

La formazione delle organizzazioni non profit

Dai dati ISTAT 2021 un ritratto del sociale che apprende

Giovanni Serra, | 02 marzo 2026

Il 10 febbraio 2026 l'ISTAT ha diffuso i dati del Censimento permanente delle Istituzioni non profit relativi alla formazione e alle iniziative per i lavoratori (anno di riferimento 2021). Si tratta di una rilevazione che merita attenzione, perché offre per la prima volta uno sguardo sistematico su un aspetto spesso trascurato del terzo non profit italiano: la sua capacità di investire in conoscenza, di costruire competenze, di strutturare processi di apprendimento tanto per i lavoratori retribuiti quanto per i volontari.

I numeri di sintesi sono significativi. Le istituzioni non profit (INP) che hanno investito in formazione per i propri dipendenti sono 23.788, il 44,8% delle organizzazioni con dipendenti. Sono, invece, 44.007 le istituzioni non profit con volontari che dichiarano di aver svolto attività formativa, il 17,1% del totale. Si tratta di una quota non trascurabile se si tiene conto della straordinaria eterogeneità – dimensionale, settoriale, geografica – del mondo non profit italiano.

Un non profit a due velocità

La prima lettura dei dati restituisce un sistema profondamente duale. Da un lato ci sono le grandi organizzazioni – quelle con più di 50 dipendenti, poco meno di 3.000 in tutta Italia, con oltre 550.000 dipendenti totali – oltre il 70% delle quali organizza attività formative. Dall'altro vi è il corpo maggioritario costituito da piccole realtà, il 73% del totale, molto meno propense alla formazione: nel caso delle organizzazioni con 3-9 dipendenti sono il 47,1%, fra quelle con 1-2 dipendenti investono in formazione solo il 30,9%. La dimensione, dunque, conta, ma non determina da sola la propensione formativa.

Anche il volume delle entrate è una variabile discriminante. La propensione a investire in formazione si riduce con continuità, dal 61,3% degli enti con oltre 500.000 euro annui di risorse al 30,4% di quelli con entrate inferiori a 5.000 euro.

Focalizzandosi sugli enti con volontari, si nota un andamento analogo: fra le organizzazioni con più di 50 volontari, il 32,4% investe in formazione, a fronte del 10,2% di quelle con 1 o 2 volontari; il 26,1% delle organizzazioni con più di 500.000 euro investe in formazione a fronte del 10,5% di quelle con meno di 5.000.

Il dato delle piccole e piccolissime organizzazioni è comunque degno di nota e sorprende che fra questi enti vi sia comunque una quota – oltre 16 mila in totale – orientate a impegnarsi nella formazione nonostante l'estrema scarsità di risorse. È un fenomeno che merita un'interpretazione: probabilmente non si tratta di formazione nel senso istituzionale del termine, ma di qualcosa di più vicino alla trasmissione informale di competenze, alla consulenza gratuita offerta da professionisti esterni, all'apprendimento tra pari attivato dai soci stessi. Una formazione endogena, solidale, che trasforma chi sa in chi insegna.

In questo quadro, le Reti Associative Nazionali e i Centri di Servizio per il Volontariato (CSV) svolgono un ruolo di infrastruttura formativa che i dati non misurano direttamente ma che si può ipotizzare determinante per le realtà minori: l'accesso alla loro offerta gratuita è spesso fra le vie praticabili per chi non può sostenere costi di formazione esterna.

Cosa si impara: il primato del “saper fare”

L'analisi delle aree di competenza oggetto di formazione rivela la doppia natura del non profit: ente erogatore di servizi e comunità di valori. Per le organizzazioni con dipendenti, la formazione tecnico-operativa è l'area dominante (68,9% degli enti dichiara di erogarla), seguita dalle competenze relazionali (21%), dalla progettazione e gestione dei progetti (18,5%) e dalla gestione delle risorse umane (16,1%). Per le organizzazioni con volontari, la gerarchia è analoga: al primo posto la formazione tecnico-operativa (68,6%), quindi le competenze relazionali (18,6%) e la comunicazione (14,9%).

Il primato della dimensione tecnico-operativa è comprensibile: risponde a esigenze di compliance, di accreditamento, di sicurezza sul lavoro, soprattutto considerando si parla in prevalenza di grandi organizzazioni. Ma è interessante notare come le competenze relazionali occupino stabilmente il secondo posto sia per gli enti con dipendenti che per quelli con volontari. In un settore in cui il contatto diretto con persone fragili o in difficoltà è la cifra distintiva del lavoro quotidiano, la cura della

qualità della relazione è percepita come esigenza formativa strutturale, non accessoria.

Tuttavia, differenze si notano rispetto alle dimensioni delle organizzazioni. Nel caso di quelle con dipendenti, le grandi organizzazioni investono maggiormente, rispetto alla media, sulla gestione delle risorse umane (+17,8%), sulla formazione tecnico-operativa (+11,3%), sulle competenze relazionali (+14%), sulla digitalizzazione (+9,7%). Viceversa, quelle piccole investono di più sulla comunicazione interna (+3,7%) e di meno sulla formazione tecnico-operativa (-5,8%), sulle competenze relazionali (-5,2%) e sulla gestione delle risorse umane (-4%).

Nel caso delle organizzazioni con volontari, le grandi organizzazioni investono di più, rispetto alla media, su raccolta fondi (+7,5%), competenze relazionali (+6,9%) e competenze tecnico-operative (+6,4%), mentre le piccolissime investono di meno su raccolta fondi (-8,6%), progettazione e gestione di progetti (-8%) e competenze relazionali (-6,3%).

Settori di attività: dove si forma di più

Non tutti i settori del non profit si comportano allo stesso modo. Considerando la classificazione internazionale delle organizzazioni non profit ICNPO, ISTAT rileva che i settori della sanità, dell'assistenza sociale e protezione civile e della istruzione e ricerca sono quelli nei quali è maggiore la propensione a fare formazione, sia nel caso degli enti con dipendenti che in quello degli enti con volontari. Nel secondo caso, però, risultano significativi anche i settori della tutela dei diritti, della filantropia e promozione del volontariato e delle relazioni sindacali.

In valore assoluto, l'assistenza sociale è il comparto con nel quale è maggiore il numero di enti impegnati nella formazione, pari a 12.936. La spiegazione è strutturale: la necessità di certificare le competenze degli operatori, di rispondere ai requisiti di accreditamento pubblico, di garantire standard di qualità nei servizi alla persona genera una domanda formativa quasi obbligata. In questo settore sono superiori alla media gli enti che promuovono formazione sulle competenze relazionali, sulla gestione delle risorse umane e sulla valutazione d'impatto e, nel caso degli enti con dipendenti, sugli istituti dell'amministrazione condivisa.

Nel caso delle organizzazioni con volontari, il settore delle attività ricreative e di socializzazione si caratterizza per un incremento percentuale della formazione sulle competenze relazionali, sulla gestione di progetti e sulla gestione economico finanziaria, ambiti, questi ultimi, che sono rilevanti anche per gli enti impegnati in sanità, insieme con la formazione sulla comunicazione esterna e sulla raccolta fondi. La formazione sulle tecnologie digitali diventa significativa nel settore dell'istruzione e ricerca.

Il divario territoriale: un tema irrisolto

I dati confermano, anche sul versante formativo, la persistente frattura geografica del paese, in particolare se si guarda agli enti con dipendenti. Il Nord-Ovest concentra il 31% delle istituzioni che formano i dipendenti (7.429 enti, con 295.919 lavoratori retribuiti in organico), con la Lombardia nettamente in testa (4.613 enti). Il Nord-Est segue con 5.871 enti. Il Centro conta 4.567 enti, il Sud 3.637, le Isole appena 2.284. Tuttavia, vi sono differenze interne alle aggregazioni macroregionali. Nel Centro, ad esempio, solo il 34% degli enti laziali fa formazione, a differenza di Marche, Umbria e Toscana, in cui la percentuale supera il 40%. Ampie differenze si rivelano anche al Sud, con la Puglia fanalino di coda, in cui solo il 32,6% degli enti fa formazione, rispetto al 41,4% della Basilicata e al 46,4% dell'Abruzzo. Nel confronto fra le regioni, il range di valori va dal 32,6% della Puglia al 57,6% del Veneto.

Se si guarda agli enti con volontari, la distribuzione è molto più equilibrata nei valori percentuali, che si attestano fra il minimo del 12,9% delle Marche e il 20,4% della Toscana. Tuttavia il divario resta ampio in valore assoluto: il Nord-Ovest ospita 12.977 enti che formano volontari, le Isole appena 3.681.

Questa concentrazione non sorprende, ma conferma un problema strutturale: le disparità nell'investimento formativo rischiano di amplificare quelle già esistenti nella capacità di erogare servizi di qualità. Il Sud non è privo di un non profit vitale e spesso innovativo, ma i dati segnalano un deficit di infrastruttura – economica, organizzativa, relazionale – che limita la capacità delle organizzazioni meridionali di investire sulle proprie risorse umane.

Un'agenzia educativa diffusa che stenta a riconoscersi tale

I dati del Censimento ISTAT 2021 restituiscono l'immagine di un settore non profit che è, di fatto, un sistema educativo diffuso: negli enti che fanno formazione operano oltre 1,3 milioni di volontari e quasi 610.000 dipendenti. Eppure questa

funzione educativa rimane in larga parte implicita, non riconosciuta né dalle organizzazioni stesse né dalle politiche pubbliche.

Il limite strutturale del modello attuale è la frammentazione. Le grandi organizzazioni stanno sviluppando sistemi formativi sempre più articolati e professionali; le piccole associazioni sopravvivono grazie alla generosità intellettuale dei propri soci, alle reti associative e ai CSV. Il rischio è che questa polarizzazione si approfondisca, traducendo la mancanza di risorse finanziarie in un impoverimento progressivo delle competenze delle realtà minori.

La sfida – per le politiche nazionali e per le reti del terzo settore – è proprio questa: stabilizzare e valorizzare la formazione “di comunità” che le piccole organizzazioni praticano, dotarla di strumenti digitali e di reti di mutuo soccorso formativo, fare in modo che la dimensione non diventi un destino. Sarebbe un modo concreto di riconoscere che il non profit non è solo un erogatore di welfare, ma una delle principali agenzie di produzione di capitale sociale e civico del paese.

A sostenere la valorizzazione della funzione formativa del settore non profit può oggi contribuire anche il dispositivo di riconoscimento delle competenze acquisite dai volontari e introdotto con il Codice del Terzo Settore e, in via attuativa, con il Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 31 luglio 2025. Mediante tale dispositivo è consentita l'individuazione e messa in trasparenza delle competenze sviluppate dai volontari nelle attività nel Terzo settore. Benché in questo caso ci si riferisca all'apprendimento che avviene nell'agire concreto e non in contesti d'aula, questa norma contribuisce a valorizzare l'apporto globalmente formativo che gli ETS offrono allo sviluppo della società italiana.



I dati citati nell'articolo sono tratti dalla diffusione ISTAT del 10 febbraio 2026 relativa al Censimento permanente delle Istituzioni non profit – [Tavole sulla formazione e le iniziative per i lavoratori, anno di riferimento 2021.](#)

