua nel welfare contrattuale e bilaterale.** La formazione continua rappresenta una componente centrale del welfare e dei sistemi bilaterali previsti dalla contrattazione collettiva, quale strumento indispensabile per la crescita delle risorse umane e la retention dei talenti, nonché per lo sviluppo competitivo delle imprese. In questo contesto potrebbe essere utile rafforzare l'integrazione tra i servizi dei Fondi interprofessionali e dei sistemi di welfare contrattuale, valorizzando anche le possibilità derivanti dalle risorse aggiuntive di cui alle nuove Linee guida dei Fondi interprofessionali, emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. La combinazione tra gettito dello 0,30% e risorse provenienti dai sistemi bilaterali potrebbe consentire di sviluppare interventi più articolati e mirati, capaci di accompagnare le imprese e i lavoratori nei processi di cambiamento organizzativo e professionale. Per le micro-imprese questa integrazione potrebbe tradursi in servizi più completi e più facilmente accessibili, nei quali la formazione diventa parte di un sistema più ampio di tutele e di strumenti, rafforzando al contempo il radicamento dei Fondi interprofessionali nell'ambito del proprio comparto produttivo di riferimento.

**Rafforzare la formazione come politica attiva in sinergia con i fondi di solidarietà.** La formazione continua può svolgere un ruolo fondamentale anche come strumento di politica attiva del lavoro e di prevenzione delle crisi occupazionali. In particolare, la collaborazione tra Fondi interprofessionali e fondi di solidarietà potrebbe rappresentare un elemento chiave per anticipare i processi di trasformazione del lavoro.

Attraverso percorsi formativi mirati, attivati prima che le difficoltà produttive si traducano in riduzione dell'occupazione, sarebbe possibile sostenere processi di riqualificazione professionale e di adattamento delle competenze. Questo approccio preventivo risulta particolarmente importante nelle micro-imprese, dove i margini di resilienza organizzativa sono spesso limitati. Una maggiore integrazione tra strumenti di sostegno al reddito e politiche formative permetterebbe di costruire un sistema più efficace di protezione e sviluppo delle competenze, anche in questo caso valutando il ricorso alle risorse aggiuntive di cui alle nuove Linee guida dei Fondi interprofessionali, pubblicate dal M.L.P.S.

**Istituire una sede istituzionale di orientamento delle politiche formative per le micro-imprese.** Infine, potrebbe essere utile promuovere l'individuazione di una sede istituzionale permanente dedicata all'orientamento delle politiche formative per le micro-imprese. Un luogo di confronto tra istituzioni, Parti sociali e Fondi interprofessionali consentirebbe di analizzare in modo sistematico i dati di partecipazione alla formazione, di individuare le criticità e di sviluppare strategie condivise per ampliare l'accesso delle imprese più piccole ai percorsi di aggiornamento professionale. Una sede di questo tipo potrebbe contribuire a rafforzare la coerenza tra le diverse politiche pubbliche che incidono sullo sviluppo delle competenze e a valorizzare l'esperienza maturata dai Fondi interprofessionali nel dialogo diretto con il sistema produttivo.

**Verso una politica delle competenze più inclusiva.** Promuovere la partecipazione delle micro-imprese alla formazione continua significa rafforzare la competitività diffusa del sistema produttivo italiano. Significa sostenere milioni di lavoratori che operano in contesti produttivi dinamici ma spesso privi di strumenti strutturati per l'aggiornamento delle competenze.

Ridurre l'inoptato, rafforzare le risorse disponibili per i Fondi interprofessionali, semplificare le procedure, sviluppare nuovi modelli formativi e integrare la formazione con gli strumenti del welfare contrattuale e delle politiche attive rappresentano alcune delle leve attraverso cui le istituzioni possono contribuire a rendere il sistema della formazione continua più inclusivo. In questo percorso i Fondi interprofessionali possono continuare a svolgere un ruolo di primo piano, non solo come strumenti di finanziamento ma come attori istituzionali capaci di interpretare i bisogni delle imprese e di contribuire allo sviluppo di politiche innovative per le competenze. Una politica della formazione realmente accessibile alle micro-imprese rappresenta, oggi più che mai, una condizione essenziale per sostenere la crescita economica, la qualità del lavoro e la capacità del sistema produttivo di affrontare le trasformazioni del futuro.

## **SEZIONE QUARTA**

*Il Premio Chirone 2025 di Fondoprofessioni:  
un riconoscimento alla qualità formativa*

**Commissione  
di valutazione**

## **Commissione di valutazione del Premio Chirone**

Fondoprofessioni ha costituito una Commissione di esperti in materia di formazione continua e lavoro per la valutazione delle candidature pervenute sul Premio Chirone, composta da Roberto Angotti, Beatrice Lomaglio e Stefania Negri.

### **Roberto Angotti**

Primo ricercatore INAPP, Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche. In qualità di Responsabile del Gruppo di Ricerca «Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti» guida un ampio programma di ricerca sulle politiche formative. Nel ruolo di National Coordinator di «REFERNET Italy» coordina le attività italiane della rete europea del Cedefop sulla VET per conto dei Ministeri del Lavoro e dell'Istruzione. È curatore del «Rapporto al Parlamento sulla Formazione Continua in Italia», realizzato per conto del Ministero del Lavoro. È responsabile di alcune indagini statistiche SISTAN, contribuendo con ISTAT allo sviluppo delle indagini Eurostat CVTS e AES, ed è autore di numerose pubblicazioni e saggi.

### **Beatrice Lomaglio**

Presidente di AIF - Associazione Nazionale Formatori dal marzo 2024, si occupa di innovazione didattica e promuove una cultura della formazione come leva di sviluppo, inclusione e trasformazione sociale. Ha fondato l'ente di formazione Fabricamente. Come formatrice e business coach collabora con importanti realtà nazionali e segue progetti formativi sia in ambito pubblico che privato con un particolare focus su soft skill, comunicazione strategica e marketing. È esperta di facilitazione e di design thinking. Negli ultimi anni ha esplorato l'approccio della complessità e integrato l'utilizzo dell'IA nei propri percorsi formativi. Dal 2023 è Direttrice Responsabile di FOR-Rivista per la formazione edita da FrancoAngeli. Fa parte del Comitato di Esperti di B-Sanità.

### **Stefania Negri**

Laureata in Sociologia presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e dottoressa di ricerca presso l'Università degli Studi di Siena. Esperta di formazione continua, fondi paritetici interprofessionali, welfare pubblico e privato, relazioni industriali, sociologia del lavoro, parità di genere, occupabilità e occupazione giovanile. Da tre edizioni fa parte della Commissione di valutazione del Premio Chirone.

## **SEZIONE QUARTA**

*Il Premio Chirone 2025 di Fondoprofessioni:  
un riconoscimento alla qualità formativa*

**Candidature  
Enti Attuatori**

## **CATEGORIA A**

### **Attività professionali**

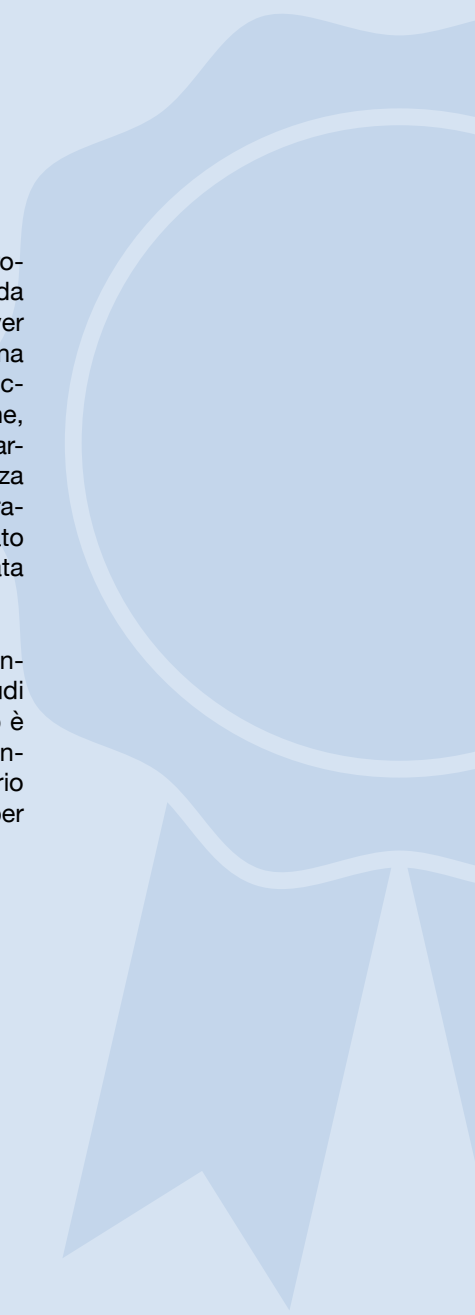
Sono stati presentati sulla “categoria A” del Premio Chirone Piani formativi rivolti esclusivamente a studi professionali, associazioni o società fra professionisti realizzati tramite gli Avvisi di Fondoprofessioni dagli Enti attuatori.

# VINCITORE CATEGORIA A

## Novazione s.r.l.

Si è scelto di assegnare il primo posto della Categoria A al progetto “Potenziare le soft skills dei referenti di area”, proposto da Giovanardi Studio Legale e attuato da Novazione Srl, per aver saputo promuovere lo sviluppo di competenze trasversali in una prospettiva interfunzionale e collaborativa. Partendo da un’accurata analisi dei bisogni, il progetto ha individuato tre persone, referenti chiave nell’area amministrativa, comunicazione & marketing e IT - caratterizzate da formazione e livelli di esperienza diversi - e le ha coinvolte in un percorso personalizzato attraverso una metodologia attiva e laboratoriale, che ha valorizzato l’opportunità di momenti di confronto in presenza e l’immediata applicazione degli apprendimenti.

Grazie al coinvolgimento di docenti con competenze altamente specialistiche, strettamente connesse al contesto degli studi legali, l’impatto sull’efficacia decisionale e sul clima di lavoro è stato concreto. Il risultato positivo del percorso è stato confermato anche dalla scelta dello Studio di proseguire il proprio investimento nella formazione, considerata leva strategica per sostenere lo sviluppo dell’attività.



## Potenziare le soft skills dei referenti di area

Avviso 04/24 - Piani formativi one to one e piccoli gruppi

Settore coinvolto: Attività legali

**Novazione**  
per la tua formazione

Lecco (LC) - Lombardia

[www.novazione.it](http://www.novazione.it)

[corsi@novazione.it](mailto:corsi@novazione.it)

ENTE ATTUATORE

### Novazione s.r.l.

Novazione s.r.l. è una società di consulenza nel settore della formazione fondata a Lecco da Silvia e Marianna Melesi ed è attiva su tutto il territorio nazionale con un team di sei persone. Offre percorsi formativi su misura e supporto per il finanziamento della formazione. Affianca studi e aziende nell'analisi dei fabbisogni e nella progettazione di interventi personalizzati, avvalendosi di oltre cento professionisti. Certificata UNI EN ISO 9001:2015 IAF:37 e accreditata a Fondoprofessioni dal 2010, supporta i clienti nella progettazione, gestione e rendicontazione dei Piani formativi.

ENTE PROPONENTE

### Giovanardi Studio Legale

Giovanardi Studio Legale è una realtà attiva dai primi del Novecento, operante a livello nazionale e internazionale nell'assistenza giudiziale e stragiudiziale in ambito di diritto commerciale, societario, bancario, finanziario e della crisi d'impresa. Lo Studio è specializzato in contenzioso e arbitrati, contrattualistica, M&A e private equity, restructuring & insolvency e operazioni straordinarie. Conta dieci soci, oltre cinquanta professionisti e dieci dipendenti. Dedicata particolare attenzione a sostenibilità, benessere organizzativo, valorizzazione dei giovani e trasparenza, riconoscendo nella formazione un fattore di sviluppo.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo "Potenziare le soft skills dei referenti di area", promosso da Giovanardi Studio Legale e realizzato da Novazione s.r.l., società accreditata a Fondoprofessioni, è stato attuato nell'ambito dell'Avviso 04/24 con l'obiettivo di rafforzare le competenze trasversali del personale di staff che svolge funzioni chiave di coordinamento e supporto all'attività professionale dello Studio. Giovanardi Studio Legale, realtà storica attiva a livello nazionale e internazionale nel diritto commerciale, bancario e finanziario, considera la formazione continua una leva strategica per sostenere l'evoluzione organizzativa, affrontare la crescente complessità operativa e promuovere benessere, collaborazione e sviluppo dei talenti. In questo contesto, il Piano è stato progettato in modo mirato sulla base delle specifiche esigenze dello Studio. Il percorso ha coinvolto tre referenti delle aree di amministrazione, comunicazione & marketing e IT, con profili ed esperienze differenti ma accomunati da un ruolo trasversale e da una costante interazione con soci e professionisti. Tale eterogeneità ha rappresentato un elemento di valore, favorendo un approccio interfunzionale orientato alla collaborazione e al rafforzamento delle relazioni interne. L'analisi dei fabbisogni, svolta attraverso un confronto strutturato con la direzione, ha evidenziato la necessità di potenziare tecniche di problem solving, decision making collaborativo, personal branding, dialogo tra funzioni e leadership personale. Il Piano si è articolato in quattro moduli formativi, con un'impostazione pratica e laboratoriale. La me-



todologia "training on the job", l'elevato livello di personalizzazione e il coinvolgimento di docenti con esperienza nel settore legale hanno garantito concretezza ed elevata trasferibilità delle competenze. Il percorso ha prodotto miglioramenti tangibili nella comunicazione interna, nella gestione delle situazioni complesse e nella responsabilizzazione individuale, con effetti positivi sul clima di lavoro e sull'efficacia decisionale, confermati dalla scelta dello Studio di proseguire l'investimento nella formazione.

# Contabilità per enti non commerciali

Avviso 06/23 - Piani formativi one to one e per piccoli gruppi

Settore coinvolto: Attività di commercialisti ed esperti contabili



Vicenza (VI) - Veneto

[www.apriformazione.eu](http://www.apriformazione.eu)

[info@apriformazione.eu](mailto:info@apriformazione.eu)

ENTE ATTUATORE

## APRI Formazione s.r.l.

APRI Formazione, fondata il 4 aprile 1997 come Proservizi, è la società di formazione di Confprofessioni, la principale organizzazione di rappresentanza dei liberi professionisti in Italia. Assiste i professionisti nel fronteggiare le sfide dettate dalle trasformazioni tecnologiche, economiche e sociali attraverso lo sviluppo di nuove competenze. Offre formazione rivolta ai professionisti, dipendenti e collaboratori degli studi professionali e alle aziende collegate.

ENTE PROPONENTE

## Studio Commercialista Dott.ssa Gianna Toffanello

Lo Studio di Commercialista della Dott.ssa Gianna Toffanello offre una consulenza completa e qualificata in ambito tributario, fiscale, contabile, amministrativo e gestionale, rivolta a imprese, professionisti e privati.

Lo Studio si occupa della gestione di pratiche fiscali e amministrative, contratti di locazione, successioni, revisioni, servizi CAF e assistenza al cittadino, con un'attenzione costante alle opportunità legate a bandi e contributi. Caratterizzato da un approccio orientato al cliente e supportato da una forte digitalizzazione dei processi, lo Studio garantisce efficienza, rapidità operativa e comunicazione diretta.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo "Contabilità per enti non commerciali" è stato progettato con l'obiettivo di rafforzare le competenze interne dello Studio Commercialista Dott.ssa Gianna Toffanello in un ambito caratterizzato da specificità normative, contabili e organizzative: quello degli enti non commerciali e del Terzo Settore.

Lo Studio, già attivo in una pluralità di servizi fiscali e amministrativi, ha individuato la necessità di strutturare in modo più sistematico l'assistenza rivolta ad associazioni, fondazioni ed enti no-profit, valorizzando le relazioni professionali già esistenti e ampliando la propria offerta specialistica.

Il Piano ha coinvolto due lavoratrici dipendenti ed è stato sviluppato a partire da un'analisi puntuale dei fabbisogni formativi e organizzativi. La formazione ha riguardato i principi contabili specifici per gli enti non commerciali, la gestione del bilancio, gli adempimenti fiscali, la rendicontazione delle attività e l'utilizzo degli strumenti previsti per una corretta gestione amministrativa degli enti del Terzo Settore.

I contenuti sono stati declinati in modo fortemente operativo, con costante riferimento a casi reali e a pratiche effettivamente gestite dallo Studio. Elemento qualificante del percorso è stata l'adozione della modalità di training on the job, che ha consentito di integrare l'apprendimento direttamente nei processi di lavoro quotidiani.

L'affiancamento da parte di un professionista esperto ha favorito l'acquisizione di competenze immediatamente spendibili, incrementando l'autonomia operativa delle partecipanti e la



qualità complessiva delle prestazioni erogate. L'intervento formativo ha prodotto benefici concreti anche sul Piano organizzativo, contribuendo a una maggiore strutturazione dei servizi e a un rafforzamento del capitale umano. Il Piano si configura come una buona pratica formativa replicabile in altri studi professionali che intendano sviluppare competenze specialistiche in ambiti ad alta complessità tecnica.

## Nuovi servizi per lo sviluppo dello studio – uso di software specifici

Avviso 04/24 - Piani formativi one to one e per piccoli gruppi

Settore coinvolto: Attività di commercialisti ed esperti contabili



Trani (BT) – Puglia

[www.commercialistitrani.it](http://www.commercialistitrani.it)

[formazioneodcectrani@gmail.com](mailto:formazioneodcectrani@gmail.com)

ENTE ATTUATORE

### Fondazione Ordine Dei Dottori Commercialisti E Degli Esperti Contabili – Trani

Nato nel 2015, l'Ente progetta e gestisce percorsi formativi rivolti a commercialisti e aziende del territorio, promuovendo l'aggiornamento continuo di conoscenze e competenze in linea con norme e mercato. Dal 2020 la Fondazione è accreditata come Ente Attuatore con Fondoprofessioni e offre una vasta gamma di servizi: analisi dei bisogni, progettazione didattica, predisposizione pratiche di finanziamento, organizzazione, gestione, coordinamento, valutazione, attestazione e rendicontazione di progetti formativi finanziati.

ENTE PROPONENTE

### Studio Commerciale Dott. Antonio Mansi

Avviato nel 1998, fino al 2003 si è occupato di elaborazione dati e consulenza fiscale, tributaria e del lavoro presso un primario studio commerciale, seguendo le PMI del territorio. Dal 2004 ha saputo interpretare i bisogni delle imprese, curando qualità e innovazione dei servizi offerti e supportando la clientela nelle sfide di un contesto sempre più competitivo. Oggi, con 3 dipendenti, si afferma come Commercialista orientato alla "Consulenza Strategica", in grado di promuovere e gestire processi di innovazione sostenibile nelle imprese del territorio.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo ha previsto un intervento di upskilling per una collaboratrice dello studio commerciale del dott. Antonio Mansi, finalizzato a consolidare e sviluppare le competenze necessarie per affrontare adeguatamente le nuove sfide professionali imposte dal contesto competitivo.

Le priorità d'intervento sono state definite sulla base delle seguenti specificità:

- caratteristiche dello studio;
- evoluzione delle normative cogenti;
- bisogni delle imprese;
- caratteristiche e potenzialità operative del nuovo software "Gestione della Crisi e degli Strumenti di Allerta" di Cloud Finance.

Il Piano è stato strutturato per conseguire i seguenti obiettivi:

- sviluppare una maggiore capacità di implementare il controllo di gestione nelle PMI, anche in relazione alle norme sugli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili;
- sviluppare un'adeguata capacità operativa nell'utilizzo della nuova piattaforma software "Gestione della Crisi e degli Strumenti di Allerta" di Cloud Finance;
- sviluppare competenze operative nell'analisi dei bisogni delle imprese ed elaborare progetti per l'implementazione di sistemi di controllo di gestione adeguati alle PMI del territorio.

Sono stati sviluppati i seguenti contenuti:

- M1 – Controllo di gestione e crisi d'impresa: concetti di riferimento;
- M2 – Software Gestione della Crisi e Strumenti di Allerta: caratteristiche e schema di funzionamento generale;



- M3 – Software Gestione della Crisi e Strumenti di Allerta: schemi per le analisi annuali e infrannuali;
- M4 – Software Gestione della Crisi e Strumenti di Allerta: ulteriori schemi di valutazione e produzione del report finale;
- Project work – Applicazione integrata del software su un'azienda di produzione del settore tessile.

Per complessive 40 ore, gli interventi sono stati realizzati con metodologia di training on the job.

# Intelligenza artificiale nei processi di consulenza aziendale

Avviso 04/24 - Piani formativi one to one e per piccoli gruppi

Settore coinvolto: Revisione legale e consulenza



Campobasso (CB) - Molise

innovamentisconsulting.com

d.dambrosio@

innovamentisconsulting.com

ENTE ATTUATORE

## Innovamentis Consulting s.r.l.

Innovamentis opera nella formazione e consulenza aziendale, con sede legale a Santa Croce di Magliano e sedi operative a Campobasso, Termoli e Milano. Nata dall'unione dei know-how dei soci fondatori, supporta imprenditori e imprese nella crescita attraverso finanza agevolata, ottimizzazione del carico fiscale e formazione continua. È specializzata nella gestione dei fondi interprofessionali, nei crediti d'imposta e nei progetti finanziati, accompagnando le aziende dalla progettazione alla rendicontazione per favorire liquidità, innovazione e competitività.

ENTE PROPONENTE

## Iacobucci Auditors s.r.l.

Iacobucci Auditors s.r.l. è una società di revisione e consulenza costituita nel 2021 e iscritta al Registro dei Revisori Legali. Supporta le imprese nel miglioramento delle performance e nel raggiungimento degli obiettivi strategici attraverso servizi di accounting, auditing e business consulting. Grazie a professionisti qualificati, modelli organizzativi flessibili e a un centro interno di elaborazione dati, offre soluzioni personalizzate, garantendo qualità, indipendenza, riservatezza e costante aggiornamento.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo è nato con l'obiettivo di accompagnare uno studio professionale in un percorso concreto di innovazione digitale, mettendo al centro la valorizzazione delle competenze e l'introduzione consapevole di tecnologie avanzate. L'intervento è stato focalizzato sull'intelligenza artificiale (AI) e sull'Intelligent Robotic Process Automation (IRPA), strumenti sempre più strategici per migliorare l'efficienza e la qualità dei processi amministrativi e contabili. Il percorso è stato rivolto a una risorsa chiave dello studio, selezionata per il ruolo operativo e per il potenziale di crescita, che è stata coinvolta attivamente in un'esperienza formativa fortemente applicativa.

Attraverso momenti di formazione in aula e attività on the job, il Piano ha integrato approfondimenti teorici sull'evoluzione della digitalizzazione e sull'AI con esercitazioni pratiche dedicate all'automazione del data entry. Elemento centrale del progetto è stato l'utilizzo della piattaforma RETICA, una soluzione tecnologica in grado di riconoscere automaticamente i dati presenti nei documenti aziendali e di importarli nei sistemi gestionali.

La formazione si è concentrata in particolare sul modulo Risorse Umane, che ha consentito la gestione completa del ciclo delle buste paga, il calcolo degli stipendi, l'applicazione delle deduzioni fiscali e la produzione dei cedolini nel rispetto delle normative vigenti. Gli obiettivi di apprendimento sono stati misurabili e sono stati verificati tramite test intermedi e finali, affiancati da simulazioni operative.



I risultati attesi hanno riguardato la riduzione delle attività manuali e ripetitive, il contenimento degli errori, l'aumento dell'efficienza e una maggiore consapevolezza digitale. Il piano si è configurato così come un esempio virtuoso di formazione orientata all'innovazione, capace di generare valore duraturo per le persone e per l'organizzazione.

# Il foglio di calcolo per l'analisi dei dati e la reportistica dello studio

Avviso 04/24 - Piani formativi one to one e per piccoli gruppi

Settore coinvolto: Attività di commercialisti ed esperti contabili



Terni (TR) - Umbria

[www.mgtechnics.it](http://www.mgtechnics.it)

[formazione@mgtechnics.it](mailto:formazione@mgtechnics.it)

ENTE ATTUATORE

## MG Technics s.a.s. di Studio Impresa s.r.l. & C.

La MG Technics s.a.s. è un'agenzia formativa accreditata dalla Regione Umbria per la formazione iniziale, superiore e continua ed è inoltre iscritta all'Elenco Regionale per la formazione in Apprendistato. L'Agenzia è certificata UNI EN ISO 9001:2015 (settore EA37) e sviluppa percorsi formativi progettati su misura per i dipendenti degli studi professionali e delle aziende clienti grazie alla collaborazione con i Fondi Interprofessionali. La società eroga inoltre corsi in materia di Sicurezza sul Lavoro e supporta la predisposizione di progetti formativi nell'ambito del FNC, del FSE e del PAL.

ENTE PROPONENTE

## Studio Allegretti Fabio

Lo Studio Allegretti Fabio opera nell'ambito della consulenza contabile, fiscale e aziendale, supportando imprese e professionisti nella gestione degli adempimenti economico-finanziari e tributari. Lo Studio cura i rapporti con l'Agenzia delle Entrate, la Camera di Commercio, gli Istituti Previdenziali e altri Enti Pubblici e si occupa della contabilità aziendale in regime semplificato, ordinario e industriale, nonché dell'elaborazione dei bilanci e delle dichiarazioni fiscali per società e persone fisiche, offrendo una consulenza continuativa e integrata.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo ha avuto come destinatarie due addette alla contabilità dello Studio Allegretti Fabio e si è inserito nel percorso di innovazione digitale e organizzativa intrapreso per rafforzare l'efficienza dei processi interni e la qualità dei servizi di consulenza offerti ai clienti. L'obiettivo dell'intervento è stato quello di potenziare l'utilizzo professionale del foglio di calcolo, integrandolo con i software gestionali di contabilità, per valorizzare i dati economico-finanziari e supportare le attività di analisi e reportistica. Il percorso formativo, della durata complessiva di 20 ore, è stato progettato per competenze, in coerenza con Atlante Lavoro e con la Unità di Competenza "Impostare fogli elettronici ed effettuare operazioni di calcolo". I contenuti sono stati organizzati in moduli progressivi che hanno affrontato l'uso avanzato del foglio di calcolo, l'analisi dei dati mediante Tabelle Pivot, l'estrazione e la trasformazione di dati e la creazione di grafici e report professionali a supporto delle attività di consulenza. La formazione è stata erogata interamente in modalità training on the job, privilegiando un approccio pratico ed esperienziale basato su casi reali dello Studio. Questa modalità didattica ha favorito un apprendimento immediatamente applicabile, consentendo alle partecipanti di sperimentare direttamente gli strumenti appresi nelle attività quotidiane. I risultati ottenuti hanno confermato la validità dell'intervento formativo, evidenziando un significativo incremento dell'autonomia operativa, della capacità di analisi e della qualità dei processi interni. L'utilizzo più consapevole e strutturato del foglio



di calcolo ha migliorato l'efficienza delle attività contabili e la qualità della reportistica prodotta, rafforzando la capacità dello Studio di rispondere in modo tempestivo e professionale alle esigenze dei clienti, in un contesto sempre più orientato alla digitalizzazione e all'uso strategico dei dati.

# Antiriciclaggio: Nuovo modello organizzativo per lo studio

Avviso 04/25 - Piani formativi one to one e per piccoli gruppi

Settore coinvolto: Attività di commercialisti ed esperti contabili



Silea (TV) – Veneto

[www.serenissimaservizi.it](http://www.serenissimaservizi.it)

[serenissima@serenissimaservizi.it](mailto:serenissima@serenissimaservizi.it)

ENTE ATTUATORE

## Serenissima s.r.l.

Serenissima s.r.l., attiva dal 2009, opera nella consulenza e formazione aziendale, supportando le imprese nell'adempimento degli obblighi normativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, privacy e sistemi di gestione integrati. Offre percorsi formativi su misura, consulenza per la valutazione dei rischi e le procedure operative, e supporto per l'accesso a fondi e agevolazioni. Accreditata Fondoprofessioni, centro di formazione AIFOS e certificata ISO 9001, adotta il Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 garantendo qualità, affidabilità e conformità normativa.

ENTE PROPONENTE

## Sponchiado Marika

Lo Studio Sponchiado Marika, con sede a Carbonera (TV), è una realtà professionale attiva nella consulenza fiscale, amministrativa, contabile e societaria. Guidato dalla Dott.ssa Sponchiado, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, supporta persone fisiche, ditte individuali, piccole imprese e società negli adempimenti di legge e nelle scelte strategiche aziendali. Lo studio offre consulenza tributaria e civilistica, tenuta della contabilità, revisione contabile e formazione, adottando un approccio professionale e personalizzato, improntato a correttezza e trasparenza.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Serenissima s.r.l. ha realizzato per lo Studio Sponchiado Marika il progetto formativo "Antiriciclaggio: implementazione di procedure di controllo interno", coinvolgendo tre dipendenti dell'area amministrativa e contabile. L'analisi dei fabbisogni, condotta tramite colloqui, interviste e mappatura delle mansioni, ha evidenziato un gap tra conoscenze teoriche e capacità operative, soprattutto nella gestione delle procedure interne, nella valutazione del rischio cliente e nella compilazione del fascicolo antiriciclaggio. Per questo motivo, il percorso, della durata complessiva di 28 ore, si è articolato in quattro moduli principali: sistemi organizzativi antiriciclaggio, controllo e monitoraggio della clientela, prassi operative e gestione dei flussi interni.

La formazione ha privilegiato il training on the job e l'affiancamento operativo, consentendo alle partecipanti di applicare immediatamente i contenuti appresi alle attività quotidiane, con il supporto di una docente esperta in compliance e normativa antiriciclaggio. Le prove di valutazione hanno combinato test strutturati e verifiche pratiche durante le attività operative, e i risultati hanno confermato l'acquisizione di competenze complete: dalla gestione dei fascicoli antiriciclaggio alla segnalazione di operazioni sospette, con un aumento di autonomia, capacità di coordinamento e sicurezza nelle decisioni quotidiane.

Lo studio ha ottenuto una maggiore standardizzazione dei processi, una riduzione degli errori e un miglioramento della qualità del servizio offerto ai clienti. Il Piano, che si distingue per l'alto



livello di personalizzazione, l'approccio pratico e la competenza della docente, ha prodotto ricadute positive sull'organizzazione, migliorando la gestione interna, rafforzando la capacità dello studio di operare secondo standard di compliance avanzati e riducendo il rischio operativo.

## 3C: Cooperazione, Coordinamento e Cambiamento

Avviso 01/24 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Attività di commercialisti ed esperti contabili



Roma (RM) – Lazio

[www.skillupsrl.it](http://www.skillupsrl.it)

[info@skillupsrl.it](mailto:info@skillupsrl.it)

ENTE ATTUATORE

### Skill Up s.r.l.

Skill Up è una società di formazione e consulenza con sede a Roma, attiva a livello nazionale ed europeo. Progetta percorsi formativi, servizi di sviluppo organizzativo e interventi di change management per aziende, istituzioni e professionisti. Dal 2019 integra un'unità di Ricerca e Sviluppo impegnata in progetti europei su metodologie formative innovative, competenze digitali e impatto sociale. Skill Up è certificata ISO 9001:2015 per la formazione e la consulenza alle imprese.

ENTE PROPONENTE

### SP Business STP A R.L.

SP Business STP A R.L. è una società tra professionisti specializzata nella consulenza fiscale e societaria continuativa per imprese di piccola, media e grande dimensione. Nasce dall'evoluzione dello storico Studio Palmeri, fondato nel 1967, di cui rappresenta il presidio organizzativo dedicato all'assistenza ordinaria: contabilità, adempimenti civilistici e fiscali e supporto gestionale continuativo. SP Business opera all'interno del sistema Studio Palmeri, che integra anche la consulenza straordinaria su governance, turnaround, corporate finance e M&A, con sedi a Bologna, Imola e Roma.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

“3C: Cooperazione, Coordinamento e Cambiamento” è un Piano formativo progettato per supportare Studio Palmeri Business nel rafforzamento delle competenze professionali e organizzative necessarie a operare in contesti complessi e ad alta specializzazione. Il Piano nasce dall'analisi dei fabbisogni di uno studio strutturato per divisioni, caratterizzato da team flessibili e multidisciplinari, chiamati a collaborare efficacemente su progetti articolati e in tempi rapidi. Il Piano ha visto la realizzazione di 5 progetti formativi integrati, dedicati al lavoro in team cross-funzionali, allo sviluppo dell'identità professionale, alla gestione del cambiamento e della diversity, alla riorganizzazione dei processi operativi e dei sistemi di archiviazione e alla sostenibilità aziendale come leva strategica. L'obiettivo è stato quello di migliorare cooperazione, coordinamento interno, comunicazione tra sedi operative e valorizzazione delle competenze presenti nello Studio. Elemento distintivo del Piano è l'utilizzo del Training on the Job, inteso come affiancamento consulenziale specialistico. I docenti hanno operato direttamente all'interno dello Studio come affiancatori esperti, supportando i professionisti nei loro contesti reali di lavoro. Questo approccio ha permesso di personalizzare fortemente gli interventi formativi, intervenendo su processi, strumenti e modalità operative concrete e producendo risultati immediatamente osservabili. La valutazione delle competenze è stata condotta attraverso un processo strutturato, articolato in più fasi. Al termine del percorso è



stato rilasciato un Attestato delle Competenze conforme al D. Lgs. 13/2013, che rende trasparenti e spendibili gli apprendimenti acquisiti. Il Piano ha generato un impatto concreto sull'organizzazione, migliorando qualità dei processi, collaborazione professionale e consapevolezza organizzativa, e rappresenta un esempio di formazione continua capace di integrare sviluppo delle persone e miglioramento reale delle attività professionali.

## **CATEGORIA B**

### **Aziende**

Sulla “categoria B” del Premio Chirone sono stati presentati Piani formativi destinati alle aziende, ovvero a strutture che provengono da settori diversi da quello degli studi professionali, realizzati tramite gli Avvisi di Fondoprofessioni.

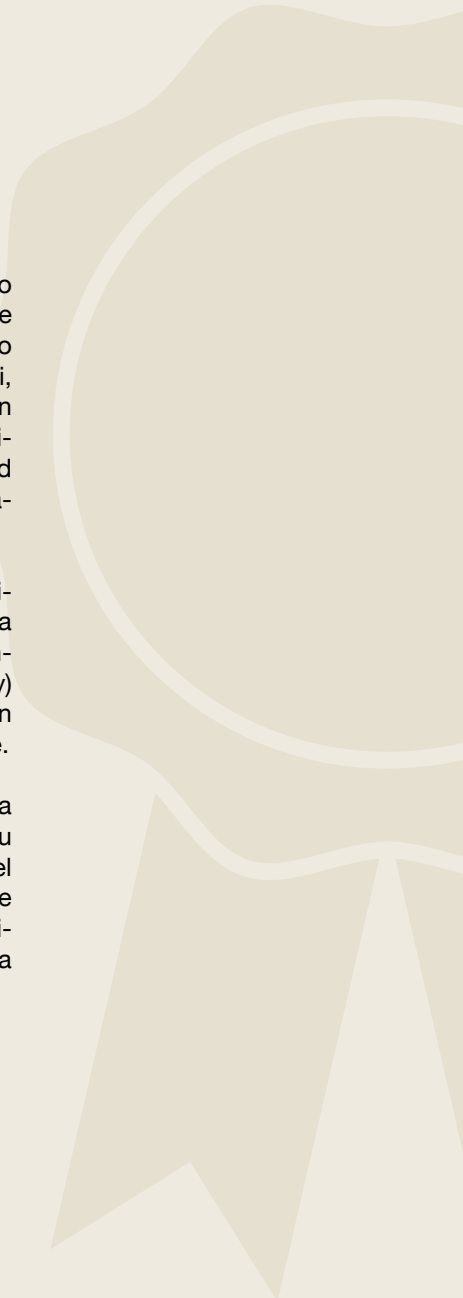
# VINCITORE CATEGORIA B

## Nuova Cerform srl a socio unico

Il Piano formativo “Innovazione dei processi con il metodo Lean”, proposto da Timber s.r.l. e realizzato dall’ente attuatore Nuova Cerform srl a valere sull’Avviso 01/24 (Il finestra), è stato selezionato per la capacità di integrare coerentemente analisi, progettazione e risultati organizzativi. L’intervento si fonda su un approccio metodologico solido, basato su un’analisi dei fabbisogni dettagliata che ha combinato un’indagine desk sui trend di settore con rilevazioni sul campo e interviste strutturate ai lavoratori.

Tale processo ha garantito un’elevata coerenza tra le lacune rilevate e i percorsi formativi attivati. Il progetto si distingue per la trasversalità dei contenuti, unendo competenze tecniche avanzate (quali Lean Production, KPI, Magazzino 5.0 e Cybersecurity) allo sviluppo di soft skills legate al problem solving e al lavoro in team, in piena sintonia con le strategie aziendali di innovazione.

L’adozione di una metodologia didattica esperienziale, svolta interamente in presenza, ha favorito l’applicazione pratica su casi operativi concreti. L’impatto dell’intervento si rileva sia nel rafforzamento professionale dei lavoratori, le cui competenze sono state certificate secondo standard nazionali, sia nell’ottimizzazione dell’efficienza organizzativa e nella diffusione di una cultura del miglioramento continuo.



# Innovazione dei processi con il Metodo Lean

Avviso 01/24 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Grafica e stampa

**CERFORM**  
AL CENTRO DELLA CONSULENZA E FORMAZIONE

Sassuolo (MO) - Emilia Romagna

[www.cerform.it](http://www.cerform.it)

[Magliulo.v@cerform.it](mailto:Magliulo.v@cerform.it)

ENTE ATTUATORE

## Nuova Cerform s.r.l. a Socio Unico

Nuova Cerform s.r.l. è il Centro di formazione professionale e manageriale della filiera ceramica italiana e ritiene che l'investimento nelle persone rappresenti un valore determinante per impresa e comunità organizzata. Dal 2023 fa parte del gruppo SINERGIA, un hub di esperti che garantisce supporto professionale nei settori strategici di sviluppo delle imprese. Utilizza metodologie avanzate per progettare percorsi in linea con il ciclo di vita del lavoratore e le aree aziendali di appartenenza. Realizza i propri servizi attraverso attività a mercato e attività finanziate dai canali dedicati.

ENTE PROPONENTE

## Timber s.r.l.

Timber s.r.l. è un'azienda italiana fondata nel 1978 e con sede a Romano di Lombardia (BG), specializzata nella stampa flessografica, un metodo avanzato di stampa per imballaggi e materiali grafici. Nel corso della sua storia ha consolidato la sua posizione competitiva grazie a tecnologie all'avanguardia, software aggiornati e un team di operatori altamente specializzati, operando con un approccio orientato alla qualità e all'innovazione. Timber ha investito negli ultimi anni in tecnologie 4.0 per migliorare i processi produttivi e ha avviato un percorso di sostenibilità aziendale.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo "Innovazione dei processi con il metodo Lean", realizzato da Nuova Cerform s.r.l. per Timber s.r.l., ha rappresentato un intervento strategico di formazione finanziata finalizzato al miglioramento dell'efficienza produttiva e all'innovazione organizzativa. Timber s.r.l., azienda storica attiva nel settore delle lavorazioni preliminari alla stampa flessografica per il packaging, opera in un contesto altamente competitivo e in continua evoluzione tecnologica, che richiede competenze sempre più aggiornate e una gestione efficace dei processi. Il Piano ha coinvolto complessivamente 14 lavoratori, appartenenti a diverse funzioni aziendali, favorendo un approccio trasversale e integrato alla formazione. A partire da un'accurata analisi dei fabbisogni, sono stati progettati cinque percorsi formativi, per un totale di 112 ore, dedicati alla metodologia Lean, all'utilizzo degli indicatori di prestazione (KPI), all'efficientamento del magazzino automatizzato 5.0 e alla cybersecurity. Le attività formative si sono svolte in presenza, presso la sede aziendale, attraverso metodologie didattiche esperienziali e orientate all'applicazione pratica. I partecipanti hanno potuto lavorare su casi reali e situazioni operative concrete, favorendo un trasferimento immediato delle competenze nei contesti di lavoro. Il percorso ha consentito ai lavoratori di acquisire competenze riconducibili a standard nazionali, rafforzando la capacità di analizzare i processi, ridurre gli sprechi, monitorare le performance e gestire in modo consapevole i rischi informatici. A livello organizzativo, il Piano ha contribuito a



diffondere una cultura del miglioramento continuo, introducendo strumenti di monitoraggio e favorendo una maggiore integrazione tra le diverse aree aziendali. L'intervento si distingue per l'elevata coerenza tra fabbisogni, contenuti e risultati e per la capacità di trasformare la formazione in una leva concreta di innovazione e sviluppo competitivo.

# Sostenibilità e innovazione nel settore assistenziale: un percorso formativo per la crescita

Avviso 07/24 - Piani formativi monoaziendali neo-aderenti

Settore coinvolto: Sanità e assistenza sociale



Catania (CT) – Sicilia

[www.masterschool.it](http://www.masterschool.it)

[info@masterschool.it](mailto:info@masterschool.it)

ENTE ATTUATORE

## Associazione Master School

L'Associazione Master School, con sede a Catania e attiva dal 2001, è un ente formativo impegnato nella progettazione e realizzazione di percorsi di qualificazione, aggiornamento e formazione professionale. Opera in ambiti tecnici, trasversali e della sicurezza sul lavoro, rivolgendosi a giovani e adulti. Promuove l'apprendimento continuo e lo sviluppo di competenze spendibili nel mercato del lavoro attraverso docenti qualificati, metodologie didattiche flessibili, formazione in presenza ed e-learning, collaborazioni con imprese e la partecipazione a progetti finanziati.

ENTE PROPONENTE

## XXIX Novembre s.r.l.

XXIX Novembre s.r.l. è una microimpresa attiva dal 2009, con sede a Misterbianco (CT), operante nel settore socio-assistenziale. La struttura è specializzata nell'assistenza e nel supporto a persone anziane e con disabilità, offrendo servizi di cura orientati alla qualità della vita e alla centralità della persona. Gestisce una casa di riposo e un centro di accoglienza per anziani autosufficienti e non autosufficienti, garantendo assistenza quotidiana, monitoraggio della salute e attività mirate al benessere fisico e psicologico, in un ambiente sicuro e accogliente.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo di XXIX Novembre s.r.l., microimpresa del settore socio-assistenziale, è stato progettato come intervento strategico di accompagnamento al cambiamento, volto a migliorare la qualità dei servizi attraverso l'integrazione di digitalizzazione e sostenibilità ambientale. La formazione ha rappresentato una leva di innovazione organizzativa e miglioramento continuo, in risposta alle evoluzioni del contesto assistenziale.

Il percorso si è articolato in tre progetti formativi integrati, definiti a partire da un'analisi dei fabbisogni strutturata. Il progetto CARING 4.0 ha sviluppato contenuti sulla digitalizzazione dei servizi socio-assistenziali, con focus sull'uso degli strumenti digitali nei processi di cura e organizzativi, sulla gestione e protezione dei dati, sull'automazione delle attività assistenziali e amministrative e sull'impiego di soluzioni innovative a supporto della qualità dell'assistenza. È stato inoltre approfondito l'utilizzo della comunicazione digitale per rafforzare la relazione con utenti e familiari.

Il progetto "Ecologia e sostenibilità ambientale: verso una gestione green dell'azienda" ha promosso la consapevolezza dell'impatto ambientale delle attività aziendali, approfondendo il quadro normativo e favorendo comportamenti orientati alla riduzione degli sprechi e all'uso responsabile delle risorse. Il progetto "Transizione ecologica e sostenibilità nell'assistenza" ha tradotto i principi della sostenibilità in pratiche operative, affrontando l'ecogestione dei servizi, la valutazione del ciclo di vita delle risorse, la gestione dei rifiuti – inclusi quelli sanitari – e



l'utilizzo di indicatori e buone prassi per rendere la sostenibilità un elemento strutturale dell'organizzazione.

Le attività formative, erogate in FAD sincrona con metodologie interattive, hanno favorito un apprendimento immediatamente applicabile. Il Piano ha generato miglioramenti concreti nei processi interni e nella qualità dei servizi, rafforzando la capacità organizzativa di integrare innovazione, sostenibilità e centralità della persona, come buona pratica replicabile nel settore socio-assistenziale.

# Innovazione organizzativa e digitale in Certimac

Avviso 01/24 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Ricerca e sviluppo industriale



Formigine (MO) - Emilia Romagna

[www.zenitformazione.com](http://www.zenitformazione.com)

alice.annovi@zenitformazione.com

ENTE ATTUATORE

## Azimut s.r.l.

Azimut s.r.l. è una realtà che opera con il marchio Red Diamond, erogando servizi di consulenza e formazione (finanziata e a mercato) nell'ambito dello sviluppo organizzativo e delle risorse umane. L'offerta si articola in tre tipologie di servizi: consulenza strategica, attività che nasce dall'ascolto profondo dell'organizzazione e dalla capacità di trasformare la complessità; formazione sulle soft skill; assessment. Il tutto connettendo osservazione, analisi e sviluppo in un unico percorso, garantendo continuità e profondità metodologica.

ENTE PROPONENTE

## Certimac soc. Cons. A r.l.

Certimac soc. Cons. A r.l. è un Organismo di Ricerca e Certificazione, fondato e partecipato da ENEA e CNR, che promuove l'innovazione in ambito energia, materiali e sostenibilità ambientale, contribuendo a migliorare le prestazioni di prodotti e processi delle imprese clienti. Offre competenze specialistiche e servizi innovativi per certificare e innalzare le prestazioni di materiali e processi, con particolare riferimento a efficienza energetica, sostenibilità ambientale, sicurezza e salubrità di prodotti e ambienti.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

L'azienda beneficiaria Certimac soc. cons. A r.l. è un Organismo di Ricerca e Certificazione fondato per promuovere l'innovazione in ambito energia, materiali e sostenibilità ambientale. Gli obiettivi del Piano sono stati:

- promuovere l'apprendimento di nuove competenze digitali;
- sviluppare le competenze di base di project management per la gestione del lavoro;
- sviluppare le competenze avanzate di project management per progetti complessi;
- sviluppare le competenze soft che, in prospettiva, possono favorire la creazione di una struttura organizzativa adattiva.

I partecipanti coinvolti sono stati dipendenti con ruoli di intervento operativo sui processi aziendali e con mansioni che prevedono lo svolgimento di attività sia tecniche che gestionali nelle aree: Ricerca & Sviluppo, Commerciale, Tecnica e Amministrativa.

L'introduzione di un Digital Workplace basato su cloud computing ha consentito all'azienda di migliorare l'efficienza dei processi quotidiani. L'utilizzo integrato di strumenti collaborativi ha ridotto i tempi morti, le duplicazioni di attività e gli errori legati alla gestione di versioni non aggiornate dei documenti. Ne è derivata una maggiore velocità di esecuzione delle attività, una migliore organizzazione del lavoro e una maggiore continuità operativa.

L'implementazione di strumenti efficaci come WBS, Gantt, PERT, CPM, budget di progetto e indicatori di performance ha consentito una gestione più strutturata dei progetti, riducendo



ritardi, inefficienze e sprechi, e ha rafforzato il controllo di gestione.

Il miglioramento, però, non è stato solo in termini operativi: l'aumento dell'affidabilità dell'organizzazione e della soddisfazione di clienti e stakeholder è derivato anche dalla crescita culturale e comportamentale delle persone, grazie al rafforzamento della cultura organizzativa e delle competenze trasversali. Questo ha contribuito a creare un clima aziendale più positivo, collaborativo e orientato all'innovazione.

L'agilizzazione organizzativa e l'utilizzo degli strumenti digitali hanno contribuito non solo a migliorare la competitività aziendale, ma anche il benessere lavorativo delle risorse.

## Strategie di crescita per il team assicurativo: analisi, collaborazione e comunicazione con il cliente

Avviso 01/24 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Assicurazioni



Prato (PO) - Toscana

[www.cfpratoimprese.com](http://www.cfpratoimprese.com)

[info@cfpratoimprese.it](mailto:info@cfpratoimprese.it)

ENTE ATTUATORE

### Centro Formazione Prato Imprese s.r.l.

Centro Formazione Prato Imprese s.r.l. è un'agenzia formativa accreditata dalla Regione Toscana (cod. OF0046) e da Fondoprofessioni, specializzata nella progettazione e realizzazione di interventi formativi finanziati e su misura per le imprese. Opera nei campi della formazione professionale, dello sviluppo delle competenze tecniche e trasversali, della consulenza organizzativa e del benessere aziendale. L'ente adotta un approccio molto orientato all'analisi dei fabbisogni, alla personalizzazione dei percorsi e alla misurazione degli apprendimenti, integrando didattica attiva e metodologie.

ENTE PROPONENTE

### Salvador Alessandro s.r.l.

Salvador Alessandro s.r.l. è un'agenzia assicurativa con sede a Conegliano (TV), attiva nell'intermediazione assicurativa e previdenziale per imprese e privati. L'azienda è in fase di crescita e consolidamento territoriale tra Veneto e Friuli Venezia Giulia, con sviluppo di nuove sedi e ampliamento della rete commerciale. Promuove un approccio orientato alla qualità del servizio e alla centralità del cliente, investendo su competenze e coesione del team.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo monoaziendale "Strategie di crescita per il team assicurativo: analisi, collaborazione e comunicazione con il cliente" è stato realizzato per Salvador Alessandro s.r.l., agenzia assicurativa con sede a Conegliano (TV), in fase di crescita e consolidamento territoriale tra Veneto e Friuli Venezia Giulia. L'intervento è nato dall'esigenza di accompagnare l'espansione dell'organizzazione rafforzando in modo strutturato sia le competenze tecniche sia quelle trasversali, con un impatto diretto sulla qualità del servizio e sull'efficienza dei processi interni. Il Piano ha coinvolto un gruppo di lavoratrici con ruoli differenti (front office, back office polizze e sinistri, amministrazione e contabilità), valorizzando la diversità di mansioni come leva per costruire un linguaggio comune e una maggiore coesione operativa. Il percorso si è articolato in quattro progetti integrati per un totale di 96 ore: analisi e riconoscimento dei rischi nelle aziende clienti, per formulare coperture assicurative più corrette e complete; data analysis con Excel in FAD sincrona, per migliorare autonomia e capacità di gestione dei dati; team building per potenziare collaborazione, problem solving e gestione delle dinamiche di gruppo; comunicazione empatica con il cliente, per rafforzare ascolto attivo, gestione delle emozioni e capacità relazionale anche in situazioni critiche. La didattica è stata fortemente pratica e orientata al trasferimento in azienda: simulazioni, role play, esercitazioni su casi reali, project work e prove finali con griglie di valutazione. I risultati hanno evidenziato un miglio-



ramento significativo nelle competenze chiave e un cambiamento positivo sul clima interno e sulla qualità della relazione con il cliente, rendendo la formazione un fattore abilitante della crescita aziendale.

# ECO: nuovE teCnologie per una IOgistica sostenibile

Avviso 01/24 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Trasporti e logistica



Locri (RC) – Calabria

[www.farimpresa.eu](http://www.farimpresa.eu)

[gestione@farimpresa.eu](mailto:gestione@farimpresa.eu)

ENTE ATTUATORE

## Farimpresa s.r.l.

Farimpresa s.r.l. è un Ente di Formazione accreditato dalla Regione Calabria, specializzato in Formazione Continua, Formazione Superiore e percorsi di IeFP. Con oltre 10 anni di esperienza, la società è un punto di riferimento per le aziende calabresi che investono nella formazione e valorizzazione del capitale umano, offrendo opportunità di finanziamento per la realizzazione di corsi formativi progettati su misura e garantendo supporto tecnico dall'analisi dei fabbisogni all'erogazione e rendicontazione delle attività. Farimpresa è anche Agenzia per il Lavoro accreditata e Società di Consulenza.

ENTE PROPONENTE

## Autotrasporti F.Ili Giovinazzo s.r.l.

Autotrasporti F.Ili Giovinazzo s.r.l. è un'azienda sita a Cittanova (RC) che svolge attività di trasporto merci, autoveicoli e motoveicoli su tutto il territorio regionale e nazionale (principalmente Calabria e Lazio). L'attività include i servizi di assicurazione del trasporto e la possibilità di trasporto auto con bisarca coperta. L'azienda vanta un parco mezzi composto per oltre il 90% da veicoli Euro 5 ed Euro 6, che si attengono alle leggi sulla prevenzione e riduzione dell'inquinamento (la quasi totalità di essi risponde alle recenti normative sulla sostenibilità ambientale).

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo "ECO: nuovE teCnologie per una IOgistica sostenibile" nasce dall'idea di potenziare significativamente l'impronta ecologica dell'attività di Autotrasporti F.Ili Giovinazzo s.r.l. e di adottare nuove strategie di sostenibilità all'interno del processo logistico e di trasporto. L'intervento di trasformazione green è stato attuato dall'azienda seguendo l'obiettivo della riduzione degli impatti ambientali e della transizione verso nuovi processi di logistica sostenibile. Per raggiungere tali risultati, il management aziendale ha investito dunque sull'acquisto e l'implementazione di un nuovo software gestionale finalizzato all'automatizzazione del processo logistico e alla dematerializzazione massiva dei documenti di trasporto (ARXivar, una piattaforma per l'archiviazione, la gestione, la conservazione dei documenti e la gestione dei processi che li governano). L'investimento tecnologico e organizzativo effettuato dall'azienda ha richiesto un imprescindibile investimento in conoscenze e competenze da parte dei lavoratori. Le soluzioni adottate sono infatti finalizzate a una diversa organizzazione del lavoro che interessa principalmente gli autisti, impegnati in prima linea nell'area logistica oltre che alla guida del mezzo, e questo ha fatto emergere la necessità di imparare a utilizzare nuovi strumenti e metodologie di lavoro in grado di efficientare il sistema logistico in ottica green. In funzione delle competenze previste, è stato sviluppato un progetto formativo strutturato su cinque percorsi e indirizzato a 8 lavoratori (tutti autotrasportatori) per un totale di 100 ore: – Percorso 1: Carico, Fissaggio e Scarico



Merci Sicuro – 24 h – Percorso 2: Supply Chain Management: strumenti e metodi di ottimizzazione del processo – 32 h – Percorso 3: Ecomanagement e sistema di gestione ambientale – 16 h – Percorso 4: Ecodrive – 8 h – Percorso 5: Gestione digitale dei DDT – 20 h. La finalità del progetto è dunque quella di sostenere, attraverso l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, il processo di transizione green avviato dall'azienda.

# Crescita sostenibile: formazione integrata su sicurezza, ambiente e competenze

Avviso 07/24 - Piani formativi monoaziendali per neo-aderenti

Settore coinvolto: Servizi di pasticceria e ristorazione



Lanciano (CH) - Abruzzo

[www.humanfactory.it/](http://www.humanfactory.it/)

amalia.tucci@  
humanfactory.it

ENTE ATTUATORE

## Human Factory s.r.l.

Human Factory s.r.l. è un ente di formazione e agenzia per il lavoro accreditato nelle regioni Abruzzo (dal 2013) e Marche (dal 2024). Con sede principale a Lanciano, l'azienda è un punto di riferimento consolidato per il territorio. Offre soluzioni a 360 gradi: dalla formazione finanziata (Fondi Interprofessionali e bandi) alla sicurezza sul lavoro, fino all'alta formazione e alle politiche attive. Si distingue per un catalogo corsi B2C sempre aggiornato e uno staff di docenti altamente qualificati, garantendo percorsi formativi d'eccellenza per aziende e privati.

ENTE PROPONENTE

## A.mal s.r.l.

Pasticceria Renè (A.mal s.r.l.), è un punto di riferimento storico e innovativo a Lanciano (CH). L'azienda si distingue per la sua offerta di pasticceria e un moderno servizio Bar e Accoglienza Clienti. Composta da un team giovane e dinamico, ha fatto della qualità degli ingredienti e della cura nel servizio i suoi pilastri. La filosofia aziendale si fonda sull'equilibrio tra eccellenza artigianale e responsabilità etica, trasformando la sostenibilità in azione quotidiana, la sicurezza in bagaglio culturale e le competenze umane nel motore dell'eccellenza tecnica.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo "Crescita Sostenibile: formazione integrata su sicurezza, ambiente e competenze" nasce dalla volontà di Pasticceria Renè (A.mal s.r.l.) di Lanciano di trasformare la sua visione etica in competenze operative concrete. Il progetto non è un semplice adempimento tecnico, ma un manifesto di evoluzione culturale volto a posizionare la Pasticceria Renè come leader territoriale nella transizione ecologica e nella valorizzazione del capitale umano. L'intervento coinvolge l'intero organico di 11 dipendenti (aree Bar e Pasticceria). Il Piano è frutto di un'analisi dei fabbisogni granulare — condotta tramite interviste, questionari e osservazione diretta — che ha rilevato l'esigenza di ottimizzare la gestione dei rifiuti, l'efficienza energetica e le dinamiche relazionali interne. Il percorso si articola quindi in tre aree chiave: la Transizione Green, focalizzata sulla riduzione degli scarti e la filiera a "Km 0"; la Cultura della Sicurezza, che integra il D.Lgs 81/08 con la protezione ambientale; e le Soft Skills, dirette a migliorare la gestione dello stress e lo storytelling del prodotto verso il cliente. La metodologia didattica adotta un approccio esperienziale, alternando teoria a workshop pratici e audit interni guidati, dove i lavoratori analizzano i flussi reali per proporre soluzioni migliorative. La valutazione degli apprendimenti è avvenuta attraverso test scritti, osservazione diretta e la creazione di un portfolio di competenze, concludendosi con il rilascio di attestazioni referenziate ai quadri LifeComp, ESCO e all'Atlante del Lavoro. Il progetto ha generato un impatto profondo: i lavoratori han-



no acquisito maggiore motivazione e sicurezza professionale, mentre l'organizzazione beneficerà di processi ottimizzati e di una reputazione solida. Elemento qualificante è la trasformazione del personale in "ambasciatore della sostenibilità", capace di trasformare il servizio quotidiano in un atto di sensibilizzazione culturale, consolidando un'identità aziendale resiliente e attrattiva per i nuovi talenti.

# Piano formativo per il miglioramento delle attività operative di Merlotti s.r.l.

Avviso 04/24 - Piani formativi one to one e per piccoli gruppi

Settore coinvolto: Carpenteria metallica

**CERFORM**  
AL CENTRO DELLA CONSULENZA E FORMAZIONE

Sassuolo (MO) - Emilia Romagna

[www.cerform.it](http://www.cerform.it)

[Magliulo.v@cerform.it](mailto:Magliulo.v@cerform.it)

ENTE ATTUATORE

## Nuova Cerform s.r.l. a Socio Unico

Nuova Cerform s.r.l. è il Centro di formazione professionale e manageriale della filiera ceramica italiana e ritiene che l'investimento nelle persone rappresenti un valore determinante per impresa e comunità organizzata. Dal 2023 fa parte del gruppo SINERGIA, un hub di esperti che garantisce supporto professionale nei settori strategici di sviluppo delle imprese. Utilizza metodologie avanzate per progettare percorsi in linea con il ciclo di vita del lavoratore e le aree aziendali di appartenenza. Realizza i propri servizi attraverso attività a mercato e attività finanziate dai canali dedicati.

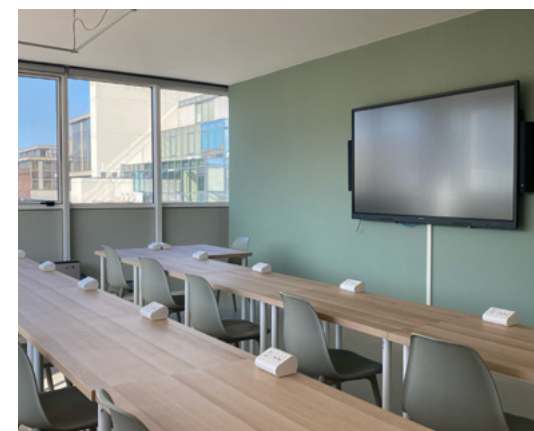
ENTE PROPONENTE

## Merlotti s.r.l.

Merlotti s.r.l., con sede a Cologne (BS), opera dal 1998 nella carpenteria metallica industriale e nella realizzazione di impianti e macchine speciali su misura. Nata dall'esperienza artigiana di Paolino Merlotti e oggi guidata da Matteo Merlotti, integra progettazione tecnica e produzione interna (taglio, lavorazioni, saldatura MIG/TIG ed assemblaggio), con controlli qualità accurati. Conta circa 15 dipendenti e un'area operativa di 1.500 mq, in ampliamento; lavora soprattutto in Lombardia e nel Nord Italia, con aperture verso mercati esteri.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il "Piano formativo per il miglioramento delle attività operative di Merlotti s.r.l.", realizzato da Nuova Cerform s.r.l., ha rappresentato un intervento mirato di formazione finanziata volto al rafforzamento delle competenze tecniche in uno dei reparti più strategici dell'azienda: quello dell'assemblaggio e della saldatura. Merlotti s.r.l., impresa attiva da oltre venticinque anni nel settore della carpenteria metallica e della progettazione e realizzazione di impianti e macchine speciali, opera in un contesto altamente competitivo che richiede standard qualitativi elevati e competenze specialistiche sempre più avanzate. Il Piano ha coinvolto tre operai qualificati, selezionati in quanto figure chiave per la qualità del prodotto finale. A partire da un'accurata analisi dei fabbisogni, l'intervento è stato progettato per consolidare e sviluppare competenze avanzate nelle tecniche di saldatura, con particolare attenzione alle lavorazioni complesse e al rispetto delle normative tecniche di riferimento. Il percorso formativo, svolto interamente in presenza presso la sede aziendale, ha integrato contenuti teorici e attività pratiche intensive sulle tecniche di saldatura MIG/MAG e TIG, affrontando temi quali la metallurgia applicata, la preparazione dei giunti, l'impostazione dei parametri di lavoro e il controllo della qualità delle giunzioni. La presenza di un docente altamente specializzato ha garantito un trasferimento di competenze immediato e direttamente spendibile nei contesti produttivi. Al termine del percorso, i partecipanti hanno acquisito competenze riconducibili alla qualifica



professionale di Saldatore, rafforzando l'autonomia operativa e l'uniformità delle lavorazioni. A livello organizzativo, il Piano ha contribuito a migliorare la qualità del prodotto finale, ridurre il rischio di errori e rilavorazioni e aumentare l'affidabilità complessiva del processo produttivo. L'intervento si distingue per l'elevata personalizzazione e per la capacità di trasformare la formazione in una leva concreta di sviluppo e competitività.

# Lean Production

Avviso 04/24 - Piani formativi one to one e piccoli gruppi

Settore coinvolto: Meccanica di precisione

**Novazione**  
per la tua formazione

Lecco (LC) - Lombardia

[www.novazione.it](http://www.novazione.it)

[corsi@novazione.it](mailto:corsi@novazione.it)

ENTE ATTUATORE

## Novazione s.r.l.

Novazione s.r.l. è una società di consulenza nel settore della formazione fondata a Lecco da Silvia e Marianna Melesi ed è attiva su tutto il territorio nazionale con un team di sei persone. Offre percorsi formativi su misura e supporto per il finanziamento della formazione. Affianca studi e aziende nell'analisi dei fabbisogni e nella progettazione di interventi personalizzati, avvalendosi di oltre cento professionisti. Certificata UNI EN ISO 9001:2015 IAF:37 e accreditata a Fondoprofessioni dal 2010, supporta i clienti nella progettazione, gestione e rendicontazione dei Piani formativi.

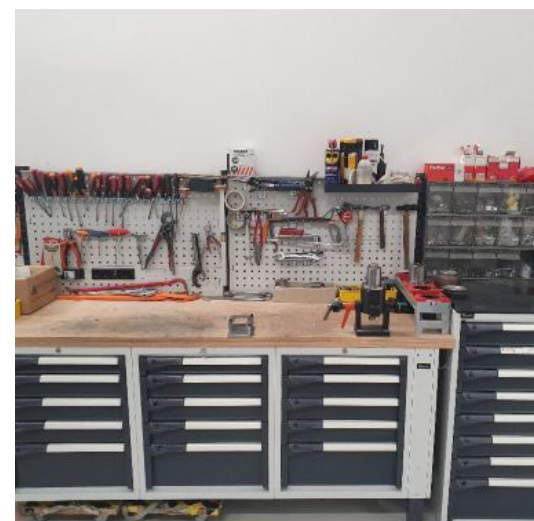
ENTE PROPONENTE

## Montemurro Utensili s.r.l.

Montemurro Utensili s.r.l. è un'azienda fondata nel 1988, specializzata nella progettazione, realizzazione e affilatura di utensili speciali in metallo duro e acciaio inox. Opera nei settori della biomeccanica e della meccanica di precisione, servendo officine e clienti industriali. È certificata ISO 13485 come fabbricatore di utensili per dispositivi medici e realizza utensili ad alta precisione. L'elevato livello tecnologico e l'aggiornamento continuo rendono la formazione una leva strategica per l'efficienza produttiva.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo "Lean Production" è stato promosso da Montemurro Utensili s.r.l. e attuato da Novazione s.r.l., società accreditata a Fondoprofessioni, presentato nell'ambito dell'Avviso 04/24 – Piani formativi one to one e piccoli gruppi. L'intervento è stato progettato per rispondere all'esigenza di aggiornamento e sviluppo delle competenze del personale, con particolare attenzione ai processi produttivi e organizzativi. L'azienda proponente, fondata nel 1988, opera nei settori della biomeccanica e della meccanica di precisione, distinguendosi per l'elevato livello tecnologico, la certificazione ISO 13485 e la capacità di sviluppare soluzioni produttive ad alta precisione. In questo contesto, la formazione rappresenta una leva strategica per migliorare l'efficienza dei flussi produttivi e l'organizzazione del lavoro. Il Piano ha coinvolto tre dipendenti a tempo indeterminato, figure chiave dell'Ufficio Tecnico e della Produzione, con competenze consolidate nella programmazione CNC, nella gestione della qualità e dei processi produttivi. L'analisi dei fabbisogni, svolta tramite intervista strutturata con la Direzione, ha evidenziato la necessità di un percorso Lean personalizzato e fortemente applicativo, orientato alla riduzione degli sprechi e al miglioramento dei flussi operativi. Il percorso formativo, della durata di 16 ore, è stato articolato in due moduli: un inquadramento teorico sulla Lean Production e un modulo pratico dedicato all'implementazione della metodologia 5S in un'area pilota aziendale. Le attività



sono state erogate in modalità training on the job, alternando teoria, esercitazioni e applicazioni dirette sui processi aziendali. Il Piano ha permesso ai partecipanti di acquisire competenze nell'analisi dei processi, nell'individuazione delle criticità e nel miglioramento continuo. L'intervento ha avviato un primo approccio strutturato al modello Kaizen, migliorando l'organizzazione degli spazi, l'efficienza operativa e la consapevolezza individuale, ponendo le basi per l'integrazione futura della Lean nel sistema della qualità aziendale.

# Impresa 4.0 in Onlywood: metodi per la gestione digitale integrata dei processi aziendali

Avviso 01/24 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Commercio di mobili



Torino (TO) – Piemonte

[www.pcmformazione.it](http://www.pcmformazione.it)

[info@pcmformazione.it](mailto:info@pcmformazione.it)

ENTE ATTUATORE

## PCM Formazione

PCM Formazione è nata nel 2010 da un team qualificato di esperti nel settore dell'Information and Communication Technology. Nel giugno 2011 ha completato l'iter normativo previsto per il conseguimento dell'Accreditamento Regionale per la formazione continua in Piemonte (Codice 1064/001). Oggi sono numerosi i progetti formativi presentati e svolti sui fondi interprofessionali e rivolti ai principali settori produttivi industriali, al mondo dei servizi (servizi alla persona, alle imprese e alla comunità) e agli studi professionali del territorio di riferimento.

ENTE PROPONENTE

## Zerotre s.r.l.

Zerotre s.r.l. (società che gestisce Onlywood Arredamenti) è un'azienda torinese specializzata in arredamento su misura, che unisce saperi artigianali e processi produttivi digitali per soluzioni d'interni personalizzate. Offre progettazione su misura, curando materiali, finiture e funzionalità per clienti residenziali e contract. Orientata all'innovazione, integra tecnologie verticali per ottimizzare tempi, qualità e controllo della commessa. A Torino e provincia, Onlywood Arredamenti è sinonimo di sostenibilità, design su misura e assistenza garantita, per un valore certo al cliente finale.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo "Impresa 4.0 in Onlywood", realizzato per Zerotre s.r.l. (Onlywood Arredamenti) da WebMobili, è un progetto tailor-made che integra formazione specialistica e implementazione tecnologica per il settore del mobile su misura. Al centro del percorso c'è EasyStore, ERP verticale progettato per i mobilifici: non un gestionale generalista, ma una piattaforma che unisce preventivazione parametrica, distinta base, integrazione CAD, schedulazione produttiva, tracciabilità delle varianti e reporting per commessa. La formazione è stata erogata in modalità FAD sincrona, con sessioni di laboratorio, esercitazioni su dati reali e mentoring operativo, consentendo la partecipazione contemporanea di commerciali, progettisti, amministrativi e operatori di reparto. La configurazione contestuale di EasyStore durante le lezioni ha reso l'apprendimento immediatamente applicabile, riducendo tempi di adozione e resistenze al cambiamento. Il percorso ha inoltre introdotto il Metodo Just Business per il controllo di gestione, declinato sulla logica della commessa e ha messo in produzione dashboard di Business Intelligence per l'analisi commerciale e il monitoraggio dei KPI. Gli effetti sono già misurabili: accelerazione dei tempi di preventivazione, aumento della tracciabilità, riduzione delle rilavorazioni e maggiore controllo della marginalità per singolo ordine. A supporto della sostenibilità, il Piano ha prodotto manuali operativi, procedure standard (SOP) e un Piano di follow-up con affiancamenti in produzione e aggiornamenti trimestrali, garantendo la persi-



stenza delle competenze acquisite. Per la replicabilità, la struttura modulare diagnostica-formativa-operativa è documentata e adattabile ad altre PMI del comparto. La combinazione di una piattaforma verticale come EasyStore, un metodo gestionale orientato alla commessa e una formazione sincrona e contestualizzata rende l'intervento un caso esemplare di trasformazione digitale, con alto valore operativo e forte candidabilità a riconoscimenti per l'eccellenza formativa.

## Verso un'azienda verde e digitale: competenze per la crescita

Avviso 01/24 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Impiantistica



Catania (CT) - Sicilia

[www.qsm.it](http://www.qsm.it)

[progettazione@qsm.it](mailto:progettazione@qsm.it)

ENTE ATTUATORE

### QSM s.r.l.

QSM s.r.l. è un ente di formazione e consulenza con oltre vent'anni di esperienza nella consulenza direzionale e nella formazione aziendale, specializzata nella progettazione e realizzazione di Piani formativi finanziati dai Fondi Interprofessionali. Opera a supporto di micro, piccole e medie imprese con un approccio orientato alla personalizzazione dei percorsi, basato su un'analisi puntuale dei fabbisogni. Accreditata presso Regione Sicilia, DASOE, MIUR e come Agenzia per il Lavoro, nonché certificata TÜV Austria e AFNOR, garantisce elevati standard qualitativi grazie a un team qualificato.

ENTE PROPONENTE

### A.M.G. Impianti Elettrici s.r.l.s.

A.M.G. Impianti Elettrici s.r.l.s. è una microimpresa operante nel settore dell'impiantistica elettrica, attiva nel territorio di Catania e provincia. Nello specifico, il suo codice ATECO è 43.21.01 – Installazione di impianti elettrici in edifici o in altre opere di costruzione (inclusa la manutenzione e la riparazione). L'azienda occupa cinque lavoratori, con profili prevalentemente operativi e un livello di scolarizzazione di base, ed è impegnata quotidianamente in attività di installazione e manutenzione di impianti civili e industriali.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo realizzato per A.M.G. Impianti Elettrici s.r.l.s. rappresenta una buona pratica formativa rivolta a una microimpresa del settore impiantistico, progettata per accompagnare l'azienda in un percorso di crescita sostenibile, digitale e organizzativa. L'intervento risponde alle trasformazioni in atto nel settore, ponendo la formazione al centro delle strategie di sviluppo e valorizzando il capitale umano come fattore determinante per la competitività e la continuità dell'impresa. Il percorso ha coinvolto l'intero organico aziendale ed è stato sviluppato a partire da un'analisi approfondita dei fabbisogni formativi, condotta in stretta collaborazione con l'Ente attuatore QSM s.r.l., che ha permesso di individuare le reali esigenze dell'azienda e dei lavoratori e di orientare la progettazione verso contenuti e metodologie coerenti con il contesto operativo. Il Piano formativo è stato strutturato come un intervento integrato, affrontando in modo coordinato i temi della sostenibilità ambientale, dell'innovazione organizzativa, della digitalizzazione e della cultura dell'inclusione. I contenuti sono stati adattati alle attività quotidiane dell'azienda, privilegiando un linguaggio accessibile ed esempi concreti, al fine di favorire un apprendimento efficace e immediatamente applicabile. Le modalità formative, basate sulla formazione a distanza sincrona e su metodologie partecipative, hanno favorito il coinvolgimento attivo dei partecipanti e lo sviluppo di competenze tecniche, digitali e trasversali. Al termine del percorso, i lavoratori hanno acquisito maggiore sicurezza e con-



sapevolezza, mentre l'impresa ha beneficiato di un miglioramento del clima interno e di una gestione più strutturata dei processi di lavoro. Il progetto dimostra come la formazione continua, se progettata in modo mirato e coerente con il contesto aziendale, possa rappresentare uno strumento efficace di sviluppo e innovazione anche per le microimprese, configurandosi come un modello replicabile e capace di generare valore duraturo.

## Un percorso di crescita tra green & smart

Avviso 07/24 - Piani formativi monoaziendali neo-aderenti

Settore coinvolto: Commercio all'ingrosso di frutta e ortaggi freschi



Catania (CT) - Sicilia

[www.qsm.it](http://www.qsm.it)

[progettazione@qsm.it](mailto:progettazione@qsm.it)

ENTE ATTUATORE

### QSM SRL

QSM s.r.l. è un ente di formazione e consulenza con oltre vent'anni di esperienza nella consulenza direzionale e nella formazione aziendale, specializzato nella progettazione e realizzazione di Piani formativi finanziati dai Fondi Interprofessionali. Opera a supporto di micro, piccole e medie imprese con un approccio orientato alla personalizzazione dei percorsi, basato su un'analisi puntuale dei fabbisogni. Accreditata presso Regione Sicilia, DASOE, MIUR e come Agenzia per il Lavoro, nonché certificata TÜV Austria e AFNOR, garantisce elevati standard qualitativi grazie a un team qualificato.

ENTE PROPONENTE

### Ortofrutta Vitale s.r.l.

Ortofrutta Vitale s.r.l. è una PMI siciliana con sede a Palagonia (CT), operante da oltre trent'anni nel settore agroalimentare, specializzata nella commercializzazione di agrumi di qualità, in particolare di arance rosse Tarocco IGP. L'azienda valorizza le eccellenze del territorio attraverso filiere certificate, la vendita diretta e i canali digitali, promuovendo tracciabilità, qualità e sostenibilità. Ortofrutta Vitale investe nella formazione come leva strategica per sostenere l'innovazione organizzativa, la digitalizzazione dei processi e la competitività sui mercati.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo di Ortofrutta Vitale s.r.l. è stato progettato come leva di trasformazione organizzativa e non come semplice aggiornamento delle competenze. L'obiettivo è accompagnare l'azienda in un percorso di evoluzione che integri innovazione digitale, sviluppo del mercato e sostenibilità ambientale, rafforzando la competitività lungo l'intera filiera ortofrutticola.

Il Piano si articola in tre progetti formativi integrati:

- Digitalizzazione e innovazione tecnologica: sviluppo di competenze digitali operative per una gestione più efficace delle informazioni, della comunicazione e della sicurezza dei dati, favorendo l'autonomia e l'efficienza dei processi.
- Comunicazione digitale e mobile marketing: potenziamento delle capacità di analisi del mercato, individuazione dei target, pianificazione di strategie di marketing e definizione di piani di comunicazione coerenti con l'identità aziendale, con particolare attenzione alla misurazione dei risultati.
- Economia verde e gestione sostenibile nella commercializzazione ortofrutticola: integrazione dei principi di sostenibilità ambientale, attraverso la riduzione degli sprechi, l'uso consapevole delle risorse e la diffusione di comportamenti responsabili.

La metodologia formativa ha privilegiato la formazione a distanza sincrona, concepita come spazio di apprendimento attivo e partecipato. Le attività hanno combinato spiegazioni guidate, casi reali, esercitazioni pratiche, confronto



tra pari e strumenti di autovalutazione, favorendo il trasferimento immediato delle competenze al contesto lavorativo.

L'analisi dei fabbisogni, basata su momenti di confronto e sulla rilevazione delle competenze, ha consentito di costruire un percorso coerente con le esigenze aziendali, mentre il monitoraggio continuo ha supportato il raggiungimento degli obiettivi formativi. Il Piano ha generato un impatto concreto: lavoratori più consapevoli, processi più efficienti e una cultura aziendale orientata all'innovazione, alla sostenibilità e al miglioramento continuo, configurandosi come una buona pratica formativa replicabile nel settore agroalimentare.

## VERO – Valorizzare le Expertise delle Risorse per l’Organizzazione

Avviso 01/24 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Produzione televisiva e cinematografica



Roma (RM) – Lazio

[www.sea-management.it](http://www.sea-management.it)

[a.battaglia@seamanagement.org](mailto:a.battaglia@seamanagement.org)

ENTE ATTUATORE

### S&A Management s.r.l.s.

S&A Management nasce dal desiderio di dare nuova fioritura a oltre venticinque anni di esperienza dell'amministratore unico nella consulenza per la progettazione di corsi di formazione e l'implementazione di sistemi di gestione e modelli organizzativi. La profonda conoscenza delle dinamiche dei settori di intervento fa sì che S&A possa affiancare clienti e partner nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo, con professionalità ed etica. L'attività svolta è caratterizzata dalla personalizzazione di ogni intervento, in virtù dei bisogni delle aziende e dei destinatari della formazione.

ENTE PROPONENTE

### M.i.l.k. – Minds In a Lovely Karma s.r.l.

M.i.l.k. – Minds In a Lovely Karma, azienda attiva nel settore delle produzioni televisive e cinematografiche, nasce da un'idea di Alberto, Mario e Francesco. Il motto di M.i.l.k. è: "Uniamo comunicazione e artisti in modo semplice e rapido, offrendo un'assistenza dedicata per instaurare un solido rapporto di fiducia". M.i.l.k. lavora da anni nella produzione discografica e di colonne sonore, sui più importanti set e palchi dei teatri italiani, nonché dietro le quinte di concerti e spettacoli televisivi e dal vivo.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

VERO è stato un Piano formativo integrato e complesso; integrato perché ha rappresentato un output di un percorso di formazione e riqualificazione già avviato e che si prospetta lungo e costruttivo, complesso poiché ha avuto la finalità di essere sinergico e complementare agli altri piani e percorsi interni orientati al potenziamento di competenze, conoscenze ed abilità sulla gestione di progetti. Esso ha rappresentato la chiave di volta rispetto alla volontà del gruppo di management di innovare completamente i processi lavorativi ed organizzativi e di valorizzare le risorse umane. VERO ha prodotto cambiamenti sia organizzativi sia nei comportamenti agiti dalle quattro risorse interne che hanno usufruito della formazione. MILK, indubbiamente, ha rivisto alcuni processi interni, ottimizzando le procedure e generando discrete fonti di efficientamento interno, nonché ha introdotto a piccoli step forme di innovazione e re-ingegnerizzazione di alcune funzioni, come il commerciale e vendita e l'erogazione del servizio. Tale nuova visione organizzativa ha fatto comprendere a tutto il gruppo di management che è possibile avviare un processo di change management, perché ora l'azienda è pronta a gestirlo e generarlo, piuttosto che subirlo. Questo però ha fatto emergere la necessità di continuare ad investire nella formazione e professionalizzazione di tutto il personale che necessita di essere sempre coinvolto e reso consapevole anche al fine di divulgare messaggi univoci al mercato ed ai clienti e per fare in modo che tutte le decisioni e gli obiettivi siano sempre condi-



visi. VERO ha prodotto anche un altro risultato, sperato ma non scontato, e cioè l'allineamento ed il totale abbattimento del divario tra la variabile individuale e quella organizzativa ed una contestualizzazione delle risorse con il brand e la mission aziendale. MILK è un'azienda in evoluzione ed espansione nel proprio mercato di riferimento, grazie alla formazione ed alle risultanze da essa prodotta oggi il management possiede maggiori strumenti per innovare, differenziare i prodotti e i servizi.

# Metodologie per lo sviluppo di software

Avviso 04/24 - Piani formativi one to one e per piccoli gruppi

Settore coinvolto: Sviluppo software



Silea (TV) – Veneto

[www.serenissimaservizi.it](http://www.serenissimaservizi.it)

serenissima@serenissimaservizi.it

ENTE ATTUATORE

## Serenissima s.r.l.

Serenissima s.r.l., attiva dal 2009, accompagna le imprese nel corretto adempimento degli obblighi normativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, privacy e sistemi di gestione integrati. Realizza percorsi formativi su misura, offre consulenza per la valutazione dei rischi e sulle procedure operative e supporta l'accesso a fondi e agevolazioni.

Accreditata Fondoprofessioni, è centro di formazione AIFOS, certificata ISO 9001, e adotta Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 garantendo qualità, affidabilità e conformità normativa.

ENTE PROPONENTE

## StudioSistemi.com s.r.l.

StudioSistemi.com s.r.l. è un'azienda italiana attiva dal 2001, specializzata nello sviluppo di software per il mondo Non Profit. Grazie a una profonda conoscenza delle dinamiche del Terzo Settore, supporta ONG e organizzazioni di ogni dimensione con soluzioni informatiche, consulenza, formazione e assistenza. I suoi software, efficaci e intuitivi, facilitano la gestione contabile, la rendicontazione dei progetti, l'analisi dei dati e la raccolta fondi. Tra i prodotti di punta figurano NPS e PLAY, affiancati da soluzioni anche per il settore Profit.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo realizzato per StudioSistemi.com s.r.l., azienda operante nel settore IT e specializzata nello sviluppo di software gestionali per Enti del Terzo Settore e del Non Profit, è stato progettato con l'obiettivo di rafforzare la competitività aziendale in un contesto caratterizzato da una rapida evoluzione tecnologica e da una crescente complessità dei progetti software.

L'intervento ha coinvolto due lavoratori dell'area Ricerca e Sviluppo ed è stato definito a seguito di un'analisi dei fabbisogni formativi, dalla quale è emersa la necessità di affiancare alle competenze tecniche già consolidate un ulteriore rafforzamento delle metodologie di sviluppo e della gestione del ciclo di vita dei progetti IT.

In particolare, l'azienda ha individuato l'esigenza di adottare best practice condivise finalizzate al miglioramento dell'efficienza dei processi, della qualità del codice e del rispetto di tempi e costi delle commesse.

Il Piano formativo, della durata complessiva di 24 ore, è stato strutturato in due unità formative: la prima dedicata alle best practice dello sviluppo software, con approfondimenti sui principi SOLID, KISS e DRY, sui design pattern e sull'Atomic Design; la seconda focalizzata sui modelli di gestione dei progetti IT, con un confronto tra gli approcci Waterfall e Agile.

La formazione è stata realizzata attraverso la modalità del training on the job, che ha consentito ai partecipanti di applicare immediatamente le conoscenze acquisite a progetti aziendali re-



ali, in particolare nell'ambito della re-ingegnerizzazione del software "Mensa+".

I risultati del percorso formativo evidenziano un significativo miglioramento delle competenze metodologiche e progettuali dei partecipanti, una maggiore autonomia operativa e una più elevata attenzione agli aspetti di qualità e manutenzione del software. A livello aziendale, il Piano ha contribuito all'avvio di un processo di razionalizzazione e standardizzazione delle modalità di sviluppo, rafforzando l'efficienza organizzativa e la capacità di rispondere in modo innovativo alle esigenze dei clienti.

# INTONACO – INnovazione Tecnologica per l'Ottimizzazione della Negoziazione Aziendale e della Comunicazione digitale

Avviso 07/25 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Edilizia



**skills**  
Formazione & Lavoro

Baronissi (SA) - Campania

[www.skills.it](http://www.skills.it)

[segreteria@skills.it](mailto:segreteria@skills.it)

ENTE ATTUATORE

## Skills Consulting s.r.l.

Skills è una società di servizi per la formazione ed il lavoro, attiva a livello nazionale, operando in due principali macroaree: la finanza per la formazione e le opportunità delle politiche attive e dei servizi per il lavoro, attraverso l'agenzia per il lavoro. Skills è accreditata quale organismo formativo nel settore della formazione professionale in Regione Campania, Toscana e Lombardia, nonché in possesso di Accreditamento nazionale come Agenzia per il lavoro, certificazione ISO 9001, 27001 e 45001, per i settori EA 35 e 37, Modello organizzativo ai sensi del d.lgs 231/2001.

ENTE PROPONENTE

## Edileonino s.r.l.

Edileonino s.r.l. è un'azienda con sede a Capo d'Orlando (ME), specializzata nella distribuzione di materiali per l'edilizia e la ristrutturazione. L'impresa opera da anni come punto di riferimento nel territorio per privati, imprese edili e professionisti del settore, offrendo un'ampia gamma di prodotti che vanno dai materiali tradizionali alle soluzioni tecnologicamente più avanzate e sostenibili. L'azienda, con una forte vocazione al servizio e alla consulenza, si distingue per la capacità di accompagnare il cliente in tutte le fasi del progetto edilizio.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Edileonino s.r.l., azienda di Capo d'Orlando specializzata nella distribuzione di materiali edili, ha intrapreso un percorso di trasformazione digitale per rispondere alle sfide del mercato. Il Piano INTONACO, realizzato da Skills Consulting, ha coinvolto tutti i cinque dipendenti in 116 ore di formazione, articolate in tre progetti integrati. Il primo progetto "Strumenti digitali per gestione e promozione punto vendita" (40 ore) ha introdotto software gestionali, visual merchandising digitale, marketing online e CRM, sviluppando competenze per la digitalizzazione dei processi commerciali. Il secondo "Efficienza logistica e comunicazione valore green" (40 ore) ha formato il personale su logistica 4.0, sostenibilità operativa e storytelling ambientale, ottimizzando i flussi informativi e valorizzando l'approccio ecosostenibile. Il terzo "TOOLTECH: Innovazione processi vendita e assistenza post-vendita" (36 ore on the job) ha trasformato il servizio clienti in leva di fidelizzazione attraverso la gestione digitale dei reclami e l'integrazione tra funzioni aziendali. Le competenze acquisite, referenziate all'Atlante INAPP, hanno generato impatti misurabili: adozione sistematica degli strumenti digitali, ottimizzazione logistica, miglioramento della customer experience, consolidamento del posizionamento tecnologico territoriale. Si evidenziano alcuni elementi qualificanti quali la certificazione delle competenze ex DM 30/06/2015, la progettazione personalizzata, il coinvolgimento del 100% dell'organico, il sistema di valutazione con test pratici, l'elevata replicabilità ai processi di digi-



talizzazione nelle PMI del settore edilizia, con ricadute positive in termini di efficienza operativa e qualità complessiva dei servizi offerti.

In conclusione, l'intervento formativo ha consentito all'impresa di potenziare i processi di vendita, nonché gli aspetti collegati all'organizzazione e alla logistica, attraverso una migliore conoscenza degli strumenti digitali e un approccio orientato alla sostenibilità.

# Inclusione e comunicazione: un approccio integrato per l'assistenza e il benessere dell'anziano

Avviso 01/24 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Sanità e assistenza sociale



Bacoli (NA) - Campania

[www.traiconet.com](http://www.traiconet.com)

[info@traiconet.com](mailto:info@traiconet.com)

ENTE ATTUATORE

## T. & C. Company s.r.l.

La T. & C. Company s.r.l., costituita nel 1996, opera nel campo della formazione continua, svolgendo attività mirate ad arricchire le competenze professionali e le abilità personali, migliorando le qualifiche specialistiche e orientando le figure professionali in risposta alla rapida evoluzione del mercato del lavoro.

Propone servizi a imprese nei diversi settori: sanità, commercio, turismo e vigilanza.

La società offre consulenza e supporto completo, dall'analisi dei fabbisogni formativi alla progettazione e gestione di piani personalizzati.

ENTE PROPONENTE

## Gestione Servizi Sociali Soc. Coop.Sociale

Gestione Servizi Sociali (GSS) di Pescopagano è una cooperativa sociale attiva da oltre 20 anni nel settore dell'assistenza agli anziani.

Dal 2011 gestisce Villa Caterina, residenza per anziani autosufficienti e non autosufficienti, oggi accreditata come RASS1.

La struttura, moderna e priva di barriere architettoniche, offre servizi socio-sanitari orientati alla presa in carico globale della persona, promuovendo dignità, autonomia, sicurezza e qualità della vita attraverso professionalità qualificate e la formazione continua del personale.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

La cooperativa sociale Gestione Servizi Sociali (GSS) di Pescopagano ha realizzato un Piano Formativo finalizzato al rafforzamento delle competenze del personale operante nell'assistenza socio-sanitaria residenziale.

L'iniziativa si è inserita in un più ampio percorso di innovazione organizzativa e di miglioramento continuo della qualità dei servizi socio-sanitari rivolti a persone adulte con disabilità fisiche, psichiche e sensoriali, caratterizzate da diversi livelli di non autosufficienza.

L'intervento formativo ha risposto all'esigenza di potenziare le competenze degli operatori impegnati nell'assistenza residenziale H24, in un contesto segnato dall'aumento delle patologie neurodegenerative, dalla crescente complessità dei bisogni di cura e dalle sfide legate all'evoluzione del sistema sanitario e socio-assistenziale.

Il Piano ha coinvolto le diverse figure professionali dell'équipe socio-sanitaria, con l'obiettivo di sviluppare e consolidare competenze tecnico-professionali, relazionali, organizzative e trasversali.

La formazione ha approfondito temi centrali quali l'assistenza alla persona fragile, la gestione delle patologie psico-cognitive, la sicurezza degli ospiti, la prevenzione dei rischi e la gestione delle emergenze sanitarie, ponendo particolare attenzione al rispetto dei diritti, della dignità e dell'autonomia delle persone assistite.

Un focus specifico è stato dedicato alla comunicazione empatica, al lavoro in équipe multi-professionale e alla gestione delle dinamiche



relazionali ed emotive tipiche dei contesti di cura ad alta intensità assistenziale.

Il Piano Formativo ha favorito l'integrazione tra conoscenze teoriche, competenze operative e valori del lavoro di cura, contribuendo a migliorare la qualità degli interventi assistenziali e a promuovere modelli di presa in carico più efficaci e personalizzati.

I benefici si sono riflessi sia sui lavoratori, in termini di consapevolezza, sicurezza e motivazione, sia sull'organizzazione, che ha rafforzato il proprio ruolo territoriale, migliorando processi, efficienza e valorizzazione del capitale umano.

## Dall'innovazione per l'eccellenza produttiva allo sviluppo di nuovi mercati

Avviso 03/24 - Piani formativi pluriaziendali

Settore coinvolto: Manifattura nel campo della sicurezza



Formigine (MO) - Emilia Romagna

[www.zenitformazione.com](http://www.zenitformazione.com)

[info@zenitformazione.com](mailto:info@zenitformazione.com)

ENTE ATTUATORE / ENTE PROPONENTE

### Zenit S.r.l.

Zenit è una società di formazione accreditata presso la Regione Emilia-Romagna (e in possesso della Certificazione ISO 9001 – EA 37) che affianca le aziende che vogliono crescere in un contesto sempre più complesso, formandone le risorse umane.

Zenit è inoltre capofila di un raggruppamento di imprese che governa Cà Bella – Centro di Formazione Tecnologica, che mira a divenire un polo di sviluppo per le competenze tecniche richieste dalle imprese del territorio e un luogo in cui valorizzare l'aggregazione di imprese con le realtà formative del territorio.

Eroga dal 2012 servizi di analisi dei fabbisogni, progettazione, gestione e rendicontazione relativa per realizzare percorsi di formazione per persone e imprese.

La mission di Zenit è formare competenze: delle persone – giovani talenti e adulti con esperienza – che cercano la prima occupazione o una nuova opportunità, dei lavoratori che intendono migliorare la propria professionalità, delle aziende che vogliono crescere in un contesto sempre più complesso, dei territori, che competono nel mercato globale.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo ha coinvolto le aziende Sicurpal s.r.l. e Sicurform s.r.l., realtà modenesi specializzate rispettivamente nella progettazione, produzione e installazione di sistemi anticaduta e nella formazione specifica sulla sicurezza in quota.

Il percorso formativo è stato sviluppato e realizzato con l'obiettivo di supportare l'innovazione e la competitività del gruppo attraverso il rafforzamento delle competenze interne in ambito Lean Manufacturing e digital marketing, al fine di perseguire i seguenti obiettivi di sviluppo.

I partecipanti coinvolti sono stati, da un lato, lavoratori del reparto produttivo e dell'ufficio tecnico e, dall'altro, lavoratori impiegati in uffici dedicati allo sviluppo commerciale e di prodotto. Le metodologie didattiche utilizzate per sviluppare i contenuti formativi sono state appositamente selezionate perché rappresentano le più adeguate all'acquisizione di competenze, nonché le più innovative tra quelle utilizzabili in contesto di aula/aziendale.

Il percorso formativo ha contribuito allo sviluppo di una cultura Lean diffusa, orientata alla responsabilizzazione delle persone e al miglioramento continuo.

I lavoratori sono ora più coinvolti nell'identificazione dei problemi e nella proposta di soluzioni; ciò ha permesso loro di aumentare il proprio senso di appartenenza e la motivazione, portando in generale a un miglioramento del clima aziendale.

L'integrazione tra approccio Lean e tecnologie



di trasformazione digitale ha consentito una gestione più efficace dei dati di produzione e delle performance, mentre i contenuti relativi al digital marketing hanno consentito un miglioramento della presenza online dell'azienda e della capacità di attrarre nuovi clienti.

La produzione di materiali di comunicazione più efficaci e coerenti con l'identità aziendale ha contribuito a migliorare l'impatto delle campagne pubblicitarie effettuate, aumentandone il tasso di conversione e valorizzando i prodotti e i servizi offerti.

## **CATEGORIA C**

### **Innovazione**

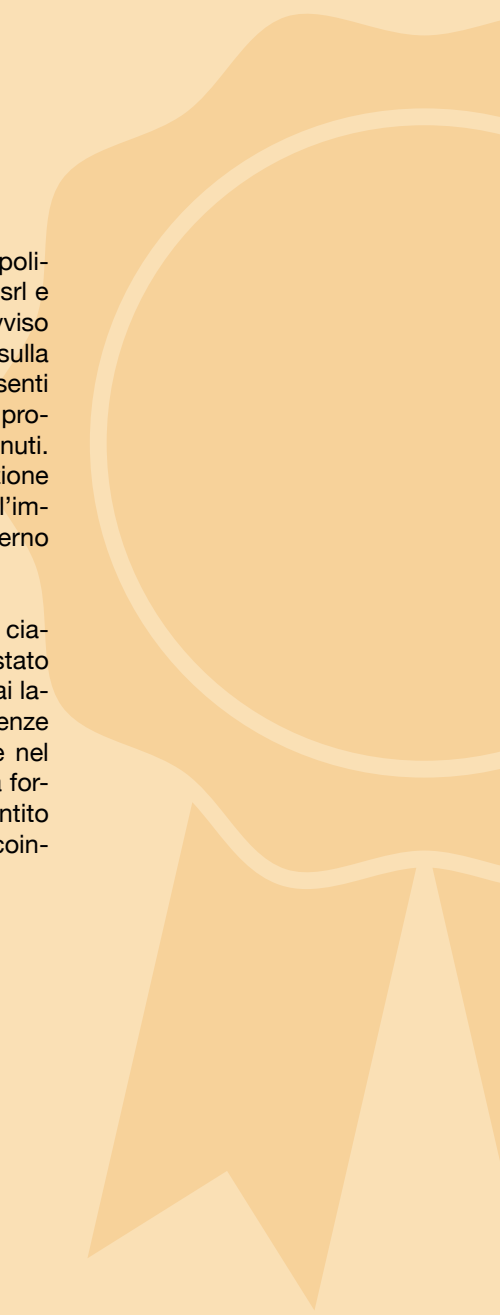
Le candidature pervenute sulla “categoria C” del Premio Chirone riguardano Piani formativi realizzati dagli Enti attuatori, finanziati tramite gli Avvisi e caratterizzati da elementi di innovazione in attività quali analisi del bisogno, erogazione formativa, valutazione degli apprendimenti, ottimizzazione dei processi/servizi.

# VINCITORE CATEGORIA C

## Other srl

Il Piano formativo “tecnologie per confezionamento ittico e politiche di brand”, proposto da Colimena Fabbrica del Tonno srl e realizzato dall’ente attuatore Other srl per rispondere all’Avviso 07/24 di Fondoprofessioni, è il vincitore della categoria C sulla base di una valutazione complessiva di tutti gli elementi presenti nel piano stesso: beneficiari del piano, livello di innovazione proposto, analisi dei fabbisogni e monitoraggio dei risultati ottenuti. È stato particolarmente apprezzato il livello di personalizzazione della proposta che si basa su una analisi dei fabbisogni dell’impresa a partire dall’introduzione di elementi innovativi all’interno del processo produttivo.

Il Piano ha previsto la realizzazione di due progetti integrati, ciascuno basato su singoli moduli formativi. A ogni modulo è stato associato un obiettivo di apprendimento che ha permesso ai lavoratori coinvolti di potenziare il proprio bagaglio di competenze e migliorare la competitività dell’azienda. Il piano descrive nel dettaglio gli obiettivi raggiunti conseguentemente all’attività formativa. Infatti, il processo di upskilling e reskillig ha consentito un rafforzamento della professionalità di tutti i dipendenti coinvolti.



## Tecnologie per confezionamento ittico e politiche di brand

Avviso 07/24 - Piani formativi monoaziendali per neo-aderenti

Settore coinvolto: Ittico – alimentare



Casarano (LE) – Puglia

[www.other-formazione.it](http://www.other-formazione.it)

[othercomunicazione@libero.it](mailto:othercomunicazione@libero.it)

ENTE ATTUATORE

### Other s.r.l.

Other s.r.l. è una realtà di consulenza e formazione della provincia di Lecce, nata nel 2023 da un gruppo di professionisti accomunati dalla visione e dall'ambizione di strutturare e diffondere un sistema di buone prassi nel territorio salentino e regionale, con l'obiettivo di creare un network tra aziende, consulenti e professionisti che possa fare da catalizzatore e vettore delle esigenze formative delle aziende clienti, fornendo le competenze richieste per i lavoratori. Si occupa anche di politiche attive del lavoro, in collaborazione con enti pubblici e privati locali e regionali.

ENTE PROPONENTE

### Colimena fabbrica del tonno s.r.l.

Colimena Fabbrica del Tonno s.r.l. di Avetrana (TA) prende il nome dall'omonima località marittima, Torre Colimena, che rappresenta uno dei più grandi centri ittici locali e nazionali.

Si costituisce in forma societaria nel 2019, acquisendo una flotta di pescherecci per la pesca in mare aperto, per poi lavorare il tonno pescato presso uno stabilimento di ultima generazione, affiancando tecniche di lavorazione manuale a macchinari tecnologicamente avanzati.

Il tonno a marchio "COLIMENA" viene poi distribuito sia nei mercati locali sia in quelli nazionali, anche tramite piattaforme di shop online.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il piano risponde all'Avviso 07/24, che ha visto come soggetto proponente l'azienda Colimena Fabbrica del Tonno s.r.l. di Avetrana (TA), costituita in forma societaria nel 2019 dopo essere stata ditta individuale per circa 40 anni a nome del suo fondatore e attuale amministratore, antesignano della pesca e, successivamente, della lavorazione del tonno pescato nelle acque del Mediterraneo ionico.

L'azienda si avvale di operatori qualificati, che si occupano della lavorazione tradizionale del tonno, ai quali si affianca una componente innovativa e tecnologica, fatta di macchinari all'avanguardia per facilitare la lavorazione del prodotto, da proporre a un mercato in costante ascesa sia tramite la propria rete commerciale sia attraverso la distribuzione presso DO e GDO pugliesi e oltre.

All'inizio dello scorso anno l'azienda ha inoltre attivato il servizio di shop online, che necessita ancora di potenziamento. L'impresa occupa attualmente 14 dipendenti stabili (7 uomini e 7 donne), oltre a dipendenti stagionali e collaboratori per la rete commerciale e distributiva.

Il Piano ha coinvolto 10 unità, risultate dall'analisi dei fabbisogni come particolarmente necessitanti di formazione specialistica. Un progetto ha riguardato i nuovi macchinari e il layout produttivo altamente tecnologico e digitalizzato per la lavorazione e la trasformazione del pescato (inclusa una parte sull'upcycling dei materiali di scarto, in collaborazione con altre aziende, per un'economia circolare e di salvaguardia ambientale). Mentre il secondo



progetto è stato orientato all'attività di confezionamento e packaging di un prodotto registrato come "TONNO COLIMENA", che si sta affermando tra i consumatori grazie a una migliore articolazione della rete commerciale e distributiva (frutto di accordi di collaborazione e partnership con attori della DO e GDO) e alla vendita tramite lo shop online presente sul sito [tonnocolimena.com](http://tonnocolimena.com), potenziato a seguito delle attività formative previste.

In conclusione, gli interventi formativi realizzati hanno consentito all'impresa di migliorare ulteriormente la produzione, con una particolare attenzione ai processi, alla sostenibilità e a una efficace promozione del marchio.

# AI: Conoscere, Applicare e Affrontare

Avviso 04/25 - Piani formativi one to one e piccoli gruppi

Settore coinvolto: Consulenza nel settore della formazione

**Novazione**  
per la tua formazione

Lecco (LC) – Lombardia

[www.novazione.it](http://www.novazione.it)

[corsi@novazione.it](mailto:corsi@novazione.it)

ENTE ATTUATORE / ENTE PROPONENTE

## Novazione s.r.l.

Novazione s.r.l. è una società di consulenza nel settore della formazione fondata a Lecco da Silvia e Marianna Melesi ed è attiva su tutto il territorio nazionale con un team di sei persone. Offre percorsi formativi su misura e supporto per il finanziamento della formazione. Affianca studi e aziende nell'analisi dei fabbisogni e nella progettazione di interventi personalizzati, avvalendosi di oltre cento professionisti. Certificata UNI EN ISO 9001:2015 IAF:37 e accreditata a Fondoprofessioni dal 2010, supporta i clienti nella progettazione, gestione e rendicontazione dei Piani formativi.

In questo contesto, Novazione ha scelto di assumere sia il ruolo di ente proponente sia quello di ente attuatore del Piano. Forte dell'esperienza maturata a partire dal 2022 con gli Avvisi Piccoli Gruppi, l'organizzazione ha deciso di cogliere ancora una volta questa opportunità, consapevole del valore aggiunto di un percorso formativo costruito su misura. La formazione in presenza, pensata per gruppi ristretti di partecipanti, ha infatti dimostrato di favorire un apprendimento più efficace, partecipato e attento alle reali esigenze delle persone coinvolte.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo "AI: Conoscere, Applicare e Affrontare", promosso e realizzato da Novazione s.r.l., società accreditata a Fondoprofessioni, è stato presentato nell'ambito dell'Avviso 04/25 con l'obiettivo di rafforzare competitività, innovazione e trasformazione digitale attraverso un'adozione consapevole dell'intelligenza artificiale nei processi lavorativi.

Novazione opera nella progettazione di percorsi formativi su misura e nel supporto al finanziamento della formazione, avvalendosi di un ampio network di professionisti qualificati.

Il Piano ha coinvolto tre Learning Specialist di Novazione, con competenze complementari nella gestione della formazione e dei fondi interprofessionali.

L'analisi dei fabbisogni, condotta tramite colloqui, osservazione diretta e gap analysis, ha evidenziato la necessità di sviluppare conoscenze sull'AI generativa e sulle sue implicazioni operative, competenze applicative per l'automazione delle attività e l'aumento della produttività, nonché capacità di affrontare il cambiamento promuovendo un mindset innovativo e proattivo.

Il percorso formativo, della durata complessiva di 16 ore, si è articolato in quattro moduli: fondamenti di AI generativa, utilizzo dell'AI per la produttività, gestione del cambiamento e laboratorio finale, con applicazione pratica degli strumenti e debriefing sulle competenze acquisite.

Le attività sono state erogate in modalità training on the job, alternando momenti teorici,



esercitazioni e laboratori pratici, con l'utilizzo di strumenti operativi come Notebook LM e Sembly.

Al termine del percorso, le partecipanti hanno acquisito conoscenze sull'AI, competenze pratiche per il miglioramento della produttività e abilità trasversali in problem solving, change management e apprendimento continuo.

Il Piano ha contribuito a rafforzare l'autonomia operativa, la capacità di gestire il cambiamento e una cultura organizzativa orientata all'innovazione.

# The great leap: processi e strumenti per l'internazionalizzazione

Avviso 01/24 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Progettazione tecnica



Roma (RM) – Lazio

[www.skillupsrl.it](http://www.skillupsrl.it)

[info@skillupsrl.it](mailto:info@skillupsrl.it)

ENTE ATTUATORE

## Skill Up s.r.l.

Skill Up è una società di formazione e consulenza con sede a Roma, attiva a livello nazionale ed europeo. Progetta percorsi formativi, servizi di sviluppo organizzativo e interventi di change management per aziende, istituzioni e professionisti. Dal 2019 integra un'unità di Ricerca e Sviluppo impegnata in progetti europei su metodologie formative innovative, competenze digitali e impatto sociale. Skill Up è certificata ISO 9001:2015 per la formazione e la consulenza alle imprese.

ENTE PROPONENTE

## A3S Progetti s.r.l.

A3S Progetti è una società di progettazione tecnica, con oltre venti anni di esperienza nei servizi di consulenza e progettazione per l'efficienza energetica.

Opera su impianti termici, climatizzazione, illuminazione pubblica e reti tecnologiche per edifici pubblici, strutture sanitarie e amministrazioni.

Offre un approccio progettuale integrato, dalla diagnosi energetica alla gestione dei cantieri, con soluzioni informatiche cloud per il monitoraggio e l'ottimizzazione.

La collaborazione con università e competenze interdisciplinari favorisce l'innovazione nei servizi tecnici e di smart city.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

The Great Leap: processi e strumenti per l'internazionalizzazione è un Piano formativo progettato per accompagnare A3S Progetti in una fase di trasformazione strategica, finalizzata al rafforzamento della competitività sui mercati internazionali.

Il progetto assume l'innovazione tecnologica — e, in particolare, l'uso avanzato dell'AI nei processi di progettazione — come leva centrale di sviluppo organizzativo, integrandola con competenze linguistiche, normative e gestionali.

Il Piano si articola in cinque percorsi formativi interconnessi. Accanto alla lingua inglese per la comunicazione e la negoziazione internazionale e ai moduli su sostenibilità ambientale e sistemi di gestione della qualità, il cuore innovativo del progetto è rappresentato dai percorsi dedicati all'applicazione dell'AI alla progettazione impiantistica, alla building automation e ai modelli di Smart City.

L'AI è stata affrontata non come tema teorico, ma come strumento operativo, sperimentato direttamente nei processi di lavoro dell'azienda. Attraverso attività laboratoriali, project work e simulazioni, i partecipanti hanno utilizzato strumenti di progettazione assistita, generative design e analisi predittiva per l'illuminazione pubblica e privata, acquisendo competenze immediatamente spendibili nella progettazione di sistemi ad alta efficienza energetica.

L'integrazione tra AI, progettazione e gestione dei dati ha permesso di ripensare i flussi di lavoro, migliorando qualità, precisione e capacità decisionale.



I moduli su qualità e sostenibilità hanno portato alla costruzione del Sistema Qualità Aziendale e alla redazione del Bilancio di Sostenibilità Ambientale di A3S, rafforzando il posizionamento dell'azienda in contesti internazionali attenti ai criteri ESG.

L'approccio per competenze, la didattica esperienziale e la valutazione autentica degli apprendimenti hanno garantito un impatto concreto e misurabile: la formazione è stata un acceleratore di innovazione tecnologica e organizzativa, con riferimento all'adozione consapevole dell'AI nei processi di progettazione avanzata.

# Da responsabilità sanitaria a sanità responsabile: emozioni, relazioni e diritto per una gestione efficace in RSA

Avviso 01/25 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Sanità e assistenza sociale



Milano (MI) - Lombardia

[www.ticonzero.it](http://www.ticonzero.it)

[ufficio@ticonzero.it](mailto:ufficio@ticonzero.it)

ENTE ATTUATORE

## Studio Ti Con Zero s.r.l.

Studio Ti Con Zero s.r.l. è un ente di formazione accreditato in Regione Lombardia e certificato ISO 9001:2015 – settore EA37, con un forte presidio territoriale garantito da costanti relazioni con le Parti Sociali del territorio (ha una convenzione con CGIL Lombardia per la promozione delle politiche formative e del lavoro), orientate alla promozione e alla condivisione della formazione aziendale.

Studio Ti Con Zero è specializzato nella progettazione e gestione di interventi di formazione continua attraverso i fondi regionali e la partecipazione agli Avvisi dei Fondi Interprofessionali.

ENTE PROPONENTE

## Fondazione Ospedale Marchesi di Inzago

Fondazione Ospedale Marchesi di Inzago è un ente storico del territorio, attivo da oltre cent'anni nell'ambito socio-sanitario e assistenziale.

La Fondazione gestisce servizi residenziali, tra cui la Residenza Sanitaria Assistenziale e il Centro Diurno Integrato, rivolti alla cura e al supporto delle persone anziane e fragili.

Accanto a questi, opera nei servizi domiciliari attraverso l'Assistenza Domiciliare Integrata, garantendo continuità assistenziale. In ambito sanitario, la Fondazione eroga inoltre prestazioni di medicina specialistica ambulatoriale.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo rappresenta una risposta innovativa ai bisogni di sviluppo che caratterizzano il settore socio-sanitario residenziale, un ambito ad alta complessità organizzativa e con forte esposizione degli operatori a carichi emotivi e al rischio di burnout.

Il progetto è stato realizzato a beneficio della Fondazione Ospedale Marchesi di Inzago, storica realtà lombarda attiva nella gestione di servizi di Residenza Sanitaria Assistenziale, Centro Diurno Integrato, Assistenza Domiciliare Integrata e prestazioni sanitarie ambulatoriali.

Il contesto di riferimento, segnato da trasformazioni demografiche, normative e organizzative, ha reso necessario superare un approccio formativo esclusivamente tecnico-clinico, introducendo un modello centrato sulle persone, sul loro benessere psicologico e sulla qualità delle relazioni di cura.

In questo scenario, il Piano ha promosso una trasformazione culturale dei modelli di lavoro, mettendo al centro la consapevolezza emotiva, la comunicazione efficace e la responsabilità professionale e giuridica degli operatori.

La formazione ha coinvolto 20 dipendenti della Fondazione, infermieri e operatori socio-sanitari, favorendo un apprendimento interdisciplinare e condiviso.

Le attività formative si sono focalizzate su tre ambiti chiave: il benessere psicologico degli operatori, la comunicazione con il paziente e i familiari e la prevenzione del rischio socio-sanitario e del contenzioso.

Attraverso metodologie attive e partecipative, il



personale ha acquisito competenze trasversali riconducibili ai framework europei LifeComp, sviluppando strumenti concreti per la gestione dello stress lavoro-correlato, la prevenzione del burnout, il miglioramento delle relazioni e una maggiore consapevolezza del proprio ruolo professionale.

Il Piano ha prodotto cambiamenti significativi sia a livello individuale sia organizzativo, contribuendo alla diffusione di una cultura della sanità responsabile, orientata alla qualità delle cure, alla sicurezza dei servizi e alla valorizzazione delle persone come leva strategica per la sostenibilità del sistema di cura.

## **CATEGORIA D**

### **Capacità propositiva Ente proponente**

Nella “categoria D” viene promosso il particolare lavoro svolto dagli Enti proponenti nella rappresentazione dei fabbisogni formativi e nella successiva azione di valorizzazione degli esiti in termini organizzativi e strutturali. Nell’ambito degli Avvisi di Fondoprofessioni gli Enti proponenti hanno un importante ruolo di divulgazione delle opportunità di accesso alla formazione finanziata.

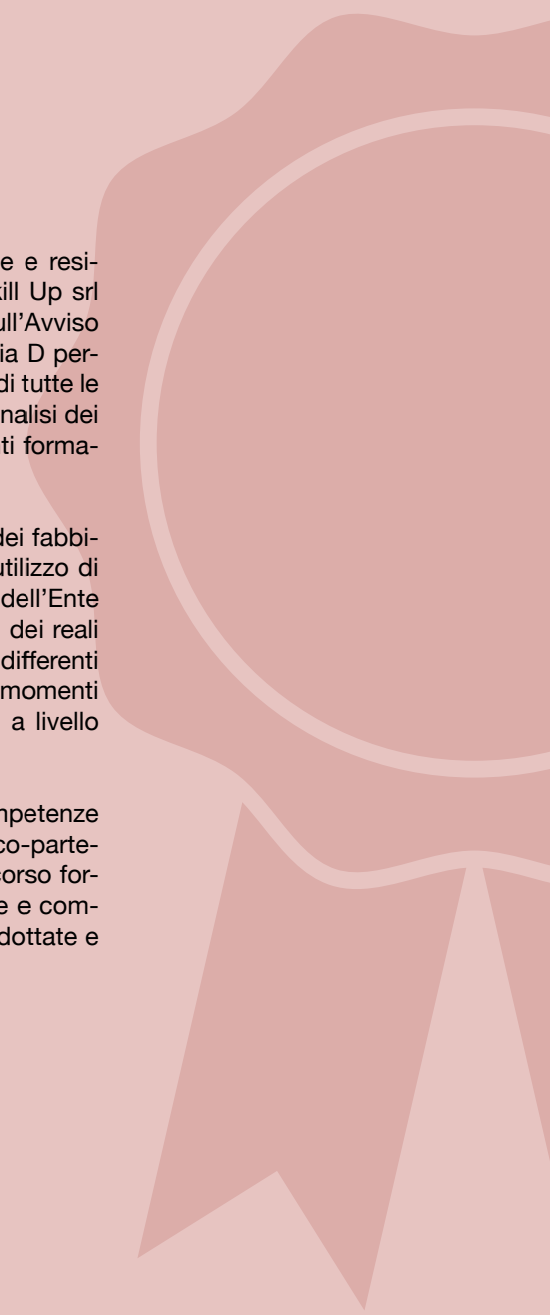
# VINCITORE CATEGORIA D

## Skill Up s.r.l.

Il Piano formativo “il team sostenibile – collaborazione e resilienza nell’Hotellerie”, promosso dall’ente attuatore Skill Up srl e destinato al Gruppo LDC Hotels & Resorts a valere sull’Avviso 03/24 è stato selezionato come vincitore della categoria D perché contiene una descrizione armonica e approfondita di tutte le fasi di individuazione dei beneficiari della formazione, analisi dei fabbisogni, progettazione e realizzazione degli interventi formativi nonché della valutazione dei risultati organizzativi.

Merita una particolare menzione il processo di analisi dei fabbisogni che si è sviluppato in più momenti attraverso l’utilizzo di tecniche all’avanguardia e che ha visto un ruolo attivo dell’Ente Bilaterale del Turismo di Roma e Lazio. Invero, l’analisi dei reali fabbisogni dei lavoratori si è svolta in quattro fasi e con differenti strumenti di indagine che hanno coinvolto – in diversi momenti - responsabili aziendali, lavoratori e figure istituzionali a livello settoriale.

La formazione si è concentrata sull’acquisizione di competenze trasversali adottando metodologie esperienziali e ludico-partecipative. Infine si è apprezzato che, al termine del percorso formativo, è stato rilasciato un attestato di partecipazione e competenze che documenta: attività svolte, metodologie adottate e ambiti di apprendimento sviluppati.



## Il Team Sostenibile – Collaborazione e Resilienza nell’Hotellerie

Avviso 03/24 - Piani formativi pluriaziendali

Settore coinvolto: Alberghi



Roma (RM) – Lazio

[www.skillupsrl.it](http://www.skillupsrl.it)

[info@skillupsrl.it](mailto:info@skillupsrl.it)

ENTE ATTUATORE / ENTE PROPONENTE

### Skill Up s.r.l.

Skill Up è una società di formazione e consulenza con sede a Roma, attiva a livello nazionale ed europeo, specializzata nel supporto alle imprese nei processi di crescita, innovazione e sviluppo delle competenze. Progetta percorsi formativi su misura, servizi di sviluppo organizzativo e interventi di change management orientati a risultati concreti, integrando competenze manageriali, digitali e trasversali.

Skill Up affianca le aziende nell’analisi dei fabbisogni, nella progettazione di Piani formativi finanziati e nella costruzione di soluzioni che migliorano performance, clima organizzativo e capacità di adattamento al cambiamento. Dal 2019 ha integrato un’unità di Ricerca e Sviluppo impegnata in progetti europei su metodologie formative innovative, trasformazione digitale e impatto sociale.

La società sviluppa servizi di accompagnamento all’adozione dell’Intelligenza Artificiale negli ambienti di lavoro con un approccio pratico e human-centred: valuta la readiness organizzativa, forma i team e supporta le aziende nella definizione di principi etici e modelli di governance.

Skill Up è certificata ISO 9001:2015 per la formazione e la consulenza alle imprese.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo è stato progettato da Skill Up per rispondere in modo mirato ai fabbisogni emergenti del settore Turismo, in particolare del comparto alberghiero. L’intervento è stato erogato al Gruppo LDC Hotels & Resorts, realtà dell’ospitalità di alta gamma caratterizzata da una struttura multi-sede, tipica delle grandi catene del settore. Elemento fondante è stato il partenariato con l’Ente Bilaterale del Turismo di Roma e Lazio (EBTL), che ha svolto un ruolo centrale nella rappresentazione dei fabbisogni formativi del settore. Il contributo di EBTL ha costituito la base conoscitiva su cui è stata costruita la progettazione, assicurando coerenza con le trasformazioni in atto nel turismo e con le priorità settoriali. L’analisi dei fabbisogni è stata condotta usando un approccio qualitativo multilivello in diverse fasi, fino alla validazione finale tramite metodo Delphi, con il coinvolgimento di EBTL. Da questa analisi sono emersi due fabbisogni principali: il rafforzamento delle competenze in materia di sostenibilità ambientale e sociale, oggi centrali per la competitività delle strutture alberghiere, e la necessità di rafforzare coesione, appartenenza e collaborazione in contesti multi-sede. Il Piano ha perseguito l’obiettivo generale di integrare la sostenibilità nelle pratiche quotidiane degli hotel, rafforzando al contempo le dinamiche di gruppo. I progetti formativi hanno affrontato in modo integrato sostenibilità, responsabilità condivisa, team building, comunicazione e cultura organizzativa. La metodologia adottata è stata esperienziale e ludico-partecipativa, basata su attività



di gruppo, simulazioni, e momenti strutturati di debriefing. La valutazione degli apprendimenti è avvenuta tramite osservazione diretta, analisi delle dinamiche di gruppo e autovalutazione. Il Piano ha prodotto impatti rilevanti in termini di maggiore consapevolezza sulla sostenibilità, rafforzamento del senso di appartenenza e miglioramento della collaborazione tra sedi, confermando il valore del ruolo dell’Ente PropONENTE e di EBTL nella costruzione di interventi formativi per il settore Turismo.

# Innovazione e transizione ecologica per lo sviluppo aziendale

Avviso 01/24 - Piani formativi monoaziendali

Settore coinvolto: Impiantistica



Locri (RC) - Calabria

[www.aresfoa.it](http://www.aresfoa.it)

[info@aresfoa.it](mailto:info@aresfoa.it)

ENTE ATTUATORE

## Aresfoa soc.coop.

Aresfoa soc. coop., fondata nel 2013, è un ente di formazione accreditato presso la Regione Calabria per la Formazione Continua e Superiore e l'orientamento, Decreto Dirigenziale n. 12480 del 17/10/2022. È altresì accreditata presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per i Servizi per il Lavoro con Codice Intermediario n. E956S016970, nonché presso la Regione Calabria per i Servizi per il Lavoro.

Aresfoa soc. coop. è inoltre accreditata presso i principali fondi interprofessionali ed è certificata per il Sistema di Gestione per la Qualità ISO 9001:2015 – Settori EA 37 ed EA 35.

ENTE PROPONENTE

## Realtekno s.r.l.

Realtekno è una s.r.l. fondata nel 2014 a Milano; svolge attività di installazione di impianti elettrici in tutti i tipi di edifici e nelle strutture di genio civile: cablaggio e connessioni elettriche, impianti di illuminazione, installazione di impianti di collegamento di elettrodomestici e apparecchi elettrici.

L'azienda conta 13 dipendenti (tra operai, elettricisti, apprendisti elettricisti e tecnico di cantiere), tutti assunti con contratto full time e a tempo indeterminato.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo ha accompagnato Realtekno s.r.l. nel proprio percorso di innovazione, ampliamento dei servizi e transizione verso modelli organizzativi e produttivi orientati alla sostenibilità ambientale e all'energia green.

Alla luce della recente riorganizzazione interna — culminata nel trasferimento della sede operativa dal Comune di Milano al nuovo capannone situato a Opera — e dell'avvio di nuove attività legate all'installazione e manutenzione di impianti fotovoltaici, minieolici e sistemi tecnologici ad alta efficienza, l'intervento formativo ha coinvolto tutti i 13 dipendenti attualmente in organico, con l'intento di innalzare il livello delle competenze tecniche e trasversali necessarie per supportare la crescita aziendale.

Partendo da una puntuale attività di analisi dei fabbisogni, l'ente attuatore Aresfoa soc. coop. ha progettato un Piano formativo articolato in tre moduli (di cui due reiterati, per un totale di cinque moduli erogati), incentrato sui seguenti temi:

Transizione Ecologica e PNRR, grazie ai quali i partecipanti hanno compreso politiche e strumenti della transizione ecologica per promuovere l'uso di energia sostenibile;

Cabine Elettriche e Campi Elettromagnetici, grazie ai quali i partecipanti hanno acquisito competenze per configurare soluzioni di miglioramento energetico, interpretare monitoraggi, conoscere rischi e procedure di sicurezza;

Impianti Fotovoltaici e Minieolici, finalizzati all'acquisizione di competenze relative all'allestimento del cantiere, all'installazione completa



degli impianti, al cablaggio, alla manutenzione e alla diagnosi dei guasti.

Al termine di ciascun percorso, a seguito del superamento di apposite prove di valutazione finale, è stato rilasciato un Documento di Attestazione delle Competenze, conforme al modello Fondoprofessioni, contenente anche il Repertorio di Riferimento a cui le competenze attese sono state referenziate in fase di progettazione.

# Formazione specifica settoriale per la crescita e la competitività degli studi professionali.

Avviso 03/24 - Piani formativi pluriaziendali

Settore coinvolto: Attività di commercialisti ed esperti contabili

**Novazione**  
per la tua formazione

Lecco (LC) – Lombardia

[www.novazione.it](http://www.novazione.it)

[corsi@novazione.it](mailto:corsi@novazione.it)

ENTE ATTUATORE / ENTE PROPONENTE

## Novazione s.r.l.

Novazione s.r.l. è una società di consulenza nel settore della formazione fondata a Lecco da Silvia e Marianna Melesi ed è attiva su tutto il territorio nazionale con un team di sei persone. Offre percorsi formativi su misura e supporto per il finanziamento della formazione. Affianca studi e aziende nell'analisi dei fabbisogni e nella progettazione di interventi personalizzati, avvalendosi di oltre cento professionisti. Certificata UNI EN ISO 9001:2015 IAF:37 e accreditata a Fondoprofessioni dal 2010, supporta i clienti nella progettazione, gestione e rendicontazione dei Piani formativi.

Novazione opera anche come Ente proponente a supporto degli studi professionali che intendono accedere a piani di formazione pluriaziendali, accompagnandoli in tutte le fasi di progettazione e realizzazione degli interventi formativi. Tale ruolo si fonda su una consolidata esperienza maturata nell'ambito della formazione rivolta al personale degli studi di Dottori Commercialisti, Consulenti del Lavoro e Avvocati. Il costante confronto con titolari di studio e collaboratori consente a Novazione di cogliere con puntualità i fabbisogni formativi emergenti e di sviluppare percorsi formativi coerenti con le esigenze operative, organizzative e normative dei diversi contesti professionali.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo “Formazione specifica settoriale per la crescita e la competitività degli studi professionali” è stato realizzato nell'ambito dell'Avviso 03/24 di Fondoprofessioni ed è stato promosso da Novazione s.r.l., società accreditata con esperienza decennale nella formazione rivolta agli studi professionali dell'area economico-amministrativa, giuslavoristica e legale.

L'intervento è stato progettato per rispondere alle esigenze di aggiornamento di studi di Dottori Commercialisti, Esperti contabili e società di elaborazione dati, operanti in un contesto normativo in continua evoluzione.

Il Piano ha coinvolto 21 studi professionali di piccole e medie dimensioni localizzati in Lombardia e 134 lavoratori dipendenti impegnati in attività contabili, fiscali e amministrative.

L'analisi dei fabbisogni è stata condotta attraverso focus group, questionari strutturati e un'ampia consultazione degli studi, consentendo di individuare contenuti formativi coerenti con le reali necessità operative del settore.

L'offerta formativa è stata articolata in nove progetti, per un totale di 60 ore di formazione, dedicati ai principali modelli dichiarativi, all'IVA nazionale e nei rapporti con l'estero, alla bancabilità del bilancio e al percorso “Dalla contabilità al reddito d'impresa”.

Le attività si sono svolte interamente in modalità FAD sincrona, con metodologie didattiche interattive e un equilibrato mix tra teoria e applicazioni pratiche.

Grazie al percorso formativo, i partecipanti han-



no rafforzato e aggiornato le proprie competenze in ambito fiscale e contabile, migliorando autonomia operativa, accuratezza nella gestione degli adempimenti e capacità di interpretazione dei dati di bilancio.

Il Piano ha generato benefici significativi sia per i lavoratori, in termini di crescita professionale e responsabilizzazione, sia per gli studi coinvolti, contribuendo ad aumentare l'efficienza organizzativa, la qualità dei servizi offerti e la competitività complessiva.

# Innovazioni 4.0 per pasticcerie moderne tra produzione e marketing

Avviso 03/22 - Sportelli Piani formativi per singoli Studi professionali/Aziende

Settore coinvolto: Servizio di pasticceria e ristorazione



Casarano (LE) – Puglia

[www.other-formazione.it](http://www.other-formazione.it)

[othercomunicazione@libero.it](mailto:othercomunicazione@libero.it)

ENTE ATTUATORE

## Other s.r.l.

Other s.r.l. è una realtà di consulenza e formazione della provincia di Lecce, nata nel 2023 da un gruppo di professionisti accomunati dalla visione e dall'ambizione di strutturare e diffondere un sistema di buone prassi nel territorio salentino e regionale, con l'obiettivo di creare un network tra aziende, consulenti e professionisti che possa fare da catalizzatore e vettore delle esigenze formative delle aziende clienti, fornendo le competenze richieste per i lavoratori.

Si occupa anche di politiche attive del lavoro, in collaborazione con enti pubblici e privati locali e regionali.

ENTE PROPONENTE

## Dentoni s.r.l.

Dentoni s.r.l. è una pasticceria, gelateria e bar sita a Torre dell'Orso (versante adriatico del Salento), con all'attivo circa 25 dipendenti durante tutto l'arco dell'anno a tempo indeterminato, che raggiungono anche quota 80 nel periodo di picco stagionale estivo. La struttura fa dell'innovazione a vari livelli e della ricerca e sviluppo di nuovi prodotti il suo punto di forza, avendo ideato e registrato anche un dolce tipico, la Torta Crepes®, molto apprezzata dai clienti ed emulata da altre pasticcerie. Se siete nel Salento, Dentoni è una tappa obbligatoria per tutti i gastronomi.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano, a valere sull'Avviso 03/22, è stato presentato dall'azienda Dentoni s.r.l. di Torre dell'Orso, nel versante adriatico salentino, costituitasi in forma societaria nel 2020, anche se esistente dagli anni '50 come "luogo istituzionale" e punto di riferimento nel Salento come pasticceria e piccolo chiosco sul mare, oggi diventato stabilimento balneare tra i più esclusivi e richiesti.

Tra le varie specialità, quella maggiormente in voga è la Torta Crepes®, prodotto dolciario registrato e molto apprezzato dalla clientela, nonché emulato da altre pasticcerie. L'azienda possiede un organico variabile che, dai circa 25 dipendenti, raggiunge quasi le 80 unità nei periodi di picco stagionale.

Il Piano proposto ha puntato al miglioramento delle skills sia in ambito produttivo (nuovi macchinari digitalizzati per la produzione dolciaria e da forno), sia in ambito marketing e web (potenziamento delle iniziative di promozione online del brand e dei prodotti, inclusa la parte di shop online), sia infine nell'affinamento delle competenze linguistiche in lingua inglese per target stranieri.

Sono stati quindi realizzati tre progetti integrati (Tecnologie di Produzione Moderna e il Food Design per Prodotti di Pasticceria; Shop Online e Tecnologie di Web/Social Marketing per Pasticcerie; Inglese Specialistico per le Pasticcerie e Aspetti Trasversali), articolati in diversi moduli e con un blending di modalità didattiche, al fine di consentire alle 10 unità individuate come corsisti di colmare i gap formativi emersi



in fase di analisi dei fabbisogni, grazie anche al supporto attivo dei dipendenti e dei team di responsabili e consulenti aziendali, in qualità di Ente Proponente.

Le competenze maturate dai lavoratori sono risultate funzionali sia agli obiettivi aziendali sia allo sviluppo professionale degli stessi dipendenti, contribuendo a mantenere elevata l'attenzione dei target acquisiti e a favorire l'accesso a nuove nicchie e segmenti, nei mercati nazionali ed esteri, grazie alle potenzialità del web.

# Rete Resforma 2024: Formazione trasversale e specifica

Avviso 05/24 - Piani formativi pluriaziendali promossi dai Titolari di Rete

Settore coinvolto: Consulenti del lavoro, Commercialisti ed esperti contabili



Torino (TO) - Piemonte

[www.resforma.it](http://www.resforma.it)

[info@resforma.it](mailto:info@resforma.it)

ENTE ATTUATORE / ENTE PROPONENTE

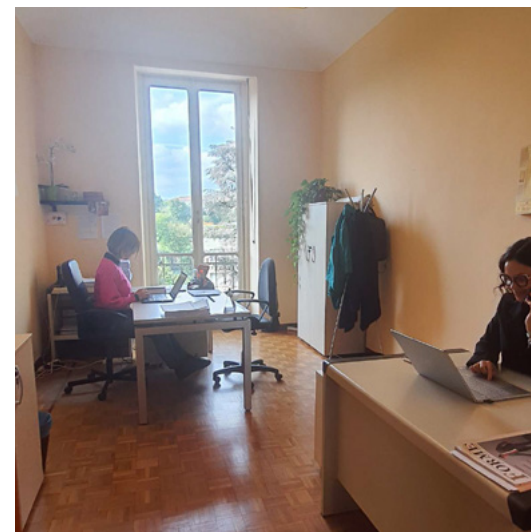
## ResForMa s.r.l.

ResForMa s.r.l. è un professional network moderno e dinamico, composto da consulenti e formatori con consolidata esperienza in diversi contesti aziendali e organizzativi. Grazie al lavoro in team e a un network di competenze trasversali, è in grado di progettare interventi personalizzati in modo rapido e flessibile, offrendo servizi su misura per lo sviluppo, l'ampliamento e il consolidamento delle aziende, anche attraverso l'utilizzo della Formazione Finanziata tramite Fondi Interprofessionali. La collaborazione con professionisti qualificati e specializzati rappresenta uno dei punti di forza di ResForMa s.r.l., perché consente di realizzare interventi coerenti con le reali esigenze di ogni organizzazione.

ResForMa s.r.l. opera nel campo della formazione e dello sviluppo delle competenze, con percorsi di formazione tradizionale e No Conventional Training. Affianca inoltre le aziende con servizi di consulenza, anche in materia di salute e sicurezza sul lavoro in conformità al D.Lgs. 81/2008 e all'Accordo Stato-Regioni. Progetta programmi di sviluppo individuale e organizza Business Events, eventi formativi e conferenze-spettacolo. ResForMa s.r.l. è certificata UNI EN ISO 9001:2015 ed è accreditata presso la Regione Piemonte.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo promosso dalla Rete Resforma ha coinvolto studi professionali e aziende operanti nelle regioni Piemonte e Lombardia, appartenenti a diversi settori economici, tra cui servizi, terziario, studi professionali e comparto alimentare. L'intervento è stato progettato con l'obiettivo di sostenere la competitività delle imprese e favorire lo sviluppo delle competenze dei lavoratori, rispondendo in modo concreto ai fabbisogni formativi emersi dal territorio. Il Piano si è articolato in più percorsi formativi, per un totale di 108 ore di formazione, coinvolgendo 62 lavoratori con ruoli amministrativi, contabili, organizzativi, commerciali e di supporto operativo. Le attività si sono svolte sia in presenza sia in formazione a distanza sincrona, modalità che ha consentito una maggiore accessibilità ai corsi e una migliore conciliazione con le esigenze lavorative delle aziende beneficiarie. I contenuti formativi hanno riguardato lo sviluppo di competenze digitali, amministrative e contabili, la conoscenza delle principali normative di riferimento (privacy, organizzazione aziendale, compliance), il rafforzamento delle competenze linguistiche e comunicative e l'aggiornamento professionale in ambiti specialistici legati ai diversi settori coinvolti. I percorsi sono stati progettati con un taglio pratico e operativo, favorendo l'immediata applicazione delle conoscenze acquisite nel contesto lavorativo. Il Piano ha prodotto effetti positivi sia sui lavoratori, che hanno incrementato autonomia, consapevolezza e capacità operative, sia sulle organizzazioni beneficiarie, che hanno registra-



to un miglioramento dell'efficienza dei processi interni e una maggiore attenzione alla formazione continua come leva strategica di sviluppo. L'esperienza ha inoltre rafforzato la collaborazione tra le aziende della Rete, favorendo lo scambio di buone pratiche e ponendo le basi per la programmazione di nuove iniziative formative future.

# UPGRADE ASO 2025

Avviso 05/25 - Piani formativi pluriaziendali promossi dai Titolari di Rete

Settore coinvolto: Attività odontoiatriche

# TSS

Muggiò (MB) – Lombardia

[www.tssgroup.it](http://www.tssgroup.it)

[progettazione@tssgroup.it](mailto:progettazione@tssgroup.it)

ENTE ATTUATORE / ENTE PROPONENTE

## TSS Group s.r.l.

TSS Group s.r.l. è una realtà consolidata nella formazione professionale e nei servizi al lavoro, nata da una acquisizione del ramo aziendale di Target Services Solutions. Accreditata presso Regione Lombardia per la formazione continua e i servizi al lavoro, opera dal 2009 con sei sedi sul territorio, garantendo presenza capillare e vicinanza a imprese e cittadini. Si distingue per qualità, innovazione metodologica e personalizzazione dei percorsi. Supporta persone in cerca di occupazione, lavoratori e aziende con orientamento, riqualificazione, aggiornamento e consulenza organizzativa. Il team riunisce professionisti con esperienza in formazione, politiche attive e consulenza aziendale. Ha realizzato oltre 1.200 corsi, formando più di 12.000 allievi nell'ambito delle diverse tematiche con un'offerta costantemente aggiornata. TSS Group opera come Ente Proponente e Attuatore per Fondi Interprofessionali, tra cui Fondoprofessioni. Questo ruolo integrato assicura gestione unitaria del Piano formativo: analisi dei fabbisogni, progettazione, richiesta finanziamenti, coordinamento attività, selezione docenti, monitoraggio e rendicontazione. TSS è un partner affidabile per imprese e cittadini.

DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo per la rete "Isola Formativa" è stato strutturato per rispondere alle esigenze reali di aggiornamento degli studi odontoiatrici aderenti, prevalentemente microimprese e studi monoprofessionali della Lombardia. La progettazione è partita da un'analisi dei fabbisogni, realizzata tramite questionari rivolti ad Assistenti di Studio Odontoiatrico (ASO) e titolari, nonché attraverso confronti con docenti esperti, che ha evidenziato una forte richiesta di approfondimenti tecnico-specialistici, nuove tecnologie, intelligenza artificiale e competenze trasversali legate alla gestione del paziente e all'organizzazione interna.

L'obiettivo principale è stato quello di assicurare l'aggiornamento annuale delle ASO, sviluppando competenze tecniche integrate a soft skills, al fine di migliorare l'efficienza operativa degli studi e rispondere alle evoluzioni del mercato del lavoro. I percorsi formativi sono stati progettati in coerenza con i bisogni emersi, con contenuti specialistici aggiornati e metodologie didattiche partecipative.

La realizzazione del Piano ha previsto il coinvolgimento di un referente operativo esperto nella gestione di Piani formativi finanziati, di un team di docenti qualificati e, ove necessario, di figure di coordinamento, al fine di garantire coerenza educativa e organizzativa. Il sistema di monitoraggio e valutazione ha previsto indicatori quantitativi (presenze, frequenza e completamento dei percorsi) e qualitativi (customer satisfaction e valutazioni dell'efficacia formativa), oltre a una valutazione di medio termine finalizzata a veri-



ficarne l'impatto sulle performance lavorative. La verifica degli apprendimenti è avvenuta tramite prove in itinere, test scritti ed esercitazioni pratiche, con il rilascio di attestati espliciti sul livello di competenze acquisite, in linea con i quadri regionali e nazionali di riferimento. La formazione è stata erogata anche in modalità FAD sincrona, mediante strumenti in grado di garantire tracciabilità, interazione e supporto tutoriale.

Il progetto ha promosso la cultura della formazione continua, valorizzato le competenze interne agli studi e favorito l'accesso alle opportunità formative finanziate, contribuendo al rafforzamento e alla crescita della rete.

*Progetto editoriale e coordinamento redazionale a cura di*  
**Fondoprofessioni**

*Progetto grafico a cura di*  
**Keysolutions**

Finito di stampare nel mese di marzo 2026



*Partners scientifici*

---



METID - LEARNING INNOVATION

*Con il sostegno di*

---



**FONDOPROFESSIONI**

V.le Pasteur, 65 - 00144 Roma

[www.fondoprofessionioni.it](http://www.fondoprofessionioni.it) - tel. 06-54210661 - [info@fondoprofessionioni.it](mailto:info@fondoprofessionioni.it)