



**Hermes**  
**Centro Studi Europeo**



POSITION PAPER | OTTOBRE 2026

# Competenze introvabili

Dalla formazione finanziata  
alle professionalità che servono

## LA PROPOSTA DI HERMES CENTRO STUDI EUROPEO

Collegare fabbisogni delle imprese, apprendimento verificabile e risultati sul lavoro attraverso una sperimentazione territoriale.

**01**

FABBISOGNI CONCRETI

**02**

COMPETENZE VERIFICABILI

**03**

RISULTATI SUL LAVORO

Analisi e proposta | Quadro informativo al 21 ottobre 2026

## 01 / LA SITUAZIONE

# Quando il lavoro c'è, ma l'incontro non avviene

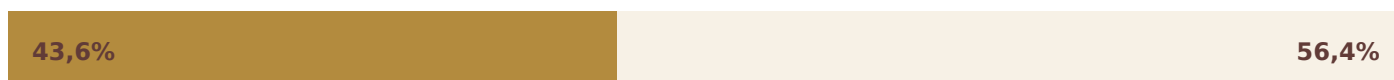
La disponibilità di opportunità non basta a renderle concretamente accessibili.

Un'impresa può disporre degli ordini, dei macchinari e delle risorse necessarie per investire. Eppure può trovarsi costretta a rallentare perché manca una professionalità indispensabile: una persona capace di programmare un impianto, gestire un processo digitale, assicurare una manutenzione o presidiare una lavorazione.

Per chi cerca occupazione, la distanza può apparire speculare. Le opportunità esistono, ma richiedono esperienze e capacità difficili da acquisire senza poterle prima esercitare. Fra la disponibilità a lavorare e l'effettivo ingresso in azienda rimane così uno spazio che gli strumenti di sostegno devono contribuire a colmare.

Nell'ottobre 2026 le imprese programmano oltre **539.000 entrate**, in aumento del **3,7%** rispetto allo stesso mese del 2025. La difficoltà di reperimento riguarda il **43,6% delle entrate previste**. Il dato descrive una difficoltà dichiarata nella ricerca del personale: non misura assunzioni definitivamente mancate.

## Entrate programmate | ottobre 2026



Oro: entrate con difficoltà di reperimento. Fondo chiaro: entrate senza difficoltà segnalata. Complemento al 100% calcolato da Hermes Centro Studi Europeo. Non sono quote di posti definitivamente vacanti.

### LA QUESTIONE DA AFFRONTARE

Occorre comprendere quale ostacolo separi una determinata persona da una determinata attività e verificare se la formazione possa effettivamente rimuoverlo. Il dato aggregato non attribuisce ogni difficoltà alla preparazione dei candidati.

## 02 / LA DIAGNOSI

# Riconoscere la causa prima di finanziare la risposta

Dietro l'espressione «personale introvabile» possono nascondersi situazioni differenti.

In alcuni casi mancano competenze tecniche specifiche. In altri, i candidati disponibili non possono raggiungere il luogo di lavoro, sostenere determinati orari o accettare le condizioni offerte. Talvolta l'impresa concentra in una sola posizione responsabilità che richiederebbero un diverso assetto organizzativo.

Queste condizioni possono sovrapporsi. Un percorso formativo può ridurre una distanza professionale, ma non risolve automaticamente una retribuzione poco attrattiva, un collegamento territoriale insufficiente o un'organizzazione del lavoro incompatibile con le persone disponibili.

| Criticità da verificare                                        | Risposta coerente                                                         |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Competenze tecniche insufficienti                              | Formazione mirata, pratica assistita e verifica dell'apprendimento.       |
| Esperienza richiesta eccessiva rispetto alle attività iniziali | Inserimento graduale e tutoraggio.                                        |
| Pochi candidati raggiunti                                      | Orientamento e collaborazione con i servizi per il lavoro.                |
| Condizioni dell'offerta poco attrattive                        | Revisione delle condizioni e dell'organizzazione aziendale.               |
| Difficoltà territoriali o di conciliazione                     | Analisi degli ostacoli alla partecipazione e delle soluzioni praticabili. |

## LA DIAGNOSI DI HERMES CENTRO STUDI EUROPEO

Il fabbisogno deve essere definito prima della scelta del corso e dello strumento finanziario. Invertire questo ordine espone al rischio di costruire il progetto attorno alle attività finanziabili, anziché alle capacità che persone e imprese devono sviluppare.

03 / LE RISORSE E I RISULTATI

# La formazione esiste. Il risultato deve essere riconoscibile.

Partecipazione, apprendimento e applicazione sono informazioni diverse, tutte necessarie.

L'Italia dispone di strumenti consolidati per sostenere l'apprendimento professionale. Nel 2024 i progetti di formazione continua hanno coinvolto oltre **1,7 milioni di lavoratori dipendenti**. Nello stesso anno, i Fondi paritetici interprofessionali hanno gestito oltre **850 milioni di euro**. Queste dimensioni rendono importante comprenderne i risultati.

| Indicatore                | Dato e perimetro                                                  |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Lavoratori coinvolti      | Oltre 1,7 milioni nei progetti di formazione continua, anno 2024. |
| Risorse gestite dai Fondi | Oltre 850 milioni di euro, anno 2024.                             |

La partecipazione non è uniforme. Permangono differenze territoriali, dimensionali e anagrafiche. Per una piccola impresa, liberare una persona dalla produzione, organizzare l'affiancamento e seguire gli adempimenti può rappresentare un impegno significativo.

## Oltre il costo del corso

Anche un'attività interamente finanziabile può incontrare ostacoli organizzativi. Contano il tempo disponibile, la presenza di un tutor, gli strumenti per esercitarsi e la possibilità di applicare quanto appreso. Per questo, partecipanti e ore realizzate devono essere accompagnati da una domanda ulteriore: che cosa sono diventate capaci di fare le persone?

### TRE PASSAGGI DA DOCUMENTARE

La frequenza documenta la partecipazione. Una prova pertinente permette di osservare l'apprendimento. L'utilizzo della competenza sul lavoro consente di verificarne la trasferibilità. Nessuno dei tre passaggi sostituisce gli altri.

Le grandezze riportate descrivono perimetri diversi: non consentono di calcolare un costo medio per lavoratore dividendo direttamente le risorse dei Fondi per l'intera platea della formazione continua.

04 / GLI STRUMENTI

# Finalità differenti, un progetto da rendere coerente

La scelta del finanziamento segue il fabbisogno e le condizioni effettivamente applicabili.

I Fondi interprofessionali finanziano interventi di formazione continua secondo le rispettive regole. Il Fondo Nuove Competenze sostiene, alle condizioni previste, il costo delle ore di lavoro destinate alla formazione. I percorsi di istruzione tecnica superiore rispondono invece a una preparazione specialistica più strutturata.

| Strumento                                    | Funzione essenziale                                                       | Attenzione necessaria                                                             |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Fondi interprofessionali                     | Sostegno alla formazione continua nelle imprese aderenti.                 | Verificare destinatari, avvisi, spese e modalità ammesse.                         |
| Fondo Nuove Competenze                       | Sostegno al costo delle ore di lavoro dedicate ai percorsi previsti.      | Distinguere costo del lavoro, costo della formazione e condizioni del contributo. |
| ITS Academy                                  | Preparazione tecnica superiore collegata ai sistemi produttivi.           | Considerare durata dei percorsi e fabbisogni di medio periodo.                    |
| Interventi regionali e servizi per il lavoro | Formazione, orientamento e accompagnamento secondo le misure applicabili. | Verificare requisiti territoriali e condizioni dei destinatari.                   |

Il rifinanziamento del Fondo Nuove Competenze annunciato nel gennaio 2026 riguarda lo scorrimento di istanze già presentate. Non va interpretato come disponibilità automatica di un nuovo sportello.

## RISORSE DISPONIBILI E RISORSE ATTESE

Il progetto deve utilizzare strumenti effettivamente accessibili, distinguendo le risorse disponibili dalle agevolazioni soltanto attese. L'integrazione richiede il rispetto delle regole applicabili e l'assenza di duplicazioni nel finanziamento dei medesimi costi.

# Patti territoriali per le competenze verificabili

La soluzione di Hermes Centro Studi Europeo collega domanda professionale e risultati osservabili.

Hermes Centro Studi Europeo propone di sperimentare **Patti territoriali per le competenze verificabili**: accordi operativi fra imprese, rappresentanze del lavoro, soggetti formativi e istituzioni competenti, concentrati su fabbisogni professionali circoscritti. La denominazione identifica una proposta del Centro Studi, non una misura pubblica già istituita.

Il valore del Patto consiste nel rendere verificabile la sequenza che collega il fabbisogno al risultato. Ogni progetto dovrebbe definire le attività professionali da svolgere, le competenze iniziali, gli apprendimenti necessari, le modalità di esercitazione e tutoraggio, le prove di valutazione e gli indicatori da osservare dopo il percorso.

## Un accordo sul risultato da verificare

Sapere quali capacità sviluppare, come osservarle e chi debba accompagnarne l'applicazione: questa è la funzione qualificante del Patto. La proposta valorizza reti e strumenti esistenti e non richiede che ogni territorio costruisca una nuova struttura permanente o che le imprese alimentino un ulteriore portale.

## Responsabilità riconoscibili

Le imprese descrivono le attività e le condizioni reali di impiego. I soggetti formativi progettano apprendimenti e prove. I tutor accompagnano l'applicazione. Le istituzioni e le parti sociali partecipano secondo le rispettive competenze, verificando la praticabilità del percorso e l'accessibilità degli strumenti.

### LA CURA PROPOSTA

Passare dal corso disponibile al percorso necessario: unire domanda documentata, apprendimento mirato e verifica dell'utilizzo. Il finanziamento diventa lo strumento che rende realizzabile questo collegamento.

# Le attività concrete orientano l'apprendimento

Una denominazione professionale troppo ampia non basta a progettare un percorso efficace.

«Tecnico digitale», «manutentore» o «addetto alla produzione» possono indicare esigenze molto differenti. Il punto di partenza dovrebbe essere una descrizione delle attività: leggere una segnalazione di anomalia, impostare un parametro, utilizzare un applicativo, documentare un controllo o riconoscere quando richiedere assistenza.

## Distinguere ingresso e sviluppo

Scomporre le attività permette di separare le conoscenze indispensabili all'ingresso da quelle sviluppabili durante l'inserimento. Prima della formazione, una rilevazione iniziale identifica ciò che la persona sa già fare. Il percorso si concentra quindi sulle distanze effettive, evitando di ripetere apprendimenti acquisiti.

## Valutare attraverso prove pertinenti

La valutazione conclusiva dovrebbe utilizzare prove coerenti con le attività previste e condizioni di sicurezza appropriate. Una simulazione, un'esercitazione o un compito osservato possono fornire evidenze più pertinenti di un questionario generico. Criteri e soglie vanno definiti prima della prova e comunicati ai partecipanti.

## Accompagnare l'applicazione

Dopo il percorso, il tutor verifica se le capacità siano utilizzate nelle attività concordate. Le difficoltà osservate possono segnalare un apprendimento incompleto oppure ostacoli organizzativi. La lettura deve consentire correzioni, senza confondere la valutazione formativa con automatismi sulla posizione lavorativa.

### ATTESTAZIONE E CERTIFICAZIONE

La valutazione interna dell'apprendimento va distinta dalla certificazione formalmente riconosciuta. Quest'ultima segue il sistema nazionale e le competenze dei soggetti titolari.

# Due percorsi. Risultati da osservare distintamente.

Riqualificazione degli occupati e preparazione all'inserimento rispondono a esigenze differenti.

Per chi lavora già in azienda, l'esito riguarda la capacità di svolgere attività nuove o migliorare quelle esistenti. Per chi cerca occupazione, occorre osservare anche l'effettivo inserimento, la coerenza delle mansioni e la permanenza nel rapporto. La partecipazione non può essere presentata come garanzia di assunzione.

| Percorso                                     | Risultato formativo                                  | Verifica successiva                           |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Aggiornamento o riqualificazione di occupati | Superamento di prove sulle competenze previste.      | Applicazione nelle attività concordate.       |
| Preparazione all'inserimento                 | Acquisizione delle capacità iniziali richieste.      | Avvio del rapporto e coerenza delle mansioni. |
| Sviluppo del tutoraggio                      | Capacità di accompagnare e valutare l'apprendimento. | Affiancamenti effettivamente realizzati.      |

L'impresa dovrebbe rendere esplicite mansioni, condizioni e opportunità concretamente disponibili. Il mancato inserimento non dovrebbe essere attribuito automaticamente al partecipante o al soggetto formativo: cambiamenti della domanda, condizioni offerte, rinunce, mobilità o insufficiente apprendimento richiedono letture differenti.

## UN PERCORSO ACCESSIBILE

La selezione deve essere coerente con le attività e le possibilità di apprendimento, evitando requisiti iniziali inutilmente restrittivi. Orari, strumenti e affiancamento devono rendere praticabile la partecipazione. Le informazioni raccolte vanno limitate a quelle necessarie e trattate secondo le regole applicabili.

## 08 / LA SPERIMENTAZIONE

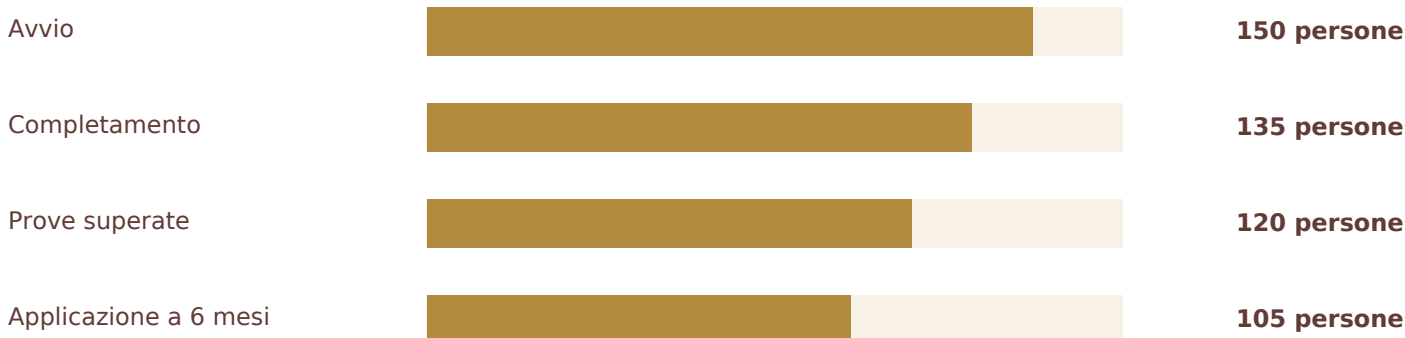
# Una proposta misurabile, prima di estenderla

Il progetto pilota verifica il modello su un perimetro circoscritto.

Hermes Centro Studi Europeo propone un progetto pilota in **tre territori**, con **30 imprese** e **150 partecipanti**, distribuiti su un numero limitato di profili. Si tratta di una dimensione proposta per la sperimentazione, non di un programma già finanziato.

Prima dell'avvio, ogni territorio dovrebbe documentare la domanda professionale, le condizioni offerte e la disponibilità dei partecipanti. La presenza di un bando non sarebbe sufficiente a giustificare il percorso. La valutazione dovrebbe seguire tutti gli iscritti, rendendo visibili ritiri e mancate rilevazioni e distinguendo occupati e candidati all'inserimento.

## Esempio illustrativo di monitoraggio



Valori esclusivamente illustrativi. Non rappresentano risultati osservati, effetti stimati o soglie già validate. Applicazione verificata a sei mesi: indicatore da definire separatamente per i diversi percorsi.

Nell'esempio completa il percorso il 90% degli iscritti iniziali; supera le prove l'80%; l'applicazione è verificata per il 70%. Il denominatore resta sempre la platea iniziale di 150 persone, così da rendere leggibili tutti i passaggi.

## LE DIFFERENZE INDICANO DOVE APPROFONDIRE

Fermarsi al completamento sarebbe insufficiente. Le distanze fra i passaggi possono segnalare criticità di accessibilità, qualità didattica, adeguatezza delle prove o possibilità di utilizzare le capacità acquisite.

09 / COSTI E VALORE

# Misurare il valore senza promettere effetti automatici

Una lettura trasparente dei costi accompagna la valutazione dei risultati.

Il costo del progetto dovrebbe comprendere progettazione, docenza, tutoraggio, valutazione e accompagnamento. Il finanziamento andrebbe ricostruito per singola voce, separando risorse pubbliche, risorse dei Fondi e contributi delle imprese.

Accanto al costo per partecipante, sarebbe utile calcolare il costo per persona che supera la valutazione e quello per applicazione verificata delle competenze. Se, a puro titolo di simulazione, il costo complessivo fosse di **300.000 euro**, i valori dell’esempio precedente produrrebbero:

| Indicatore illustrativo                | Calcolo                    | Valore       |
|----------------------------------------|----------------------------|--------------|
| Per partecipante iniziale              | $\text{€}300.000 \div 150$ | €2.000       |
| Per persona che supera le prove        | $\text{€}300.000 \div 120$ | €2.500       |
| Per applicazione verificata a sei mesi | $\text{€}300.000 \div 105$ | Circa €2.857 |

Importo ipotetico, non preventivo professionale, costo standard o richiesta di finanziamento. Non sono stimati benefici monetari. Il costo complessivo andrà determinato attraverso la progettazione effettiva.

## Interpretare prima di confrontare

Questi indicatori aiutano a leggere il progetto, ma non ne dimostrano da soli l’efficacia causale. Per comprenderla servirebbe, ove praticabile, un confronto con percorsi o gruppi comparabili, considerando differenze iniziali e contesto.

### CRITERI DEFINITI PRIMA DELL’AVVIO

Anche tempi di inserimento e riduzione degli errori potrebbero essere osservati, purché definiti prima e misurati con criteri omogenei. Non sarebbe corretto trasformarli in promesse generalizzate di produttività.

# Dai fabbisogni delle imprese a una proposta documentata

Il contributo di Hermes Centro Studi Europeo rende verificabili esigenze e soluzioni.

La sperimentazione richiede un confronto con Ministero del Lavoro, Regioni, parti sociali, Fondi interprofessionali e soggetti competenti per formazione e servizi al lavoro. Il primo passaggio consiste nel verificare quali attività siano già realizzabili nell'ambito delle disposizioni e degli avvisi esistenti.

Gli eventuali adeguamenti dovrebbero emergere da questa ricognizione, senza presumere la necessità di una nuova legge. Hermes Centro Studi Europeo propone di articolare il lavoro in tre fasi: individuazione dei fabbisogni e degli ostacoli; definizione del progetto e delle responsabilità; realizzazione e valutazione degli esiti.

## Un modello da valutare con i decisori pubblici

Il risultato sarebbe un modello documentato: quali condizioni ne favoriscono il funzionamento, quali costi comporta, dove incontra difficoltà e quali elementi possano essere estesi. La valutazione consentirebbe di distinguere gli interventi già praticabili dai punti che richiedono un adeguamento delle regole o della programmazione.

La competitività dipende anche dalla capacità di rendere utilizzabile il sapere. Collegare formazione e professionalità significa offrire alle persone opportunità riconoscibili e alle imprese una base più solida per investire. Il valore della proposta risiede nella possibilità di dimostrare questo collegamento, progetto per progetto.

### UN CONFRONTO DA COSTRUIRE SUI FABBISOGNI REALI

Hermes Centro Studi Europeo invita le imprese, le organizzazioni datoriali, le parti sociali e i soggetti formativi interessati a un confronto sui fabbisogni concreti dei rispettivi settori, per approfondire insieme la proposta e costruire un percorso documentato da portare ai decisori pubblici.

11 / RIFERIMENTI VERIFICABILI

# Norme, atti e dati istituzionali

Le evidenze osservate sono distinte dalle simulazioni e dalla proposta di Hermes Centro Studi Europeo.

---

## Unioncamere | 19 ottobre 2026

«Lavoro: 539mila entrate programmate dalle imprese a ottobre (+3,7%)». Entrate e difficoltà di reperimento, ottobre 2026.

Apri il riferimento istituzionale

## INAPP | 8 luglio 2026

Presentazione del XXV Rapporto sulla formazione continua. Dati 2024 su lavoratori coinvolti, risorse e accesso.

Apri il riferimento istituzionale

## Ministero del Lavoro | formazione continua

«Fondi alle imprese per la formazione continua»; legge n. 388/2000, art. 118.

Apri il riferimento istituzionale

## Fondo Nuove Competenze | disciplina

Decreto interministeriale 10 ottobre 2024; decreto direttoriale n. 439 del 5 dicembre 2024 e Avviso con aggiornamenti.

Apri il riferimento istituzionale

## Ministero del Lavoro | 9 gennaio 2026

Rifinanziamento FNC3 e scorrimento delle istanze già presentate.

Apri il riferimento istituzionale

## Normattiva | decreto legislativo n. 13/2013

Sistema nazionale di certificazione delle competenze, testo vigente.

Apri il riferimento istituzionale

## INDIRE | sistema ITS Academy

Caratteristiche dei percorsi di istruzione tecnica superiore e collegamento con il sistema produttivo.

Apri il riferimento istituzionale