

● Y ● Dimensioni ● X

# PLURI VERSO

## MILANO

**17 dicembre 2025**

H 10:00 -13:30 | Palazzo Lombardia, Belvedere  
"Silvio Berlusconi" al 39° piano  
Piazza Città di Lombardia, 1 - 20124 Milano (MI)  
e in diretta streaming

*Pluralità che converge:  
soggetti diversi,  
un ecosistema condiviso*



International Work and Learning Forum  
**NET FORUM**  
Milano Capri Roma

In collaborazione con

Con il patrocinio



## “PLURIVERSO”

Soggetti diversi, ecosistema condiviso

### Sintesi degli interventi:

16 DICEMBRE 2026 - TAVOLA ROTONDA

17 DICEMBRE 2026 - EVENTO PRESSO BELVEDERE “SILVIO BERLUSCONI”

### **Roberto Pagni – Regione Toscana (16 dicembre)**

*Inizio il mio intervento ringraziando la Regione Lombardia e il Net Forum per l'organizzazione di questo tavolo. È evidente che qui esista già un dibattito molto avanzato e maturo, che considero possa rappresentare un punto di riferimento per tutte le Regioni. Il rapporto tra sistema regionale e fondi interprofessionali, se lo guardiamo a livello nazionale, non è uniforme. Non farei riferimento alla teoria degli insiemi, ma piuttosto a quella delle ragnatele: esistono relazioni più fitte e strutturate in alcune realtà – penso alla Lombardia, al Piemonte, al Friuli – e relazioni più deboli o addirittura assenti in altre. Credo però che oggi la situazione sia matura per portare questo confronto anche a livello di coordinamento interregionale. Come Regione Toscana, all'interno del coordinamento delle politiche della formazione e del lavoro, riteniamo questo tema ormai centrale. Il rapporto tra Regioni, fondi interprofessionali e Ministero del Lavoro riguarda in pieno tutta la pubblica amministrazione. È stata evocata l'immagine della pubblica amministrazione come un “elefante lento”: non mi azzardo a controbattere. Certamente non siamo una gazzella. È vero, come sistema pubblico abbiamo difficoltà a stare al passo con l'innovazione, ma stiamo cercando di farlo, anche partecipando a dibattiti più tecnici e avanzati.*

*Penso, ad esempio, ai temi della certificazione delle competenze, delle microcredenziali, o al decreto 115. Se posso rivendicare un piccolo merito come sistema delle Regioni, è quello di non aver ostacolato il 115. All'inizio abbiamo posto alcune problematiche tecniche, ma abbiamo condiviso pienamente l'obiettivo di coinvolgere la formazione continua e le microcredenziali nel sistema pubblico.*

*Rinnoviamo, come Regioni, la nostra disponibilità a partecipare attivamente al comitato di monitoraggio previsto dal decreto, per contribuire concretamente alla sua applicazione.*

*Consentitemi una battuta finale, anche per il ruolo che ricopro. Chi si occupa di formazione continua nelle Regioni si sente spesso un “fratello minore”. Nel dibattito pubblico prevale giustamente l'attenzione sulla formazione per l'inserimento lavorativo, che intercetta maggiori risorse ed è percepita come più delicata.*

*Anche quando ci confrontiamo con i fondi interprofessionali, siamo effettivamente più piccoli: almeno in Toscana, il volume delle risorse dei fondi è circa cinque volte superiore a quello della Regione sulla formazione continua. Questo rapporto può variare nel tempo, ma il dato strutturale resta.*

*Ciò non toglie che vogliamo essere fratelli minori collaborativi, con tutta la lealtà del caso. Sappiamo bene che il rapporto con le imprese è, per natura e per storia, molto più strutturato nei fondi di quanto possa esserlo per le amministrazioni regionali.*

*Proprio per questo non vedo un reale problema di sovrapposizione: gli obiettivi della formazione continua sono enormi. Dobbiamo coinvolgere una percentuale di popolazione lavorativa molto più alta di quella che oggi raggiungiamo.*

*Non riusciremo mai, ciascuno da solo, a centrare gli obiettivi europei che prevedono che almeno il 60% di lavoratori siano coinvolti in attività formative ogni anno entro il 2030. Ci sono quindi spazi ampi sia per le Regioni sia per i fondi interprofessionali.*

*La vera sfida è capire cosa possiamo fare insieme, soprattutto sul piano della programmazione: condividere le priorità, decidere su quali ambiti sia più opportuno investire risorse pubbliche e quali possano essere lasciati maggiormente alle dinamiche di mercato.*

*L'unico modo per riuscirci è costruire momenti di confronto come questo, informali e periodici, nei quali ciascun attore possa portare sul tavolo il proprio programma di interventi in materia di formazione continua, mettendoli in relazione tra loro. Grazie.*

### **Rossella Spada – Fondo Formazienda (16 dicembre)**

*Desidero ringraziare, a nome del Fondo Formazienda, per l'invito a partecipare a questa iniziativa, che considero di particolare rilevanza.*

*I temi oggetto del confronto odierno sono, infatti, da sempre centrali nell'azione del Fondo Formazienda. L'integrazione delle risorse messe a disposizione dai fondi interprofessionali e dalle Regioni rappresenta una prospettiva che abbiamo perseguito con convinzione ben prima che assumesse la centralità che oggi le viene riconosciuta nel dibattito pubblico.*

*Accolgo volentieri l'invito alla sintesi.*

*Formazienda ha già maturato esperienze significative di integrazione delle risorse con Regione Lombardia. In particolare, desidero richiamare l'edizione del 2012, quando la Regione emanò una manifestazione di interesse alla quale il nostro Fondo partecipò, nell'ambito della quale furono stanziati risorse regionali di provenienza ex Legge n. 236/93, all'esito del quale il Fondo emanò l'Avviso n. 4/2012.*

*In realtà, esiste un'esperienza ancora precedente, risalente al febbraio 2010. Si trattò di una sperimentazione avviata immediatamente dopo l'emanazione delle Linee guida sulla formazione del febbraio 2009, promosse dall'allora Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, on. Sacconi. In quel contesto venne formulato un indirizzo molto chiaro: favorire un utilizzo virtuoso e integrato delle risorse dei fondi interprofessionali e delle Regioni.*



*Tale indicazione si tradusse, per il Fondo Formazienda, nell'Avviso n. 1/2010 (pubblicato nella G.U. – V Serie Speciale n. 127 del 3 novembre 2010), preceduto dalla sottoscrizione di un protocollo d'intesa con Regione Lombardia. Grazie a tale accordo fu possibile dare avvio a un'iniziativa fortemente innovativa, resa concreta – come già ricordato dal dott. Mora – anche dalla disponibilità di risorse a valere sul Fondo Sociale Europeo.*

*In quella sperimentazione, Regione e Fondo decisero consapevolmente di intraprendere un percorso innovativo congiunto. Pur rivolgendoci, per missione, ai lavoratori dipendenti, riuscimmo infatti a coinvolgere anche titolari, soci, amministratori e collaboratori, affiancando alle attività formative una serie articolata di servizi propedeutici e accessori, nonché misure di sostegno al reddito, concepite in modo sinergico e integrato. Oggi li definiremmo servizi di welfare: strumenti finalizzati ad accompagnare concretamente i lavoratori e a favorirne una partecipazione effettiva ai percorsi formativi.*

*Una seconda misura, anch'essa sostenuta da Regione Lombardia con risorse ex Legge n. 236/93, contribuì a rafforzare ulteriormente questo approccio. Per tali ragioni possiamo affermare, con legittimo orgoglio, di aver realizzato due esperienze sperimentali di particolare rilievo con Regione Lombardia, che consideriamo a pieno titolo tra le nostre buone pratiche storiche. Ricordo, inoltre, che l'allora Isfol – oggi Inapp – nel Rapporto sulla Formazione Continua riconobbe tale esperienza come best practice, evidenziandone il carattere virtuoso nella gestione e nell'utilizzo delle risorse pubbliche e indicandola come caso rilevante e meritevole di attenzione.*

*A distanza di quasi diciassette anni dalla prima sperimentazione, constatare come il tema dell'integrazione delle risorse e della promozione di interventi territoriali integrati torni oggi al centro del dibattito non può che essere motivo di apprezzamento. Con lo stesso interesse abbiamo accolto le bozze recentemente presentate dal Ministero sulle nuove linee guida, nelle quali emerge con chiarezza questo orientamento.*

*Desidero concludere richiamando un ultimo aspetto per noi particolarmente rilevante, che dovrà essere approfondito con attenzione: la definizione concreta del possibile ruolo di organismo intermedio. In passato Formazienda ha già svolto questa funzione, come avvenuto nella seconda iniziativa realizzata con Regione Lombardia. Qualora tale indirizzo venisse confermato, il Fondo è disponibile a offrire nuovamente il proprio contributo, nel rispetto di una chiara definizione di ruoli, responsabilità e strumenti operativi.*

*Ringrazio nuovamente per questa importante occasione di confronto.*

## **Paolo Mora – Direttore Centrale Istruzione, Formazione e Lavoro Regione Lombardia (16 dicembre)**

*Provo a fare una breve premessa sul percorso che abbiamo compiuto, noto ai più, ma che ritengo utile richiamare per allineare tutti. Abbiamo iniziato a ragionare su questi temi già a febbraio, confrontandoci con alcuni soggetti del mondo dei fondi interprofessionali su quali potessero essere nuovi spazi di collaborazione con le Regioni. La Regione Lombardia, del resto, aveva già sperimentato oltre dieci anni fa – intorno al 2012-2013 – accordi pionieristici con alcuni fondi, intuendo la possibilità di mettere a fattor comune missioni istituzionali diverse ma complementari.*

*Da febbraio in avanti, questo confronto si è strutturato, fino ad arrivare tra maggio e giugno a una serie di incontri bilaterali che hanno condotto, nel mese di luglio, all'approvazione da parte della Giunta regionale di un Protocollo d'intesa quadro. Un protocollo che oggi vede già l'adesione formale di sette fondi, a seguito di una call per manifestazioni di interesse pubblicata tra fine luglio e inizio agosto.*

*Tengo a sottolineare che questa è solo una prima fase. Non si tratta di fare una conta formale né di escludere qualcuno. Ci sarà tempo, probabilmente all'inizio del 2026, per aprire ulteriori finestre di adesione. Ciò che conta davvero, in questa fase, è avviare esperienze concrete, capaci di fungere da esempio e da base su cui costruire. Siamo, in effetti, a metà del percorso: non all'inizio, ma nemmeno alla fine.*

*Queste due giornate di lavoro rappresentano quindi un'occasione preziosa per fermarci, capire dove siamo arrivati e, soprattutto, guardare avanti. Il confronto di questi mesi ha già prodotto un risultato importante: la costruzione di una base di fiducia reciproca. Nei nostri sistemi non è affatto scontato. Spesso ciascun attore procede per conto proprio, e solo una norma o una convenienza molto forte induce a lavorare insieme. Qui, invece, abbiamo sperimentato che esistono reali spazi di collaborazione, soprattutto su temi operativi.*

*Il punto di partenza è stato semplice: capire quali competenze sono richieste e come rendere più efficace la formazione, colmando i fabbisogni reali. I fondi finanziano formazione, ma la sfida è orientarla sempre più alle transizioni lavorative, ai percorsi di crescita professionale, non solo all'inserimento lavorativo del disoccupato. Su questi temi i fondi hanno una competenza consolidata, soprattutto nell'accompagnamento delle persone nel lavoro. È evidente che qui dobbiamo unire le forze.*

*Questo implica anche condividere dati, strumenti di analisi, basi conoscitive. La Regione Lombardia, per esempio, è una realtà complessa: dieci milioni di abitanti, almeno quattro mercati del lavoro differenti – agricolo, industriale, montano e metropolitano – ciascuno con fabbisogni e dinamiche proprie. Mettere in relazione queste complessità con le competenze dei fondi significa creare valore.*

*Un secondo asse di lavoro riguarda quello che abbiamo definito, in modo emblematico, un "catalogo unico": non per omologare le offerte, ma per affiancare e rendere leggibili, in modo integrato, i prodotti formativi che ciascun soggetto mette in campo. Spesso facciamo mestieri simili o sovrapposti; presentare un'offerta coordinata*

*aiuterebbe imprese e lavoratori a orientarsi meglio e consentirebbe di fare massa critica sulle risorse.*

*Il terzo asse riguarda le azioni comuni. Con alcuni fondi siamo già a uno stadio avanzato: l'idea è sperimentare avvisi congiunti, sia sulle politiche attive sia sulla formazione continua, su target specifici. La Regione Lombardia non ha alcuna ambizione gestionale: il nostro ruolo è di governo. Ma se i fondi intendono operare come soggetti attuatori o integratori di risorse, questo può rappresentare un valore aggiunto, a seconda dei casi, in termini di addizionalità o complementarità.*

*Naturalmente, tutto questo apre il tema degli strumenti e delle regole. Le risorse regionali sono in larga parte europee, e questo pone questioni di compatibilità, dimensionamento e ambito territoriale. I fondi operano su scala nazionale; le Regioni su scala territoriale. Occorre quindi costruire modelli che valorizzino le specificità locali senza escludere nessuno, e che possano essere replicati anche in altre Regioni. Non a caso, diversi colleghi regionali stanno guardando con grande interesse alle sperimentazioni avviate in Lombardia.*

*Un altro tema centrale è la trasparenza e la messa in evidenza delle competenze: qui entrano in gioco il sistema delle qualificazioni, l'atlante regionale, le micro-credenziali, le credenziali digitali. Regione Lombardia dispone di un sistema strutturato – il QRSP – che mettiamo a disposizione in un'ottica di interoperabilità nazionale, consapevoli che ciò richiede investimenti infrastrutturali e un forte coordinamento con il livello statale.*

*Vorrei soffermarmi anche sull'istruzione e formazione professionale. Regione Lombardia investe circa 350 milioni di euro l'anno in questo sistema, che coinvolge quasi 70.000 ragazzi nei percorsi di IFP e circa 10.000 negli ITS. L'integrazione tra IFP, politiche attive e formazione continua ha già dato risultati significativi: solo nell'ultimo anno abbiamo inserito circa 20.000 giovani in percorsi di formazione professionale all'interno del programma GOL.*

*Immaginare una collaborazione anche con i fondi su questi percorsi, soprattutto in chiave tecnico-professionale, sarebbe estremamente interessante, anche per rafforzare il legame con le imprese. I fondi, infatti, hanno un rapporto diretto con i datori di lavoro e con le parti sociali, e questo consente di intercettare in modo più puntuale i fabbisogni occupazionali.*

*Ci sono poi ulteriori sviluppi possibili: la formazione all'estero, i percorsi IFTS, il Piano Mattei, i nuovi bandi per la formazione terziaria. Tutto questo testimonia l'esistenza di un tessuto di enti di formazione serio, strutturato, pronto a investire. Offrire alle imprese canali integrati – regionali e dei fondi – significa ampliare le opportunità e rafforzare l'intero sistema.*

*Concludo. L'obiettivo che ci siamo dati, condividendolo con alcuni fondi, è arrivare entro febbraio al decollo di prime iniziative operative, per poi vedere nel corso del 2026 la maturazione di esperienze concrete. All'inizio di questo percorso sembravamo quasi un piccolo gruppo di pionieri. Oggi questi temi hanno acquisito una visibilità e una centralità nel dibattito tra gli addetti ai lavori. Questo ci conferma che la direzione è quella giusta.*

## **Raffaele Modica – Fondo FondoConoscenza (16 dicembre)**

*Innanzitutto, desidero ringraziare il dottor Paolo Mora e Net Forum per questa importante occasione di confronto.*

*Fondo Conoscenza rappresenta prevalentemente il mondo delle microimprese: circa il 90% delle aziende aderenti ha meno di cinque dipendenti. Si tratta di realtà molto piccole che, come sappiamo, incontrano spesso grandi difficoltà nel destinare tempo e risorse alla formazione dei propri lavoratori.*

*Questo tavolo dimostra che sta emergendo con chiarezza una necessità condivisa: offrire risposte rapide, flessibili ed efficaci. I fabbisogni formativi delle micro e piccole imprese, infatti, non nascono a inizio anno o in modo programmabile con largo anticipo, ma emergono “in corso d’opera”, durante l’attività lavorativa quotidiana. Proprio per questo motivo risultano difficilmente pianificabili su base annuale.*

*In quest’ottica, l’idea di un catalogo formativo condiviso è sicuramente positiva, ma a una condizione fondamentale: che si tratti di un catalogo modulare, flessibile e costantemente aggiornabile. Deve poter essere rivisto con frequenza, perché i fabbisogni cambiano rapidamente e spesso in modo imprevedibile. Per noi questo è un elemento essenziale.*

*Negli ultimi anni siamo riusciti a intercettare con efficacia le esigenze delle microimprese proprio perché abbiamo messo a disposizione strumenti semplici, di facile accesso e di immediata erogazione, coerenti con la loro capacità organizzativa e con i loro tempi.*

*Vorrei poi soffermarmi brevemente sul tema delle politiche attive del lavoro. In questo ambito, Fondo Conoscenza ha sperimentato due avvisi specifici, di dimensione contenuta ma altamente significativi. In queste esperienze abbiamo scelto di invertire il punto di vista tradizionale: non siamo partiti dal disoccupato da orientare, ma dalle esigenze occupazionali delle imprese.*

*Le aziende che cercavano personale si sono rivolte, attraverso i nostri avvisi, alle agenzie per il lavoro accreditate presso il Fondo. Queste hanno individuato persone disoccupate che, grazie a percorsi mirati di orientamento e formazione, sono state accompagnate all’inserimento lavorativo. I risultati ci dicono che oltre il 99% dei partecipanti ha trovato occupazione presso le imprese coinvolte.*

*È una sperimentazione che dimostra come, partendo dai fabbisogni reali delle aziende, sia possibile costruire politiche attive efficaci, rapide e capaci di generare risultati concreti. Grazie.*

## **Franco Valente - Fondo Fondoprofessioni**

*Per utilizzare al meglio questi tre-quattro minuti, desidero innanzitutto ringraziare sinceramente il dottor Paolo Mora e gli organizzatori di Net Forum. Non so se ho fatto bene i conti, ma oggi siamo qui rappresentati da nove fondi: non è un’occasione consueta avere la possibilità non solo di parlare, ma soprattutto di parlarci. Credo sia un elemento da sottolineare con forza.*

*Il ringraziamento, però, è soprattutto per quanto ci è stato illustrato e che ci vede particolarmente interessati. Ripartirei, infatti, da un riferimento che per noi è molto significativo: ricordo la legge regionale del 2006, che individuava come obiettivo quello di garantire le condizioni necessarie per l'esercizio, lungo tutto l'arco della vita, del diritto alla formazione continua e permanente. Un principio che sentiamo ancora più vicino se pensiamo, nello specifico, alla bozza di protocollo e in particolare all'articolo 3, laddove si richiama l'attenzione verso le micro e piccole imprese e i contesti territoriali più fragili.*

*Ecco, come diceva prima Eleonora Pisicchio, credo sia fondamentale che ciascuno metta sul tavolo ciò che realmente è e ciò che realmente può offrire. Per quanto riguarda Fondoprofessioni, la nostra specificità risiede proprio nell'applicazione concreta di questo principio. È in quella dimensione che la formazione diventa davvero "problema", nel senso più autentico del termine.*

*Nella maggior parte dei casi, infatti, la formazione continua e aziendale viene considerata e praticata fino a una certa dimensione d'impresa. Ma quando si scende sotto la soglia dei dieci dipendenti, spesso ci si ferma: oltre quel limite inizia una sorta di "zona d'ombra", un territorio poco esplorato. Ed è proprio lì che i fondi, in generale, e Fondoprofessioni in particolare, sono chiamati a intervenire, affrontando e rispondendo a bisogni reali.*

*Naturalmente, questo deve avvenire senza perdere di vista la nostra funzione primaria: essere erogatori efficaci, corretti e trasparenti, garantendo un utilizzo rigoroso delle risorse. Ma al tempo stesso dobbiamo accompagnare concretamente le imprese e i professionisti nei loro problemi quotidiani, nelle loro transizioni.*

*Avremo modo di approfondire questi temi anche negli interventi di domani, ma ciò che voglio sottolineare oggi è proprio questa nostra specificità: operare nella micro-dimensione significa confrontarsi con una complessità altissima, che richiede prossimità, ascolto e capacità di personalizzazione.*

*Chiudo ringraziando il Presidente Natale Forlani. Ogni volta che lo ascoltiamo – anche recentemente, alla presentazione del Rapporto sui liberi professionisti – riesce a offrirci squarci di riflessione che ci riportano all'essenza del tema. La formazione continua nasce infatti dall'interesse dell'organizzazione, dall'interesse dell'individuo, della persona, e – come ha sottolineato Calvaruso in apertura del tavolo – dall'interesse del territorio.*

*La formazione continua è davvero la possibilità di tenere insieme le caratteristiche, le potenzialità, i desideri e persino i sogni di questi tre interlocutori, soprattutto nelle fasi di transizione. Oggi non è il tempo dei corsi standardizzati: è il tempo della personalizzazione rapida e dell'accompagnamento. Questa è la grande sfida che abbiamo come fondi e, per noi che operiamo nella micro-dimensione, è una necessità quotidiana. Grazie.*

### **Egidio Sanguè – Fondo Fonditalia (16 dicembre)**

*Desidero innanzitutto ringraziare Regione Lombardia e Net Forum per questa iniziativa, che considero davvero ineludibile. Per troppo tempo, infatti, è sembrato quasi paradossale che soggetti chiamati a svolgere funzioni parallele e concomitanti – pur su*



ambiti territoriali e di policy differenti – non abbiano trovato modalità strutturate di collaborazione.

Le ragioni per cui questa collaborazione è necessaria sono almeno due.

La prima riguarda l'ottimizzazione delle risorse finanziarie. Spesso si ha l'impressione che le risorse siano abbondanti, ma chi opera quotidianamente nel sistema sa bene che non è così. Evitare sovrapposizioni, frammentazioni e dispersioni diventa quindi una condizione essenziale per aumentare l'efficacia degli interventi.

La seconda ragione riguarda la capacità di accompagnare in modo compiuto il tessuto produttivo. Faccio un esempio concreto: il tema dell'orientamento. È indubbio che le Regioni orientino, almeno in parte, lo sviluppo industriale attraverso l'utilizzo dei fondi strutturali. Eppure, raramente esistono momenti strutturati di confronto per comprendere insieme quali saranno gli orientamenti produttivi futuri, sulla base degli investimenti programmati, e per accompagnare questi processi con azioni formative congiunte.

Un altro tema centrale è quello delle politiche attive. Ritengo che, per quanto riguarda la gestione dei progetti – penso in particolare al programma GOL, ma non solo – il nodo principale sia questo: abbiamo fabbisogni evidenti, ma spesso non abbiamo un'offerta adeguata. In questo senso, i fondi interprofessionali potrebbero costituire un importante elemento di connessione tra gli strumenti regionali e le esigenze reali delle imprese e dei lavoratori. Ma perché ciò accada, servono strumenti chiari, condivisi e operativi.

Concludo ribadendo che l'iniziativa è estremamente interessante. Il tema della governance funzionale è centrale, ma ora occorre “metterci le mani”, entrare nel merito, sperimentare, per capire concretamente cosa funziona e cosa va corretto.

### **Giancarlo De Simone – Fondo FonCoop (16 dicembre)**

Vi ringrazio davvero per questa occasione di confronto: nonostante qualche difficoltà tecnica, sono riuscito a seguire buona parte dei lavori, anche se a tratti.

Desidero innanzitutto ringraziare Paolo Mora e Net Forum per l'impostazione e la qualità di questo incontro. I temi che sono stati messi a fuoco dalla Regione sono pienamente condivisibili e coincidono con quelli che avevamo già individuato nei tavoli di lavoro da cui è partita questa collaborazione.

Foncoop conferma con convinzione la propria disponibilità a intraprendere questo percorso comune, in una logica di anticipazione e di sperimentazione. Credo che ciò che stiamo costruendo oggi possa rappresentare, in prospettiva, un asse importante nel rapporto tra fondi interprofessionali e politiche attive del lavoro all'interno del sistema Paese.

Se riusciremo davvero a “mettere a terra” quanto è stato proposto, sono convinto che potremo rendere il nostro sistema formativo e delle politiche attive molto più reattivo, capace di rispondere con maggiore rapidità all'emergere dei fabbisogni.

C'è però un ulteriore elemento che vorrei sottolineare. Nel contesto attuale, caratterizzato da un ciclo di vita delle competenze sempre più breve, non possiamo

*limitarci a reagire ai cambiamenti quando si manifestano. Dobbiamo porci anche il problema di anticiparli. Per questo, credo sia importante che, all'interno degli ambiti di collaborazione che stiamo costruendo, ci sia uno spazio dedicato alla sperimentazione: un luogo in cui provare a leggere e intercettare in modo anticipatorio le tendenze future.*

*Solo così potremo evitare di inseguire i fabbisogni arrivando sistematicamente in ritardo, e riuscire invece a sostenere in modo più efficace le esigenze delle imprese e delle persone.*

*Concludo quindi ribadendo la piena disponibilità del Fondo a partecipare a questo percorso comune. Restiamo ora in attesa delle nuove linee guida, che definiranno il quadro regolamentare di riferimento entro cui potremo muoverci. Grazie.*

### **Andrea Cafà – Fondo FonArCom (16 dicembre)**

*Sarò molto breve: intanto ringrazio per l'invito: considero questo tavolo una grande opportunità.*

*In questi interventi si è parlato molto delle transizioni in atto: quella digitale, quella ambientale, oggi sempre più anche quella legata all'intelligenza artificiale. Parliamo di cambiamenti veloci, anzi velocissimi, talmente rapidi che spesso anche gli addetti ai lavori fanno fatica a comprenderli fino in fondo. Non è solo un problema della capacità delle persone di adattarsi ai cambiamenti, ma anche della capacità degli stessi operatori del sistema di interpretarli correttamente.*

*Per questo il tema non è soltanto “fare formazione” o “fare formazione di qualità”, ma chiedersi: per quali profili professionali? Siamo davvero sicuri di sapere quali competenze servono oggi e, soprattutto, domani?*

*È vero: esistono enti di formazione con una capacità di progettazione di altissimo livello, così come grandi aziende che stanno già investendo con decisione sull'intelligenza artificiale e sulle tecnologie emergenti. Ma dobbiamo essere onesti: la gran parte del tessuto produttivo italiano è fatta di micro, piccole e medie imprese, che non hanno la forza strutturale delle grandi aziende. Allo stesso modo, molti enti di formazione oggi accreditati alle Regioni o ai fondi interprofessionali non dispongono ancora delle competenze necessarie per progettare percorsi avanzati su temi complessi come la cybersecurity, l'intelligenza artificiale o altri profili emergenti ad alta specializzazione.*

*Da qui una prima proposta concreta: utilizzare momenti come questi a mo' di tavolo tecnico che individui in modo rapido e condiviso i profili professionali emergenti realmente necessari per accompagnare il cambiamento della micro, piccola e media impresa. Ma non basta individuarli: dobbiamo anche chiederci come accompagnare gli enti di formazione a rinnovare la propria leadership su questi temi.*

*Mi viene in mente un esempio storico. Dopo il 1994, quando il tema della sicurezza sul lavoro iniziò a diventare centrale, non se ne parlava quasi per nulla. Poi, nel giro di pochi anni, furono attivati percorsi di “formazione dei formatori”: istituti di medicina del lavoro iniziarono a formare ingegneri e geometri che, a loro volta, avrebbero formato le aziende. Ecco, forse oggi serve qualcosa di analogo: una vera e propria strategia di accompagnamento degli enti di formazione verso le competenze emergenti.*

*Un secondo tema riguarda il lavoro e l'immigrazione. Se ne è parlato più volte, e mi sono confrontato anche con altri fondi. Condivido una posizione già espressa: non possiamo pensare che basti “andare fuori” e trovare lavoratori immigrati pronti all'uso. Non funziona così.*

*Io credo che sia arrivato il momento di iniziare a costruire un sistema di politiche attive del lavoro a dimensione internazionale. Se nel nostro mercato del lavoro queste persone non ci sono, dobbiamo intercettarle in altri mercati del lavoro, ma farlo in modo strutturato e istituzionale. Dobbiamo evitare avvisi che finanziano enti nella speranza – spesso vana – di trovare persone, formarle e poi collocarle. È, a tutti gli effetti, un “viaggio della speranza”.*

*Occorre invece istituzionalizzare dei nodi stabili in alcuni Paesi, anche in coerenza con il Piano Mattei o con altri accordi internazionali, creando veri e propri punti di riferimento per il lavoro. Su questo si potrebbe avviare un progetto sperimentale che coinvolga fondi interprofessionali, Ministero del Lavoro e Regioni interessate, per costruire un modello replicabile: luoghi in cui imprese e parti sociali possano trovare competenze, percorsi formativi e accompagnamento per l'inserimento di manodopera extracomunitaria in modo ordinato e sostenibile.*

*Un'ultima riflessione riguarda le persone. Oggi nel nostro mercato del lavoro convivono cinque generazioni, e a breve saranno sei. Questo impone di pensare a strategie realmente inclusive, capaci di valorizzare le differenze generazionali come un'opportunità, non come un problema.*

*In questo quadro, voglio citare il Fondo Nuove Competenze. Lo dico con franchezza: alla sua nascita ero molto critico. Oggi, però, devo riconoscere che questo Governo ne ha migliorato sensibilmente la gestione. È uno strumento che nasce per legge e che richiede attenzione, ma sta iniziando a funzionare e a dare risposte concrete. Credo sia importante continuare su questa strada, rafforzando la sinergia tra Ministero e fondi interprofessionali, perché i primi risultati positivi si stanno vedendo.*

*Chiudo con un'ultima sollecitazione: trattenere i nostri giovani. Oggi abbiamo decine di migliaia di ragazzi nei percorsi di formazione professionale e negli ITS, ma quanti di loro resteranno davvero in Italia? Quanti non andranno via? Dobbiamo lavorare insieme alle imprese affinché valorizzino sempre di più le competenze dei nostri giovani. Altrimenti rischiamo un paradosso: formiamo i nostri talenti e poi andiamo a cercare giovani in altri Paesi.*

*Su questo, credo, si giochi una parte decisiva del nostro futuro. Grazie.*

**Emanuel Piona – Capo Staff Assessorato Istruzione, Formazione e Lavoro  
Regione Lombardia (16 dicembre)**

*Ringrazio i rappresentanti del Ministero del Lavoro, INAPP, le parti sociali, i rappresentanti dei Fondi presenti e Net Forum per questa iniziativa. Credo che la Regione*

*Lombardia sia il luogo giusto per fare questo confronto. Mi fa piacere che ci si senta anche “fuori ruolo”, nel senso buono del termine: spesso lanciamo delle pietre che poi producono effetti concreti, e dobbiamo essere consapevoli della responsabilità che questo comporta.*

*Io sono molto preoccupato, e lo dico riprendendo e rafforzando alcune riflessioni proprie del Presidente Forlani. Me lo sento addosso anche personalmente, perché c'ero anch'io – e Paolo ancora non c'era – quando abbiamo costruito l'esperienza di Formare per assumere. Me ne sento in parte responsabile, perché quell'iniziativa l'abbiamo progettata insieme ad altri soggetti e ha funzionato. Ha funzionato perché, insieme alle organizzazioni sindacali e datoriali, abbiamo smesso – passatemi il termine – di farci delle paturnie mentali e abbiamo semplicemente ascoltato ciò che chiedevano le aziende.*

*Oggi, però, il quadro è ancora più drammatico. Le imprese lombarde ci dicono chiaramente: “Non sappiamo dove stiamo andando”. Un tema su tutti è l'intelligenza artificiale. La si insegna spesso in modo sbagliato, perché l'IA è uno strumento, ma le aziende stesse non sanno a chi affidarsi. Mi capita di parlare con imprese solidissime, affermate, che mi dicono: “Io non ho capito se quello che ho davanti è un genio o un cialtrone”. E il problema è che questa differenza oggi è difficilissima da individuare.*

*Formare per assumere funzionava perché, almeno a livello locale e distrettuale, riuscivamo a rispondere a un'esigenza immediata e concreta. Rispondevamo a quell'azienda, su quel bisogno specifico, e avevamo la certezza di essere utili.*

*Se vogliamo davvero iniziare a parlare seriamente di ciò che sta accadendo – non per dirci quanto siamo bravi, perché personalmente questo tipo di retorica lo detesto, e chi mi conosce lo sa – dobbiamo partire da misure concrete. Perché lo shock che ci aspetta sarà uno shock termico. E la parte più problematica dell'intelligenza artificiale è questa: ricordate quando si diceva che l'IA avrebbe messo a rischio le tute blu? Ecco, oggi sta succedendo l'opposto. L'intelligenza artificiale sta mettendo in crisi i colletti bianchi.*

*Questo ci preoccupa molto. E aggiungo un'ultima considerazione, forse la più delicata: se fino a ieri la pubblica amministrazione veniva vista come un elefante lento, tra un anno il rischio è che l'elefante non sia più lento, ma completamente fermo, immobile.*

*Dico queste cose perché so quanto siamo allineati e coordinati – anche con il Ministero del Lavoro – su questi temi, che conosciamo molto bene. E credo che, come Lombardia, insieme al Ministero, dovremmo ambire a entrare davvero nel merito di come funziona l'intelligenza artificiale. Perché non è una tecnologia trasversale come lo è stata Internet. Internet si è diffuso lentamente, come una macchia d'olio. L'intelligenza artificiale, invece, in alcuni ambiti è affilata come un coltello: entra in modo drastico, improvviso, selettivo.*

*Io credo che da qui – magari dopo l'aperitivo, o anche dopo due aperitivi “corroboranti” – possano nascere molte idee importanti. Grazie.*



## Massimo Temussi – Direttore Generale Politiche Attive del Lavoro

### Ministero del Lavoro (16 dicembre)

*Innanzitutto, grazie per l'invito. Questa occasione è preziosa proprio perché momenti di condivisione informale come questo non sono affatto usuali. Quindi grazie ad Antonello Calvaruso e a Net Forum: trovarsi, confrontarsi e ragionare insieme è già di per sé un valore.*

*Questi incontri servono prima di tutto a fare il punto della situazione, perché tutti, in modi diversi, viviamo quotidianamente ciò di cui stiamo parlando: la formazione al centro del sistema competitivo, il rapporto con le imprese, l'innovazione di un intero Paese. Tutto questo passa anche – e forse soprattutto – dal lavoro che facciamo ogni giorno.*

*C'è un tema che mi accompagna costantemente, e che pongo innanzitutto a me stesso: il capacity building. La domanda è semplice ma radicale: quando chiudi la porta la sera, sei davvero sicuro di aver contribuito a creare le condizioni perché questo Paese possa evolvere? E il confronto internazionale rende questa domanda ancora più urgente, perché di competizione globale stiamo parlando.*

*Vi racconto un episodio molto concreto. Qualche giorno fa ero a Pechino, in una missione con le Nazioni Unite e con rappresentanti della Commissione europea. Sono entrato in un ente pubblico – non in un ente previdenziale privato – e l'operatrice mi ha detto: "Simuliamo una pensione, può parlare in italiano".*

*Davanti a me c'era un sistema di intelligenza artificiale che comprendeva l'italiano e rispondeva in tempo reale. Ho simulato un percorso inventato: ho detto di avere settant'anni, di essere stanco di lavorare e di voler andare in pensione. Il sistema mi ha indirizzato al desk corretto; mentre parlavo, ricevevo già sul telefono tutta la documentazione da compilare. Tutto questo in un ente pubblico.*

*Racconto questo non per stupire, ma per dire che le transizioni sono già qui. Noi parliamo di digitale e innovazione, ma il dato strutturale è un altro: l'età media dei lavoratori in Italia è 47,7 anni, la più alta d'Europa. L'Europa, a sua volta, è il continente più vecchio del mondo. Gran parte dell'innovazione passerà inevitabilmente dai giovani, ma abbiamo una responsabilità enorme nel governare questa spinta e nel gestire una popolazione attiva sempre più adulta.*

*In giornate di studio internazionali sulla demografia – svolte a porte chiuse, con rappresentanti di Paesi come Cina, Giappone, Taiwan, Uganda – sono emersi spunti potentissimi. Un dirigente della Confindustria ugandese ha detto una cosa che mi ha colpito: "Noi non possiamo permetterci i corsi che fate voi. L'unica possibilità che abbiamo è anticipare oggi le competenze che serviranno fra tre anni".*

*E invece noi continuiamo a parlare di repertori che, mentre li discutiamo, sono già vecchi. Abbiamo speso oltre 1 miliardo e 200 milioni di euro in undici anni per affrontare il problema dei NEET, e nel frattempo siamo arretrati di tre posizioni in Europa. Questo è il punto: non è un problema di quantità di risorse, ma di come le usiamo.*

*In altri Paesi la programmazione della formazione parte dalla ricerca e innovazione. Ce lo dicono loro cosa servirà domani. Noi, invece, spesso repliciamo modelli formativi standardizzati, scollegati dall'evoluzione reale delle filiere.*

*Eppure, non tutto è negativo. Ci sono anche elementi straordinari. Oggi l'Italia è – probabilmente – l'unico Paese europeo con una piattaforma pubblica di microlearning, progettata insieme alle Regioni, che oggi conta 160.000 persone attive, con 42.000 percorsi già completati, avviata senza campagne pubblicitarie e con costi marginali inferiori a un euro per formazione erogata. Eppure, due anni fa l'Unione europea indicava il microlearning come priorità assoluta, e nessuno l'ha realizzato.*

*Questo dimostra che quando ci sediamo davvero intorno a un tavolo, le cose possono accadere.*

*Sul tema della competizione, permettetemi una precisazione. La competizione non la fanno i soggetti pubblici o i fondi: la fa il mercato. Il nostro compito è creare strumenti che consentano a tutti di competere su un piano più equilibrato. Oggi il sistema è fortemente asimmetrico: differenze enormi di budget e capacità rendono improprio parlare di competizione. Serve invece un ecosistema più bilanciato.*

*Vengo al nodo cruciale: i dati.*

*Senza dati condivisi non possiamo fare nulla. In passato abbiamo fatto politiche generaliste perché non avevamo informazioni. Abbiamo “vomitato” corsi sul sistema senza targeting, senza personalizzazione, senza impatto. Oggi stiamo cercando di cambiare questo approccio, ma non è semplice. Il Ministero, per anni, non ha avuto la titolarità dei dati sulle politiche del lavoro. C'era una frammentazione totale: INPS, Regioni, Ministero, ciascuno con un pezzo.*

*Stiamo costruendo ora infrastrutture fondamentali: il Sistema Informativo Unitario, il Fascicolo del Lavoratore, il sistema delle certificazioni delle competenze. Ma ci siamo scontrati con problemi di interoperabilità, di congruità dei tracciati, di allineamento degli albi. È per questo che è stata necessaria una proroga: non per scelta politica, ma per realismo tecnico.*

*Il punto di caduta sarà il Fascicolo del Lavoratore. Senza sapere chi è una persona, cosa ha fatto, che competenze ha, non possiamo fare targeting formativo, né aiutare davvero le imprese, soprattutto le micro e piccole imprese che non hanno uffici HR strutturati.*

*Ecco perché tavoli come questo sono fondamentali. Perché voi – fondi, enti di formazione, Regioni – avete conoscenze, relazioni, capacità di lettura del sistema che, se integrate in un sistema condiviso di dati, possono davvero cambiare le cose.*

*Senza dati condivisi, non c'è pianificazione, non c'è programmazione, non c'è futuro.*

*Concludo dicendo questo: il dato è il punto di partenza di tutto. Se riusciamo a costruire questa base comune, allora possiamo davvero progettare il futuro del lavoro e della formazione in modo serio. Grazie.*

## Natale Forlani – Presidente INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche) (16 dicembre)

*Sono particolarmente lieto di partecipare a questo appuntamento, e lo dico non solo per ragioni istituzionali. Ho anche una motivazione personale: ho un legame diretto con la vicenda dei fondi interprofessionali, dalla loro costituzione alle norme che li hanno accompagnati – con complicazioni, certo, ma anche con risultati significativi negli ultimi anni.*

*Avevo detto a me stesso: “Rimediamo all'errore del 2000”, cioè a quella scelta che – di fatto – ha isolato la potenzialità operativa, non contrattuale, delle parti sociali. In tutta Europa le parti sociali hanno svolto un ruolo strategico non solo nella regolazione del rapporto di lavoro, ma anche nell'implementazione degli investimenti sul capitale umano. Oggi, nel 2025, non servono molte parole per capire che questa è una questione cruciale.*

*Siamo davanti a un tema decisivo: le transizioni lavorative. La sostenibilità delle transizioni lavorative è, in fondo, l'essenza stessa della sicurezza sociale degli Stati nazionali. E non è un caso che, come ha osservato anche uno dei principali teorici della “terza via” già nel 2012, sia stato sottovalutato un problema enorme: la capacità delle persone di adeguarsi a tempi e modi di cambiamento dei sistemi produttivi, cambiamenti così rapidi e profondi da destabilizzare identità e sicurezza.*

*Molti politologi attribuiscono a questo fattore anche una parte delle origini del populismo nelle democrazie: l'incapacità di prevedere il proprio futuro, l'assenza di un orizzonte credibile. Una condizione che si aggrava inevitabilmente con l'invecchiamento della popolazione.*

*E qui entra un tema parallelo, spesso trascurato: la tipologia degli interventi sul capitale umano. Se la prospettiva delle transizioni lavorative cresce – e crescerà – in modo esponenziale, dobbiamo dirci con chiarezza che oggi siamo al 42% di popolazione “matura” e che, per ragioni demografiche, nel giro di 4-5 anni arriveremo al 50%. E non abbiamo ancora davvero avvertito fino in fondo l'impatto delle tecnologie: lo avvertiremo, e soprattutto lo avvertiranno gli over 50.*

*Non possiamo pensare che questo sia un fenomeno lineare o “di continuità”. Tuttavia, va riconosciuto che alcuni indicatori ci mostrano anche una capacità di adattamento degli over che non dipende solo dalla dimensione tecnico-professionale, ma anche da quella valoriale: una capacità di ibridare competenze di diversa natura, che vediamo emergere in molti campi. Probabilmente sarà proprio l'ibridazione uno dei temi centrali dei prossimi anni.*

*Detto questo, dobbiamo guardare in faccia i punti critici che ereditiamo da vent'anni di ritardi e scelte parziali.*

### *1. Servono “sensori” del fabbisogno e attori capaci di orientare*

*Ci vogliono attori che sappiano orientare i fabbisogni, che funzionino come sensori reali delle politiche attive: non dentro il processo burocratico, ma dentro le organizzazioni reali. La potenza dell'innovazione è tutta fuori dai meccanismi burocratici. Non a caso, ovunque, si stanno ripensando i modelli di governance.*

Questo vale tanto a livello macro (come assicurare capacità di investimento e di tenuta dei sistemi produttivi in un contesto di nuove insicurezze) quanto a livello micro: orientare e personalizzare i fabbisogni richiede tecniche e approcci diversi. Il problema di fondo, oggi, è che il tema dell'offerta formativa resta sullo sfondo e non viene affrontato adeguatamente.

Non servono "corsi sulle transizioni". Serve personalizzazione. E la personalizzazione implica una variabile decisiva: il tempo. Devi essere veloce. Non puoi aspettare cicli lenti, legati a NASPI, a sussidi e a procedure che – diciamo – spesso producono immobilismo. Devi intervenire subito, perché se perdi tempo le persone si arrangiano da sole. E, paradossalmente, per fortuna che è così: altrimenti saremmo falliti prima ancora di iniziare.

Questo non significa svalutare la relazione: orientamento, conoscenza, accompagnamento, affiancamento relazionale delle persone in difficoltà sono valori cruciali. Significa però riconoscere che il tema è soprattutto di governance.

E qui il passaggio necessario è chiaro: dobbiamo passare dal concetto di governance istituzionale alla governance funzionale.

## 2. La governance funzionale deve includere pezzi oggi "fuori sistema"

Nella governance istituzionale oggi mancano pezzi decisivi. Manca, ad esempio, la pubblica amministrazione, che è un fattore enorme di impatto per i territori in difficoltà. Il deficit di ricambio nella PA è una delle cause dell'emigrazione qualificata. Negli ultimi 15 anni abbiamo perso circa mezzo milione di laureati: non è una "robeta", è una trasformazione strutturale. E nei prossimi anni avremo, da qui al 2031, un potenziale turnover di 700.000 unità: profili diversi, competenze diverse, funzioni ripensate.

E, attenzione, l'ambiente di innovazione non riguarda solo i produttori; riguarda anche i consumatori, cioè la popolazione adulta che deve accedere a servizi digitalizzati. Nelle indagini OCSE sulla popolazione adulta siamo rimasti fermi per vent'anni, anche perché è mancata la spinta della digitalizzazione della pubblica amministrazione. E questo ha inciso sulla competenza della popolazione, sull'inclusione e persino sulla fiducia nelle istituzioni.

I Paesi che hanno investito in questa direzione hanno tassi di fiducia più alti: perché le persone trovano negli strumenti pubblici un affiancamento reale alle criticità della vita quotidiana.

## 3. Politica migratoria e sommerso: ipocrisie che vanno superate

Un altro pezzo fuori sistema è la politica migratoria, che è strutturalmente disallineata rispetto alla formazione dei fabbisogni. Nel peggiore dei casi alimenta il sommerso, perché procedure legali inefficienti producono esattamente ciò che si vorrebbe evitare.

Interi settori stanno in piedi con immigrati in nero. E allora non ci meravigliamo se arrivano regolarmente con un visto e poi spariscono dal circuito formale: li ritroviamo altrove, perché il sistema reale funziona così quando la governance non governa.

Qui non serve moralismo: serve programmazione vera. E serve anche qualificare i settori. Due terzi dell'occupazione italiana sono nei servizi e nelle micro imprese: se non affrontiamo la qualità del lavoro di cura, dei servizi alla persona, della sanità territoriale,



*non reggerà nulla. E non è che “l’amministrazione” risolva da sola questo problema. Va ripensato come settore strategico, come infrastruttura sociale ed economica.*

#### *4. Ricomporre i pezzi: scuola, università, apprendistato, tirocini*

*Poi ci sono interi capitoli da ricomporre: scuola secondaria, università, apprendistato, tirocini extracurricolari. Sono strumenti che devono rientrare in una governance coerente, che includa anche modelli funzionali: soggetti capaci di agire e di contribuire concretamente al risultato desiderato.*

*E il risultato desiderato è evidente: diminuire drasticamente il mismatch. Non possiamo convivere con l’uscita massiccia di competenze dal mercato del lavoro e, allo stesso tempo, con una domanda di competenze più alta rispetto all’offerta. È la “nitro e glicerina” del mercato del lavoro: l’uscita è più qualificata dei nuovi ingressi. Questo è il dato.*

#### *5. Dal PNRR al “dopo”: usare meglio le risorse, cambiare paradigma*

*Il programma GOL e le misure PNRR ci hanno dato una base. Non perfetta, ma utile. Ora, però, dobbiamo fare il salto: capire come usare meglio le risorse disponibili e come ripensare quelle che non funzionano.*

*Faccio un esempio: abbiamo speso circa 350 miliardi in incentivi alle assunzioni in 13 anni. Hanno prodotto qualche risultato, ma tutti gli indicatori mostrano che investimenti sul capitale umano combinati con la formazione producono impatti più alti. Quindi va ripensata la funzione degli incentivi.*

*C’è un paradosso che vediamo in tutte le politiche di sussidio: più allarghi la platea e più non ottieni il risultato; più allarghi la partecipazione e più i soggetti deboli vengono penalizzati. È una sorta di cannibalizzazione dell’offerta. Lo abbiamo visto col reddito di cittadinanza: una parte significativa dei beneficiari non poteva nemmeno partecipare. E una parte consistente dei poveri è rimasta esclusa. Nel frattempo, abbiamo aumentato enormemente la spesa assistenziale senza risolvere i nodi strutturali.*

*Abbiamo bruciato risorse che, se investite nei settori strategici (sanità, cura, istruzione, servizi), avrebbero ridotto davvero il divario occupazionale europeo. Due terzi del gap occupazionale italiano viene da lì.*

#### *6. Che cosa possono dare i fondi: tre funzioni strategiche*

*In questo quadro, che cosa possono offrire i fondi interprofessionali?*

*Primo: entrare pienamente nel campo delle politiche attive, senza confinare l’occupabilità ai soli lavoratori già occupati. Questa scelta, infatti, ha prodotto due limiti: ha tolto ai fondi la possibilità di funzionare come sensori del fabbisogno; ha reso più difficile cambiare il paradigma dell’apprendimento sul lavoro, perché in Italia abbiamo ereditato un pregiudizio sulla formazione aziendale e un eccesso di vincoli che hanno inaridito apprendistato e alternanza.*

*Secondo: contribuire a certificare risultati e creare fiducia. Il rapporto tra parti sociali non deve essere solo regolativo, ma partecipativo: strumenti che misurano e certificano risultati sulla base di interessi congiunti sono un cambio di passo culturale.*

*Terzo: offrire economie di scala e piattaforme di orientamento in un tessuto fatto di microimprese. Molte microimprese non hanno capacità predittiva: la loro percezione della*

*carezza di lavoro non è “scientifica”, è impressionistica. E allora servono piattaforme integrate che orientino domanda e offerta, che aumentino quantità e qualità del matching.*

*Ci sono esempi che dimostrano che funziona: nel turismo altoatesino, in alcune trasformazioni delle automotive e dei servizi, dove piattaforme tecnologiche integrate hanno generato migliaia di nuovi profili professionali in tempi brevi. È lì che si vede cosa significa avere “sensori” dell’innovazione. A noi mancano questi anelli di congiunzione.*

*7. Offerta formativa: basi robuste, micro-personalizzazione, certificazione*

*Infine: come costruire un’offerta formativa adeguata alle transizioni lavorative?*

*Serve una programmazione istituzionale solida, certo. Ma dobbiamo evitare una risposta deviante: l’iperspecializzazione. Oggi non esiste la possibilità di disegnare profili perfettamente aderenti ai fabbisogni, perché ogni filiera e ogni persona hanno modalità uniche di utilizzo delle tecnologie e di trasferimento delle competenze. Servono basi robuste, e poi capacità di microanalisi delle funzioni e di certificazione degli apprendimenti nella transizione.*

*Il modello organizzativo deve quindi essere composto da figure diverse: formatori-istruttori che vengono dal sistema produttivo; certificatori che garantiscono il risultato finale; soggetti che assicurano trasparenza verso persone, imprese e parti sociali.*

*So che può sembrare visionario, ma questi problemi li ritroveremo tra pochi mesi come questioni centrali.*

*8. Recinti o obiettivi: il senso della governance funzionale*

*Chiudo con una considerazione che per me è decisiva: dobbiamo smettere di difendere recinti di competenze istituzionali e tornare all’obiettivo finale.*

*Ricordo una discussione – anche aspra – sul tema della certificazione: “Se facciamo partecipare i fondi, siamo messi male”, si diceva. Ma il punto non è chi ha la competenza “formale”. Il punto è: che cosa dobbiamo fare per dare al sistema capacità di innovazione? Se difendiamo i recinti, perdiamo l’obiettivo.*

*Questo è il senso della governance funzionale: individuare i soggetti in grado di offrire risposte e renderli contributivi. Se restano solo “indicativi”, trasferiscono i problemi ad altri. Ed è così che si degenera nel corporativismo e nell’autoreferenzialità.*

*Gli spunti sono molti. Io mi fermo qui. Credo sia utile ora ascoltare i fondi interprofessionali e ragionare, in modo informale ma concreto, su come far evolvere questa sperimentazione lombarda e su quali parole chiave portare a sistema: la formazione come capacità di adeguarsi ai cambiamenti; il ripensamento degli incentivi; il ruolo dei fondi come anelli di ricongiunzione per la qualità e quantità della formazione; e, soprattutto, la necessità di chiamare le cose con il loro nome.*

## **Vincenzo Caridi – Capo Dipartimento Politiche attive del Ministero del Lavoro (16 dicembre)**

*Grazie, grazie davvero a tutti. Mi scuso sinceramente per il ritardo: anche se la causa è stata una riunione legata al tema del Fondo Nuove Competenze 4. Posso dire, senza timore, che è “colpa del Ministro” perché ritiene, giustamente, che il tema è talmente rilevante che richiede un confronto continuo e approfondito.*

*Il Fondo Nuove Competenze è un tema importantissimo. Non voglio definirlo un problema, ma certamente è una questione centrale, perché il primo nodo riguarda le risorse. Abbiamo davanti una programmazione che deve necessariamente essere discussa anche con il Dipartimento per le Politiche di Coesione, per individuare risorse che consentano al sistema di migliorare quanto di buono è stato fatto con FNC3, correggendo criticità e rafforzando i punti di forza.*

*Ma il vero tema non è soltanto quello delle risorse o dei dati. Il vero tema è la sinergia. Serve una sinergia reale: a livello nazionale e territoriale, tra pubblico e privato. Tutti questi livelli devono lavorare insieme per costruire una nuova formazione, che non può essere semplicemente la prosecuzione di quella che abbiamo conosciuto finora.*

*Io sono convinto che occorra fare un passo in avanti deciso verso un modello formativo nuovo, realmente utile alle imprese. In questo senso, voi – i fondi interprofessionali, gli enti che operano sul campo – siete sicuramente più vicini alla realtà concreta di quanto possiamo esserlo noi come amministrazione centrale, come “ministeriali”, come qualcuno ci ha definiti. Proprio per questo è fondamentale una condivisione degli obiettivi: se non lavoriamo insieme, il 2026 non sarà un anno facile.*

*E non sarà facile neppure la programmazione successiva. Ricordo che stiamo già guardando all'orizzonte 2028–2034: quindi parliamo di scelte che incidono nel medio-lungo periodo. È vero, oggi c'è un interesse nazionale forte a reperire risorse nel 2026, per molte ragioni, e questo rende ancora più necessario fare squadra.*

*Non basta che il Ministero sia solo un soggetto di supporto. Il Ministero deve essere sostenuto dal sistema, e il sistema – in particolare quello dei fondi interprofessionali – deve sentirsi parte integrante di questa costruzione. Posso dire che il Ministero ha sempre tenuto in grande considerazione il ruolo dei fondi, soprattutto nell'esperienza di FNC3, e l'intenzione è quella di valorizzarli ancora di più.*

*Guardando al futuro, l'obiettivo è quello di costruire un FNC4 che coinvolga in maniera ancora più diretta i fondi, anche in relazione alle politiche del lavoro, non soltanto alle politiche attive in senso stretto. Su questo avremo modo di confrontarci meglio nei prossimi momenti di lavoro.*

*Mi scuso ancora per essere arrivato di corsa. In realtà pensavo di raggiungervi solo a fine giornata, ma ho ritenuto importante portare comunque questo contributo, seppur conciso. Credo che gli spunti emersi oggi siano molto rilevanti e possano alimentare una discussione proficua già a partire da domani. Grazie davvero a tutti.*

### **Michele Distefano - Foragri (16 e 17 dicembre)**

*Ringrazio Regione Lombardia e il Net Forum per un'iniziativa che si caratterizza per il suo approccio sostanziale e per la capacità di promuovere un confronto concreto sui temi del lavoro e delle competenze.*

*I fondi interprofessionali rappresentano oggi un'importante antenna del sistema produttivo, grazie a una governance espressa direttamente dalle parti sociali. In settori come l'agricoltura, questa funzione si innesta su una bilateralità storicamente consolidata,*

capace di svolgere un ruolo autentico di corpo intermedio, vicino alle imprese e ai lavoratori.

*In un contesto economico composto in larga parte da piccole e piccolissime imprese, il funzionamento dei corpi intermedi è un elemento essenziale di tenuta del sistema. Quando questo presidio viene meno, il rischio è la perdita di capacità di rappresentanza dei fabbisogni reali. In tale quadro, anche gli enti di formazione assumono una funzione centrale, poiché traducono in pratica le politiche e gli indirizzi condivisi a livello istituzionale.*

*Dal punto di vista dei fondi, i fabbisogni delle imprese emergono con chiarezza attraverso la programmazione della formazione continua. Nel settore agricolo, la carenza di manodopera rappresenta oggi un vincolo strutturale che incide anche sulle modalità di progettazione della formazione. A questo si affianca una crescente carenza di competenze, in particolare intermedie, legate all'uso di strumenti digitali, alla gestione dei processi e alla complessità delle filiere produttive.*

*I dati confermano questa tendenza: negli ultimi quattro anni, in Lombardia, la formazione continua ha coinvolto poco più di 500 aziende agricole, con oltre 1.000 corsi realizzati e circa 8.000 lavoratori formati. Accanto alla formazione tecnico-professionale e alla sicurezza, cresce in modo significativo la domanda di competenze digitali, organizzative, gestionali e ambientali, connesse ai temi della sostenibilità.*

*Queste dinamiche rendono evidente la necessità di un maggiore coordinamento tra strumenti, politiche e attori coinvolti. Il "pluriverso" delle politiche del lavoro e della formazione non deve essere letto come un fattore di frammentazione, ma come un'opportunità di integrazione. In questa prospettiva, il rafforzamento del dialogo tra fondi, Regioni e livello nazionale rappresenta una condizione essenziale per rendere la formazione continua uno strumento realmente efficace a supporto delle imprese e dei lavoratori.*

### **Guido Guidesi - Assessore allo Sviluppo Economico – Regione Lombardia (17 dicembre)**

*Benvenuti in Lombardia e benvenuti a tutti.*

*I numeri e i dati ci dicono che la Lombardia è la locomotiva del Paese: siamo la prima Regione manifatturiera d'Europa e stiamo lavorando per continuare a esserlo. Tuttavia, spesso dal punto di vista istituzionale e politico si chiede ai sistemi produttivi di innovare, di cambiare, di anticipare i tempi. È una richiesta legittima, ma non sufficiente: per chiedere il cambiamento bisogna essere i primi a cambiare.*

*Con questo obiettivo ci siamo chiesti se la Lombardia avesse ancora un potenziale inespresso da valorizzare. La risposta è stata sì, e quel potenziale risiede soprattutto nella mancata connessione tra i molti "asset" di cui disponiamo.*



*Talvolta la ricerca universitaria non riesce a trasferirsi rapidamente nei distretti produttivi; altre volte i percorsi formativi procedono in modo autoreferenziale, senza una reale connessione con i fabbisogni delle imprese; in altri casi il credito, o altri strumenti di supporto, non dialogano efficacemente con il sistema produttivo.*

*Per affrontare questa frammentazione abbiamo introdotto un cambio di paradigma. Con la politica delle filiere abbiamo superato, per la prima volta nell'approccio pubblico al sostegno dell'economia, la tradizionale classificazione delle imprese per categorie – industria, artigianato, commercio – per adottare invece una logica verticale settoriale.*

*Una filiera tiene insieme l'impresa capofila, la supply chain, l'artigianato, i servizi, il commercio, il credito, la ricerca universitaria, i centri di trasferimento tecnologico e, in modo centrale, la formazione. Per la prima volta la strategia di un settore non viene definita solo dalle imprese, ma dall'intero ecosistema.*

*Questo approccio evolverà ulteriormente nel prossimo anno con il lancio delle Zone di Innovazione e di Sviluppo: ambiti territoriali e settoriali in cui il piano strategico manifatturiero sarà costruito con il contributo di tutti gli attori dell'ecosistema, formazione compresa. È una sfida ambiziosa, ma necessaria.*

*Connettere i nodi che già esistono significa riconoscere il valore del lavoro condiviso: fare un passo indietro individualmente per farne dieci avanti insieme. Significa anche razionalizzare le risorse pubbliche e private, ma soprattutto rispondere in modo più efficace alle esigenze delle imprese, che operano in un mercato globale in rapido e continuo cambiamento.*

*In questo contesto, la formazione assume un ruolo strategico. Una formazione flessibile, accessibile, capace di adattarsi alle contingenze del mercato, è un fattore decisivo di competitività.*

*Non solo: la capacità di offrire competenze adeguate è anche uno strumento di attrazione degli investimenti. Un investitore sceglie un territorio non soltanto per gli spazi o per gli incentivi, ma per la certezza di trovare capitale umano qualificato e una filiera formativa in grado di accompagnare l'innovazione.*

*Per questo riteniamo la formazione un elemento strutturale dello sviluppo economico della Lombardia. È il motivo per cui, insieme all'Assessore Tironi, abbiamo integrato pienamente il sistema della formazione nella strategia delle Zone di Innovazione e di Sviluppo.*

*È una sfida che richiede un cambiamento culturale profondo, che deve partire dal pubblico prima ancora che dal privato. I risultati non saranno immediati, ma è doveroso, per chi amministra, lavorare con uno sguardo lungo e una responsabilità verso il futuro.*

*Buon lavoro a tutti.*

## **Paola Nicastro – Presidente Sviluppo Lavoro Italia (17)**

*Buongiorno a tutte e a tutti. Desidero ringraziare Regione Lombardia, l'Assessore Tironi, il Direttore Mora e naturalmente Antonello Calvaruso per l'organizzazione di questa giornata. Gli incontri del Net Forum rappresentano da sempre momenti di riflessione estremamente preziosi, densi e ricchi di stimoli. Trarre delle conclusioni al termine di una*

*mattinata così intensa, nel corso della quale sono stati affrontati temi complessi con notevole profondità critica e rigore non è semplice.*

*Concordo con quanto emerso rispetto alla necessità di creare ambienti formativi nuovi, in grado di valorizzare le persone inserendole in contesti pratici e concreti. Sviluppo Lavoro Italia, in raccordo con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, opera in questa direzione, ritenendo il capitale umano la leva principale per lo sviluppo del Paese.*

*Molti interventi hanno posto l'accento sulla centralità delle persone, un concetto questo che è in linea con l'impostazione voluta dalla Commissione Europea. Lavorare per le persone, riconoscendone le peculiarità e le attitudini, significa contribuire alla crescita del sistema produttivo, migliorandone la competitività e la qualità dell'occupazione.*

*In questa prospettiva, l'azione di Sviluppo Lavoro Italia non può che svilupparsi in stretta sinergia con i territori. L'implementazione delle politiche nazionali richiede un equilibrio delicato tra una visione complessiva e strategie capaci di valorizzare le specificità locali. È fondamentale garantire pari opportunità di accesso agli strumenti a tutti i cittadini del Paese. Nel confronto a livello europeo, non rappresentiamo una singola regione, ma l'Italia nel suo insieme. Ne deriva, quindi, la responsabilità del sistema nazionale di garantire equità e coerenza nell'accesso alle politiche pubbliche.*

*La tensione positiva tra il livello nazionale e la dimensione locale può generare dinamismo, anche attraverso un uso intelligente delle nuove tecnologie. Tecnologie che possono sostenere una formazione di qualità, personalizzata e mirata a progettare percorsi coerenti con le reali esigenze produttive del Paese.*

*Un altro tema emerso più volte nel corso della discussione, e che ritengo centrale, è la necessità di uscire dal contesto classico della formazione. Questo potrebbe contribuire in modo significativo ad affrontare uno dei problemi con cui ci misuriamo quotidianamente: l'abbandono dei percorsi formativi. Sappiamo bene che molte persone avviano percorsi di formazione e, per ragioni diverse, finiscono per interromperli. È un fenomeno che stiamo riscontrando anche nell'erogazione della formazione digitale attraverso la piattaforma e i percorsi EDO: nonostante si tratti di moduli molto brevi, il tasso di abbandono rimane elevato.*

*Lavorare in contesti nuovi, stimolanti e più vicini alle esperienze reali delle persone, potrebbe contribuire a ridurre questo fenomeno e a rendere la formazione non solo accessibile, ma anche realmente attrattiva e sostenibile nel tempo. Grazie ancora a tutte e a tutti.*

### **Amarildo Arzuffi - Fondimpresa (17 dicembre)**

*Cercherò di essere brevissimo. Porto innanzitutto i saluti del nostro Direttore, Mauri: oggi era impegnato in una riunione importante del Comitato strategico, con i segretari generali e il Presidente di Confindustria, proprio su questi temi — e in particolare su quale tipo di integrazione sia possibile sperimentare, nel corso di quest'anno e di quelli a venire, dentro il sistema che si sta configurando.*

*Il punto di partenza è semplice: le domande poste dal Presidente Forlani sono assolutamente condivisibili. Siamo dentro un processo di trasformazione così veloce, così imprevisto e così impetuoso, che — come mi avrebbe detto un mio vecchio docente di*

sociologia — di fronte a una varianza così ampia possiamo rispondere in un solo modo: con la ridondanza.

È l'unica strada, perché i fattori di imprevedibilità sono tali che qualsiasi programmazione — ogni “piano di battaglia” — rischia di saltare non appena si incontra il “nemico”. La ridondanza, però, non è un gesto confuso: si costruisce attraverso un processo di sussidiarietà orizzontale, che è, a mio avviso, la risposta più adeguata all'irruzione di una modernità che sta sconvolgendo il nostro mondo.

Su questo terreno è importante, da un lato, che le parti sociali inizino — come ricordava Forlani — ad assumersi fino in fondo alcune responsabilità. Dall'altro lato, è altrettanto importante che la discussione, che ha segnato questo lungo ventennio ed è stata spesso centrata in modo quasi esclusivo sulla sussidiarietà “verticale”, trovi una composizione più matura e si apra a un confronto meno autoreferenziale.

Ricordiamoci che i principi costituzionali sono due: sussidiarietà verticale e sussidiarietà orizzontale. E l'orizzontale, nel dibattito degli ultimi anni, è stata in parte dimenticata.

Questo significa una cosa molto concreta: abbiamo bisogno di modelli di governance e di normative adeguati ad affrontare il percorso che ci attende. Da questo punto di vista, auspichiamo davvero che “sotto l'albero di Natale” possa arrivare l'innovazione annunciata — la riforma, o “riformina” — di cui il Direttore Temussi ci ha parlato: perché questi strumenti sono decisivi per poter entrare in gioco con dignità, ma anche con un livello di preparazione sufficiente.

Al di là del volontarismo, infatti, noi abbiamo bisogno di attrezzarci: servono innovazioni che consentano ai fondi interprofessionali di strutturarsi e di essere capaci di rispondere ai bisogni reali. Per questo il primo passo che auspichiamo è proprio la produzione di quell'innovazione nel mondo dei fondi che attendiamo da tempo e che speriamo possa concretizzarsi presto.

Accanto a questo, iniziative come questa sono assolutamente auspicabili. Fondimpresa ha partecipato al confronto con Regione Lombardia e continuerà a farlo: la consideriamo una sperimentazione utile.

Ieri ero in Sicilia e ho raccontato questa esperienza, dicendo chiaramente che anche lì — a breve — dovranno iniziare a pensarci. Perché la necessità di mettere a terra risorse che spesso, soprattutto in alcune regioni del Sud, faticano a tradursi in interventi concreti, è una necessità fondamentale da affrontare.

Ma per farlo serve un lavoro serio: un lavoro di networking, certo, ma anche un lavoro regolato, di costruzione di processi e assetti di governance. Altrimenti rischiamo di aumentare l'entropia, invece di costruire resilienza. Grazie.

**Giovanni Colombo - Fondazione ENAIP Milano (17 dicembre)**

Buongiorno a tutte e a tutti. Ringrazio Antonello Calvaruso e Regione Lombardia per questa opportunità.

Il senso della mia testimonianza sta proprio nel rappresentare chi, quotidianamente, opera sul campo, all'interno del sistema formativo, traducendo indirizzi, politiche e visioni in percorsi concreti, orientati sia all'inserimento lavorativo sia alla progettazione formativa in senso più ampio, in particolare sul fronte del primo accesso dei giovani al mercato del lavoro.

Evito volutamente di soffermarmi sui temi introduttivi legati all'importanza della rete: sono stati già affrontati in modo approfondito da chi mi ha preceduto e li condivido pienamente. Posso però dire che come Fondazione ENAIP su questo approccio abbiamo creduto da tempo. La formazione professionale in Lombardia, su questa partita, c'è stata, c'è e ci sarà, perché ci crediamo davvero. Lo vedo anche guardando ai colleghi di altri enti presenti oggi in sala.

Detto questo, la formazione professionale non può e non deve essere lasciata sola. Deve essere accompagnata. Oggi ho sentito pronunciare la parola "formazione" decine di volte, e questo da un lato è positivo, dall'altro mi preoccupa un po', come se la formazione fosse la panacea di tutti i problemi. Non lo è. La formazione può fare la sua parte, ma solo se tutti gli altri attori del sistema – imprese, fondi interprofessionali, istituzioni – fanno la loro.

Siamo in un territorio, quello lombardo, in cui le istituzioni credono in questa sfida: il fatto stesso di essere qui, in questa sede, con la presenza dell'Assessore, ne è una dimostrazione concreta. Tuttavia, abbiamo bisogno anche di tempi di risposta diversi, più rapidi. Si è parlato di burocratizzazione, e vorrei portare un dato molto concreto: ho chiesto ai coordinatori delle nostre sedi come impiegano il loro tempo. La risposta è stata chiara: circa il 70% del tempo è assorbito da adempimenti formali e burocratici, piattaforme, procedure, rendicontazioni. Le aziende, però, non hanno questi tempi: hanno bisogno di risposte rapide.

Vengo allora a un esempio concreto.

L'esperienza che porto riguarda la formazione degli autisti per il trasporto pubblico locale. Il bisogno emerge tra il 2023 e il 2024 e viene messo a terra grazie anche alla disponibilità di Fondimpresa, che ci ha creduto fin dall'inizio. I risultati sono questi: 130 corsi realizzati; 1.600 persone intercettate; 800 persone arrivate a fine corso; 778 inserimenti lavorativi.

Questo è un dato del 2024. Lo dico senza alcuna polemica: le aziende avevano bisogno di risposte immediate. Non potevamo attendere la definizione di protocolli che pure sono importanti e che salutiamo con favore, ma che non possono rallentare l'azione quando il fabbisogno è urgente.

C'è poi un altro aspetto fondamentale: la formazione da sola non basta. Per ottenere 800 persone sedute in aula abbiamo dovuto intercettarne 1.600. Questo perché la formazione efficace si regge, a mio avviso, su tre pilastri fondamentali.

Il primo è il lavoro in rete: stare ai tavoli territoriali, con le imprese, con il mondo sindacale, con i fondi interprofessionali. È una condizione imprescindibile.

Il secondo è la presenza reale sul territorio. Non tutti i territori sono uguali. L'autista dell'area di Voghera non è l'autista di Bergamo: esigenze, contesti e bisogni sono diversi e richiedono percorsi formativi mirati e personalizzati.



*Il terzo pilastro, spesso sottovalutato, è la presa in carico delle persone. Fare formazione non significa “copiare e incollare” percorsi standardizzati. Significa riconoscere che le persone hanno bisogni, vincoli, complessità differenti. Nei 130 corsi per autisti abbiamo costruito percorsi personalizzati: orari adattati ai territori, calendari flessibili, attenzione concreta alle condizioni di vita. Abbiamo formato anche 40 donne con carichi familiari, semplicemente modificando orari e modalità di svolgimento dei corsi. Può sembrare un dettaglio, ma non lo è: significa prendersi davvero cura del lavoratore.*

*Concludo dicendo che sono pienamente favorevole a questo percorso verso un ecosistema integrato, a patto che continui a rimanere concreto, tempestivo e centrato sulle persone. Grazie.*

### **Ilaria Pozzoli (17 dicembre)**

*Porto innanzitutto i saluti del Segretario generale, che era presente fino a pochi minuti fa ma che, a causa dello slittamento dei tempi, non ha potuto trattenersi per il suo intervento. Il mio sarà quindi un contributo di taglio tecnico, non politico.*

*Al termine di questa intensa giornata di approfondimento, mi ritrovo molto nelle riflessioni già richiamate, in particolare da Eleonora Pisicchio. C'è una reale disponibilità a “mettere le mani in pasta”, ad entrare concretamente in questa sperimentazione. Come parti sociali, rappresentiamo un territorio con numeri e dimensioni significative, e riteniamo che ciò che si sta costruendo in Lombardia possa costituire una sperimentazione realmente utile e trasferibile, con una visione a 360 gradi.*

*Su questo punto, confermiamo pienamente la nostra disponibilità a lavorare insieme. Una disponibilità che, tuttavia, deve misurarsi con tempi oggi particolarmente serrati. Lo abbiamo visto anche nelle slide presentate da Paolo Mora: la traduzione operativa della manifestazione di interesse – mi riferisco nello specifico all'esperienza del nostro fondo, Fondimpresa – dovrà concretizzarsi in azioni pratiche nel giro di pochi mesi. Questo rende necessario un lavoro immediato e molto concreto, finalizzato a capire come tradurre correttamente gli indirizzi strategici emersi.*

*Per il sistema delle imprese che rappresentiamo, è fondamentale tenere sempre presenti alcuni driver chiave: semplificazione, facilità di utilizzo e accessibilità degli strumenti. Sono questi gli elementi che consentono alle imprese di cogliere realmente le opportunità offerte e di trasformarle in un vantaggio competitivo. L'obiettivo di fondo resta infatti quello di sostenere e rafforzare la volontà di investire in formazione, che per noi è un presupposto ormai acquisito.*

*A questo proposito, è utile richiamare alcuni dati. Nel corso di un recente confronto tecnico, il direttore Mora ricordava come, nell'ambito del FSE+ 2021–2027, Regione Lombardia – pur essendo una Regione molto attenta alla formazione continua – abbia destinato circa 100 milioni di euro in sette anni a questo ambito, per l'intera platea delle imprese lombarde. Può sembrare una cifra rilevante, ma in realtà non lo è, se rapportata alla dimensione e ai fabbisogni del sistema produttivo. Non si tratta di una mancanza di attenzione, ma di un limite strutturale delle risorse pubbliche.*

*In questo scenario, il ruolo dei fondi interprofessionali diventa ancora più evidente. In questi vent'anni, i fondi hanno offerto opportunità straordinarie e concrete. Per citare solo alcuni numeri relativi a Fondimpresa: in Lombardia, le aziende aderenti al fondo sono circa 28.000 e, solo nel 2025 – anno non ancora concluso – l'investimento in conto formazione ha già raggiunto gli 80 milioni di euro. È un dato che rende evidente la portata di questo strumento.*

*È chiaro quindi che l'integrazione e la sinergia tra le politiche regionali e l'azione dei fondi interprofessionali rappresentano un passaggio cruciale. Diventa fondamentale comprendere come costruire questa integrazione rispettando, da un lato, la storia, l'identità e il ruolo dei fondi interprofessionali, che hanno dimostrato di funzionare e di rispondere efficacemente ai bisogni delle imprese; dall'altro, individuando ambiti in cui la collaborazione possa generare nuove opportunità senza snaturare un modello che ha dato risultati positivi.*

*Il futuro, dal nostro punto di vista, non sta nel mettere in discussione ciò che ha funzionato, ma nel capire dove e come aggiungere valore, costruendo sinergie che amplino le possibilità per le imprese e rendano il sistema nel suo complesso più efficace. Grazie.*

### **Paolo Mora – Direttore Centrale Istruzione Formazione e Lavoro Regione Lombardia (17 dicembre)**

*Ringrazio davvero questa platea, non solo per la qualità degli interlocutori ma anche per la partecipazione così numerosa. È un segnale tutt'altro che scontato, in un periodo particolarmente denso di impegni, e testimonia l'interesse reale verso il percorso che stiamo costruendo insieme a Net Forum. So che ci sono oltre seicento persone collegate: questo ci dice che il tema non è marginale, ma intercetta un bisogno diffuso di confronto e di prospettiva.*

*Intervengo dopo il Presidente Natale Forlani, e questo mi consente – per fortuna – di riportare il discorso su un piano più operativo e vicino alla concretezza dell'azione amministrativa. Cercherò quindi di raccontare, anche con l'ausilio di alcune slide, che cosa stiamo facendo come Regione Lombardia e verso quale direzione ci stiamo muovendo, all'interno di quello che considero a tutti gli effetti un laboratorio.*

*Abbiamo avviato questo percorso all'inizio dell'anno, nel mese di febbraio, con una serie di incontri sistematici tra l'Assessorato alla Formazione e al Lavoro e i fondi paritetici interprofessionali. L'obiettivo era chiaro: provare a ricomporre due mondi che si erano già incontrati in passato, anche qui in Lombardia, ma in una fase storica diversa e con esiti non sempre semplici. Oggi siamo arrivati a questo confronto con una maturità maggiore, sia istituzionale sia culturale.*

*Nel corso dell'estate siamo giunti alla definizione di un Protocollo di intesa quadro, approvato dalla Giunta regionale, che oggi formalizziamo anche sul piano delle sottoscrizioni. Non si tratta di un atto meramente formale: è uno strumento che chiarisce responsabilità, impegni e ambiti di lavoro, e soprattutto consente di passare dalle intenzioni alle azioni.*

*Per selezionare i soggetti con cui avviare concretamente il lavoro, abbiamo promosso una manifestazione di interesse. Non è stato un passaggio scontato: i fondi sono numerosi, molto diversi tra loro per storia, dimensioni e identità. Per una Regione come la Lombardia – che resta pur sempre una delle venti Regioni italiane – era necessario costruire un metodo trasparente e inclusivo. La prima call ha già visto l'adesione di diversi fondi; altri, anche rilevanti, stanno maturando il loro ingresso. Apriremo infatti una seconda finestra all'inizio del 2026.*

*Ciò che conta, tuttavia, non è l'elenco dei soggetti, ma che cosa vogliamo fare insieme. Il Protocollo ha una durata triennale e ci offre un orizzonte di lavoro stabile. Al centro c'è la volontà di anticipare e accompagnare le trasformazioni del mercato del lavoro, rendendo il sistema formativo più efficace, rapido e performante. Oggi, dobbiamo dirlo con onestà, questo sistema non è ancora all'altezza delle sfide che affrontiamo.*

*Come Regione stiamo già riflettendo sul “dopo GOL”, immaginando strumenti più efficaci e meno vischiosi, capaci di rispondere in tempi compatibili con i cambiamenti reali delle imprese e delle persone. Ma questo non può avvenire senza una vera convergenza tra i diversi attori. Convergenza che non significa uniformità, ma interoperabilità: dei dati, dei sistemi, delle letture dei fabbisogni.*

*Senza questa convergenza strutturata non si va da nessuna parte. E questo vale per la Lombardia come per il resto del Paese.*

*Un punto per noi decisivo è il superamento della logica della competenza esclusiva. Le politiche attive non possono più essere governate secondo lo schema “chi comanda”: pubblico contro privato, Stato contro Regioni, primo o terzo settore. Serve una rete, e una rete non è mai per definizione gerarchica o democratica in senso tradizionale. È un sistema a potere distribuito, in cui ciascun attore mette in gioco competenze e risorse specifiche. O si lavora così, o nessuno ha la bacchetta magica per risolvere i problemi.*

*Su questa base abbiamo individuato alcuni assi operativi concreti, lasciando ai fondi la libertà di concentrare il proprio contributo dove ritengono di avere maggiore valore aggiunto:*

*Condivisione dei dati e delle analisi dei fabbisogni: i fondi sono sensori di primo livello, perché più vicini alle imprese. Mettere in rete queste informazioni può rafforzare enormemente anche la programmazione regionale.*

*Costruzione di un “catalogo unico” dell'offerta formativa: non come strumento rigido, ma come rappresentazione sistemica delle opportunità disponibili, per offrire a imprese e lavoratori una visione integrata.*

*Azioni comuni e avvisi cofinanziati: qui entriamo nel terreno più operativo: sperimentazioni su target specifici, iniziative pilota, con un chiarimento puntuale dei ruoli, anche nella gestione delle risorse. La Regione è disponibile a responsabilizzare maggiormente i fondi, anche nella gestione di risorse pubbliche, e auspica un coinvolgimento crescente anche a livello statale.*

*Trasparenza e portabilità delle competenze: fascicolo del lavoratore, certificazione, riconoscimento delle competenze acquisite in contesti diversi: questo è un terreno decisivo, che va affrontato insieme a Stato e altre Regioni.*

*Integrazione tra formazione tecnico-professionale e politiche attive: l'esperienza di GOL in Lombardia lo dimostra: oltre 20.000 giovani dell'IFP sono stati coinvolti nei percorsi. Questo è un segnale concreto, che può essere ulteriormente rafforzato anche con il contributo dei fondi.*

*Accanto a tutto questo, emerge con forza la necessità di guardare a un mercato del lavoro sempre più globale. Penso ai progetti formativi all'estero, anche fuori dall'Unione europea, e alle collaborazioni internazionali. In questo senso, l'estate scorsa abbiamo lanciato un avviso per corsi IFTS all'estero che ha avuto risposte rapide e di qualità: nove corsi avviati e numerosi progetti candidati.*

*Il 2026 sarà il primo vero banco di prova di questo percorso triennale. Avvieremo da gennaio le azioni operative bilaterali con i fondi che hanno già aderito, affiancandole a un lavoro tecnico di monitoraggio e valutazione. Il confronto con altre Regioni è già in corso, e auspichiamo che questo laboratorio lombardo possa contribuire a una riflessione più ampia anche in sede di Conferenza delle Regioni.*

### **Giovanna Mavellia - Segretario generale di Confcommercio Lombardia (17 dicembre)**

*Grazie, Professore, e grazie per questo momento di confronto. Mettere insieme, come ricordava anche l'assessore Guidesi, l'intera filiera – i soggetti istituzionali, le parti sociali, chi progetta ed eroga formazione – è oggi estremamente importante.*

*La formazione non è una moda: è un nuovo modo di affrontare tempi che cambiano rapidamente. Il titolo di questo incontro richiama il "pluriverso", ma in realtà viviamo una condizione di permacrisi, che colpisce in modo particolare le piccole e microimprese. In Lombardia, su circa 850.000 imprese, il 94% è composto da micro e piccole realtà. È un dato che deve guidare ogni nostra riflessione.*

*Affrontare l'emergenza continua che caratterizza il mercato del lavoro, le trasformazioni organizzative, le pressioni sui collaboratori e sui lavoratori – soprattutto nei momenti di picco – richiede competenze nuove e una formazione capace di accompagnare le persone anche fuori da situazioni di stress e di burnout. Pensiamo, ad esempio, a ciò che è accaduto nel turismo nel periodo post-Covid. Si parla spesso di "overtourism", un termine che a noi non piace, perché in realtà segnala l'incapacità di gestire adeguatamente i servizi di accoglienza. Anche questa è una questione di competenze e di formazione.*

*La sperimentazione che Regione Lombardia sta avviando, come dice la parola stessa, è un test. Un test nel quale crediamo molto, perché le trasformazioni del mercato del lavoro saranno profonde. È stato ricordato che nei prossimi anni avremo circa sei milioni di lavoratori in uscita e poco meno di tre milioni in ingresso: un dato gravissimo, soprattutto se pensiamo ai nostri settori, quelli dei servizi e del turismo, che oggi trainano l'occupazione.*

*Ristorazione, alberghiero, commercio sono ambiti difficili anche per i giovani: richiedono impegno, flessibilità, lavoro serale e festivo, senza possibilità di smart working. Le nuove modalità di lavoro emerse nel post-Covid hanno cambiato le aspettative, ma*



*hanno anche aumentato le pressioni sulle imprese, che faticano sempre di più a trovare personale formato e disponibile. Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro è ormai strutturale.*

*In questo quadro, alcuni strumenti stanno dando risultati importanti. Penso, ad esempio, alla riforma attuata da Regione Lombardia sull'utilizzo dei fondi europei e ai voucher formativi, che rappresentano uno strumento estremamente valido. È stato giustamente ricordato – e mi associo – che occorre evitare sovrapposizioni e appesantimenti burocratici. Le imprese devono rispondere a un mercato del lavoro che chiede velocità: spesso gli imprenditori ci dicono “non ho tempo, devo inserire subito la persona nel lavoro”.*

*Come corpi intermedi, come associazioni, siamo consapevoli di questa esigenza e lavoriamo per accompagnare le imprese, anche su fronti delicati come la formazione sulla sicurezza sul lavoro, in collaborazione con le organizzazioni sindacali. Ma il mondo, nel frattempo, è diventato sempre più veloce.*

*Se non vogliamo rifugiarci in quella che Bauman chiamava “retrotopia”, cioè l'illusione di andare avanti riproponendo schemi del passato, dobbiamo accelerare, sperimentare e semplificare. Solo così la formazione potrà diventare davvero una leva efficace per sostenere le imprese, i lavoratori e i territori in questa fase di trasformazione profonda. Grazie.*

### **Franco Valente - Fondoprofessioni (17 dicembre)**

*Mi ha colpito molto l'impostazione data da Eleonora, che ci ha presentati correttamente come operatori sul terreno. È proprio da questa posizione che, in questo momento, possiamo offrire il nostro contributo: riportare idee, principi e orientamenti che abbiamo colto come particolarmente significativi e stimolanti nel confronto di questa mattina.*

*Ringrazio il Net Forum non solo per l'invito, ma soprattutto per la visione che ci è stata offerta: quella di un “pluriverso” che, come è stato detto, tende a un obiettivo comune, ovvero la costruzione di un sistema condiviso. Un sistema che, a mio avviso, parte dal riconoscimento della pluralità: pluralità di livelli, di responsabilità, di funzioni, per arrivare progressivamente a un'architettura unitaria. La ricchezza di questo percorso sta proprio nella valorizzazione delle differenze e delle specificità, che noi, come fondi, possiamo testimoniare concretamente.*

*Nel nostro caso, operiamo in quella che è stata definita l'“area buia” o il “buco nero” della formazione: la micro-dimensione, la piccolissima impresa. È qui che il tema della personalizzazione diventa decisivo e strutturale, non accessorio.*

*Vorrei ricordare che i fondi interprofessionali sono nati esattamente con questa finalità: garantire un intervento formativo rivolto agli adulti, basato sulla conoscenza e sulla valorizzazione delle competenze, delle potenzialità e, se vogliamo dirlo con chiarezza, anche dei sogni e dei progetti delle persone, in stretta relazione con le organizzazioni in cui operano. Oggi, con questo approccio e con le proposte emerse, a*

queste due dimensioni – individuo e organizzazione – si aggiunge in modo esplicito una terza: quella territoriale.

La memoria storica conta. Ricordiamo bene gli scontri e le difficoltà iniziali con le Regioni, negli anni in cui i fondi erano una novità e venivano percepiti come soggetti che entravano in un campo già presidiato, anche sul piano delle risorse. Da allora l'evoluzione è stata notevole. L'esperienza della Lombardia, che giustamente viene indicata come capofila ma che non è isolata, dimostra che oggi siamo in una fase diversa, più matura, in cui il confronto può svilupparsi su tre dimensioni integrate.

Questo percorso può portare a una reale crescita del sistema, ma richiede anche che i fondi siano messi nelle condizioni – e abbiano la volontà – di non limitarsi al ruolo di meri gestori di risorse pubbliche, pur garantite e regolamentate. Devono invece sviluppare una capacità di produzione di cultura formativa, soprattutto nella micro-dimensione, dove l'aspetto economico è spesso marginale rispetto a quello culturale.

Lo sforzo principale che compiamo ogni giorno è quello di offrire garanzie e promuovere uno sviluppo culturale che consenta alle imprese e alle persone di comprendere, vedere e sperimentare concretamente la formazione come leva di crescita. In questo senso, il catalogo formativo non va inteso come una categoria da superare o abbandonare: è spesso una porta di ingresso fondamentale, soprattutto per le micro-imprese, perché consente un primo accesso semplice e comprensibile.

Ciò che conta davvero è che a questa prima soglia segua un percorso di personalizzazione reale, capace di accompagnare la crescita dell'individuo attraverso strumenti e modalità coerenti con i suoi bisogni e con quelli del contesto produttivo.

Infine, anche le parti sociali sono chiamate a un passaggio di consapevolezza: non viene loro chiesto di gestire un apparato burocratico, ma di essere motori attivi di questa evoluzione, elementi trainanti di un sistema che deve cambiare profondamente per rispondere alle sfide che abbiamo davanti. Grazie.

### **Salvatore Monteduro - Segretario confederale UIL Lombardia (17 dicembre)**

Grazie per questa opportunità di confronto, che ritengo non solo utile ma necessaria. Un confronto che, a mio avviso, dovrebbe diventare più strutturato e continuativo nel tempo, proprio per costruire quelle relazioni di cui si parlava poco fa e che sono fondamentali per governare il cambiamento profondo che stiamo vivendo.

Ci troviamo di fronte a una trasformazione epocale. È stato ricordato negli interventi iniziali, anche richiamando letture sociologiche, quanto il contesto stia cambiando rapidamente e quanto ciascuno di noi sia chiamato a interpretare questo cambiamento, non solo a subirlo. Per rispettare i tempi, proverò a sintetizzare il mio intervento in alcuni concetti chiave.

Il primo riguarda l'alleanza di rete. In Lombardia esiste già un'esperienza significativa in questa direzione: il confronto attivato all'interno dell'Assessorato, in particolare nella sede della sottocommissione lavoro, rappresenta un luogo in cui si sta provando a costruire una rete tra soggetti diversi per affrontare insieme le grandi

*trasformazioni in atto, mettendo ciascuno a disposizione la propria competenza e responsabilità.*

*Il secondo punto riguarda la necessità dell'alleanza, che però deve partire da un presupposto essenziale: la condivisione degli obiettivi. E qui permettetemi una provocazione. Nei diversi interventi ho sentito parlare di sistemi, strumenti, modelli, ma raramente ho sentito richiamare in modo esplicito un obiettivo che per noi è centrale: la creazione di buona occupazione. La buona occupazione nasce anche dalla buona formazione. Se non partiamo da questo presupposto, diventa difficile costruire una vera sinergia tra soggetti che, pur rappresentando interessi diversi, hanno tutti un interesse comune: far crescere lo sviluppo delle persone, e in particolare dei lavoratori.*

*Quando parliamo di transizioni – digitale, tecnologica, organizzativa – tendiamo spesso a concentrarci su chi deve entrare nel mercato del lavoro: i giovani, i NEET, le nuove generazioni. È giusto, ma non sufficiente. Il cambiamento più profondo lo stanno vivendo i lavoratori che oggi sono già nel mercato del lavoro, chiamati a trasformare i propri profili professionali, le proprie competenze, il proprio modo di lavorare. Ed è a loro che dobbiamo pensare, accompagnandoli nei processi di cambiamento.*

*L'intelligenza artificiale, ad esempio, sta già incidendo in modo significativo sulla nostra quotidianità lavorativa, sulle mansioni, sui processi, sulle relazioni professionali. Di fronte a tutto questo, dobbiamo interrogarci se gli strumenti che utilizziamo oggi – penso in particolare ai cataloghi formativi – siano davvero in grado di rispondere a un cambiamento che richiede flessibilità, personalizzazione e capacità di adattamento ai singoli profili professionali.*

*È stato detto correttamente che serve una formazione individualizzata, costruita a partire da un'analisi delle competenze in ingresso, per arrivare a un percorso che riconosca competenze in uscita realmente spendibili nel mercato del lavoro. Su questo tema si parla spesso di sburocratizzazione, ma permettetemi di sottolineare una contraddizione: i processi di individuazione e validazione delle competenze, così come oggi sono concepiti, rischiano di diventare non uno strumento di semplificazione, ma un ulteriore livello di burocratizzazione.*

*Il punto decisivo, però, è un altro: queste competenze devono essere riconosciute e spendibili nel mercato del lavoro. Se le imprese non le riconoscono, se non le richiedono, rischiamo di impegnare risorse pubbliche e private senza un reale ritorno in termini di occupabilità, produttività e qualità del lavoro. Questo è un tema centrale, anche rispetto all'obiettivo di innalzare la qualità complessiva del sistema del lavoro, rendendolo più reattivo, più efficace, più vicino ai bisogni reali.*

*Tutto questo richiede la costruzione di una vera sinergia tra i diversi attori: istituzioni, fondi, parti sociali, imprese, enti di formazione. Da questo punto di vista, la UIL c'è ed è disponibile a fare la propria parte, nella convinzione che solo attraverso alleanze strutturate e obiettivi condivisi sia possibile affrontare con successo le transizioni che ci attendono. Grazie.*

**Massimo Temussi (17 dicembre)**

*Intanto grazie davvero per l'opportunità. Trovarci qui, a ridosso delle festività, significa che c'è interesse reale: non solo da parte vostra, ma anche da parte del Ministero. E lo dico con sincerità: per noi, oggi, è importante ascoltare almeno quanto parlare.*

*Non ho preparato slide, non ho preso appunti: provo a concentrarmi su alcuni punti che considero decisivi. Paolo ci ha invitato a stare "in alto", nel ragionamento. Proviamo a farlo, ma tenendo i piedi a terra.*

*1) Da dove veniamo: Garanzia Giovani come primo vero esercizio comune*

*È importante ricordare dove eravamo. Garanzia Giovani è stato, a suo modo, il primo vero esercizio in cui le Regioni hanno iniziato a confrontarsi su cose comuni, in modo più strutturato rispetto al passato. Io l'ho vissuto in pieno: per la prima volta ci si è trovati a lavorare su standard condivisi, a misurarsi insieme, a guardarsi negli occhi.*

*Non è stato un esercizio di competizione, ma di confronto costruttivo. E lì abbiamo imparato una cosa: quando si definisce un quadro comune, si può fare un salto di qualità. Però il tema dei fondi — e quindi del quadro finanziario — resta centrale, perché senza una visione corretta sulle risorse si rischia di sbagliare diagnosi e terapia.*

*2) I fondi ci sono stati, ma non li abbiamo usati bene: la programmazione non ha funzionato*

*Sui fondi, negli anni, è successo questo: le politiche di coesione europee non sono mai state spese interamente. Quindi se qualcuno pensa che "non bastano i fondi", il punto è un altro: spesso non li abbiamo utilizzati, o li abbiamo utilizzati male.*

*Abbiamo programmi settennali, poi ci sono ulteriori anni per la spesa, e spesso arriviamo a riprogrammare più e più volte. Questo non è solo un tema italiano: è un problema europeo, tanto che oggi si discute di revisione delle politiche di coesione proprio perché, in molte parti d'Europa, non hanno prodotto i risultati attesi.*

*Faccio un esempio netto: sui NEET, dopo oltre un miliardo di euro speso in formazione, siamo peggiorati nelle classifiche europee. È un dato duro, ma va detto, perché se non guardiamo i numeri non cambiamo mai paradigma.*

*3) La "fissazione" per il fondo perduto e la deriva dei progetti copia-incolla*

*Noi abbiamo parlato troppo spesso di risorse in modo distorto. Ve lo racconto con un episodio, perché rende l'idea.*

*Mi chiamano per incontrare un giovane brillante, tre lingue, grande potenziale. La prima domanda che mi fa è: "Ci sono fondi a fondo perduto?" Non chiede "che progetto posso fare", chiede "quali soldi ci sono".*

*Questa mentalità — che tutti abbiamo visto all'opera — ha fatto danni: invece di costruire progetti e poi cercare le risorse per sostenerli, abbiamo fatto il contrario. E nel frattempo abbiamo vomitato miliardi sul sistema senza un disegno coerente, alimentando la produzione seriale di corsi.*

*Lo dico in modo diretto: abbiamo visto troppo spesso progetti "copia e incolla", enti che ripetono format perché non hanno una capacità analitica adeguata per leggere un mercato del lavoro che oggi è molto più complesso.*

*E qui entra il punto culturale: possiamo parlare di innovazione e, insieme, parlare di "repertorio"? È un ossimoro. Il repertorio, per definizione, tende a fotografare ciò che è già*

consolidato. Ma oggi, se inseguiamo soltanto, scivoliamo. Non anticipiamo. E il dato è devastante: l'Italia è penultima in Europa sulla creazione di competenze digitali innovative.

4) Oggi il confronto Stato–Regioni sta funzionando: un fatto non banale

Detto questo, io vedo anche un elemento molto positivo: oggi c'è un clima di collaborazione reale tra Stato e Regioni. E non è retorica.

Sui target del PNRR — che erano sfidanti e non scontati — il risultato lo abbiamo raggiunto anche perché ci sono Regioni che hanno spinto più del dovuto e continuano a farlo, in una logica di sistema. Può sembrare un dettaglio, ma non lo è: se l'Italia fallisse un obiettivo, il pallino rosso non colpisce “una Regione”, colpisce l'Italia intera.

Questo cambio di atteggiamento — dal “mio e tuo” al “nostro” — è un patrimonio da difendere.

5) Il contesto attuale è “paradossalmente” buono, ma il mismatch resta enorme

Siamo in una fase che, letta con i dati, ha anche segnali positivi: occupazione ai massimi degli ultimi vent'anni, disoccupazione ai minimi dal 2007, inattività in calo, per la prima volta il Sud supera il 50% di tasso di occupazione, crescita dell'occupazione femminile, più contratti a tempo indeterminato rispetto agli ultimi decenni.

Questi numeri, dieci anni fa, sembravano fantascienza. Però il mismatch resta. E soprattutto, sul lato innovazione, continuiamo a essere indietro: produciamo circa 22% di laureati STEM, mentre la domanda delle imprese è molto più alta.

6) La vera transizione “madre” è quella demografica

Se devo dire qual è la transizione che condiziona tutte le altre, per me è la demografia.

L'età media lavorativa in Italia è altissima, la più alta d'Europa; l'Europa è il continente più anziano al mondo. E questo impatta tutto: la capacità di apprendere nuove tecnologie, la velocità di adattamento, la mobilità professionale.

In questi giorni ho partecipato a giornate di studio con le Nazioni Unite: il problema è globale, non è solo italiano. Anche Paesi che fino a pochi anni fa sembravano “immuni” oggi stanno affrontando lo stesso scenario.

7) PMI: servono “traduttori” tra complessità globale e bisogni reali

Ricordiamoci poi un dato strutturale: il 97,6% delle imprese italiane è piccola o piccolissima. Una micro-impresa non ha un ufficio HR, non ha una funzione di pianificazione strutturata.

Eppure è dentro questa struttura produttiva che l'Italia mantiene una manifattura tra le più rilevanti al mondo. Il problema è che spesso manca la lettura del “playground globale” — intelligenza artificiale, transizione digitale, filiere, nuove competenze — e quindi manca la capacità di capire cosa serve non solo oggi, ma “un pezzetto domani”.

Per questo servono soggetti che facciano da ponte: fondi, Regioni, attori del sistema. L'idea dell'accordo Lombardia–Fondi va in questa direzione: leggere il fabbisogno, ma leggerlo davvero, come sensore avanzato, non come compilazione burocratica.

8) Si può innovare anche nel pubblico: microlearning, piattaforme, strumenti concreti

Aggiungo una cosa: innovare si può anche nel pubblico. Lo stiamo facendo.



*Abbiamo una piattaforma di microlearning con certificazioni europee; in pochi mesi — con costi marginali — ha raggiunto decine di migliaia di persone, soprattutto giovani. È un segnale: quando si costruisce un ambiente digitale abilitante, e lo si fa insieme alle Regioni, qualcosa si muove.*

*9) PPP: necessario, ma difficile. E in Italia pesa la paura di “sbagliare”*

*La collaborazione pubblico-privato è fondamentale, ma in Italia non è semplice. Ci sono vincoli, paure, casi che hanno creato sfiducia. Eppure il PNRR nasceva anche per abbattere muri e rendere possibile un'azione comune più efficace.*

*Qui il punto è: collaborazione sì, ma su obiettivi chiari, con regole che impediscano rendite e distorsioni, e con responsabilità ben definite.*

*10) Duale, FP, FNC: quando le politiche funzionano, vanno difese e alzata l'asticella della qualità*

*Ci sono politiche che stanno funzionando e che non possiamo interrompere.*

*Il sistema duale, ad esempio, sta dando risultati importanti: numeri di crescita significativi, inserimenti, tassi occupazionali elevati. Il Fondo Nuove Competenze è un altro snodo: se assumo prima, poi devo formare e continuare a formare.*

*Ma il salto ora è qualitativo: non possiamo più accontentarci della formazione “da repertorio”. Dobbiamo costruire formazione che produce competenze del futuro, e farlo con tempi compatibili con l'innovazione.*

*Chiusura*

*Quello che possiamo fare, da subito, è questo: preservare il clima di collaborazione istituzionale che ha permesso di raggiungere risultati, e usarlo per alzare l'asticella. Non inseguire, ma anticipare. Non moltiplicare corsi, ma costruire ambienti formativi intelligenti. Non partire dai fondi, ma dai problemi reali. E poi usare i fondi come leva, non come fine.*

*Perché la sfida, nel 2026, non sarà “fare di più”: sarà fare meglio, e farlo insieme.*

## **Natale Forlani - Presidente INAPP (17 dicembre)**

*Ringrazio innanzitutto per l'invito e desidero sottolineare come il Net Forum rappresenti una delle iniziative che meglio hanno centrato l'obiettivo di far dialogare realmente gli attori del sistema. Non un dialogo formale, fondato sulla rivendicazione delle competenze istituzionali, ma un confronto orientato alla capacità dei soggetti di rispondere ai fabbisogni reali. È questa, a mio avviso, la vera cifra del lavoro che stiamo facendo: costruire quella che definisco una governance funzionale, fondata sull'efficacia delle risposte e non sulla rigidità dei ruoli.*

*Viviamo in una fase storica in cui la potenza dell'innovazione ha superato, in modo strutturale, la capacità tradizionale delle istituzioni di regolazione. Questo vale per l'economia, per il lavoro, per la formazione e per la società nel suo complesso. L'idea — tipicamente europea — che vi sia un soggetto pubblico in grado di orientare i cambiamenti attraverso gerarchie stabili e processi decisionali lineari è stata progressivamente erosa*

dalla globalizzazione e subisce oggi un'ulteriore accelerazione con l'avvento delle tecnologie digitali di seconda generazione e dell'intelligenza artificiale.

Ci troviamo, di fatto, alla chiusura di un ciclo storico: quello delle politiche europee di accompagnamento alla globalizzazione, basate sull'innovazione sociale e sulla transizione ecologica e digitale. Un ciclo che mostra limiti evidenti, perché è stato costruito su un impianto culturale che non regge più l'urto delle trasformazioni geopolitiche, tecnologiche ed economiche in atto. La conseguenza è una crescente difficoltà dei Paesi occidentali – paradossalmente proprio quelli che avevano egemonizzato il modello capitalistico-democratico – nel governare i costi sociali del cambiamento.

In questo contesto, il nodo centrale resta la sostenibilità delle transizioni. Negli anni Novanta, il modello della flexsecurity aveva posto un obiettivo chiaro: favorire la ristrutturazione delle filiere produttive governando al contempo i costi sociali, attraverso l'investimento sulle competenze e sull'occupabilità delle persone. In molti Paesi europei questo modello ha prodotto risultati significativi: crescita dell'occupazione, aumento dei salari, maggiore inclusione femminile. L'Italia, invece, è rimasta ai margini di questo percorso.

Oggi paghiamo un duplice ritardo. Da un lato, un sottoutilizzo strutturale delle risorse umane, in particolare donne e giovani; dall'altro, una scarsa capacità di trasformare il risparmio in investimenti produttivi e innovativi. I settori più esposti alla concorrenza internazionale tengono meglio della media europea; quelli legati alla domanda interna e alla spesa pubblica – sanità, istruzione, lavoro di cura – mostrano invece i maggiori divari occupazionali e di produttività. Non è un caso: sono proprio questi i settori ad alta intensità di competenze, ad alta occupazione femminile e a maggiore impatto territoriale.

Il PNRR ha parzialmente compensato questi squilibri, ma siamo ormai prossimi alla fine di questa fase straordinaria. Dal 2026 in avanti dovremo confrontarci con una riduzione degli investimenti aggiuntivi e con un quadro demografico estremamente critico: nei prossimi dieci anni usciranno dal mercato del lavoro circa sei milioni di persone, mentre gli ingressi previsti saranno poco più della metà. A questo si aggiunge un elevato tasso di sottoccupazione e una perdita progressiva di competenze, soprattutto nei mestieri tradizionali e nei processi di trasmissione intergenerazionale del sapere.

La sfida, dunque, non è semplicemente il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, ma la rigenerazione complessiva della popolazione attiva. E questo obiettivo è incompatibile con un modello burocratico di politiche attive, fondato sulla presa in carico amministrativa e su percorsi standardizzati. Le transizioni lavorative che ci attendono – e che in larga parte riguarderanno lavoratori maturi – richiedono invece percorsi personalizzati, rapidi, flessibili, costruiti nei contesti produttivi reali.

In questo scenario, le competenze non possono essere pensate come meri contenuti tecnici o specializzazioni rigide. Le competenze decisive sono sempre più relazionali, adattive, responsabili: la capacità di utilizzare le tecnologie, di trasferire conoscenza lungo le filiere, di interagire con clienti, fornitori e territori. È per questo che l'innovazione non può essere programmata esclusivamente dall'alto: deve emergere dall'interazione tra soggetti che operano nei processi reali di produzione, formazione e lavoro.

*Da qui discende la necessità di governance multilivello e multifunzionali, in cui la programmazione strategica resti distinta dalla gestione operativa, ma coinvolga attivamente tutti i soggetti capaci di generare valore: istituzioni, parti sociali, fondi interprofessionali, enti di formazione, agenzie per il lavoro, scuole e università. I fondi interprofessionali, in particolare, rappresentano un laboratorio avanzato di questa logica: non come semplici finanziatori della formazione, ma come sensori dei fabbisogni, attori di orientamento, garanti dei risultati.*

*Un ruolo cruciale sarà giocato anche dalla certificazione delle competenze e dal fascicolo del lavoratore: strumenti fondamentali per rendere visibili, trasferibili e riconoscibili i percorsi delle persone, rafforzarne l'autostima e ridurre i tempi delle transizioni. Senza dati condivisi, senza informazioni integrate sui percorsi formativi e professionali, non è possibile costruire politiche efficaci né aiutare davvero imprese e lavoratori.*

*Infine, è indispensabile un salto culturale. Il modello assistenziale che ha progressivamente sostituito quello cooperativo non è in grado di affrontare le sfide attuali. Dobbiamo spostare l'asse dalle politiche di compensazione a quelle di valorizzazione delle risorse, puntando sulla produttività come leva per redistribuire opportunità e benessere, e sull'inclusione come condizione per la crescita.*

*Se non affrontiamo ora questi nodi – culturali prima ancora che tecnici – rischiamo di continuare a disperdere risorse e competenze. Il lavoro avviato qui, in questa sede, va nella direzione giusta: costruire un sistema capace di produrre sviluppo, non di inseguirlo.*

## **Vincenzo Caridi – Capo Dipartimento Ministero del Lavoro (17 dicembre)**

*Buongiorno a tutte e a tutti. Desidero innanzitutto salutare l'Assessore e il Direttore Mora, perché questa giornata è davvero molto importante, anche – e direi soprattutto – per il Ministero. Il protocollo che è stato presentato oggi rappresenta infatti un modello che, come Ministero, guardiamo con grande attenzione. A mio avviso, esso riesce a sistematizzare in modo efficace ciò di cui il sistema ha realmente bisogno.*

*C'è innanzitutto l'esigenza di individuare con precisione i bisogni concreti delle imprese. I fondi interprofessionali hanno, da questo punto di vista, una capacità unica di intercettare tali bisogni e di tradurli in azioni operative. Accanto a questo, c'è una Regione Lombardia che offre una cornice di governance, dati e informazioni. E vi sono poi gli enti di formazione, che in questo modello assumono un ruolo fondamentale: non sono chiamati semplicemente a offrire corsi, ma a produrre risultati. Aggiungerei, inoltre, il ruolo strategico dei centri per l'impiego, come snodi fondamentali per l'ingaggio delle persone.*

*Questo è un modello che considero particolarmente interessante e che, una volta verificata la sperimentazione, mi piacerebbe poter replicare anche dal punto di vista normativo. Mi spiego meglio: oggi una Regione può scegliere se finanziare, ad esempio, diecimila ore di formazione oppure se porsi un obiettivo diverso, come aumentare del 15% il numero di persone che, dopo un percorso formativo, risultano effettivamente occupate, magari con una permanenza minima di tre o quattro mesi nel posto di lavoro. Nel primo caso la formazione è sostanzialmente una voce di spesa, un fatto contabile. Nel secondo*

*caso, invece, la formazione diventa una vera innovazione sociale, perché non è solo un servizio, ma uno strumento di trasformazione.*

*È questo il valore più profondo che colgo in questo protocollo e che, a mio avviso, dovrebbe essere tradotto anche sul piano normativo. Prima qualcuno accennava a un possibile “regalo di Natale”: io, personalmente, diffido dei regali di Natale, perché spesso sotto l'albero si trovano cose che servono poco, o che sono già state riciclate. Credo invece che la strada giusta sia un'altra: fare sinergia, una sinergia vera, concreta, e guardare a iniziative come questa per ciò che sono realmente, cioè esperienze operative da valorizzare e portare a sistema.*

*Molti hanno citato il Fondo Nuove Competenze, giunto alla sua terza edizione. È uno strumento assolutamente da migliorare, e il miglioramento passa anche attraverso una maggiore internalizzazione degli attori coinvolti. Quando parlo di attori intendo non solo il Ministero, non solo le Regioni o gli enti di formazione, ma soprattutto i fondi interprofessionali, che devono essere parte integrante del disegno.*

*Non voglio dilungarmi oltre. Sono però lieto di aver conosciuto oggi l'Assessore, che non avevo avuto modo di incontrare in precedenza, e credo che con Regione Lombardia, insieme anche al coordinamento delle Regioni – qui rappresentato da Simone – si possano costruire percorsi molto interessanti. L'impatto dell'intelligenza artificiale generativa sui processi produttivi e gestionali delle organizzazioni è ancora in gran parte da comprendere, e riguarda non solo le imprese, ma l'intero sistema organizzativo.*

*In questo contesto, il modello bilaterale, e in particolare quello dei fondi interprofessionali, si conferma un modello vincente dal punto di vista organizzativo. Occorre ora compiere un ulteriore salto di qualità, rafforzando la capacità di fare sistema e di lavorare in modo realmente sinergico.*

### **Agostino Di Maio - Assolavoro (17 dicembre)**

*Quando parliamo di ecosistema integrato, ci troviamo di fronte a una questione che è al tempo stesso semplice e complessa. Le agenzie per il lavoro operano infatti sulla frontiera del mercato del lavoro: sono a diretto contatto con il cambiamento, perché devono svolgere oggi un compito particolarmente difficile, ossia individuare le persone giuste per le imprese e formarle in funzione di fabbisogni che evolvono con grande rapidità.*

*Quanto emerso nel corso di questa giornata evidenzia con chiarezza che siamo di fronte a una vera e propria rivoluzione. Per questo desidero ringraziare, in modo tutt'altro che rituale, Regione Lombardia e l'Assessore Paolo Mora, innanzitutto per il metodo adottato. Un metodo che è stato ben rappresentato anche nella road map illustrata oggi: un metodo fondato sul confronto tra le parti, sulla condivisione delle priorità e sulla definizione congiunta degli obiettivi.*

*In questo approccio risiede già una chiave fondamentale di successo. È la differenza tra governance e government. Fare governance significa costruire un processo in cui i diversi soggetti partecipano, si ascoltano e concorrono alla definizione delle soluzioni; non si tratta di un modello in cui l'output è semplicemente la norma, il comando, l'atto*

amministrativo calato dall'alto. Oggi l'obiettivo è stare insieme, e questo non è affatto scontato.

Abbiamo bisogno di un sistema pubblico capace di mettere intorno allo stesso tavolo attori diversi, riconoscendone il ruolo e valorizzandone il contributo. Posso aggiungere poco, in termini di contenuti, rispetto alla lectio magistralis di Natale Forlani e all'intervento di Massimo Temussi, che condivido pienamente. Mi preme però sottolineare un punto richiamato da Forlani: la necessità di un salto culturale.

Questo salto culturale riguarda tutti gli attori dell'ecosistema. Significa uscire dai propri particolarismi e provare a costruire obiettivi di più ampio respiro. Non è semplice, perché le difficoltà sono reali. Rischiamo, da un lato, di rimanere chiusi nella tutela esclusiva degli interessi particolari; dall'altro, di cadere nell'illusione di raccontare soluzioni che nemmeno noi, come addetti ai lavori, riteniamo realmente praticabili.

Eppure, molte cose le sappiamo già. Sappiamo che la formazione deve essere orientata ai fabbisogni reali delle imprese. Sappiamo che la filiera dei servizi al lavoro non può essere frammentata tra formazione, accompagnamento e inserimento. Sappiamo che la qualità della formazione non può essere valutata solo in base alle ore erogate. Sappiamo che il placement dovrebbe diventare uno degli indicatori centrali per misurare l'efficacia dei percorsi formativi.

Non c'è quindi molto da inventare. C'è piuttosto da mettere alla prova la nostra capacità culturale, prima ancora che organizzativa. E c'è bisogno di un sistema politico-istituzionale che garantisca una governance trasparente ed efficiente, all'interno della quale ciascun attore possa contribuire responsabilmente ad affrontare le sfide che abbiamo di fronte.

Sono sfide profonde e strutturali, che chiamano in causa tutti. Anche le parti sociali, e parlo in particolare dal punto di vista datoriale del settore della somministrazione, sono chiamate a un cambiamento significativo. Dobbiamo superare approcci tradizionali che rischiano di non essere più adeguati a un sistema che evolve con una rapidità senza precedenti.

Concludo dicendo che questa iniziativa restituisce a Regione Lombardia una centralità che ha sempre avuto anche nel nostro immaginario e nei nostri percorsi di confronto. Il metodo adottato appare solido ed efficace, e sono convinto che da qui possano nascere risultati concreti non solo per le imprese e per le persone, ma per l'intero mercato del lavoro. Se riusciremo a costruire buone pratiche a livello regionale, avremo anche la forza di renderle esportabili in altri contesti. Grazie.

### **Innocenzo Mesagna - Segretario generale CISL Lombardia (17 dicembre)**

Anch'io desidero ringraziare Regione Lombardia e l'Assessorato per questa importante occasione di confronto. Interverrò in modo molto schematico e rapido, e me ne scuso fin da ora.

Vorrei però aprire con un inciso, sollecitato dagli interventi del presidente Natale Forlani e del direttore Massimo Temussi. Le trasformazioni continue che stiamo vivendo nella nostra società, e che producono ricadute profonde nel mondo del lavoro, non stanno



*modificando soltanto i tempi e i luoghi del lavoro, ma stanno incidendo in modo radicale anche sul significato stesso del lavoro.*

*Questa è una dimensione particolarmente rilevante per i giovani. Lo abbiamo visto chiaramente nel periodo post-Covid, anche attraverso il fenomeno delle cosiddette “grandi dimissioni”. La questione del senso del lavoro è un tema che va recuperato con forza ed è, a mio avviso, una delle chiavi per comprendere perché, nonostante le ingenti risorse messe in campo per affrontare il tema dei NEET, i risultati non siano stati quelli auspicati. Tradotto: dobbiamo ricostruire il senso del lavoro, e la formazione rappresenta il luogo privilegiato per svolgere questo compito.*

*Secondo concetto: la rete non è più un'opzione, ma un approccio necessario per affrontare problemi complessi. All'interno di questa rete dobbiamo essere in grado di integrare attenzioni e competenze multidisciplinari. Non possiamo più muoverci esclusivamente con un approccio formativo in senso stretto. Il tema dei NEET è emblematico: accanto alla dimensione formativa, dobbiamo affiancare una dimensione educativa e una dimensione motivazionale, proprio per avvicinare la formazione il più possibile alla persona, in modo realmente individualizzato, come è stato ricordato anche in precedenza.*

*Terzo elemento: tutto questo deve fare i conti con il contesto lavorativo attuale, che presenta una combinazione particolarmente complessa di fattori. Da un lato, una carenza cronica di manodopera e di competenze; dall'altro, un progressivo invecchiamento della popolazione e della forza lavoro, anche all'interno delle aziende. Se vogliamo che la formazione sia davvero centrata sulla persona, non possiamo ignorare la variabile dell'età, che incide profondamente sui bisogni, sui tempi e sulle modalità di apprendimento.*

*Da qui nasce la necessità di compiere un salto di qualità profondo dell'intero sistema della formazione. Dobbiamo puntare a un modello certamente più efficace, ma anche più partecipato. Questo richiama direttamente il tema della governance, che deve vedere sì un ruolo forte delle istituzioni, ma anche una partecipazione più attiva e strutturata delle parti sociali.*

*Devo dire che in Lombardia i risultati positivi che stiamo ottenendo sono il frutto di un lavoro realmente partecipato, promosso dall'Assessore e da tutto l'Assessorato, che ha saputo valorizzare il ruolo delle parti sociali in modo concreto e non formale.*

*Concludo sottolineando che, come CISL, abbiamo condiviso pienamente la necessità di una collaborazione più stretta tra le politiche regionali e i fondi interprofessionali. La logica è quella che ho richiamato fin dall'inizio: maggiore efficacia, ma anche maggiore condivisione e partecipazione.*

*Un'ultima riflessione, prima di passare il testimone: oggi abbiamo parlato molto di formazione, ma non possiamo dimenticare che sta cambiando il lavoro stesso, nei suoi valori, nella sua etica, nel suo significato profondo. Questo è un tema su cui anche le relazioni sindacali e datoriali sono chiamate ad avviare una riflessione seria e condivisa. Grazie a tutti.*

**Ivan Comotti - Segretario generale CGIL Lombardia (17 dicembre)**

*Credo che fermarsi a riflettere insieme, mettendo in campo sguardi diversi su ciò che accade concretamente nei luoghi di lavoro, nelle fabbriche, dove si produce reddito e salario, rappresenti sempre un avanzamento non solo del confronto, ma anche della qualità democratica delle nostre decisioni.*

*Vorrei partire da alcune criticità fondamentali che oggi abbiamo davanti, per capire se su queste riusciamo davvero a costruire una convergenza.*

*La prima riguarda la formazione professionale e i destinatari reali delle politiche formative. Oggi nei luoghi di lavoro convivono cinque generazioni di lavoratori. I dati parlano chiaro: circa il 20% dei lavoratori tra i 25 e i 35 anni partecipa a percorsi di formazione; questa percentuale scende al 7,5% tra i lavoratori dai 55 ai 67 anni. O la formazione riguarda tutte le generazioni presenti nei luoghi di lavoro, oppure non possiamo immaginare che l'interlocuzione con le nuove tecnologie sia riservata esclusivamente al trentenne laureato in ingegneria.*

*Faccio un esempio concreto per capirci: il robot che esegue la manutenzione ordinaria su una linea di imbottigliamento in una fabbrica di Bergamo dialoga certamente con il giovane tecnico, ma se non riesco a formare anche il lavoratore di 55 o 60 anni che lavora su quella linea, quel lavoratore non potrà reggere il cambiamento. Anche perché, per effetto delle riforme previdenziali, quell'età lavorativa si è allungata e continuerà ad allungarsi. Parliamo di persone che spesso hanno studiato solo all'inizio della loro vita lavorativa, magari fermandosi alla scuola media o, nel migliore dei casi, alle superiori. È evidente che esiste un limite strutturale che va affrontato.*

*Secondo punto: dobbiamo elevare la qualità della formazione erogata. Se confrontiamo il bando del Fondo Nuove Competenze 3, pubblicato dal Ministero, con molti dei progetti formativi presentati dalle imprese, emerge una distanza significativa. Da una parte, documenti che parlano di transizioni – digitale, ecologica, organizzativa – dall'altra progetti spesso ridotti a schemi compilativi, fogli Excel o Word. Qui c'è un problema reale. Le sinergie che Regione Lombardia sta proponendo hanno senso solo se servono ad alzare la qualità della formazione dispiegata, non semplicemente ad aumentare il numero dei corsi.*

*Se è vero, come sappiamo, che la polifunzionalità diventerà un elemento dirimente nelle fabbriche, soprattutto con l'introduzione dell'intelligenza artificiale, allora dobbiamo spiegare ai lavoratori che cosa significa davvero questa polifunzionalità. Non può restare una parola astratta. E, una volta spiegata, deve essere riconosciuta contrattualmente, negli inquadramenti e nei salari. Posso farlo con percorsi collettivi o individuali, sono disponibile a discuterne: il tema non è il modello, ma la possibilità reale di arrivarci.*

*Terzo elemento: l'esperienza ci dice che quando le transizioni vengono accompagnate da alleanze reali, funzionano meglio. Nelle aziende dove, attraverso accordi sindacali, abbiamo legato le ore di formazione agli andamenti della produttività e a una quota di salario variabile, abbiamo registrato una partecipazione molto più alta, soprattutto da parte di quella fascia di lavoratori tra i 45 e i 60 anni che non tornava sui banchi di scuola da decenni. Quando a quella generazione abbiamo detto che la formazione avrebbe avuto un riconoscimento economico e professionale, la risposta è stata concreta e positiva.*

*Le transizioni non si fanno contro le persone, si fanno con le persone. Se non ci si allea con chi rappresenta il capitale umano, di cui tutti giustamente parliamo, non si va da nessuna parte. E se queste persone devono assumersi nuove responsabilità e nuove competenze, devono anche avere contratti stabili e riconoscimenti adeguati. Non possono essere lavoratori precari a cui si chiede di governare la complessità delle nuove tecnologie sulle linee produttive.*

*Ultimo punto, ma non meno importante: le risorse. Qui parlo da sindacalista. Non può reggere un sistema in cui continua a esistere il prelievo forzoso dello 0,10% sui contributi, pari a circa 120 milioni di euro l'anno, sottratti alle risorse destinate alla formazione. Quelle risorse nascono con la legge 338 per finanziare la formazione dei lavoratori. Se tutti diciamo che la formazione è fondamentale, non possiamo accettare che quelle risorse vengano sistematicamente dirottate altrove.*

*Lo dico approfittando della presenza del Ministero: questo è un tema che riguarda tutti – fondi, sindacati, imprese, Regioni – e che dovrebbe portare il sistema nel suo complesso a interrogarsi e a dire con chiarezza che quella situazione non è più sostenibile. È stato un errore introdotto in passato, ma non per questo dobbiamo continuare a subirlo, soprattutto in una fase in cui le risorse diminuiscono e i fabbisogni aumentano.*

*Se vogliamo essere coerenti con quello che affermiamo, dobbiamo avere il coraggio di dirlo e di affrontarlo fino in fondo. Grazie.*

### **Simona Tironi - Assessore Istruzione, Formazione e Lavoro Regione Lombardia (17 dicembre)**

*Quando partecipiamo alla Conferenza Stato-Regioni e la Lombardia alza la mano, spesso qualcuno ci dice: "Voi siete i primi della classe". E allora cerchiamo sempre di spiegare che non è esattamente così. Forse, però, siamo tra quelli che più spesso hanno il coraggio di sperimentare, di mettersi in gioco, di provare a migliorare continuamente il sistema che rappresentiamo.*

*Essere l'ultima a intervenire non è sempre semplice, ma desidero innanzitutto ringraziare tutti coloro che, da ieri e in particolare questa mattina, si sono alternati nei diversi panel, portando contributi di grande valore. Quella di oggi è stata una vera occasione di confronto e di ascolto, e mi dispiace non essere stata presente dall'inizio della mattinata: ieri abbiamo avviato in Aula il bilancio regionale e la politica, talvolta, insegna che se non presidi un spazio rischi di perderlo. Tuttavia, non potevo mancare a questo appuntamento.*

*Il tema della formazione – che è una delle tre deleghe che porto avanti come Assessore – è oggi sempre più centrale e trasversale. In qualunque ambito ci muoviamo, emerge con forza una richiesta di formazione, ma non in termini puramente quantitativi. Non si tratta di aumentare il numero dei percorsi o dei partecipanti, bensì di innalzare la qualità della formazione che siamo in grado di erogare. Ed è proprio questa qualità a rappresentare oggi un fattore decisivo per la competitività del nostro sistema economico-produttivo.*

*Regione Lombardia abbraccia il tema della formazione a 360 gradi. La formazione parte dai primissimi passi: nei percorsi di istruzione e formazione professionale del nostro territorio coinvolgiamo quasi 100.000 ragazze e ragazzi. Questo patrimonio umano rappresenta una vera e propria “potenza di fuoco”, la benzina essenziale per il futuro del nostro sistema economico e produttivo.*

*Accanto a questo, attraverso gli enti accreditati al lavoro e alla formazione, sviluppiamo percorsi sempre più mirati anche per i lavoratori già occupati, con interventi personalizzati che tengono conto delle esigenze delle persone e, al tempo stesso, dei bisogni emergenti delle imprese. Non parliamo di percorsi standardizzati e omogenei, ma di accompagnamenti costruiti su misura, capaci di prendere per mano ogni singola persona.*

*La formazione diventa così uno strumento fondamentale per affrontare le trasformazioni rapide del mercato del lavoro. Penso, in particolare, al tema delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale: il progresso non rallenta e non si ferma. Non possiamo subirlo; dobbiamo governarlo. E questo è possibile solo investendo nelle competenze, aiutando le persone e le imprese ad affrontare consapevolmente le transizioni in atto.*

*Tutto questo, però, può avvenire solo in un modo: lavorando insieme, facendo rete, costruendo sinergie. È ciò che emerge chiaramente anche dal lavoro di questa mattina. Solo così possiamo essere davvero efficaci e capillari sul territorio. Un esempio concreto sono i Patti territoriali, che partono dai bisogni specifici dei territori e costruiscono risposte differenziate, provincia per provincia, attraverso reti locali. I territori non sono tutti uguali, e la nostra “cassetta degli attrezzi” deve consentirci di sviluppare misure ad hoc, personalizzate, realmente rispondenti alle esigenze locali.*

*Il nostro obiettivo comune non è solo avere una visione, ma pianificare insieme, passo dopo passo, il percorso da seguire. E farlo unendo le forze. In questo senso, ringrazio in modo particolare i fondi interprofessionali: il protocollo d'intesa che abbiamo sottoscritto è l'ennesima testimonianza della volontà di lavorare insieme, anche sotto il profilo dell'integrazione delle risorse.*

*Regione Lombardia gestisce una quantità molto rilevante di risorse – sui tre assessorati si arriva a sfiorare il miliardo di euro – ma non sono le risorse, di per sé, a fare la differenza. La vera differenza la fa il modo in cui le utilizziamo, la capacità di impiegarle in modo sinergico, efficace e orientato alla qualità del servizio.*

*Quando facciamo il “tagliando” alle nostre misure, non guardiamo solo all'occupabilità in senso astratto, ma all'occupazione reale, alla capacità delle persone di stare e rimanere nel mercato del lavoro nelle migliori condizioni possibili. In questo percorso è fondamentale il confronto costante con le parti sociali, che ringrazio per il contributo sempre stimolante all'interno della sottocommissione lavoro: un luogo di dialogo e di restituzione che ci aiuta anche a capire quando è necessario cambiare strada per migliorare.*

*Regione Lombardia ha una lunga storia nelle politiche attive del lavoro. Con il programma GOL ci siamo adeguati a una cornice nazionale, ma già oggi stiamo lavorando*

*insieme per sviluppare le nuove politiche attive, capaci di non lasciare indietro nessuno e di rafforzare una visione sistemica degli ecosistemi territoriali.*

*La firma del protocollo d'intesa quadro non è un punto di arrivo, ma l'inizio di un nuovo percorso. È un passaggio strategico che ci consente di pianificare, condividere una visione più ampia e potenziare ulteriormente il sistema che rappresentiamo. Anche in questo caso, Regione Lombardia sceglie di mettersi alla prova, di anticipare una cornice che non era ancora completamente definita, ma sulla quale sentiamo di essere pronti a sperimentare.*

*Non a caso, la giornata inaugurale della terza edizione del Net Forum parte proprio da qui. La Regione Lombardia vuole accompagnare questo percorso, attraversando i territori, costruendo momenti di confronto diffuso e arrivando anche a Capri per una riflessione di sintesi. Abbiamo ancora molta strada davanti a noi: oggi non arriviamo al traguardo, ma cominciamo un nuovo cammino insieme.*

### **Simone Cappelli - Regione Toscana (17 dicembre)**

*Grazie davvero per l'invito a questa iniziativa, che considero non solo molto ben costruita, ma anche particolarmente utile nel momento che stiamo attraversando. Ringrazio Paolo Mora, con cui ci siamo confrontati anche pochi giorni fa, e in effetti molte delle riflessioni che intendevo portare oggi si intrecciano con quelle emerse proprio in quell'occasione.*

*Recentemente ci siamo incontrati a Torino, tra Regioni e Agenzie regionali per il lavoro, in un'iniziativa promossa dai colleghi di Agenzia Piemonte Lavoro, con l'obiettivo di avviare una riflessione condivisa sullo stato di avanzamento dei piani di rafforzamento dei servizi per il lavoro, naturalmente nel solco della riforma GOL, già richiamata dal Presidente Forlani, e in vista del suo progressivo esaurimento. Proprio in questi giorni, tra l'altro, ci è stato comunicato che il target previsto è stato sostanzialmente raggiunto: un risultato tutt'altro che scontato, che fino a non molto tempo fa appariva persino irraggiungibile.*

*Parto da qui per sottolineare un primo elemento che considero un bilancio positivo fondamentale di questa esperienza: il metodo della leale collaborazione interistituzionale tra Regioni, Province autonome e Amministrazione centrale, in particolare il Ministero del Lavoro. Senza questo metodo, quel risultato non sarebbe mai stato conseguito. Se avessimo continuato a rimbalzare responsabilità e competenze – “questo è mio, questo è tuo, chi decide?” – non ce l'avremmo fatta. Invece il dialogo tra centro e periferia ha funzionato, e ha funzionato bene.*

*Quello che oggi forse manca è che questo metodo venga stabilizzato, che assuma una forma più strutturata, diventando un vero e proprio protocollo di cooperazione, come evocato anche dal titolo di questo confronto. Finora abbiamo lavorato molto sulla base di relazioni personali, competenze diffuse, buona volontà e senso di responsabilità. Questo ci ha permesso di ottenere risultati importanti, ma non può bastare nel medio-lungo periodo. Serve che questo modo di lavorare diventi un metodo riconosciuto e condiviso, per evitare cortocircuiti come quelli che, in altri casi, abbiamo sperimentato.*



*Penso, ad esempio, a quanto accaduto nel percorso di approvazione di alcuni provvedimenti normativi – come il decreto sul sistema delle competenze – dove il meccanismo di confronto non ha funzionato altrettanto bene, proprio per una carenza di metodo nella fase istruttoria. Ecco perché, ora che stiamo uscendo dalla fase emergenziale legata al raggiungimento dei target – una fase in cui eravamo tutti sotto pressione – abbiamo forse l'occasione, e anche il dovere, di fermarci a riflettere con maggiore calma su come vogliamo lavorare insieme nei prossimi anni, in un contesto che sarà inevitabilmente caratterizzato da risorse più limitate.*

*La governance istituzionale multilivello che oggi regola il rapporto tra Stato e Regioni in materia di politiche attive e formazione ha ormai più di dieci anni. È nata in un contesto diverso, con finalità diverse, ed è stata adattata progressivamente a condizioni profondamente mutate. Nel frattempo sono intervenute nuove norme – penso ad esempio al DL 48, che ha riformato il sistema di contrasto alla povertà e introdotto strumenti tecnologici rilevanti – e sono emerse nuove sfide: la demografia, la denatalità, il mismatch strutturale di competenze, l'impatto delle tecnologie.*

*Se vogliamo davvero affrontare queste sfide, dobbiamo avere il coraggio di ripensare le regole della cooperazione, non solo nei contenuti ma anche nei luoghi del confronto. Oggi, ad esempio, il Comitato GOL è diventato il principale spazio di dialogo, ma è legato a un programma specifico, destinato a chiudersi. In passato avevamo il Comitato per le politiche attive, anch'esso legato a una misura contingente come Garanzia Giovani. Non siamo mai riusciti a costruire un luogo stabile, sganciato dalle singole emergenze, che fosse “la casa comune” in cui Regioni, Province autonome e Amministrazione centrale possano confrontarsi in modo continuativo sulle riforme, aggiustare le norme, affrontare criticità e programmare il futuro.*

*Questo è, a mio avviso, uno snodo decisivo. All'interno di un simile quadro, potremmo anche rimettere mano al modello di presa in carico delle persone, che oggi mostra evidenti limiti rispetto alla complessità delle transizioni lavorative. È un'esigenza che tutti percepiamo e che richiede una revisione condivisa, non soluzioni isolate.*

*Un altro tema riguarda il rapporto tra pubblico e privato. Oggi esistono forti oscillazioni territoriali nei modelli di accreditamento, nei rapporti con gli operatori privati, nei sistemi di remunerazione. Chi investe per collaborare con il sistema pubblico ha bisogno di certezza e stabilità. Anche qui servirebbe individuare un set minimo di regole comuni, capace di garantire equilibrio tra processo e risultato. Non possiamo oscillare continuamente tra modelli esclusivamente orientati al risultato – che spesso non funzionano – e modelli interamente basati sul processo, come sta accadendo in questa fase.*

*Raccolgo con convinzione l'invito di Paolo Mora a valorizzare l'esperienza di cooperazione con i fondi interprofessionali, che considero molto avanzata e di grande interesse. È un'esperienza che dovrebbe essere resa accessibile a tutte le Regioni, adattandola ai contesti territoriali ma individuando un minimo comune denominatore.*

*In questo percorso, un ruolo centrale lo giocano i sistemi informativi. Non parlo solo di interoperabilità, ma di cooperazione applicativa: sistemi diversi pensati per lavorare insieme, non semplicemente per scambiarsi dati. Abbiamo già fatto passi avanti*

*importanti grazie al sistema informativo unitario, che fino a pochi anni fa nemmeno esisteva. Ma possiamo e dobbiamo fare di più, anche per semplificare i processi di rendicontazione e ridurre il carico amministrativo.*

*Vengo infine al tema, molto stimolante, del superamento del modello del catalogo formativo. Il catalogo ha avuto un pregio fondamentale: garantire la disponibilità permanente dell'offerta. Ha consentito alle persone prese in carico dai servizi di avere sempre "qualcosa" a cui accedere. Ma ha anche mostrato una rigidità evidente: spesso ciò che è disponibile non è ciò che serve davvero.*

*Dobbiamo superare questo modello, senza però tornare a una situazione in cui la formazione non è attivabile o dipende da iniziative estemporanee. La sfida è costruire ambienti formativi, più flessibili, più vicini ai luoghi dell'innovazione e della produzione, capaci di adattarsi ai bisogni reali delle persone e delle imprese, mantenendo però una base di disponibilità continua.*

*Chiudo con alcune richieste puntuali al Ministero, qui rappresentato: riaprire un tavolo stabile sulle riforme normative; lavorare seriamente sulla cooperazione applicativa tra sistemi informativi; stabilizzare e semplificare il back office delle politiche attive, riprendendo il lavoro già avviato su LEP, standard di servizio e unità di costo standard.*

*Infine, una considerazione sulle risorse: abbiamo mobilitato il sistema privato in una sfida straordinaria. Non possiamo ora "smobilitarlo" bruscamente. È vero, le risorse non saranno più quelle eccezionali degli ultimi anni, ma tra zero e troppo esiste un giusto mezzo. Sta a noi trovarlo, insieme.*