



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



PNRR M7 REPowerEU

Progetto di rafforzamento della capacità amministrativa e sociale

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Unità Di Missione per l'attuazione degli interventi
del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Report finale

Dicembre 2025



Sommario

1. Introduzione	3
1.1 Analisi di contesto	3
1.2 Obiettivi del documento	6
1.3 Criteri e strumenti di analisi	7
2. Visite studio: quadri nazionali ed evidenze	9
2.1 Romania	9
2.2 Danimarca	11
2.3 Spagna	12
2.4 Incontro con la Commissione europea a Bruxelles	14
3. Analisi comparata dei sistemi nazionali	17
3.1 Governance istituzionale e ruolo delle parti sociali	17
3.2 Mercato del lavoro: politiche, inclusione e competenze	20
3.3 Strumenti predittivi per l'analisi del mercato del lavoro	24
3.4 Sistema educativo e formativo e competenze verdi e digitali	26
4. Conclusioni	32



1. Introduzione

1.1 Analisi di contesto

L'8 dicembre 2023 il Consiglio ECOFIN ha approvato il capitolo *REPowerEU* del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) italiano, che prevede lo stanziamento di fondi dedicati al **contrasto dello *skills mismatch***, con l'obiettivo di favorire un allineamento dinamico tra domanda e offerta di competenze nei settori strategici della transizione e della crescita intelligente e sostenibile, in particolare nel comparto *green*.

Lo *skills mismatch*, ossia la mancata corrispondenza tra le professionalità e le competenze richieste dalle imprese e quelle effettivamente possedute dalle persone in cerca di occupazione o già occupate, rappresenta uno dei principali ostacoli alla crescita e alla competitività del mercato del lavoro europeo. Il disallineamento tra domanda e offerta di competenze limita non solo le opportunità occupazionali, ma anche la capacità dei sistemi produttivi di affrontare le sfide della transizione digitale e green. Tale fenomeno non si riduce a una semplice carenza di manodopera, ma determina molteplici conseguenze negative e limiti ai mercati del lavoro settoriali, territoriali e nazionali. Si manifesta secondo modalità più complesse, atte a incidere sulla capacità delle imprese di competere e innovare, nonché sulle concrete opportunità dei cittadini di accedere a percorsi professionali coerenti con la propria formazione e con le proprie aspirazioni. In tal senso, risulta essenziale favorire l'incontro tra competenze e fabbisogni produttivi all'interno di contesti lavorativi caratterizzati da condizioni eque e dignitose, orientati alla piena e "buona" occupazione e volti a contrastare fenomeni di sovraistruzione, sottoutilizzo delle competenze e sottoccupazione.

Nell'ambito del nuovo capitolo *REPowerEU* – Missione 7 del PNRR, al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è stata assegnata la titolarità:

- della **Riforma 5**, con l'obiettivo di dotare il Paese di un efficace e stabile meccanismo di contrasto al disallineamento delle competenze (*skills mismatch*), attraverso l'adozione del **Piano Nuove Competenze-Transizioni** (PNC-T). Il Piano, infatti, mira ad aggiornare il quadro regolatorio della formazione, così da dotare il Paese di condizioni normative, tecniche e operative necessarie a semplificare e fluidificare i processi di erogazione degli interventi formativi. Si



vuole inoltre intensificare l'offerta delle competenze e rafforzare i meccanismi che collegano la progettazione dei percorsi formativi con le esigenze del mercato del lavoro. Il PNC-T è stato adottato, previa intesa in Conferenza Stato-Regioni, il 30 marzo 2024 con Decreto interministeriale a firma congiunta del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, unitamente alla relativa Roadmap di attuazione. Inoltre, al fine di declinare su scala regionale le linee programmatiche declinate dal Piano, la Riforma ha previsto l'adozione, entro il 30 settembre 2025, di apposite leggi regionali volte al recepimento di meccanismi idonei a garantire che le attività formative siano pianificate sulla base dei fabbisogni espressi dal mercato del lavoro, dando priorità a quelle in cui si verifica il maggiore disallineamento delle competenze;

- dell'**Investimento 10, Progetti pilota sulle competenze "Crescere Green"**, il cui obiettivo è quello di contribuire allo sviluppo di competenze green su scala nazionale, con il coinvolgimento delle imprese e del settore privato, valorizzando la formazione in impresa. Gli interventi di formazione breve si concentrano infatti sulle competenze professionali più richieste dalla transizione verde nel mercato del lavoro, e le professioni interessate sono individuate attraverso i Patti per le competenze nell'ambito della "Riforma 5: Piano per le nuove competenze – Transizioni".

Ai fini dell'implementazione degli interventi sono state avviate interlocuzioni preliminari sui settori maggiormente impattati dalla riforma, in particolare la filiera dell'*automotive* e dell'edilizia, da cui è emersa tuttavia la necessità di interventi su più larga scala. Sono stati istituiti **tre distinti gruppi di lavoro**, ciascuno con un preciso ambito di intervento:

- gruppo di lavoro con le **parti sociali** ai fini della predisposizione e sottoscrizione del *Pact for skills*, con la partecipazione delle Regioni come uditori "attivi";
- un gruppo di lavoro delle **Regioni**, dedicato alla definizione dei contenuti della formazione, nonché di azioni di accompagnamento allo sviluppo della capacità amministrativa, in particolare con strumenti di contrasto allo skills mismatch e/o approfondimento delle opportunità provenienti dagli investimenti in competenze green;



- un gruppo di lavoro per l'**indirizzo degli interventi normativi** oggetto della milestone M7-10 “Adozione leggi regionali”, in coerenza con gli esiti dei due gruppi precedenti.

In esito ai lavori del primo gruppo di lavoro è stato quindi predisposto e adottato, con Decreto direttoriale n. 13 del 10 giugno 2025, il **Pact for Skills**, a cui hanno aderito le seguenti sigle:

- Associazione della Croce Rossa Italiana
- Associazione Forma
- Associazione Nazionale di Categoria delle Agenzie per il Lavoro – Assolavoro
- CNA – Artigiani imprenditori d'Italia
- Confartigianato Imprese
- Confcommercio – Imprese per l'Italia
- Confcooperative
- Confederazione generale dell'industria italiana – Confindustria
- Confederazione Generale dell'Agricoltura Italiana – Confagricoltura
- Confederazione generale dei sindacati autonomi dei lavoratori – CONFISAL
- Confederazione generale italiana del lavoro – CGIL
- Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori – CISL
- Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue – Legacoop
- Unione Generale del Lavoro – UGL
- Unione Italiana del Lavoro – UIL

Il *Pact for Skills* ha lo scopo di:

- promuovere la cooperazione di tutti gli attori nella programmazione degli interventi formativi in competenze occupazionali, con particolare attenzione alle categorie più vulnerabili, tra cui over 50, giovani e donne;
- indirizzare la programmazione della formazione nelle professioni e nei settori più richiesti dal mercato del lavoro e/o per favorire l'introduzione di nuove tecnologie, individuando gli strumenti più opportuni;
- promuovere la programmazione di percorsi formativi in modalità *work-based learning*, anche brevi, e la messa in trasparenza delle competenze acquisite (c.d. micro-credenziali), in particolare nei settori green, e tra questi con priorità a quelli le

cui competenze raggiunte sono riconducibili al sistema ESCO (*European Skills, Competences, Qualifications and Occupations*);

- promuovere il monitoraggio degli esiti della formazione in competenze occupazionali.

L'investimento 10 mira altresì ad aumentare la capacità delle amministrazioni, istituzioni e partner coinvolti nella pianificazione delle attività formative, cui viene destinato fino al 4% delle risorse assegnate: tali risorse sono state destinate all'attuazione del **"Progetto di rafforzamento della capacità amministrativa e sociale"** degli attori coinvolti nella pianificazione e nell'erogazione della formazione. Le quindici sigle sindacali, datoriali e del Terzo settore sottoscrittrici del *Pact for Skills* partecipano all'attuazione del Progetto, volto a promuovere momenti di studio e confronto sulle peculiarità del fenomeno dello skills mismatch, soprattutto in ambito green. L'obiettivo più ampio del progetto è quello di costruire un network stabile e operativo tra le parti sociali europee, valorizzando il dialogo, lo studio comparato e lo scambio di buone pratiche in materia di skills mismatch.

A tal fine, il confronto a livello europeo dei soggetti istituzionali e le parti economiche e sociali di tre Paesi individuati (Romania, Danimarca e Spagna), in cui si sono realizzate le visite studio nel corso del mese di novembre 2025, costituisce uno strumento fondamentale per individuare strategie di intervento efficaci e sostenibili.

1.2 Obiettivi del documento

Il presente documento mira a offrire una **sintesi comparata dei diversi modelli di contrasto allo *skills mismatch*** osservati nel corso delle tre visite studio condotte in Romania, Danimarca e Spagna, mettendo in luce punti di forza, criticità e buone prassi relative alle strategie adottate in ciascun Paese e replicabili nel contesto italiano.

Attraverso l'analisi delle esperienze di Romania, Danimarca e Spagna, il documento si propone in particolare di:

- identificare le principali evidenze in termini di ***governance*, mercato del lavoro, politiche del lavoro e della formazione, inclusione e mismatch delle competenze**;
- valorizzare le **buone prassi** osservate nei diversi contesti, evidenziando gli elementi che possono essere adattati o replicati;



- favorire il **dialogo internazionale**, stimolando un confronto costruttivo tra sistemi nazionali e contribuendo al percorso di convergenza europea.

Dal punto di vista strutturale, il report è articolato in tre sezioni.

La prima sezione (Capitolo 2. *Visite studio: quadri nazionali ed evidenze*) restituisce un quadro sintetico delle principali caratteristiche dei modelli di formazione e occupazione di Romania, Danimarca e Spagna, costruito a partire dagli incontri e dagli scambi con le istituzioni e le parti sociali. In questa sezione sono, inoltre, raccolti gli esiti dell'incontro con la Commissione europea a Bruxelles, che ha permesso di integrare la dimensione nazionale con quella europea, offrendo un quadro più ampio e prospettico delle politiche europee in materia di competenze nel contesto delineato dalla strategia europea *Union of skills* e dal Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) dell'Unione Europea 2028-2034 proposto della Commissione Europea.

La seconda sezione (Capitolo 3. *Analisi comparata dei sistemi nazionali*) propone un confronto strutturato tra i tre Paesi, organizzato per aree tematiche (*governance* istituzionale, mercato del lavoro, politiche attive e passive, inclusione e pari opportunità, mismatch delle competenze, strumenti predittivi di analisi, sistema educativo e formativo e competenze verdi).

Infine, la terza ed ultima sezione (Capitolo 4. *Conclusioni*) raccoglie le buone prassi osservate e individua le azioni che possono essere replicate anche in Italia, seppur tenendo conto delle specificità del nostro mercato del lavoro, del sistema di contrattazione collettiva, del tessuto produttivo e delle caratteristiche sociodemografiche.

A corredo del report vi è un'appendice che raccoglie i tre dossier Paese (Romania, Danimarca e Spagna) e il *Pact for Skills*, che forniscono ulteriori elementi di approfondimento e contestualizzazione del Progetto di rafforzamento della capacità amministrativa e sociale.

1.3 Criteri e strumenti di analisi

Nell'ambito del Progetto di rafforzamento della capacità amministrativa e sociale, è stato scelto un **approccio comparato e partecipativo**, volto a favorire il coinvolgimento diretto e attivo degli attori chiave impegnati sul tema dello skills mismatch, quali rappresentanti delle organizzazioni sindacali, datoriali e del Terzo settore. L'obiettivo era quello di



promuovere uno scambio strutturato di esperienze e buone pratiche tra diversi sistemi nazionali di formazione e occupazione.

Il progetto si è configurato anche come un **esempio di coprogettazione**, grazie al coinvolgimento attivo del partenariato economico e sociale e del Terzo settore in tutte le fasi di lavoro a partire dai primi mesi del 2025. Tale impostazione ha garantito, non solo una maggiore aderenza alle esigenze reali dei territori e degli attori coinvolti, ma anche un rafforzamento **concreto della capacità amministrativa** di questi ultimi, favorendo la costruzione di competenze condivise e la sperimentazione di modalità collaborative di programmazione e gestione delle politiche.

Per rendere il confronto concreto e operativo, nel mese di novembre 2025 sono state organizzate delle visite studio in tre Paesi europei, selezionati sulla base di criteri strategici:

- **rappresentatività istituzionale**, per garantire il confronto con modelli di governance differenti;
- **diversità di approcci**, così da esplorare soluzioni innovative e comparabili;
- **rilevanza tematica**, in relazione alle sfide comuni e alle specificità nazionali.

A supporto della delegazione italiana – composta dai rappresentanti di ciascuna parte firmataria del *Pact for skills* – sono stati predisposti dei **Dossier Paese**, concepiti come strumenti di lavoro operativi, che hanno fornito un quadro sintetico ma approfondito del contesto istituzionale, demografico e socio-economico degli Stati visitati, con un particolare focus sui sistemi formativi e sulle competenze green, orientando gli incontri e facilitando la successiva fase di confronto tecnico-operativo.

La scelta dei Paesi da visitare è confluita verso:

- **Romania** (12-13 novembre), in quanto Paese di recente ingresso nell'UE (2007). In sede di visita studio vi è stata la possibilità di dialogare con un ampio spettro di interlocutori istituzionali e sociali, tra cui il Ministero del Lavoro, l'Agenzia nazionale per l'impiego (ANOFM), l'Autorità Nazionale per le Qualifiche (ANC), il Consiglio Nazionale delle PMI (CNIPMMR/IMM), l'Associazione dei fornitori di servizi per le risorse umane (AFSRU), le organizzazioni sindacali CNSLR-FRATIA, la confederazione dei datori di lavoro Concordia, Confindustria Romania e Adecco Romania;



- **Danimarca** (19-20 novembre), selezionata in considerazione delle sue differenze significative nei sistemi di acquisizione delle competenze, con particolare riferimento a quelle legate alla transizione ecologica. La delegazione ha incontrato il Ministero dell'Infanzia e dell'Istruzione, l'Ambasciatrice d'Italia a Copenaghen, SMV Denmark (organizzazione danese per le piccole e medie imprese), la Federazione dei Sindacati (Fagbevægelsens Hovedorganisation), la Confederazione dei Datori di Lavoro (Dansk Arbejdsgiverforening);
- **Spagna** (25-26 novembre), individuata per le affinità geografiche, istituzionali e socioeconomiche con l'Italia. La visita ha permesso di approfondire le politiche di formazione e occupazione attraverso gli interventi del SEPE (Servizio Pubblico per l'Impiego dello Stato) e di Fundae (Fondazione Statale per la formazione professionale).

Oltre alle tre visite nei Paesi selezionati, il percorso si è arricchito con un incontro con la Commissione europea a **Bruxelles**, che si è tenuto il 10 dicembre 2025. Tale momento ha rappresentato l'occasione per presentare i primi **risultati del progetto** e, soprattutto, per avviare un confronto diretto sulle principali **traiettorie di policy** future dell'Unione Europea in materia di formazione e occupazione, nell'ambito della strategia europea Union of skills e del Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) dell'Unione Europea 2028-2034 proposto della Commissione Europea.

2. Visite studio: quadri nazionali ed evidenze

2.1 Romania

Il contesto nazionale

La Romania si trova in una fase di **profonda trasformazione** del proprio sistema di formazione professionale, delle politiche attive del lavoro, dei sistemi di formazione professionale e del rapporto tra imprese, scuola e istituzioni. Il Paese ha mostrato negli ultimi anni una crescente apertura verso strumenti europei e modelli esterni, con particolare attenzione al sistema italiano e svizzero, adottando un approccio volto a comprendere in particolare:

- le modalità di integrazione tra sistema duale, ITS e imprese;



- il funzionamento della governance multilivello (Stato-Regioni-parti sociali);
- gli strumenti utilizzati per ridurre il mismatch tra competenze e domanda del mercato;
- la gestione dell'orientamento e il modello di formazione continua lungo tutto il ciclo di vita.

Tale quadro rende la Romania un partner particolarmente rilevante per il progetto, in quanto, da un lato offre un punto di vista in evoluzione, dall'altro può rappresentare un **laboratorio di sperimentazioni rapide**, da osservare e da cui trarre anche alcuni spunti utili per il contesto italiano.

La Romania affronta, tuttavia, una forte **crisi demografica, economica e finanziaria**, con un calo della popolazione dovuto al basso tasso di natalità, all'invecchiamento e a un saldo migratorio negativo. Tali fattori incidono sul mercato del lavoro, generando un significativo disallineamento tra le competenze disponibili e quelle richieste dalle imprese. La carenza di manodopera qualificata è particolarmente evidente nei settori delle competenze digitali e green. A fronte di questa criticità, la Romania sembra voler rispondere puntando sul **rafforzamento dell'occupazione**. Sono state infatti avviate diverse misure volte a favorire il rientro di lavoratori qualificati, così da colmare il divario tra competenze disponibili e richieste. L'obiettivo è sostenere non solo le imprese nazionali, ma anche quelle straniere che scelgono di investire nel mercato rumeno, tra cui numerose realtà italiane.

Grazie alle risorse provenienti dal **PNRR** e dal **Fondo Sociale Europeo**, la Romania sta avviando programmi mirati per contrastare lo *skills mismatch*, rafforzando strumenti di formazione e politiche attive. Tali interventi, seppur ancora in fase iniziale, rappresentano segnali di cambiamento e di volontà di costruire un sistema più resiliente e capace di rispondere alle sfide del mercato del lavoro contemporaneo, anche attraverso la valorizzazione delle competenze delle nuove generazioni nel passaggio esperienziale con gli adulti.

Evidenze principali

In tale quadro si possono evidenziare alcuni aspetti centrali:



- un mercato del lavoro caratterizzato da forti **disallineamenti tra competenze** disponibili e richieste, con carenze qualitative (soprattutto digitali e verdi) e quantitative (legate alla crisi demografica e alla migrazione);
- Un forte **flusso migratorio** verso altri Paesi dell'Unione Europea (compresa l'Italia) che sottrae giovani al mercato del lavoro interno;
- una **partecipazione ancora limitata** dei lavoratori alla formazione e un coinvolgimento discontinuo delle parti sociali nei processi di definizione delle qualifiche;
- forti **disparità socio-territoriali**, con opportunità concentrate nella capitale e carenze nelle aree rurali;
- **politiche attive e passive** rivolte a giovani, donne e categorie vulnerabili, ma con risultati ancora poco chiari (indennità di disoccupazione, bonus per neolaureati);
- segnali di cambiamento attraverso **programmi mirati** per contrastare lo skills mismatch e rafforzare la formazione continua.

L'impressione generale è quella di un Paese che, pur affrontando sfide demografiche ed economiche rilevanti, sta cercando di costruire un sistema più resiliente e capace di rispondere alle trasformazioni del mercato del lavoro contemporaneo.

2.2 Danimarca

Il contesto nazionale

La Danimarca si distingue per un contesto nazionale altamente sviluppato, innovativo e dinamico, sia nella regolazione del sistema di formazione professionale sia nelle politiche del lavoro. Il Paese combina principalmente tre elementi distintivi:

- un modello maturo e strutturato di dialogo sociale;
- un sistema di protezione sociale avanzato;
- una forte attenzione culturale al benessere delle persone nella vita lavorativa e sociale.

Dal confronto tra Italia e Danimarca emergono differenze strutturali significative, legate non solo alla diversa dimensione demografica (circa 6 milioni di abitanti contro i quasi 60 milioni dell'Italia), ma anche a fattori culturali, storici e sociali. La Danimarca si presenta come un



Paese giovane, dinamico e **fortemente orientato all'innovazione**, con particolare attenzione alle competenze digitali e green.

Evidenze principali

Il contesto osservato mette in luce i seguenti aspetti principali:

- un **mercato del lavoro** fluido e ricettivo, capace di assorbire rapidamente nuova forza lavoro;
- un accesso rapido dei giovani all'**occupazione**, con percorsi di inserimento continui e stabili;
- **livelli retributivi** che garantiscono un buon potere d'acquisto;
- un **sistema formativo** integrato con le esigenze del mercato;
- **politiche migratorie** orientate ad attrarre talenti, con procedure semplificate;
- una partecipazione attiva e strutturata delle **parti sociali** alla progettazione dei percorsi formativi;
- la centralità del tema della **formazione** come leva per lo sviluppo del Paese e per accrescere la competitività del tessuto produttivo;
- un Paese che attrae giovani **studenti e lavoratori italiani**.

L'impressione generale è quella di un ecosistema economico moderno, capace di adattarsi e rinnovarsi con velocità. Tuttavia, non mancano sfide legate alla partecipazione e alla rappresentanza. Pur essendo spesso citata come esempio di uguaglianza, la Danimarca mostra ancora ritardi significativi nella presenza femminile nei ruoli dirigenziali e decisionali, soprattutto nel settore privato. Persiste, inoltre, un'alta incidenza di contratti part-time femminili, spesso legati alla conciliazione vita-lavoro; interruzioni di carriera più frequenti tra le donne e una limitata presenza femminile nei livelli apicali. Tali elementi indicano che, anche in un modello avanzato e inclusivo, permangono **disparità strutturali di genere** che richiedono interventi mirati.

2.3 Spagna

Il contesto nazionale



La Spagna presenta un sistema di formazione professionale e di politiche del lavoro che, per diversi aspetti, mostra punti di vicinanza con quello italiano. Come l'Italia, il Paese si caratterizza per una **forte articolazione territoriale**, in base alla quale le Comunità Autonome esercitano competenze specifiche e differenziate in materia di istruzione, formazione e politiche attive del lavoro, mantenendo, tuttavia, un **coordinamento centrale** attraverso il Servizio Pubblico di Impiego Statale (SEPE) e la Fondazione Statale per la formazione professionale (Fundae). Tale assetto geografico e istituzionale simile a quello italiano, comporta la necessità di armonizzare le offerte formative alle esigenze locali, garantendo al tempo stesso coerenza a livello nazionale.

Un ulteriore elemento di vicinanza riguarda la **competenza condivisa** tra Ministero del Lavoro e Ministero dell'Istruzione, che rende la gestione della formazione professionale complessa e necessitante di coordinamento. Anche in Spagna, come in Italia, si riscontra una certa **stratificazione normativa**, con sovrapposizioni e aggiornamenti che rendono il quadro regolatorio articolato e non sempre facilmente navigabile per cittadini, imprese e formatori.

Evidenze principali

L'osservazione del contesto permette di evidenziare i seguenti punti principali:

- **sistema tripartito** stabile: la Spagna ha istituito un organismo pubblico tripartito (Fundae) che coinvolge il governo, i sindacati e le associazioni datoriali. Ciò rappresenta un punto di forza rispetto al modello italiano, poiché garantisce un unico riferimento per la formazione professionale e un dialogo più fluido con il legislatore;
- chiarezza nella **divisione delle competenze**: pur non essendo centralizzato, il sistema spagnolo definisce in modo chiaro i ruoli dei diversi attori, rendendo l'organizzazione più lineare e comprensibile rispetto al modello italiano, spesso frammentato;
- uso avanzato delle **tecnologie**: la Spagna impiega sistemi informatici evoluti per la gestione e il monitoraggio della formazione professionale. Questo approccio consente maggiore trasparenza, tracciabilità ed efficienza, e rappresenta un elemento di interesse per l'Italia, soprattutto in relazione al recente sviluppo del **Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa** (SIISL).



L'impressione complessiva è quella di un Paese che, pur in presenza di complessità legate alla stratificazione normativa e alla gestione multilivello, ha saputo sviluppare, nel tempo, un sistema di *governance* partecipato, orientato alla collaborazione pubblico-privata e capace di rinnovarsi attraverso riforme organiche e investimenti tecnologici.

2.4 Incontro con la Commissione europea a Bruxelles

Il confronto tecnico con la Commissione europea a Bruxelles ha rappresentato una tappa significativa del progetto, offrendo non solo un momento di restituzione del metodo condiviso di ideazione e realizzazione del Progetto, ma anche un esercizio concreto di **dialogo multilaterale**. Attraverso workshop tematici, sono stati approfonditi **sette ambiti chiave**: (1) le Raccomandazioni Specifiche Paese in materia di politiche attive e competenze (Country Specific Recommendation); (2) la strategia *Union of Skills* per persone e imprese; (3) la coprogettazione e coprogrammazione; (4) l'analisi dei fabbisogni di competenze e l'adeguatezza delle risorse; (5) le micro-credenziali e la messa in trasparenza delle competenze; (6) la valutazione di impatto generazionale e di genere delle politiche formative; (7) gli strumenti predittivi per il mercato del lavoro.

I workshop si sono svolti mediante quattro tavoli di confronto nei quali si sono riunite rappresentanze istituzionali e le Parti economiche e sociali, che non di frequente dispongono di spazi comuni informali di discussione. La possibilità di mettere a sistema prospettive differenti ha arricchito l'analisi, rafforzando la comprensione reciproca e contribuendo a delineare traiettorie condivise di intervento.

In particolare, dai tavoli tematici sono emerse alcune riflessioni e proposte operative:

- **Raccomandazioni Specifiche Paese in materia di politiche attive e competenze (*Country Specific Recommendation – CSR*)**: nel quadro del Semestre europeo, l'Unione europea annualmente analizza i mercati del lavoro degli Stati membri attraverso strumenti come il *Joint Employment Report* e i *Country Report*, definendo le Raccomandazioni Specifiche per Paese. Sebbene non vincolanti, le CSR orientano le strategie nazionali verso priorità comuni su occupazione, competenze e inclusione sociale. Il dibattito ha evidenziato l'accento posto sul rafforzamento delle politiche attive, con attenzione alla qualità dell'occupazione, alla riduzione della



segmentazione e del lavoro irregolare, nonché al sostegno alla formazione e ai soggetti più vulnerabili. È stata, inoltre, sottolineata l'importanza di un approccio integrato tra istruzione, formazione, politiche del lavoro e welfare, al fine di ridurre le disparità di genere e garantire la stabilità degli strumenti, quale condizione di efficacia e sostenibilità delle politiche nel medio-lungo periodo;

- **Union of Skills:** è stato messo in luce come l'azione europea in materia di competenze stia evolvendo oltre il tradizionale perimetro del Fondo Sociale Europeo, adottando un approccio più ampio e integrato, mediante una gestione centralizzata con bandi a livello europeo. In questo quadro, mutuando le buone pratiche spagnole, assume centralità l'esigenza di coordinamento e di complementarità, al fine di misurare i risultati ed evitare sovrapposizioni tra attori e territori. L'approccio *Union for Skills* deve, quindi, tradursi in una programmazione coerente e sinergica tra fondi, così da amplificare l'impatto delle politiche sulle competenze e garantire una maggiore efficacia delle azioni a livello europeo e nazionale;
- **Coprogettazione e coprogrammazione:** è stata sottolineata la necessità di sviluppare processi partenariali strutturati, con istituzioni capaci di guidare e coordinare le parti sociali a livello territoriale. L'esperienza del "Progetto di rafforzamento della capacità amministrativa e sociale" e il modello spagnolo di Fundae sono stati citati come buone pratiche, mentre in Italia la frammentazione dei sistemi formativi rende urgente un maggiore coordinamento e la creazione di percorsi formativi dedicati alla coprogettazione;
- **Analisi dei fabbisogni di competenze e adeguatezza delle risorse:** il mismatch si registra sia a livello settoriale (servizi alla persona, edilizia, logistica, digitale e green) sia territoriale (Mezzogiorno e aree interne). Le cause riguardano una scarsa cultura della formazione, una burocrazia e una debole attrattività dei percorsi VET. Le soluzioni proposte includono il rafforzamento del sistema duale, una maggiore integrazione tra mondo del lavoro e dell'istruzione, l'attivazione delle MPMI, il potenziamento dei fondi interprofessionali, lo sviluppo di progetti di filiera e la formazione delle imprese all'analisi strategica e predittiva, anche con strumenti di intelligenza artificiale;



- **Micro-credenziali e messa in trasparenza delle competenze:** il dibattito ha evidenziato rischi di frammentazione dei percorsi formativi e scarsa spendibilità delle micro-credenziali, con percorsi troppo quantitativi e poco qualitativi. È emersa la necessità di garantirne il riconoscimento nel mercato del lavoro e di promuovere una cultura aziendale orientata alla certificazione, coinvolgendo i giovani imprenditori come attori del cambiamento;
- **Valutazione di impatto generazionale e di genere delle politiche formative:** è stata proposta la creazione di sistemi di valutazione articolati, con raccolta dati ex-ante, monitoraggio in itinere e valutazione ex-post. In tale processo, le parti sociali dovrebbero essere coinvolte sin dall'inizio, con unità dedicate al monitoraggio capillare. È stata, inoltre, sottolineata l'importanza delle politiche formative personalizzate e di un cambiamento culturale sulla genitorialità e sulla condivisione delle responsabilità di cura al fine di ridurre la segregazione occupazionale femminile;
- **Strumenti predittivi per il mercato del lavoro:** le esperienze italiane esistenti risultano frammentate e poco coordinate con le parti sociali. È stata condivisa la proposta di istituire un Osservatorio nazionale che integri e sintetizzi le analisi territoriali, fungendo da piattaforma operativa per la lettura dei dati. L'uso dell'IA è stato indicato come leva per elaborare indicatori utili alla valutazione delle politiche formative e occupazionali.

In generale, le riflessioni emerse durante l'incontro hanno confermato l'importanza di un **approccio partecipativo e integrato**, capace di valorizzare il contributo di tutti gli attori coinvolti. Il metodo, inoltre, ha evidenziato la necessità di **consolidare sedi di confronto multilaterale** anche a livello nazionale, quale condizione essenziale per affrontare in maniera coordinata le sfide legate allo *skills mismatch* e alla programmazione delle politiche del lavoro e della formazione.



3. Analisi comparata dei sistemi nazionali

3.1 Governance istituzionale e ruolo delle parti sociali

L'esercizio di comparazione tra Romania, Danimarca e Spagna mette in luce tre modelli profondamente diversi di *governance* istituzionale e di coinvolgimento delle parti sociali nelle politiche del lavoro e della formazione.

In **Romania** il sistema appare ancora in fase di **consolidamento**. Durante la visita è emerso che diversi attori regolano le politiche per il lavoro, la formazione e lo sviluppo delle competenze, ma le modalità di scambio e coordinamento non risultano chiare né pienamente strutturate. Prevale un **approccio centralizzato**, nel quale le decisioni vengono prese principalmente a livello politico, con un dialogo sociale che non sembra ancora radicato. Le parti sociali partecipano formalmente attraverso il Consiglio Tripartito per il Dialogo Sociale, il Consiglio Economico e Sociale e i comitati settoriali coordinati dall'Autorità Nazionale per le Qualifiche, che contribuiscono alla validazione degli standard professionali e delle nuove qualifiche. La consultazione è obbligatoria nei processi strategici e nella revisione degli standard, ma si evidenzia un'**elevata burocratizzazione** e una **scarsa operatività** dei comitati, con difficoltà nel tradurre il dialogo sociale in risultati concreti. La **contrattazione collettiva** svolge un ruolo significativo nella regolazione del lavoro e, in parte, della formazione: i contratti settoriali, come quello recentemente rinnovato nelle PMI, definiscono condizioni di lavoro e in alcuni casi prevedono disposizioni sulla formazione professionale. Tuttavia, l'impatto delle parti sociali sulla definizione delle politiche formative rimane variabile e spesso limitato da procedure complesse. Accanto a tale quadro istituzionale, alcune associazioni promuovono **progettualità autonome** grazie ai fondi europei. È il caso di Concordia, che ha promosso ricerche sulla bassa partecipazione dei lavoratori alla formazione e sull'impatto dell'intelligenza artificiale, e di Confindustria Romania, organizzazione di rappresentanza delle imprese italiane in Romania, che ha attivato nel 2024 il progetto "*Vino Acasă*" (Vieni a casa) al fine di facilitare il rientro dei migranti rumeni dall'estero, in particolare dall'Italia. Il progetto nasce per affrontare la grave carenza di manodopera qualificata in Romania e offre un pacchetto completo di garanzie che include opportunità di lavoro nelle aziende associate, assistenza sanitaria per tutta la famiglia valida in entrambi i paesi, agevolazioni per mutui per l'acquisto



della casa, supporto educativo per i figli e semplificazione delle pratiche burocratiche. Tali iniziative dimostrano come, in assenza di un quadro istituzionale pienamente strutturato, siano le singole organizzazioni a farsi carico di interventi mirati, colmando parzialmente le lacune del sistema.

Diversamente, in **Danimarca** la *governance* istituzionale si fonda su una cooperazione solida e trasparente tra governo e parti sociali, con un **dialogo sociale continuo e costante**. Le parti sociali non solo partecipano, ma orientano in modo decisivo le scelte di politica economica e occupazionale, assumendo spesso un ruolo più rilevante della stessa legislazione statale. La **contrattazione** si articola su più livelli – **nazionale, settoriale e aziendale** – assicurando coerenza generale e adattabilità locale. Lo Stato mantiene competenze su aspetti come la sicurezza sul lavoro, la fiscalità e i permessi, mentre le parti sociali gestiscono direttamente salari, pensioni, orari di lavoro e formazione. Il confronto tra le parti sociali rappresenta il livello più determinante di definizione, sia a livello centrale che territoriale e aziendale. Le istituzioni pubbliche intervengono raramente, principalmente per risolvere divergenze o per tradurre in norme quanto già convenuto in sede di concertazione. La contrattazione è centrale e svolge un ruolo pressoché totale nella regolazione del mercato del lavoro, mentre nella formazione rappresenta una parte determinante del processo. Va notato che viene lasciato ampio spazio alla contrattazione decentrata – territoriale e aziendale – che regola moltissimi aspetti cruciali sia sul lavoro che sulla formazione. Tale modello, fortemente funzionale in un sistema piccolo e coeso, è meno replicabile in contesti diversificati come quello italiano, pur offrendo spunti utili: elementi di concertazione preventiva e di avvicinamento territoriale e aziendale, soprattutto in tema di formazione, possono essere mutuati. Un elemento distintivo del modello danese è, dunque, rappresentato dalla **governance tripartita**, in cui governo, organizzazioni dei datori di lavoro e sindacati collaborano strettamente a tutti i livelli. La collaborazione non è solo formale ma sostanziale: 50 comitati settoriali, composti dalle parti sociali, sviluppano e aggiornano continuamente i programmi formativi in base alle reali esigenze del mercato del lavoro. Il Ministero dell'Istruzione approva i programmi, mentre l'Agenzia Nazionale per l'Istruzione e la Qualità ne monitora gli standard. Tale sistema garantisce che i programmi siano sempre allineati con le necessità delle imprese e che i diplomati possiedano competenze effettivamente richieste. Anche in Danimarca vi sono progettualità autonome



sostenute da fondi europei, ma queste si inseriscono in un quadro già solido e ben coordinato, dimostrando come le parti sociali siano protagoniste attive nella costruzione di strategie e strumenti.

In **Spagna**, infine, la governance si fonda su un **modello decentrato e cooperativo**, che coinvolge lo Stato, le Comunità Autonome e gli interlocutori sociali, secondo il modello dell'*Estado de las Autonomías*. Le competenze in materia di lavoro e formazione sono distribuite tra Stato, Comunità Autonome e, in parte, i Comuni. Lo Stato definisce la cornice normativa delle qualifiche e della formazione professionale, mentre le Comunità Autonome esercitano la responsabilità esecutiva e definiscono l'offerta formativa in base alle dinamiche locali del mercato del lavoro. I Comuni, pur non avendo un ruolo diretto nella definizione normativa, sono cruciali nell'attuazione e nell'erogazione di servizi di prossimità, attraverso Agenzie di Sviluppo Locale e uffici dedicati all'impiego e all'imprenditoria, che rappresentano il primo punto di contatto per cittadini e imprese. In tale contesto, i **Consigli Economici e Sociali**, attivi a livello nazionale e regionale, svolgono un ruolo importante di rappresentanza socioeconomica e di raccordo istituzionale. Le parti sociali sono consultate dal governo per l'elaborazione e l'attuazione delle politiche economiche e sociali, e le recenti **riforme** del lavoro hanno posto l'accento sulla **formazione continua** e sulla **riqualificazione**, anche in relazione alle nuove tecnologie e al lavoro a distanza. Durante la visita, alcune sigle sindacali hanno evidenziato l'interesse a ridurre l'orario di lavoro e dedicare una quota del tempo retribuito alla formazione, mentre iniziative come "*Experiencia Fundae*", finanziata da Next Generation EU, rappresentano esempi di collaborazione pubblico-privata per favorire l'aggiornamento digitale dei lavoratori, con programmi gratuiti e borse di studio annuali. Il modello spagnolo, pur segnato da forti differenziazioni territoriali, si fonda su meccanismi di coordinamento formali e istituzionali che garantiscono l'efficacia del sistema in un contesto altamente decentralizzato. In tale assetto, le parti sociali hanno un ruolo cruciale: contribuiscono alla definizione delle strategie, partecipano alla valutazione delle politiche e garantiscono che le misure di occupazione rispondano alle esigenze reali del mercato del lavoro. La governance, quindi, non è solo un meccanismo di coordinamento istituzionale, ma anche uno spazio di **dialogo sociale strutturato**, che assicura trasparenza, legittimità e coerenza nelle politiche attive e nella protezione contro la disoccupazione.



3.2 Mercato del lavoro: politiche, inclusione e competenze

Il confronto tra Romania, Danimarca e Spagna in relazione al mercato del lavoro, alle politiche attive e passive, ai processi di inclusione e *mismatch* delle competenze mette in evidenza profili diversi: la Romania presenta un mercato del lavoro ancora fragile e segnato da carenze, la Danimarca, al contrario, offre un modello maturo e coeso, mentre la Spagna si colloca in una posizione intermedia, con un forte grado di articolazione territoriale e un ampio ventaglio di strumenti di riqualificazione.

Più in dettaglio, in **Romania**, il mercato del lavoro è caratterizzato da un forte **disallineamento tra competenze** disponibili e quelle richieste dalle imprese, sia di base sia legate alle transizioni digitale e verde. I settori più colpiti sono quello delle costruzioni, manifatturiero, retail, sanità e comparti tecnologici, con una carenza significativa di profili tecnici qualificati (ingegneri, professionisti ICT, personale sanitario). Nei comparti digitali la domanda supera nettamente l'offerta, soprattutto per competenze avanzate in *cybersecurity*, *AI* e *data science*. Il *mismatch* è aggravato dal **declino demografico**, dall'**emigrazione qualificata** e dalle forti **disparità territoriali**. La Romania è infatti uno dei Paesi più colpiti dall'esodo di competenze qualificate e di manodopera specializzata con oltre sette milioni di cittadini residenti all'estero. Le politiche attive del lavoro sono rivolte principalmente a disoccupati, NEET, disoccupati di lunga durata, giovani in cerca di prima occupazione e lavoratori in transizione professionale, inclusi gli over 40. L'accesso avviene attraverso le 42 agenzie territoriali dell'ANOFM e gli 8 centri di formazione professionale, che offrono orientamento, corsi di riqualificazione, accompagnamento al lavoro e misure di sostegno per i datori di lavoro. Tutti i servizi sono gratuiti per gli utenti registrati presso il servizio pubblico per l'impiego. Il monitoraggio degli effetti delle politiche attive avviene tramite la **piattaforma ReCONNECT**, che integra database di più ministeri e produce oltre 270 indicatori, consentendo analisi predittive e territoriali.

Persistono significative disparità territoriali nell'accesso alla formazione e al lavoro, soprattutto tra aree urbane e aree rurali, dove l'offerta formativa è limitata e l'infrastrutturazione carente. Il *mismatch* è particolarmente accentuato nei distretti più piccoli, che faticano a trattenere giovani e lavoratori qualificati. Sono attivi progetti nazionali ed europei per ridurre il divario territoriale, ma permangono ostacoli legati alla scarsa



capacità amministrativa e alla debolezza dei servizi locali. In tale contesto, vengono promossi rapporti tra università e imprese al fine di contrastare l'abbandono scolastico, con percorsi formativi mirati. Il Ministero del Lavoro gestisce un servizio pubblico dedicato alla formazione continua e un programma annuale rivolto ai disoccupati. Il Registro Nazionale delle Qualifiche e i comitati settoriali svolgono un ruolo di definizione e validazione, ma il coinvolgimento delle parti sociali è discontinuo e frammentato.

La Romania promuove l'occupazione femminile, giovanile e l'inclusione attraverso programmi finanziati da fondi UE, incentivi per l'assunzione di giovani, donne e persone vulnerabili, e percorsi di formazione professionale gestiti dall'ANOFM. Particolare attenzione è rivolta ai NEET e ai disoccupati di lunga durata, con misure di orientamento, tirocini e apprendistato. Nonostante questi interventi, la disoccupazione giovanile resta elevata e gli attori istituzionali segnalano la necessità di riforme strutturali.

Sul fronte migratorio, l'integrazione avviene principalmente attraverso quote annuali di ingresso fissate dal Governo (100.000 lavoratori per il 2025, con revisione per il 2026) e percorsi di formazione professionale gestiti dall'ANOFM. I migranti vengono inseriti soprattutto nei settori con forte carenza di manodopera, come edilizia, commercio e manifatturiero. La gestione del fenomeno, tuttavia, rimane complessa e richiede un coordinamento più strutturato tra ministeri, politiche di integrazione più solide e maggiori strumenti di supporto per imprese e lavoratori.

Pur in presenza di un sistema ancora fragile e caratterizzato da criticità strutturali, in Romania si stanno sperimentando soluzioni di rilievo, come il già citato programma *Vino Acasă*, volto a incentivare il rientro dei lavoratori emigrati. Tale iniziativa promossa dalla rappresentanza di Confindustria italiana in Romania è esemplificativa dello stretto rapporto che intercorre tra i due Paesi e presenta potenzialità di adattamento e replicabilità anche in chiave transnazionale.

La **Danimarca** presenta un **mercato del lavoro estremamente fluido e ricettivo**, con circa 800.000 cambi di lavoro all'anno, sintomo della capacità di riqualificare rapidamente la forza lavoro. Il Paese, tuttavia, presenta una **carenza di personale qualificato** in tutti i settori manifatturieri, legata alle dimensioni demografiche e all'alto livello di istruzione dei giovani. La risposta affidata finora all'alta flessibilità del mercato non è più sufficiente, rendendo necessario un maggiore ricorso all'immigrazione regolare (oggi sono presenti nel Paese



circa 400.000 lavoratori migranti) e a politiche di integrazione orientate ad attrarre talenti, con procedure semplificate, anche se il Paese riconosce la necessità di gestire i percorsi di integrazione attraverso lingua, lavoro e reddito, evitando approcci selettivi basati esclusivamente sulle competenze.

L'anticipazione dei fabbisogni professionali è demandata al **confronto tripartito tra governo e parti sociali**, con il supporto di **università e centri di ricerca**. Il sistema di formazione professionale e degli adulti è molto sviluppato e mira soprattutto all'*upskilling* di categorie vulnerabili, come migranti e persone con disabilità, con sussidi pubblici per corsi serali e scuole di formazione. Non emergono particolari criticità territoriali, poiché il 90% della popolazione si concentra nelle principali città. Persistono invece **disparità di genere**, con differenze salariali tra uomini e donne. Interessante è la prospettiva di riformare la formazione dei giovani, ritardando di due anni la scelta del percorso professionale per ridurre il rischio di abbandono scolastico e l'accrescimento del gruppo dei NEET. Sul fronte delle politiche passive, oltre al sistema di *flexicurity*, è stata segnalata l'esistenza di un sistema di fondi paritetici al quale i lavoratori versano una quota per ricevere un sussidio in caso di disoccupazione.

In **Spagna**, infine, il mercato del lavoro è segnato da forti **squilibri settoriali e territoriali**. I settori più colpiti dal mismatch sono il turismo (con un disallineamento stimato al 50%), il manifatturiero, l'agricoltura e il comparto culturale. Allo scopo di monitorare e anticipare i fabbisogni, il SEPE e i servizi regionali per l'impiego pubblicano periodicamente analisi e previsioni attraverso l'**Osservatorio dell'occupazione**, incrociando dati su disoccupazione, assunzioni e tendenze economiche. Le politiche attive si concentrano sulla formazione professionale e continua, sulla riqualificazione dei lavoratori e sull'allineamento tra istruzione e mercato del lavoro. Sono stati avviati programmi specifici finanziati dal PNRR, come "*TàndEM*", "*Primera Experiencia*" e "*Investigo*", volti a favorire l'integrazione dei giovani nel mondo del lavoro attraverso formazione, tirocini e prime esperienze professionali. Apprezzabile è anche la collaborazione con realtà private, come la Croce Rossa Spagnola, che segnala giovani da inserire nei programmi. Alcuni strumenti prevedono incentivi economici per la mobilità territoriale e indennizzi per la residenza, mentre una quota dei partecipanti è orientata a percorsi formativi su competenze digitali e clima. Oltre ai giovani, sono previsti interventi mirati per donne, persone con disabilità,



residenti in aree rurali e disoccupati over 52, oltre che per migranti rientrati nel Paese e vittime di violenza di genere. Il fenomeno migratorio è affrontato con percorsi di formazione linguistica, professionale e socio-lavorativa, con progetti specifici come quello della regione Murcia, che coordina servizi per l'impiego e la formazione per creare percorsi personalizzati. La presenza di migranti provenienti dall'America Latina facilita l'integrazione culturale e linguistica, ma resta centrale l'offerta di percorsi formativi in settori strategici come edilizia ed energia.

Una buona pratica segnalata riguarda la riqualificazione professionale finanziata: in caso di mancata copertura totale dei fondi disponibili, fino al 30% può essere destinato alla formazione di persone disoccupate, garantendo inclusione e pari opportunità.

Con il Real Decreto 1069/2021 è stata, altresì, approvata la **Strategia Spagnola di Sostegno Attivo all'Occupazione 2021-2024**, quadro di riferimento nazionale che ha guidato le politiche del lavoro in Spagna nel quadriennio successivo alla pandemia. La strategia è stata approvata con l'obiettivo di sostituire in modello basato su misure passive di sostegno al reddito a un sistema centrato su **politiche attive e personalizzate**. Il piano ha puntato sulla modernizzazione dei servizi pubblici per l'impiego, rendendoli più digitali ed efficienti, sulla riduzione della disoccupazione giovanile e femminile attraverso programmi mirati di inserimento e formazione, e sulla qualificazione continua dei lavoratori attraverso percorsi brevi e microcredenziali. Un altro asse fondamentale è rappresentato dall'**inclusione sociale**, con misure specifiche per disoccupati di lunga durata, persone vulnerabili e lavoratori con disabilità, mentre grande attenzione è stata rivolta all'allineamento delle competenze alle transizioni verde e digitale. La strategia, sostenuta anche dai fondi europei Next Generation EU, ha coinvolto ministeri, comunità autonome, imprese e sindacati, configurandosi come un vero patto sociale.

La **Legge 28 febbraio 2023 n. 3 sull'Occupazione**, che regola la politica del lavoro in Spagna, mira a modernizzare il sistema occupazionale, rafforzando il Sistema Nazionale di Impiego e introducendo la *Cartera Común de Servicios*, un portafoglio di servizi garantiti per cittadini e imprese, accessibile anche in modalità digitale. La legge pone al centro la **formazione continua**, con particolare attenzione alle competenze digitali, considerate essenziali per la competitività e l'innovazione, e promuove l'inclusione sociale e territoriale.



La **Resolución del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) del 21 novembre 2024** rappresenta una prosecuzione operativa della Strategia Spagnola di Sostegno Attivo all'Occupazione 2021-2024 e ne traduce i principi in misure concrete per le imprese e i lavoratori, assicurandone la continuità e l'attuazione pratica e mantenendo viva la logica di politiche attive basate su **formazione permanente, inclusione e digitalizzazione**. La risoluzione stabilisce un insieme di misure in materia di formazione sul lavoro, applicabili alle iniziative di formazione programmate dalle imprese per il 2025. Tali misure, già introdotte in via straordinaria nel 2020 e prorogate negli anni successivi, confermano l'uso dell'aula virtuale e di modalità digitali come strumenti equivalenti alla formazione in presenza, semplificano le procedure di comunicazione dell'avvio dei corsi e mantenendo l'estensione ai permessi individuali di formazione. L'obiettivo è rafforzare la qualità e la flessibilità della formazione continua, anticipando le esigenze del tessuto produttivo e sostenendo la competitività delle imprese.

3.3 Strumenti predittivi per l'analisi del mercato del lavoro

Per quanto riguarda gli strumenti per l'analisi predittiva, risultano particolarmente significative le esperienze maturate dalla Danimarca e dalla Spagna. I Paesi hanno investito nella creazione di sistemi tecnologici avanzati, a dimostrazione di come l'integrazione tra analisi dei dati, intelligenza artificiale e servizi pubblici per l'impiego possa generare sistemi più efficaci, personalizzati e orientati ai bisogni reali di cittadini e imprese.

La **Romania** ha predisposto un sistema integrato per l'analisi del mercato del lavoro e della formazione. Il progetto si articola su **tre meccanismi principali**: il primo è dedicato al monitoraggio dell'inserimento lavorativo dei diplomati e dei qualificati dei percorsi di istruzione e formazione professionale; il secondo si concentra sull'anticipazione dei fabbisogni di competenze richieste dal mercato del lavoro; il terzo è finalizzato alla valutazione e al monitoraggio delle politiche pubbliche in materia di misure attive e formazione professionale. A supporto di questi meccanismi è stata sviluppata con il finanziamento dei fondi strutturali europei la già citata piattaforma ReCONNECT, un'applicazione progettata per sincronizzare, interconnettere, testare, aggiornare e monitorare i dati raccolti attraverso un sistema unico di monitoraggio e valutazione dell'integrazione tra formazione professionale, inserimento occupazionale dei qualificati, analisi dei fabbisogni formativi e politiche attive del lavoro. La piattaforma elabora oltre 270



indicatori distribuiti tra i tre meccanismi, calcolati utilizzando il linguaggio nativo SAS. Per ciascuna area di analisi sono stati sviluppati specifici set di indicatori e strumenti di monitoraggio, organizzati secondo una logica temporale coerente con i processi operativi.

In **Spagna**, il SEPE ha sviluppato due iniziative innovative volte a integrare tecnologie avanzate per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro:

- **LEO (clasificador de CNO)** è un classificatore automatico delle offerte di impiego che utilizza tecniche di elaborazione del linguaggio naturale per assegnare il Codice Nazionale delle Occupazioni (CNO-11) alle posizioni lavorative pubblicate. La sua utilità principale consiste nella semplificazione dei processi di intermediazione: disponendo dei dati sulla domanda in formato standardizzato, diventa immediato assegnare le offerte ricevute classificandole secondo il CNO;
- **SEND@** è un'applicazione che supporta l'orientamento professionale e migliora l'intermediazione dei servizi per l'impiego, attraverso l'uso combinato di dati statistici e analisi predittiva. Nello specifico, il sistema aiuta gli orientatori del lavoro nella presa di decisioni, fornendo raccomandazioni personalizzate ai cittadini in cerca di occupazione. Le raccomandazioni riguardano potenziali occupazioni, servizi disponibili, necessità formative e risorse formative, tutte calibrate sul profilo individuale e sulla situazione lavorativa del beneficiario. Dal punto di vista tecnico, SEND@ impiega tecniche di Big Data per elaborare raccomandazioni statistiche basate su cluster di utenti con caratteristiche simili. L'applicazione integra, inoltre, tecniche di machine learning e intelligenza artificiale, sviluppando diversi casi d'uso per ottimizzare i processi decisionali. Tra questi, il *recomendador de servicios* combina modelli di intelligenza artificiale per proporre ai richiedenti una lista personalizzata di servizi per l'impiego, ordinati secondo il loro profilo e le preferenze dichiarate, con l'obiettivo di facilitare l'accesso a contratti di maggiore qualità o a posizioni più stabili. Il *recomendador de ocupaciones y mejoras* offre invece suggerimenti mirati per migliorare l'occupabilità del singolo individuo, includendo raccomandazioni su altre occupazioni potenziali o percorsi di formazione linguistica. Infine, il modulo *parados de larga duración* utilizza modelli predittivi per calcolare il livello di rischio di un determinato cittadino di cadere in una situazione di



disoccupazione di lunga durata, considerando finestre temporali di sei mesi o un anno, permettendo così interventi preventivi e tempestivi.

Volgendo, infine, lo sguardo all'**esperienza danese**, l'Agenzia nazionale per il mercato del lavoro e il reclutamento (STAR) si occupa di attuare e monitorare le politiche occupazionali del Paese al fine di facilitare l'inserimento lavorativo e nei percorsi formativi delle persone disoccupate, assicurando alle imprese un adeguato accesso alla forza lavoro necessaria. A tal fine, l'Agenzia ha sviluppato e gestisce soluzioni digitali avanzate, che sostengono l'implementazione delle riforme del mercato del lavoro, mettendo a disposizione di cittadini, imprese, centri per l'impiego e casse di disoccupazione informazioni, dati e servizi self-service accessibili e aggiornati.

STAR si avvale sistematicamente dei dati forniti da *Statistics Denmark* e dai *job centres* municipali per mantenere un quadro costantemente aggiornato sull'andamento dell'occupazione, della disoccupazione e dei fabbisogni di competenze del mercato. Inoltre, attraverso la **piattaforma digitale Jobindsats.dk**, l'Agenzia misura l'efficacia delle politiche attive del lavoro e consente ai Comuni di confrontare i propri risultati, promuovendo, così, trasparenza, benchmarking tra territori e un processo di miglioramento continuo delle performance.

3.4 Sistema educativo e formativo e competenze verdi e digitali

Il confronto tra i tre Paesi, con riferimento al sistema educativo e formativo e allo sviluppo delle competenze verdi e digitali, mette in luce traiettorie molto diverse.

Analizzando il **sistema VET rumeno**, questo è strutturato secondo un **quadro nazionale centralizzato e coordinato** dall'Autorità Nazionale per le Qualifiche (ANC), che gestisce il Registro Nazionale delle Qualifiche e sviluppa gli standard professionali utilizzati in tutto il Paese. Gli standard sono definiti in collaborazione con i comitati settoriali (16 in totale) e suddivisi in ambiti verdi, digitali e trasversali, con l'obiettivo di raggiungere 400 standard occupazionali entro il 2030. L'ANC è responsabile del sistema nazionale di certificazione, il quale prevede il riconoscimento di competenze formali, non formali e informali, con qualifiche riconosciute a livello nazionale e allineate ai riferimenti europei, incluse le classificazioni ESCO. Le certificazioni sono generalmente riconosciute dai datori di lavoro,

che partecipano alla definizione degli standard, rendendo il sistema rilevante per l'incontro tra domanda e offerta di competenze.

Il VET comprende sia percorsi scolastici tradizionali sia la formazione professionale duale, introdotta dal 2017/18, che prevede una forte integrazione tra scuola e impresa: almeno il 50% dell'apprendimento negli ultimi anni si svolge in contesti produttivi, con il coinvolgimento diretto delle autorità locali e delle imprese nella firma degli accordi di partenariato. Le imprese partecipano attivamente alla definizione dei curricula VET e alla strutturazione delle qualifiche professionali attraverso i 16 comitati settoriali coordinati dall'ANC. La collaborazione con le imprese è centrale anche nel sistema duale, che prevede un forte coinvolgimento delle aziende nella progettazione dei percorsi formativi e nell'erogazione di attività pratiche. Le imprese ospitano gli studenti per periodi significativi di apprendimento in azienda (almeno il 50% negli ultimi anni), garantiscono indennità mensili e forniscono attrezzature e supporto logistico. Le autorità locali partecipano alla sottoscrizione degli accordi di partenariato che regolano tali percorsi.

Malgrado ciò, il sistema rumeno appare ancora fragile e disomogeneo: il Registro Nazionale delle Qualifiche rappresenta un tentativo di strutturare e riconoscere le competenze, ma il coinvolgimento delle università e delle parti sociali non è pienamente consolidato. Inoltre, le disparità territoriali, soprattutto nelle aree rurali, e l'elevato tasso di abbandono scolastico indeboliscono la capacità del sistema di rispondere ai fabbisogni del mercato. Il modello duale e l'apprendistato sono considerati strumenti strategici per ridurre il mismatch, ma la loro diffusione è ancora limitata. Non risultano messe in campo nell'ambito della formazione politiche per l'acquisizione di microcredenziali.

Sul fronte delle **competenze digitali e verdi**, la Romania riconosce la **priorità strategica** del tema, ma si trova ancora in una **fase sperimentale** e le imprese segnalano una carenza diffusa di profili capaci di adattarsi alle tecnologie emergenti e ai processi automatizzati. Le professioni emergenti in Romania riflettono i cambiamenti della transizione digitale e verde, con una crescente domanda di profili legati a intelligenza artificiale, automazione, *data analysis* e tecnologie ICT avanzate. Nei settori energetici e infrastrutturali aumentano le richieste di competenze per la manutenzione di apparecchiature elettroniche, la gestione di droni e il monitoraggio di impianti, mentre nel retail emergono ruoli orientati al customer



relation digitale e al merchandising avanzato. Non risultano attivi corsi per lavoratori volte a formare competenze green e digitali, salvo a livello accademico.

Quanto al **sistema danese** di istruzione e formazione professionale, esso è basato sul **sistema duale**, con l'alternarsi di un terzo di formazione teorica nelle scuole professionali con due terzi di apprendimento pratico direttamente nelle aziende attraverso contratti di apprendistato. Tale struttura garantisce che gli studenti acquisiscano competenze immediatamente spendibili sul mercato del lavoro, mentre le imprese possono formare i professionisti di cui hanno effettivamente bisogno. Il Paese offre attualmente 101 programmi VET distribuiti su oltre 75 istituti accreditati e autonomi, che coprono i settori tecnico, commerciale, sanitario e sociale. I programmi, che variano da 2 a 5 anni di durata, si caratterizzano per un approccio olistico, pratico e basato su progetti, sviluppando non solo competenze tecniche ma anche capacità di *problem solving*, lavoro in team e autonomia operativa.

Il finanziamento del sistema è condiviso tra settore privato e Stato attraverso un meccanismo innovativo: tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, contribuiscono al **Fondo di Rimborso dei Datori di Lavoro (AUB)**, che rimborsa le aziende per gli stipendi pagati agli apprendisti durante i periodi di formazione scolastica. Le scuole ricevono finanziamenti attraverso il sistema *taxameter*, che assegna un importo fisso per ogni studente iscritto e che completa il percorso formativo. Non mancano, tuttavia, criticità, come l'alto tasso di abbandono nei percorsi VET e la tendenza alla specializzazione precoce, ma il Paese ha già avviato riforme per posticipare le scelte formative e rafforzare le competenze di base.

Nel contesto danese, un'iniziativa particolarmente significativa riguarda il cosiddetto "**Junior Apprenticeship Scheme**", un programma di apprendistato precoce rivolto agli studenti dell'ottavo e nono anno della scuola primaria. Questo schema consente ai giovani di trascorrere uno o due giorni alla settimana presso un'azienda, entrando così in contatto diretto con il mondo del lavoro già durante il percorso scolastico obbligatorio. L'iniziativa si inserisce in un più ampio accordo sulla scuola primaria che prevede investimenti in attività laboratoriali e materie pratiche e professionali, oltre all'introduzione della comprensione tecnologica come materia opzionale.



Parallelamente, la Danimarca ha introdotto misure per favorire l'**impiego giovanile** part-time, ampliando le possibilità lavorative per i ragazzi dai 13 ai 17 anni. Sono stati aumentati i tipi di mansioni che i giovani possono svolgere, introdotta una maggiore flessibilità negli orari di lavoro per gli over 15 e consentito l'utilizzo di attrezzature precedentemente vietate. Inoltre, è stata rimossa la lista delle aziende escluse dall'impiego giovanile, affidando alle imprese stesse la responsabilità di effettuare valutazioni del rischio, e sono stati aperti all'occupazione giovanile nuovi settori, inclusi l'industria e i mestieri specializzati. Queste misure, nel loro insieme, mirano a costruire un ponte efficace tra sistema educativo e mercato del lavoro sin dalle fasi iniziali del percorso formativo.

Il sistema danese offre anche un articolato sistema di **formazione per adulti**, destinato a persone oltre i 25 anni. Ogni anno, tra 235.000 e 310.000 cittadini partecipano a programmi di aggiornamento e riqualificazione professionale, con un investimento pubblico annuale di circa 2,7 miliardi di corone danesi. L'offerta è estremamente diversificata: il programma EUV permette agli adulti di accedere ai percorsi VET con riconoscimento delle competenze pregresse e durata ridotta del 10% rispetto ai giovani; chi ha almeno due anni di esperienza lavorativa rilevante può addirittura accedere direttamente al programma principale saltando le fasi preparatorie. Particolarmente interessante è il sistema AMU, la formazione continua legata al mercato del lavoro, che offre corsi flessibili da mezza giornata a sei settimane, sviluppati in stretta collaborazione con le parti sociali ed erogabili in modalità fisica o digitale, durante il giorno, la sera o nei weekend. Il sistema di finanziamento dell'AMU si basa su tre fonti principali. I partecipanti pagano una tassa di iscrizione ridotta, con esenzioni totali per corsi nelle aree pedagogica, sociale, sanitaria e per il riconoscimento delle competenze pregresse, le scuole ricevono finanziamenti tramite il sistema *taxameter* (contributo ministeriale fisso per partecipante) e dalle tasse di iscrizione pagate dai partecipanti, mentre le imprese pagano gli stipendi dei dipendenti durante la formazione e possono richiedere il rimborso all'AUB (Fondo di Rimborso dei Datori di Lavoro).

Un sistema aggiuntivo e complementare è rappresentato dai **fondi per le competenze**, negoziati collettivamente tra datori di lavoro e sindacati nell'ambito degli accordi collettivi nazionali. I fondi, finanziati interamente dai datori di lavoro, permettono ai dipendenti di scegliere liberamente i percorsi formativi di cui hanno bisogno, con sostegno economico per la partecipazione. Tre agenzie separate gestiscono i fondi per il settore statale (dal 1999),



municipale (dal 2013) e regionale (dal 2015) mentre nel settore privati vi sono diversi fondi, organizzati per settori specifici.

Il sistema danese di formazione professionale si distingue per il **ruolo decisivo delle parti sociali** nella sua definizione e gestione. Non è lo Stato a stabilire in modo unilaterale i contenuti dei programmi, ma sono i sindacati e le associazioni datoriali a progettare i percorsi formativi, garantendo che siano strettamente collegati alle esigenze reali del mercato del lavoro. Questo coinvolgimento diretto assicura che le qualifiche acquisite dagli studenti corrispondano alle competenze richieste dalle imprese e che la formazione resti aggiornata rispetto ai cambiamenti tecnologici e produttivi. Le parti sociali non solo determinano i curricula, ma fissano anche le condizioni contrattuali degli apprendisti, compresi i salari e la durata dei percorsi, attraverso la contrattazione collettiva.

In Danimarca la **transizione green** negli ultimi anni costituisce una priorità all'interno del sistema VET. Con l'obiettivo nazionale di ridurre le emissioni di CO₂ del 70% entro il 2030 e raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050, sono stati implementati investimenti significativi per integrare sostenibilità e competenze verdi nella formazione professionale. Il governo ha stanziato oltre 200 milioni di corone danesi per varie iniziative: 36 milioni per lo sviluppo delle competenze degli insegnanti nelle scuole tecniche, 54 milioni per nove centri di conoscenza specializzati nella transizione verde, 57,7 milioni per lo sviluppo di nuovi corsi didattici focalizzati sulle competenze verdi, e 38,3 milioni per l'acquisto di attrezzature che supportino l'insegnamento sulla riduzione delle emissioni di CO₂. Inoltre, sono state create tre "Climate VET Schools", scuole professionali pilota che fungono da centri di eccellenza per l'educazione e lo sviluppo di competenze per la conversione verde, con un finanziamento di 100 milioni di corone annue. La sostenibilità e la transizione verde sono state inserite formalmente negli obiettivi statutari di tutti i programmi VET, sottolineando l'importanza strategica di questa dimensione nella formazione dei professionisti del futuro.

Il **sistema di Istruzione e Formazione Professionale (VET) spagnolo** (*Formación Profesional -FP*), risulta caratterizzato da una forte decentralizzazione e da una struttura divisa per soddisfare sia le esigenze del sistema educativo che quelle del mercato del lavoro. Il sistema è articolato in due sottosistemi distinti ma coordinati:



- FP del Sistema Educativo (FP Reglada): Gestita dal Ministero dell'Istruzione. Fornisce titoli ufficiali e si svolge principalmente nei centri di istruzione;
- FP per l'Impiego (FP para el Empleo): Gestita dal Ministero del Lavoro (tramite il SEPE e le sue agenzie regionali). È focalizzata sul reinserimento, la riqualificazione e la formazione continua dei lavoratori disoccupati e occupati.

La Ley 9 settembre 2015 n. 30, disciplina il Sistema di Formazione Professionale per l'Impiego e regola i programmi di formazione destinati ai lavoratori (occupati e disoccupati).

Da quanto è emerso durante la visita, la *governance* del sistema occupazionale e formativo spagnolo si avvale di una profonda collaborazione tra il settore pubblico e quello privato, essenziale per l'efficacia e la modernizzazione dei servizi erogati. Il sistema pubblico mette a disposizione delle aziende un catalogo di servizi integrato per supportare le loro esigenze in materia di lavoro e formazione, che include una piattaforma dedicata alla gestione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, supporto specialistico per la definizione dei contratti di lavoro, nonché consulenza dedicata alla creazione e implementazione dei piani di formazione aziendale.

Il **riconoscimento delle competenze** è gestito dalle Comunità Autonome che, attraverso apposite prove in un quadro di standard comuni, possono riconoscere una competenza anche se acquisita per esperienza o tramite formazione non formale. Le competenze acquisite attraverso piattaforme digitali private (Google, Oracle, ecc.) non prevedono invece un riconoscimento automatico. Tutte le aziende hanno un plafond per la formazione, calcolato in base all'organico medio dell'impresa (almeno 420 €). Le imprese possono formare direttamente i lavoratori oppure assumere un ente esterno (che deve essere accreditato presso il Ministero) e vi sono regole comuni per la formazione (durata, numero di partecipanti, modalità di erogazione etc.).

Attualmente in Spagna è in atto un processo riformatore, avviatosi a partire dalla Legge sull'Occupazione 3/2023 e dai successivi decreti attuativi, che mira a trasformare profondamente l'approccio alla qualificazione professionale. La **formazione** è riconosciuta come un **diritto individuale del lavoratore** e come asse strategico delle politiche attive di impiego, accanto all'orientamento, all'intermediazione e al sostegno all'imprenditorialità. Il nuovo quadro normativo garantisce servizi come il permesso retribuito di 20 ore annuali di



formazione, la registrazione dei centri formativi, il controllo della qualità e la tracciabilità del percorso formativo attraverso l'*expediente laboral personalizado único*, un fascicolo digitale unico e centralizzato che raccoglie tutte le informazioni rilevanti sul percorso lavorativo e formativo di una persona, al fine di garantire tracciabilità, trasparenza e continuità dei servizi di impiego. Gli obiettivi principali includono il miglioramento dell'occupabilità, l'adeguamento alle esigenze del mercato, il rafforzamento della competitività, la promozione della coesione sociale e dell'apprendimento permanente. Particolare attenzione è rivolta ai lavoratori autonomi, alle PMI e all'economia sociale, con l'introduzione di strumenti come la *cuenta individual de aprendizaje*, un conto personale digitale che permette a ogni lavoratore di accumulare e gestire i propri diritti alla formazione nel corso dell'intera vita lavorativa.

4. Conclusioni

La comparazione tra i sistemi osservati in Romania, Danimarca e Spagna ha fornito preziosi strumenti sulle possibili azioni e buone prassi replicabili.

In tutti i Paesi analizzati è stata riscontrata la capacità di implementare **strumenti predittivi** per la rilevazione del fabbisogno di competenze, utilizzati con esiti diversi ma sempre finalizzati a orientare sia l'operatività degli strumenti esistenti sia l'evoluzione delle politiche e della normativa.

In **Romania**, il tessuto produttivo guarda all'Italia come a un partner privilegiato, soprattutto per quanto riguarda i modelli duali e le ITS Academy, l'integrazione tra imprese e formazione e gli strumenti per favorire il rientro dei lavoratori emigrati e la gestione multilivello delle politiche attive. Un elemento di riflessione riguarda l'uso dei **fondi europei**: la Romania sta orientando una parte significativa delle risorse verso la formazione degli adulti e l'*upskilling* digitale, e questo rappresenta un ambito da cui l'Italia potrebbe trarre insegnamenti concreti, così come la strutturazione di un sistema predittivo del fabbisogno di competenze in grado di mettere a sistema le diverse banche dati presenti nel paese (rif. ReCONNECT).

La lezione appresa è che gli investimenti dell'Unione Europea rappresentano un fattore decisivo per favorire la convergenza tra i Paesi membri, e che occorre continuare a lavorare



a livello europeo per rafforzare questa dimensione che fornisce strumenti per superare lo skills mismatch che operano in complementarità con gli strumenti nazionali.

In **Danimarca**, la governance tripartita e il ruolo centrale delle parti sociali costituiscono un pilastro del sistema. La **cooperazione** tra governo, sindacati e associazioni datoriali consente di anticipare i fabbisogni professionali e di adattare rapidamente i programmi formativi. Il Fondo di Rimborso dei Datori di Lavoro (AUB) rappresenta una buona pratica che garantisce incentivi anche alle imprese più piccole. La Danimarca mostra inoltre come l'integrazione tra orientamento, welfare e formazione lungo tutto il ciclo di vita possa rendere più fluide le transizioni occupazionali e rafforzare la sicurezza sociale. Nonostante gli elevati tassi di occupazione, sono emerse difficoltà simili a quelle italiane, come la carenza di lavoratori qualificati, l'abbandono dei percorsi VET e i divari di genere. Un aspetto da sottolineare è l'investimento consistente e continuativo nelle **politiche attive del lavoro** – orientamento, formazione e riqualificazione – che, insieme alla flessibilità e mobilità dei lavoratori, rende il sistema capace di adattarsi ai cambiamenti. Al tempo stesso, il Paese guarda all'Italia con interesse per alcuni aspetti del sistema, come il maggiore equilibrio tra specializzazione e cultura generale nei percorsi scolastici e la possibilità di un VET meno precoce, più modulare e più orientato al rapporto continuo con le imprese.

La lezione appresa è l'importanza di consolidare e rafforzare il ruolo partenariale nella programmazione delle politiche formative, così da rendere il sistema più flessibile e vicino ai bisogni delle imprese e dei lavoratori.

In **Spagna**, il sistema di formazione professionale presenta caratteristiche che lo rendono particolarmente efficiente in alcune aree rispetto a quello italiano. L'**approccio tripartito** e la chiarezza nella divisione delle competenze favoriscono una gestione più coordinata e meno frammentata, mentre l'utilizzo avanzato delle **tecnologie** rappresenta un interessante spunto per migliorare la gestione dei dati e la comunicazione tra i vari attori coinvolti nella formazione professionale.

La lezione appresa è l'importanza di avere un ente tripartito stabile dedicato alla formazione (Fundae), un sistema di riparto delle risorse alle Regioni basato sui risultati conseguiti e un osservatorio nazionale che raccolga e utilizzi i dati per programmare le politiche formative.

Tali strumenti rafforzano la trasparenza e l'efficacia delle politiche, e potrebbero costituire un riferimento anche per l'Italia.

Le visite nazionali sono state arricchite, infine, dall'incontro con le istituzioni della **Commissione europea** a Bruxelles, che hanno offerto un quadro ampio e articolato delle politiche europee in materia di competenze e formazione.

Dal confronto tra i partecipanti che ne è conseguito, è emerso come i temi stiano assumendo un ruolo sempre più centrale nell'agenda dell'Unione, attraverso iniziative di grande portata quali la **strategia Union of Skills** e l'**Osservatorio europeo per le competenze**. Quest'ultimo, in particolare, è stato riconosciuto da tutti come uno strumento innovativo per fornire analisi comparative e aggiornate sui fabbisogni di competenze, ridurre le asimmetrie informative e rafforzare la capacità di anticipazione dei cambiamenti del mercato del lavoro. Il confronto ha, inoltre, evidenziato la necessità che, nel prossimo Quadro Finanziario Pluriennale, i fondi europei, e in particolare gli interventi riconducibili all'attuale Fondo sociale europeo, possano continuare a garantire adeguati investimenti per ridurre lo *skills mismatch*, nonché coesione sociale e territoriale, evitando che gli Stati membri procedano a velocità differenti. È stato altresì approfondito il ruolo del Semestre europeo, l'impatto generazionale e di genere delle politiche formative e il persistente fenomeno dello *skills mismatch*, confermando la rilevanza del *Pact for Skills* come strumento di stimolo alla cooperazione tra attori pubblici e privati per contrastare il fenomeno. Utile è apparsa la possibilità di progredire verso la costituzione di un **osservatorio nazionale per le competenze**, capace di integrare le diverse fonti dati e, anche attraverso l'ausilio dell'intelligenza artificiale, orientare le politiche formative nel medio e lungo periodo di tutti gli attori delle politiche attive, compreso il partenariato economico e sociale.

Il percorso di analisi condotto ha messo in evidenza non solo le differenze tra i sistemi osservati, ma anche l'importanza del metodo adottato: il coinvolgimento del partenariato economico e sociale e del Terzo settore ha rappresentato un elemento qualificante del Progetto, consentendo di raccogliere evidenze concrete e di costruire un confronto multilaterale ricco e partecipato. Grazie a tale approccio, le missioni in Romania, Danimarca, Spagna e l'incontro con la Commissione europea hanno fornito strumenti preziosi per



individuare buone prassi, azioni replicabili e altri elementi che possano costituire lezioni utili per il contesto italiano nel percorso di progressiva riduzione dello *skills mismatch*:

- rafforzamento del **dialogo sociale e concertazione preventiva con le parti sociali**, anche attraverso l'istituzione di spazi stabili di confronto;
- sviluppo di **programmi coordinati di apprendimento permanente e orientamento strutturato**, anche attraverso l'inserimento della formazione sulle competenze green e digitali;
- contributo ai lavori dei **tavoli tecnici della Commissione europea e del Consiglio dell'Unione europea** per contribuire in modo attivo al percorso di convergenza tra i Paesi membri, soprattutto nell'ambito delle competenze;
- valutazione delle opportunità che la progressiva costituzione di una **piattaforma unitaria per la gestione e il monitoraggio dei dati e la comunicazione** tra i diversi attori della formazione può svolgere anche in funzione predittiva e di valutazione dell'impatto delle politiche formative.

Evento di restituzione dei risultati

Il percorso si è concluso il 17 dicembre 2025 con l'evento "**Pacts for Skills: Lezioni apprese e traiettorie per il futuro**", svoltosi a Roma presso il **Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL)**. All'incontro hanno partecipato, tra gli altri, i rappresentanti della Commissione europea, del Coordinamento tecnico delle Regioni e i consiglieri CNEL, contribuendo a un confronto ampio e qualificato sui risultati del Progetto.

L'appuntamento ha rappresentato il **momento di sintesi delle evidenze raccolte** durante le visite studio e il dialogo con le istituzioni europee e ha offerto un quadro articolato delle principali **sfide** che l'Italia e l'Europa stanno affrontando in materia di **competenze, formazione e dinamiche demografiche**. È emerso come la **competitività europea** dipenda in modo crescente dalla capacità di investire nelle persone, in un contesto caratterizzato da tre principali criticità strutturali:

- la **quantità** delle competenze disponibili, oggi insufficiente sia nei profili altamente qualificati sia in quelli di base;
- la **qualità** delle competenze fondamentali, in declino tra giovani e adulti;



- e l'**accessibilità** alle opportunità formative, ancora troppo disomogenea tra territori e gruppi sociali.

In **Italia** tali sfide risultano amplificate dal forte **calo demografico** e da un ampio **divario nelle competenze** disponibili, elementi che rendono ancora più urgente un investimento sistemico nella formazione lungo tutto l'arco della vita. A partire da questo quadro, emerge l'esigenza di concepire la formazione in modo integrato, sia come leva strategica per l'innovazione e la competitività del sistema produttivo, sia come diritto della persona e strumento fondamentale per promuovere buona occupazione, qualità del lavoro e pari opportunità.

È stato, quindi, richiamato il ruolo decisivo del *Recovery and Resilience Facility* (RRF), che ha destinato risorse significative all'istruzione e alla formazione, con l'Italia tra i principali beneficiari, e il valore del percorso svolto nell'ambito del Progetto presentato come **esempio virtuoso di collaborazione tra amministrazioni e parti sociali**.

Una parte rilevante del confronto ha riguardato l'impatto del c.d. "**degiovanimento**¹" del Paese, determinato sia dalla denatalità sia dall'emigrazione di capitale umano giovanile verso l'estero. Secondo le stime rappresentate, nei prossimi dieci anni, l'Italia perderà oltre sei milioni di lavoratori a causa dei pensionamenti, senza che le nuove generazioni possano compensarne il numero. Tale dinamica rischia di compromettere la **sostenibilità economica e sociale**, soprattutto in assenza di investimenti tempestivi nella formazione accademica e tecnica, nella riqualificazione dei lavoratori, nella valorizzazione del lavoro femminile e nell'attrazione di migrazione qualificata.

È stato, inoltre, sottolineato come la **qualità della formazione dei giovani** e la **valorizzazione del loro capitale umano** rappresentino una risposta non solo economica, ma anche sociale e demografica: creare condizioni favorevoli per l'accesso all'istruzione terziaria, alla conciliazione vita-lavoro e a percorsi professionali di qualità contribuisce infatti a rafforzare la capacità delle nuove generazioni di costruire progetti di vita stabili, riducendo gli squilibri territoriali e sociali che oggi limitano l'accesso alle opportunità formative. In tale

¹Il termine "degiovanimento" è un neologismo introdotto e approfondito da Alessandro Rosina, Professore ordinario di Demografia e Statistica sociale presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano e Consigliere esperto del CNEL per descrivere il progressivo ridursi del peso delle giovani generazioni all'interno della popolazione e le sue implicazioni economiche e sociali.



prospettiva, è stato richiamato anche il ruolo dell'autoimprenditorialità, quale ulteriore leva per favorire inserimenti lavorativi sostenibili e offrire ai giovani un'opportunità concreta per sviluppare e mantenere progetti di vita sul territorio.

Il confronto ha, altresì, messo in luce l'importanza di disporre di **luoghi formalizzati di dialogo tra amministrazioni e parti sociali**, come avviene in diversi Paesi europei, per migliorare la capacità di lettura dei fabbisogni di competenze e ridurre lo *skills mismatch*. È stato osservato che, in un sistema produttivo caratterizzato da una forte presenza di microimprese, come quello italiano, la domanda di competenze non è sempre chiaramente espressa, e che un dialogo strutturato potrebbe contribuire a colmare questo divario.

Allo stesso tempo, è emersa la necessità di rafforzare i percorsi di **formazione terziaria professionalizzante (ITS Academy)**, affinché la formazione tecnico-professionale non si limiti a facilitare l'ingresso immediato nel mercato del lavoro, ma accompagni giovani e adulti in un processo continuo di aggiornamento e riqualificazione. Tale evoluzione rappresenterebbe un elemento chiave per rendere il sistema più resiliente e capace di rispondere ai cambiamenti del mercato del lavoro, contribuendo al tempo stesso a ridurre in modo strutturale il disallineamento tra domanda e offerta di competenze.

È stato infine espresso un generale apprezzamento per il lavoro svolto nell'ambito del Progetto. In particolare, il **coinvolgimento delle parti sociali** è stato considerato un valore aggiunto decisivo, confermando come, per affrontare temi di tale portata, sia necessario un dialogo sociale costante e capillare con le rappresentanze del lavoro, sindacali e datoriali. Il *Progetto sul rafforzamento della capacità amministrativa e sociale* ha infatti prodotto risultati significativi anche per il **metodo adottato**: è emerso il consolidamento di una modalità di lavoro condivisa tra l'Amministrazione e il partenariato, capace di generare conoscenza, confronto e soluzioni operative utili per le politiche future.