



**I Fondi paritetici interprofessionali
per la formazione continua
venticinque anni dopo:
bilancio e rilancio
di una esperienza**

SOMMARIO

Prefazione di Paolo Arena.....	5
Prefazione di Paolo Proietti.....	7
Presentazione della ricerca di Michele Tiraboschi	9
Parte I. Bilancio e rilancio di una esperienza	11
1. Ritorno al futuro	12
2. Fondi interprofessionali e rappresentanza: una questione irrisolta ...	15
3. Gli accordi istitutivi dei Fondi: una lettura di relazioni industriali.....	18
4. Una prospettiva di sistema.....	21
5. Numeri da interpretare.....	24
Parte II. I numeri dei Fondi interprofessionali: cosa ci dicono?	26
1. Dinamiche finanziarie e alimentazione del sistema della formazione continua: criticità evidenti	27
2. L'articolazione dei Fondi e la loro effettiva penetrazione nel mercato del lavoro	31
3. Dentro al sistema: comprendere le dinamiche della domanda e della offerta di formazione da parte dei Fondi.....	39
Parte III. L'impatto dei vincoli giuridico-istituzionali.....	46
1. I Fondi interprofessionali tra contrattazione, legge e prassi.....	47
2. I Fondi interprofessionali come creazione delle relazioni industria- li	49
3. Il ruolo della legge nello sviluppo dei Fondi.....	52
4. Evoluzione (approvazione) dei Fondi	55
5. Il ruolo della prassi verso l'inclinazione pubblicitaria dei Fondi	58
6. Verifica dei percorsi di formazione e dell'apprendimento	61
Parte IV. Operatività dei Fondi e sistemi di relazioni industriali di riferimento: una nuova forma di dumping?	64
1. Una classificazione dei Fondi interprofessionali sulla base della	

rilevanza dei sistemi contrattuali e sindacali di riferimento	65
2. Ambito di azione dei Fondi interprofessionali rispetto ai relativi sistemi di relazioni industriali	70
3. Dalla rappresentanza di interessi costituzionalmente tutelata al mercato della rappresentanza e della formazione?	75
Parte V. Il caso del terziario di mercato	77
1. Mercato del lavoro e contrattazione nel terziario di mercato.....	78
2. I Fondi interprofessionali del terziario di mercato.....	81
Parte VI. Il caso del Fondo For.Te.....	86
1. Alcuni dati.....	87
2. Il ruolo delle parti sociali	95
3. I canali per il finanziamento della formazione	97
4. La progettazione formativa e i sistemi di messa in trasparenza delle competenze	99
5. Il sistema di rating degli enti formativi e le nuove metodologie didattiche	101
6. Semplificazione e digitalizzazione.....	103
Parte VII. Interviste	106
Intervista a Marco Barbieri.....	107
Intervista a Andrea Cappa	112
Intervista a Maria Grazia Gabrielli	116
Intervista a Mattia Pirulli	121
Intervista a Ivana Veronese.....	125
Intervista a Paolo Carcassi	129
Intervista a Guido Lazzarelli	134
Intervista a Fabio Marrocco	138
Intervista a Rosetta Raso.....	141
Intervista a Jorge Torre	146
Intervista a Valter Lindo	151
Intervista a Antonio Ranieri.....	157
Intervista a Massimo Temussi	165
Intervista a Natale Forlani	170
Intervista a Walter Rizzetto.....	174
Parte VIII. Bilancio e prospettive evolutive	179

Parte IX. Allegati e documentazione	188
1. Il quadro normativo	189
2. Il quadro statistico	191
3. Schede anagrafica Fondi.....	203
4. Schede dati Fondi.....	222
Bibliografia essenziale	232

Prefazione di Paolo Arena

Presidente Fondo For.Te.

Il venticinquesimo anniversario della nascita dei Fondi paritetici interprofessionali, che ricorre il 23 dicembre 2025, non rappresenta soltanto un traguardo simbolico, ma un'occasione per riflettere e rilanciare l'intero sistema della formazione continua in Italia. Un quarto di secolo è infatti un tempo sufficiente per valutare, con realismo e con ambizione, la portata di un'intuizione che ha affidato alle parti sociali una responsabilità concreta: promuovere l'aggiornamento professionale lungo tutto l'arco della vita lavorativa, favorire l'occupabilità delle persone, sostenere la competitività delle imprese.

I Fondi interprofessionali hanno raccolto questa sfida, consolidandosi nel tempo come infrastruttura stabile e riconosciuta del Paese, diventando il principale canale di finanziamento della formazione continua, contribuendo a diffondere una cultura dell'apprendimento permanente sia nei settori tradizionali sia in quelli più innovativi.

Se oggi la transizione digitale e quella ambientale ridisegnano assetti produttivi, competenze, professioni e filiere globali, il ruolo dei Fondi si conferma strategico. La formazione non è più solo risposta

alle trasformazioni, ma condizione anticipatrice del cambiamento, leva di sviluppo e di coesione, garanzia di opportunità per ciascuna persona e di competitività per ogni impresa. È in questa cornice che si colloca anche la responsabilità di governance dei Fondi, chiamati a coniugare flessibilità e trasparenza, velocità di risposta e visione di sistema, prossimità ai territori e capacità di dialogo con le istituzioni.

In questo percorso For.Te. ha svolto un ruolo di primo piano. Nato con l'obiettivo di sostenere la formazione nel terziario di mercato, ha ampliato nel tempo la propria capacità di leggere i fabbisogni emergenti, rafforzare la progettazione formativa, valorizzare l'innovazione didattica, investire in strumenti di semplificazione, digitalizzazione e messa in trasparenza delle competenze. Lo abbiamo fatto nel segno della bilateralità, convinti che la collaborazione tra rappresentanza datoriale e rappresentanza dei lavoratori sia una risorsa e non un vincolo, un patrimonio culturale oltre che operativo.

For.Te. ha saputo crescere insieme al tessuto produttivo del Paese, accompagnando micro e piccole imprese, sostenendo le realtà

più strutturate, promuovendo l'ingresso e la permanenza nel mercato del lavoro.

Questo anniversario chiama dunque a una riflessione: non solo sul passato, ma soprattutto sulle condizioni con cui i Fondi possono contribuire alle sfide di oggi e di domani. La formazione non è un costo, né una variabile residuale: è un investimento necessario e misurabile. Per questo il nostro impegno deve andare nella direzione di rafforzare il valore della

bilateralità, rendere più efficiente l'infrastruttura di sistema, favorire l'accesso, la qualità e l'impatto della formazione, integrare le politiche formative con le politiche del lavoro e le strategie industriali. Venticinque anni fa è nata un'idea capace di fare la differenza. Oggi siamo chiamati a confermarne la visione e rinnovarne le ambizioni. Lo dobbiamo alle imprese, ai lavoratori e al futuro del Paese.

Prefazione di Paolo Proietti

Vicepresidente Fondo For.Te.

I venticinque anni trascorsi dalla nascita dei Fondi paritetici inter-professionali consentono oggi una riflessione sulla funzione che essi hanno esercitato nel sistema italiano della formazione continua.

L'istituzione dei Fondi, eredità della fase concertativa della seconda parte degli anni Novanta, ha rappresentato un passaggio importante, che ha dato alle parti sociali un ruolo diretto nella programmazione e nel finanziamento dei percorsi formativi per i lavoratori.

Un ruolo non privo di complessità, dato il contesto in cui è stato chiamato a operare: un mercato del lavoro eterogeneo, una struttura produttiva caratterizzata da una estrema diversificazione merceologica e dimensionale, un quadro normativo in evoluzione.

Nel corso di questo quarto di secolo, i Fondi hanno mostrato di possedere elementi di solidità e adattamento, ma anche criticità che questa ricerca analizza con rigore.

La capacità di intercettare i fabbisogni formativi dei lavoratori e delle lavoratrici si è evoluta, così come la consapevolezza, da parte delle imprese, che l'apprendimento permanente è condizione necessaria per affrontare

l'innovazione tecnologica, i cambiamenti demografici, le trasformazioni organizzative.

Nello stesso tempo, la frammentazione dell'offerta, la competizione tra strumenti e la sovrapposizione tra diversi livelli di intervento mostrano che rimane aperta la questione di una maggiore integrazione e raccordo delle politiche pubbliche.

Un elemento che merita attenzione riguarda il ruolo delle parti sociali e la coerenza tra la governance dei Fondi e i sistemi di rappresentanza da cui essi traggono origine.

Le parti comparativamente più rappresentative hanno storicamente contribuito alla costruzione del nostro sistema di relazioni industriali e alla sua capacità di guidare processi complessi di trasformazione. Una maggiore coerenza tra rappresentanza, bilateralità e operatività dei Fondi può costituire un fattore decisivo per rafforzare la credibilità e l'efficacia nel tempo.

For.Te. ha contribuito, nelle condizioni date, a questo percorso con un approccio pragmatico e orientato ai risultati, che ha privilegiato l'attenzione alla qualità dei progetti formativi, alla trasparenza dei processi, al monitoraggio degli

esiti. Pur consapevoli delle difficoltà, riteniamo che i margini di miglioramento siano significativi e richiedano continuità di impegno e capacità di valutazione.

Questo anniversario non dovrebbe dunque essere solo occasione celebrativa, ma stimolo a interrogarsi sulla coerenza tra gli obiettivi iniziali e gli assetti attuali. Se la formazione continua deve contribuire allo sviluppo delle competenze, alla qualità del lavoro e alla competitività delle imprese, occorre lavorare affinché gli strumenti esistenti dialoghino

tra loro, evitando dispersioni e duplicazioni.

La sfida per i prossimi anni sarà quella di rafforzare l'efficacia dell'azione dei Fondi, valorizzando il ruolo di mediatori tra politiche, imprese e lavoratori.

Il quadro che emerge da questa ricerca offre elementi utili per un confronto informato e costruttivo. È il modo migliore per guardare ai prossimi venticinque anni con realismo, responsabilità e una visione condivisa del ruolo della formazione nelle trasformazioni in corso.

Presentazione della ricerca di Michele Tiraboschi

*Professore ordinario di diritto del lavoro
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Coordinatore scientifico di ADAPT*

L'origine dei Fondi interprofessionali per la formazione continua è nota.

Sul piano formale il dato di riferimento è l'articolo 118 della legge 28 dicembre 2000, n. 388, recante *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato*.

Siamo dunque nel venticinquesimo anno dalla nascita dei Fondi e sono pertanto evidenti le ragioni per avviare un bilancio di una legge che si proponeva opportunamente di promuovere «lo sviluppo della formazione professionale continua e dei percorsi formativi o di riqualificazione professionale per soggetti disoccupati o inoccupati, in un'ottica di competitività delle imprese e di garanzia di occupabilità dei lavoratori».

Una previsione normativa scarna, a ben vedere, e che tuttavia conteneva in sé un vizio di origine, sul piano tecnico-formale e di politica legislativa, che non poco ha inciso sulla vita e lo sviluppo dei Fondi e sulla evoluzione complessiva del sistema di relazioni industriali italiano rispetto all'obiettivo di governare

le imponenti trasformazioni della economia e dei modi di “fare impresa”, nel passaggio da un mercato del tempo di lavoro a un mercato delle competenze e delle professionalità.

Giova infatti ricordare che il citato articolo 118 delegava – e ancora oggi delimita, in termini giuridici – la possibilità di costituzione dei Fondi alla sottoscrizione di «accordi interconfederali stipulati dalle *organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative*» (corsivo nostro), ad esclusione dei Fondi per dirigenti.

Il legislatore dell'epoca non ha dunque inteso adottare filtri selettivi più rigorosi rispetto ai soggetti abilitati alla costituzione di un Fondo interprofessionale e questo nonostante le prime manifestazioni del fenomeno del c.d. dumping contrattuale, che come è noto è particolarmente radicato nel terziario di mercato, avessero presto indotto il legislatore stesso, già a partire dal lontano 1995, ad adottare il ben più selettivo e affidabile criterio del «sindacato

comparativamente rappresentativo».

Criterio, quest'ultimo, presente in tutta la legislazione del nuovo millennio e che è stato introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento giuridico per la determinazione della retribuzione da assumere come base ai fini del calcolo

dei contributi previdenziali, correggendo così l'originaria e più lasca previsione di cui alla legge n. 389/1989 (il riferimento è alla previsione di interpretazione autentica introdotta con la legge n. 549/1995).

A venticinque anni di distanza, i Fondi si sono progressivamente consolidati (e moltiplicati) fino a diventare il principale canale di finanziamento della formazione continua in Italia.

Resta tuttavia sullo sfondo di questa realtà e di questa esperienza il nodo della esatta sincronizzazione tra l'infrastruttura giuridico-istituzionale predisposta dal legislatore per avviare anche in Italia un sistema per la formazione dei lavoratori, e le dinamiche di funzionamento del nostro sistema di relazioni industriali che, come noto, si sviluppa ancora oggi in un regime connotato da un alto tasso di informalità stante la mancata approvazione di una legge sindacale come previsto dall'articolo 39 della Costituzione.

Impostato in questi termini lo specifico angolo di osservazione che intendiamo adottare nella presente ricerca sulla esperienza dei Fondi interprofessionali a venticinque anni dalla loro costituzione si evidenzia, conseguentemente, l'urgenza di avviare un bilancio politico più che meramente quantitativo o tecnico.

È infatti solo attraverso una analisi

degli indirizzi di politica legislativa e di politica sindacale che hanno caratterizzato, sin dalle origini, la loro storia e la loro operatività che pare possibile trarre dalla "lezione del passato" spunti per un loro deciso e convinto rilancio in una chiara linea di relazioni industriali che, come è facile intuire, è qualcosa di estremamente diverso dalla prospettiva pubblicistica in cui nel tempo, soprattutto a seguito della riforma del 2015 nota come *Jobs Act*, i Fondi sono stati collocati non tanto come "risorse di sistema" quanto strumenti al servizio delle politiche pubbliche in materia di formazione e lavoro, piuttosto che come percorso di modernizzazione del nostro sistema di relazioni industriali in risposta alle trasformazioni della economia e della società come pure concordato nei patti di concertazione di fine secolo tra Governo e parti sociali.



**Parte I. BILANCIO E RILANCIO
DI UNA ESPERIENZA**

1. Ritorno al futuro

Se la nascita dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua si deve all'articolo 118 della legge n. 388/2000, le loro radici affondano in tempi ancora più

lontani, ed è opportuno richiamarle in un percorso di analisi che vuole contribuire non solo a bilancio ma anche a una fase di rilancio.

Ripercorrere quelle origini significa infatti gettare basi solide per il futuro, recuperando la traiettoria dei Fondi, il senso della loro funzione e il loro radicamento nei sistemi di relazioni industriali rivitalizzando un legame che, almeno rispetto al disegno legislativo originario, si è nel tempo affievolito.

Il punto di origine del nostro ritorno al futuro può essere collocato alla data del 23 luglio 1993, il giorno in cui veniva firmato il protocollo Ciampi-Giugni sulla riforma della contrattazione collettiva e il costo del lavoro.

La sezione dedicata a "istruzione e formazione" di questo documento indicava con chiarezza che la crescita delle competenze dei lavoratori era pensata come un elemento cruciale non solo per l'occupabilità delle persone, ma anche per la capacità delle imprese di competere su mercati sempre più complessi e dinamici.

Segnalava la fine di un'epoca in cui il valore del lavoro era considerato indipendente dalle competenze dei lavoratori, un'idea di lavoro come «posto» che oramai è decisamente superata dalla evoluzione dei servizi e dall'innovazione diffusa.

La formazione diventava così un

asset strategico, che interessava l'intera vita attiva delle persone e non soltanto l'ingresso nel mercato del lavoro, avente quindi benefici economici ma anche sociali.

Il protocollo sottolineava l'esigenza di interventi su più livelli: da un lato, migliorare e sviluppare le diverse offerte formative; dall'altro, innovare le relazioni industriali e le politiche aziendali per realizzare percorsi di inserimento, riqualificazione e formazione continua. Le parti sociali venivano chiamate a partecipare attivamente alla governance della formazione, sia a livello nazionale che regionale e aziendale.

Una scelta coerente con la consapevolezza guadagnata: se, infatti, i mercati del lavoro richiedevano personale qualificato per governare – e non subire – i processi di trasformazione, allora la presenza delle parti sociali nei processi di costruzione delle competenze era

condizione imprescindibile per svolgere la duplice missione di tutela dei lavoratori e di promozione dello sviluppo delle imprese.

Il documento proponeva inoltre la creazione di un Consiglio nazionale della formazione professionale, con rappresentanti di Ministeri, Regioni e parti sociali, per coordinare le politiche formative e promuovere un raccordo sistematico tra istruzione e mondo del lavoro.

Sul piano finanziario, si segnalava la volontà di destinare le risorse derivanti dallo 0,30% versato dalle imprese alla formazione continua, elemento che sarebbe poi stato ripreso nei successivi protocolli.

Se si leggono questi passaggi unitamente ai paragrafi del protocollo dedicati al decentramento degli assetti contrattuali e alle politiche per la ricerca, emerge una visione complessiva di stretta integrazione tra lavoro, produttività, ricerca e formazione, nell'ambito della quale le parti sociali non giocavano più un ruolo ancillare perché esclusivamente dedicate ad altri elementi quali, ad esempio, le dinamiche salariali e redistributive o la generica promozione dell'occupazione, ma centrale nella costruzione di sistemi caratterizzati da una costante circolarità tra lavoro, formazione e innovazione, grazie a forme non episodiche di integrazione tra sistemi formativi, mondo della ricerca e imprese.

Tre anni più tardi, il Patto per il lavoro del 24 settembre 1996 raccoglieva l'eredità del protocollo del 1993, rafforzandone le linee guida

e conferendo maggior dettaglio alla governance della formazione. Il Patto sottolineava come la qualità del sistema formativo fosse essenziale sia per la competitività delle imprese sia per costruire un modello sociale equilibrato e inclusivo. Il Patto del 1996 confermava il ruolo centrale delle parti sociali nella definizione delle priorità formative, riconoscendole come rappresentanti della domanda e dell'offerta di lavoro e ponendole al centro della progettazione dei percorsi formativi.

Per la prima volta si ribadiva esplicitamente che la formazione doveva accompagnare tutta la vita professionale e valorizzare il "saper fare", superando (almeno negli intendimenti visto che anche oggi si registrano forti resistenze sul punto, come indica l'esperienza dell'alternanza formativa) la tradizionale separazione tra esperienza pratica e apprendimento teorico.

Si disegnava un sistema multilivello: a livello nazionale le parti sociali concordavano gli indirizzi generali; le Regioni li traducevano in azioni concrete; a livello aziendale e territoriale, la contrattazione collettiva promuoveva piani annuali di formazione continua. Lo Stato, le Regioni, le parti sociali e le imprese erano chiamati a lavorare insieme, con un ruolo attivo anche del sistema formativo, compresa l'università, spesso esclusa dai processi di formazione degli adulti.

Di particolare rilievo era la gestione delle risorse dello 0,30%: il Patto prevedeva che fossero («progressivamente») destinate in modo

integrata alla formazione continua, con la partecipazione diretta delle

parti sociali alla loro allocazione.

In questo contesto emergevano le basi per la futura nascita dei Fondi interprofessionali, pensati come strumenti di governance condivisa, capaci di finanziare percorsi di aggiornamento e riqualificazione dei lavoratori, con un impatto trasversale su tutti i settori produttivi e sulle diverse fasi della vita professionale.

Il Patto introduceva anche la necessità di integrare formazione, istruzione e lavoro, creando organismi interistituzionali capaci di favorire il dialogo tra istituzioni e parti sociali.

Sebbene quest'ultime non partecipassero direttamente a tutti gli organismi, era loro riservata una sede permanente di concertazione, a conferma della centralità attribuita alla loro funzione strategica, chiamata però a rinnovarsi e ad entrare in dialogo e collaborazione con l'attore pubblico.

La formazione diventava così il terreno su cui edificare nuove relazioni industriali di tipo collaborativo e bilaterale: una visione che avrebbe influenzato profondamente la costruzione dei Fondi interprofessionali negli anni successivi.

I protocolli del 1993 e del 1996 tracciavano quindi una strada molto chiara: la formazione non poteva più essere pensata come un

momento iniziale e isolato della carriera, ma un processo continuo, necessario alla competitività delle imprese e alla (buona) occupazione dei lavoratori, da realizzarsi grazie ad una rinnovata collaborazione tra sistemi formativi e imprese. E quindi, utile alla sostenibilità e alla crescita dell'intera società.

Per implementare questa visione e progettualità, veniva ideato un sistema di governance partecipativo e multilivello, nel quale le parti sociali e in particolare la bilateralità avrebbero dovuto giocare un ruolo decisivo.

È in questo orizzonte che si sviluppano quindi le idee che portano alla costituzione, pochi anni dopo, dei Fondi, come strumenti governati dagli attori delle relazioni industriali e funzionali alla realizzazione di una formazione diffusa, partecipata, attenta ai fabbisogni di imprese e lavoratori.

2. Fondi interprofessionali e rappresentanza: una questione irrisolta

Ricostruite le origini dei Fondi – ed evidenziata, nella fase progettuale, la loro stretta integrazione con le dinamiche di sistemi di contrattuali di settore in piena evoluzione – si possono ora valutare gli esiti operativi della legge n. 388/2000 che ci consegna ben 19 Fondi paritetici Interprofessionali, cioè un numero quasi doppio rispetto ai principali e più radicati sistemi di relazioni industriali in termini di settori merceologici e di tipologie di imprese.

In realtà, facendo un ulteriore passo indietro, parti sociali e Governo avevano inizialmente ideato un sistema nel quale sarebbe stato presente un solo Fondo, a livello nazionale, per la formazione continua.

L'articolo 17 del c.d. pacchetto Treu (legge n. 196/1997) parlava, infatti, di «uno o più Fondi nazionali». Il Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione del 1998 ribadiva questa prospettiva, annunciando la creazione di una Fondazione e di un Fondo interprofessionale per la formazione continua. Tuttavia, il progetto si arenò a causa della bocciatura da parte della Corte dei Conti, senza che la Fondazione vedesse mai la luce.

Accantonata l'idea di un'unica Fondazione a livello nazionale, con

la legge finanziaria del 2001 venne disciplinata l'istituzione dei Fondi interprofessionali. All'articolo 118 si prevedeva infatti che «possono essere istituiti, per ciascuno dei settori economici dell'industria, dell'agricoltura, del terziario e dell'artigianato [...] Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua». La visione originaria era orientata alla costituzione di un numero limitato di Fondi. Tale concezione, come avremo modo di approfondire, venne però presto superata dal rapido sviluppo del sistema, con la moltiplicazione dei Fondi.

I Fondi possono essere costituiti solo grazie ad un accordo interconfederale siglato dalle «organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale», mentre per quanto riguarda i dirigenti il criterio adottato è diverso, dato che si parla di «accordi stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei dirigenti comparativamente più rappresentative».

La proliferazione dei Fondi accennata poco fa, con numerose sovrapposizioni anche a livello settoriale, è il risultato (anche) della scelta di adottare un criterio di maggiore rappresentatività

nazionale.

Una scelta singolare, se si considera che già dal 1995 si era preferito il criterio della maggiore rappresentatività comparata.

Ad esempio, se si concentra l'attenzione sul terziario di mercato e non si considerano i Fondi che si riferiscono ad uno specifico comparto o tipologia di impresa (Fba – Fondo Banche Assicurazioni, Fond.E.R. – Fondo Enti Religiosi, Fondoprofessioni, Fon.Coop, Fonservizi, Fondolavoro), si può comunque notare come il riferimento al settore terziario, anche se non sempre in via esclusiva, sia presente negli atti costitutivi di numerosi Fondi.

In ordine cronologico il primo è For.Te., il cui accordo interconfederale di riferimento venne

sottoscritto nel 2001 da Confcommercio, Abi, Ania, Confetra e Cgil, Cisl e Uil, seguito da Fonter, costituito l'anno successivo da parte di Confesercenti e Cgil, Cisl e Uil.

Con riferimento al settore terziario nascono negli anni successivi però anche FonARCom, da Cifa e Confsal, nel 2005; FondItalia, che nasce invece nel 2008 per volontà di Federterziario – Claii e Ugl; nello stesso anno nasce anche il Fondo FormAzienda, da Sistema Commercio e Impresa e Confsal; il Fondo conoscenza viene invece costituito da Fenapi e Ciu nel 2011; e infine più recente è il Fondo Innova, costituito da Cisl e Anpit, nel 2019 (per approfondire, vedi la parte IX, *Allegati e documentazione*, Schede anagrafiche dei Fondi).

La scelta di far riferimento a criteri quali la maggior rappresentatività sul piano nazionale a discapito della selezione delle parti comparativamente più rappresentative è stato quindi un elemento che, come mostra eloquentemente il caso del terziario di mercato, ha favorito il nascere e lo svilupparsi, peraltro in un momento successivo rispetto a quello della costituzione dei Fondi da parte di Cgil, Cisl e Uil e delle associazioni datoriali comparativamente più rappresentative, di un numero elevato di Fondi.

Tale proliferazione incontrollata, che documenteremo più avanti in dettaglio (parte II, *I numeri dei Fondi interprofessionali: cosa ci dicono?*, e parte IV, *Operatività dei Fondi e sistemi di relazioni industriali di riferimento: una nuova forma di dumping?*) tramite una correlazione tra i contratti collettivi del terziario di mercato, il numero di imprese e lavoratori a cui ciascuno di

essi è applicato e il raggio di azione dei Fondi che insistono sul macro-settore, ha avuto una serie di effetti particolarmente dannosi per il sistema dei Fondi.

In primis, essa ha alimentato una dinamica competitiva priva di una razionalità sistemica, poiché le imprese possono scegliere liberamente il Fondo cui aderire, in assenza di vincoli o criteri di coerenza

con il contratto collettivo applicato.

In questo senso, Fondi costituiti da parti sociali non rappresentative se comparate con le associazioni/federazioni più radicate hanno potuto attrarre aziende “clienti”, come in una logica di mercato (il mercato della formazione!), e quindi risorse, all'interno del proprio ambito di attività.

Questo processo è stato reso possibile anche dalla c.d. portabilità delle risorse tra Fondi, introdotta con il comma 7-bis all'articolo 17 della legge n. 2/2009, che permette la loro trasferibilità nel caso in cui l'azienda scelga di cambiare il Fondo a cui versare il contributo obbligatorio, in ciò alimentando le criticità finora descritte.

Tala concorrenza ha poi spesso riguardato non tanto elementi come la qualità degli enti formativi accreditati o registrati al Fondo, e

quindi l'efficacia della formazione svolta, ma più frequentemente i servizi riconosciuti e la quota di risorse più o meno accessibile per le imprese, con Fondi che hanno preferito ampliare il ricorso a conti aziendali, in ciò indebolendo gli avvisi di sistema a favore dell'utilizzo delle risorse accantonate dalla singola azienda, al di fuori del regime degli aiuti di Stato.

Inoltre, la minore rappresentatività di alcune parti sociali ha depotenziato il valore della condivisione dei piani formativi, col rischio di ridurre questo pur centrale passaggio in una mera formalità, a causa dell'assenza di una vera rappresentanza dei fabbisogni dei lavoratori.

Tutto ciò non ha fatto che accentuare lo sganciamento dei Fondi dai sistemi di relazioni industriali da cui essi stessi avevano avuto origine.

In una logica competitiva, la loro attrattività è stata costruita principalmente sulla convenienza economica e sulla fruibilità delle risorse, relegando in secondo piano – quando non ignorando del tutto, nel caso dei Fondi di più recente costituzione – quello che dovrebbe rappresentare il tratto distintivo delle istituzioni bilaterali: il loro raccordo con specifici sistemi di contrattazione collettiva.

In conclusione, la scelta compiuta dal legislatore nel selezionare per la costituzione dei Fondi le parti sociali maggiormente, e non comparativamente, più rappresentative sul piano nazionale è forse uno degli elementi più determinanti

per comprenderne, di conseguenza, il successivo sviluppo negli anni, così come una delle criticità sulle quali intervenire per contenere tale proliferazione e i suoi effetti negativi sulla governance stessa del sistema dei Fondi.

3. Gli accordi istitutivi dei Fondi: una lettura di relazioni industriali

Un ulteriore ambito in cui emerge l'indebolimento – se non addirittura la scomparsa – della concezione di integrazione tra Fondi e sistemi di relazioni industriali fortemente sostenuta dai protocolli degli anni Novanta è quello degli accordi interconfederali con cui le parti sociali hanno dato attuazione alla legge istitutiva dei Fondi.

La presenza, o al contrario l'assenza, in questi accordi di richiami espliciti ai sistemi di relazioni industriali governati dalle stesse parti firmatarie – attraverso raccordi con la contrattazione collettiva o con la bilateralità settoriale – rappresenta un indicatore fondamentale per comprendere le dinamiche concrete di questo processo.

L'analisi del dato empirico risulta quindi particolarmente utile per comprendere come i Fondi abbiano voluto ancorarsi (o meno) ai sistemi di contrattazione collettiva

e di relazioni industriali di riferimento.

Un primo elemento degno di nota che emerge dalla lettura di questi documenti riguarda il fatto che tutti gli accordi interconfederali concepiscono la formazione quale strumento utile a favorire sia la competitività delle imprese, che l'occupabilità dei lavoratori, in coerenza con quanto previsto dalla legge n. 388/2000 e dai precedenti protocolli sottoscritti dalle parti nel decennio precedente.

Tale consapevolezza non si traduce, però, in molti casi, in un saldo ancoraggio a specifici sistemi di contrattazione collettiva: molti Fondi esplicitano, con diversi gradi di chiarezza, i settori e i comparti di riferimento, pochi invece richiamano prevenienti accordi tra le parti e/o i contratti nazionali di riferimento.

Allo stesso modo, una lettura sistematica dei principali contratti collettivi nazionali di lavoro evidenzia come i Fondi vengano richiamati solo in termini generici e senza che, al loro interno, emerga una visione di sistema di un percorso di integrazione tra formazione e mercati settoriali del lavoro tale da allargare concretamente la funzione del contratto collettivo oltre la tradizionale valenza di normazione dei rapporti individuali di lavoro dentro le organizzazioni aziendali.

Rispetto agli accordi istitutivi dei Fondi si segnala in particolare quanto segue.

Circoscrivendo l'analisi al settore terziario, alcuni accordi richiamano intese sottoscritte negli anni precedenti (Fba; Fon.Coop; Fond.E.R.; Fondoprofessioni; Fonter, For.Te.), gli altri invece non ne menzionano.

Specifici contratti collettivi nazionali di lavoro sono richiamati solamente, sempre tenendo come riferimento il settore terziario, nell'accordo costitutivo del Fondo Fonter, dove sono citati il contratto nazionale del turismo e il contratto nazionale del terziario distribuzione e servizi; nell'accordo relativo al Fondo Fond.E.R., con riferimento a diversi comparti e «in particolare, per la scuola il contratto nazionale del 17 ottobre 2002; per il comparto socio-sanitario-assistenziale-educativo il contratto nazionale dell'8 luglio 2003»; dall'accordo costitutivo del Fondo conoscenza che cita il «contratto nazionale per i Dirigenti e i Quadri di Direzione e quadri/Ricercatori dipendenti impiegati in imprese commerciali, terziario, turismo, servizi, per le piccole e medie imprese».

Il contratto nazionale è richiamato anche nell'accordo interconfederale costitutivo di Fonservizi (dove si parla dei «contratti collettivi nazionali di lavoro dei settori rappresentati») e di Fon.Coop (che cita «una

lunga tradizione di relazioni industriali collaborative che vede attualmente 13 contratti collettivi nazionali vigenti»).

Diversa è anche l'ampiezza del settore o ambito di riferimento dei Fondi: si parla ad esempio della «area del terziario» e più precisamente dei comparti del «commercio-turismo-servizi, creditizio-finanziario, assicurativo e logistica-spedizioni-trasporto» nel caso del Fondo For.Te., della stessa area ma con la specificità dei «comparti turismo e distribuzione-servizi» nel caso del Fondo Fonter, o in maniera altrettanto dettagliata di «comparto creditizio-finanziario e assicurativo» con riferimento al Fondo Fba.

Molto più ampio è invece il raggio d'azione, ricomprendente anche quello del terziario, del Fondo FonARCom, che si rivolge alle imprese del «comparto del terziario, dell'artigianato, e delle piccole e medie imprese», per arrivare poi al Fondo Innova che si propone di finanziare la formazione «dei quadri e dei dipendenti delle Piccole Medie e Grandi Imprese, che operano nei settori economici dell'Industria, dell'Agricoltura, della Pesca, del Turismo, del Terziario, dei Servizi, degli Studi professionali e dell'Artigianato, nonché per la formazione dei dipendenti di Enti, Associazioni, Cooperative e Fondazioni».

Un ulteriore elemento che emerge dalla analisi empirica è che quanto più gli accordi definiscono con precisione il loro collocamento all'interno di un determinato sistema di relazioni industriali, tanto più risulta evidente anche il raccordo con altri

enti bilaterali già costituiti dalle parti, in un'ottica di sistema nella quale il Fondo in costituzione va ad inserirsi.

Lo si vede, sempre con riferimento al settore terziario, nell'accordo interconfederale istitutivo del Fondo Fon.Coop, dove si richiama la «costituzione dell'Ente Bilaterale Formazione e Ambiente» avvenuta nel 1995, definendo e distinguendo l'ambito di attività di quest'ultimo da quello del Fondo. Viene infatti stabilito che l'ente bilaterale avrebbe dovuto essere la sede nella quale «concertare le politiche formative», ma anche «promuovere le attività del Fondo paritetico interprofessionale nazionale».

Indicativo è anche il caso di Fonservizi, con riferimento al fatto che l'accordo interconfederale di riferimento si apre evidenziando «le esigenze di individuare percorsi di sviluppo della bilateralità nei settori dei servizi pubblici», rimandando anche ai «contratti collettivi nazionali di lavoro dei settori rappresentati» e, pur rimarcando la

dimensione nazionale del Fondo, l'accordo stabilisce che previa delibera del CdA il Fondo può «articolarsi su base territoriale anche avvalendosi di Enti bilaterali ovvero di altre strutture costituite dalle parti per la realizzazione a livello territoriale di attività formative». Ulteriore rimando alla bilateralità è previsto al punto 9, dove si legge che: «il Fondo finanzia, anche attraverso il reperimento di risorse ad hoc, piani formativi sul tema della salute e sicurezza sul lavoro condivisi tra parti sociali, anche per il tramite di Enti bilaterali/paritetici ovvero di altre strutture costituite dalle parti».

Di interesse è anche il caso di Fonter, il cui accordo interconfederale richiama gli «Enti Bilaterali», qualificandoli come «soggetti che dovranno esercitare un ruolo primario nella valutazione dei progetti di formazione continua».

Assente è, invece, il richiamo all'interno degli accordi ad elementi quali i sistemi di classificazione e inquadramento del personale, o di istituti contrattuali previsti per la formazione continua, così come assente è anche il richiamo alla contrattazione di secondo livello.

È questa una mancanza ravvisabile in tutti gli accordi interconfederali, che tradisce una loro concezione non perfettamente allineata rispetto a quanto immaginato dal legislatore e dalle parti sociali negli accordi del 1993 e 1996, nei quali si promuoveva un'idea di

stretta integrazione tra politiche formative e relazioni industriali.

Il luogo – concreto – dove declinare tale sinergia avrebbe potuto essere (e ancora è) il contratto collettivo nazionale di lavoro, quale strumento di regolazione e Governo dei mercati del lavoro.

Risulta quindi debole, almeno a fronte della lettura degli accordi interconfederali istitutivi i Fondi paritetici interprofessionali, il legame tra questi e i sistemi di relazioni industriali costituiti dalle parti sottoscriventi gli accordi.

L'intensità del legame varia, comunque, tra Fondi, con realtà che hanno voluto, più di altre, identificare un chiaro settore o comparto di riferimento, richiamando intese già sottoscritte e con ciò inserendosi nel solco di relazioni industriali consolidate, raccordando il Fondo alla bilateralità di settore e tentando, pur senza mai arrivare ad una vera integrazione tra sistema

dei Fondi e contrattazione collettiva di riferimento, a costruire forme stabili di raccordo.

Altri Fondi, invece, hanno fin da subito consapevolmente scelto di proporsi come enti non riconducibili ad un perimetro contrattuale definito, aprendosi così al "libero" mercato e in ciò favorendo quelle dinamiche competitive che verranno approfondite nel corso della ricerca (vedi parte III, *L'impatto dei vincoli giuridico-istituzionali*, e parte IV, *Operatività dei Fondi e sistemi di relazioni industriali di riferimento: una nuova forma di dumping?*).

4. Una prospettiva di sistema

La ricostruzione fin qui svolta ha mostrato come sin dalla loro origine i Fondi si siano collocati su un piano non pienamente allineato con la visione delineata dai protocolli stipulati da Governo e parti sociali negli anni Novanta.

I Fondi avrebbero infatti dovuto essere un luogo nel quale declinare concretamente l'integrazione tra formazione e lavoro auspicata dagli accordi, grazie al protagonismo delle parti sociali, chiamate a valorizzarne ruolo e funzione secondo una logica settoriale e di relazioni industriali.

Ciò che appare ancora mancare nella concezione dei Fondi è una

prospettiva di sistema, articolata su più livelli.

Il primo livello di lettura riguarda la governance complessiva del mercato del lavoro.

I protocolli concertativi degli anni Novanta, e in particolare il Patto del 1996, delineavano un modello di governance multilivello e partecipata, in cui le parti sociali avrebbero dovuto esercitare un ruolo centrale a livello nazionale, territoriale e aziendale.

In tale quadro, i Fondi avrebbero dovuto diventare piattaforme capaci di finanziare anche progetti concordati con l'attore pubblico, in grado di anticipare i fabbisogni

emergenti sia a livello nazionale sia locale, e di operare in costante dialogo con le Regioni.

Questo modello prevedeva una vera e propria forma di partenariato tra pubblico e privato collettivo, in cui la governance delle politiche formative non sarebbe stata affidata esclusivamente all'iniziativa dei singoli Fondi, ma avrebbe avuto un'architettura condivisa e coordinata.

Tuttavia, nella realtà, tale visione

non si è mai pienamente concretizzata. I Fondi sono stati concepiti come soggetti sostanzialmente autonomi e isolati, senza un inserimento organico in un disegno complessivo di governance.

Solo recentemente, con iniziative come il Fondo Nuove Competenze, si è cercato di creare sinergie tra pubblico e privato collettivo, ma il ruolo dei Fondi in questo contesto resta ancora marginale e in alcuni casi mortificato.

Il risultato di questa impostazione è stato il proliferare di sovrapposizioni tra piani, attività e competenze, più che la costruzione di un sistema coordinato e coerente, con inevitabili inefficienze e frammentazioni.

Tale mancata collaborazione, unita allo sganciamento dei Fondi dai sistemi di relazioni industriali da cui nascevano, ha inoltre favorito un altro processo (vedi parte III, *L'impatto dei vincoli giuridico-istituzionali*), e cioè la loro progressiva riconduzione ad una sfera pubblicistica.

Le sinergie che erano state immaginate all'origine dei Fondi prevedevano invece forme di collaborazione paritetiche e dinamiche istituzionali sussidiarie, di sistema appunto, non di inglobamento o rigido controllo.

Il secondo livello di analisi riguarda le relazioni industriali.

In una prospettiva di sistema, i Fondi non possono essere pensati come meri strumenti di erogazione di risorse finanziarie, ma devono invece radicarsi nella bilateralità dei diversi settori produttivi e nella contrattazione collettiva, a livello nazionale, territoriale e aziendale. Dovrebbero cioè costituire nodi di una rete più ampia, capace di integrare regolazione economica e sociale dei mercati del lavoro.

In questa logica, i Fondi dovrebbero sostenere una contrattazione orientata a collegare investimenti sulla professionalità dei

lavoratori a moderni sistemi di classificazione e inquadramento, a strumenti di portabilità e certificazione delle competenze, alla

produttività, all'anticipazione dei fabbisogni e alla sperimentazione di nuove modalità di apprendimento sul lavoro.

L'assenza di un radicamento stabile nei sistemi di relazioni industriali, pertanto, rende difficile comprendere il ruolo dei Fondi, che rischiano di operare come entità isolate, non integrate nelle reti di regolazione dei mercati del lavoro e prive di legami strutturali con le dinamiche contrattuali. Vittime, peraltro, di una proliferazione incontrollata che altro non fa che favorire logiche di competizione al ribasso.

Trasversale ai due livelli precedenti è il tema della costruzione di una formazione moderna, capace di integrare i sistemi formativi con le esigenze del mondo del lavoro.

Questo aspetto era già centrale nei protocolli degli anni Novanta, che sottolineavano la necessità di valorizzare l'apprendimento nei contesti lavorativi e di promuovere una reale integrazione tra istruzione, formazione, lavoro e ricerca.

Oggi, tale obiettivo rimane largamente incompiuto: persiste una scarsa sinergia tra il sistema

dell'istruzione e della formazione iniziale, da un lato, e quello della formazione continua, a cui è possibile ricondurre i Fondi, dall'altro. Eppure, proprio la possibilità di finanziare percorsi di qualificazione e riqualificazione progettati e gestiti congiuntamente da parti sociali e istituzioni formative rappresenta una leva strategica per rispondere ai fabbisogni professionali delle imprese e garantire ai lavoratori competenze adeguate, accompagnando le loro progressioni di carriera e le loro transizioni sul mercato del lavoro.

Non si tratta soltanto di strutturare forme di collaborazione più o meno episodiche, ma di riconoscere la formazione come fattore imprescindibile di competitività per settori, territori e imprese, oltre che di occupabilità per i lavoratori e le persone nel mercato del lavoro.

Adottare una prospettiva di sistema significa infatti collocare i Fondi all'interno di un orizzonte più ampio di governance del mercato del lavoro e delle politiche formative, mettendoli in dialogo con l'attore pubblico e con le istituzioni.

Significa altresì valorizzare la loro origine nell'alveo delle relazioni industriali, promuovendo forme di integrazione strutturale con le dinamiche della contrattazione collettiva e della bilateralità, a fronte della constatazione che solo grazie al protagonismo delle parti sociali è possibile costruire competenze funzionali alla competitività delle imprese e dei settori produttivi, così come alla produttività del lavoro, all'inclusione sociale e lavorativa e all'occupabilità.

5. Numeri da interpretare

Chiarita l'origine dei Fondi interprofessionali e le chiavi di lettura che si intendono sviluppare si tratta ora di elaborare un'analisi che vada a verificare come, nell'arco di questi primi venticinque anni di storia, si sono evoluti i Fondi interprofessionali.

Il punto d'inizio di questa ricostruzione non può che riguardare un'analisi del quadro empirico: delle risorse a loro assegnate (e sottratte), delle imprese e dei lavoratori coinvolti, della moltiplicazione già ricordata dei Fondi, così come della loro ripartizione territoriale e delle loro caratteristiche, in termini di tipologie di imprese, numero di dipendenti medio e distribuzione territoriale (vedi parte II, *I numeri dei Fondi interprofessionali: cosa ci dicono?*).

Questi dati permetteranno di meglio inquadrare il fenomeno in oggetto, mostrandone le trasformazioni nel tempo ed evidenziando alcune criticità proprie del sistema, in parte già tratteggiate, quali l'ammontare di risorse distorte dai Fondi e la loro (incontrollata) moltiplicazione.

Completato questo approfondimento, sarà possibile comprendere anche l'evoluzione, in termini giuridico-istituzionali, dei Fondi. Non un'analisi puntuale di tutti gli atti che hanno impattato su questi

enti bilaterali, ma l'approfondimento, sviluppato lungo diverse piste d'indagine, delle principali tappe utili a mettere in luce i passaggi decisivi per comprendere alcune dinamiche caratterizzanti la loro storia, in particolare il progressivo allontanamento da quella logica di sistema e di relazioni industriali che è stata presentata nel precedente capitolo (vedi parte III, *L'impatto dei vincoli giuridico-istituzionali*).

Giunti a questo punto sarà possibile sviluppare empiricamente l'analisi del raccordo tra Fondi e sistemi di relazioni industriali dai quali hanno origine.

È infatti nella verifica della sussistenza (o meno) di questo legame che sarà di rimando possibile comprendere anche le ragioni delle principali criticità che oggi, a venticinque anni dalla loro nascita, caratterizzano il sistema dei Fondi (vedi parte IV, *Operatività dei Fondi e sistemi di relazioni industriali di riferimento: una nuova forma di dumping?*).

Considerato poi il perimetro che, più di altri, la ricerca vuole attenzionare, quello del terziario di mercato, uno specifico affondo dovrà essere dedicato proprio a questo settore, per analizzarne sia le caratteristiche con riferimento al mercato del lavoro e ai sistemi di

relazioni industriali in esso operativi, sia il legame tra quest'ultimi e i Fondi che operano (e proliferano) tra le aziende del terziario e dei servizi (vedi parte V, *Il caso del terziario di mercato*).

Il tutto per verificare, numeri alla mano, se l'intento originario di Governo e parti sociali – che sul finire degli anni Novanta videro nella costituzione dei Fondi uno strumento utile al governo dei processi

di trasformazione attraverso l'investimento nella formazione continua dei lavoratori, saldamente ancorato ai sistemi contrattuali ideati dalle stesse parti – sia stato tradito, e perché.

Solo così sarà possibile mettere a fuoco le criticità da affrontare per rilanciare, in modo consapevole e sistemico, il ruolo dei Fondi interprofessionali.



**Parte II. I NUMERI DEI FONDI
INTERPROFESSIONALI:
COSA CI DICONO?**

1. Dinamiche finanziarie e alimentazione del sistema della formazione continua: criticità evidenti

Il sistema dei Fondi interprofessionali si finanzia attraverso la contribuzione integrativa dovuta per l'assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione involontaria (lo 0,30%) versata dalle imprese all'Inps e da questa riversata, in parte, ai Fondi stessi. Questo ammontare, calcolato sulla retribuzione imponibile dei lavoratori, può infatti essere destinato al finanziamento dei Fondi interprofessionali per la formazione continua, su esplicita indicazione dell'azienda. L'andamento delle risorse finanziarie del prelievo contributivo nel periodo 2008-2023 evidenzia una crescita consistente e pressoché costante (cfr. **figura 1**).

Le risorse totali prelevate passano da 717,3 milioni di euro nel 2008 a poco più di 1 miliardo nel 2023 ⁽¹⁾, con un incremento complessivo del 54%. Trend confermato peraltro dal più recente bilancio Inps per il 2025 (1,324 milioni), in incremento anche sul preventivo 2024 (1,275 milioni).

Particolarmente significativa è la crescita registrata nell'ultimo anno, pari al 15%, in buona parte

attribuibile all'andamento favorevole del mercato del lavoro caratterizzato dalla crescita del numero di occupati dipendenti e dall'incremento delle retribuzioni a seguito dei numerosi rinnovi contrattuali nel biennio 2022-2023.

Per diverse ragioni, anche di carattere normativo, non tutte le risorse derivanti dal prelievo dello 0,30% vengono però convogliate verso i Fondi interprofessionali.

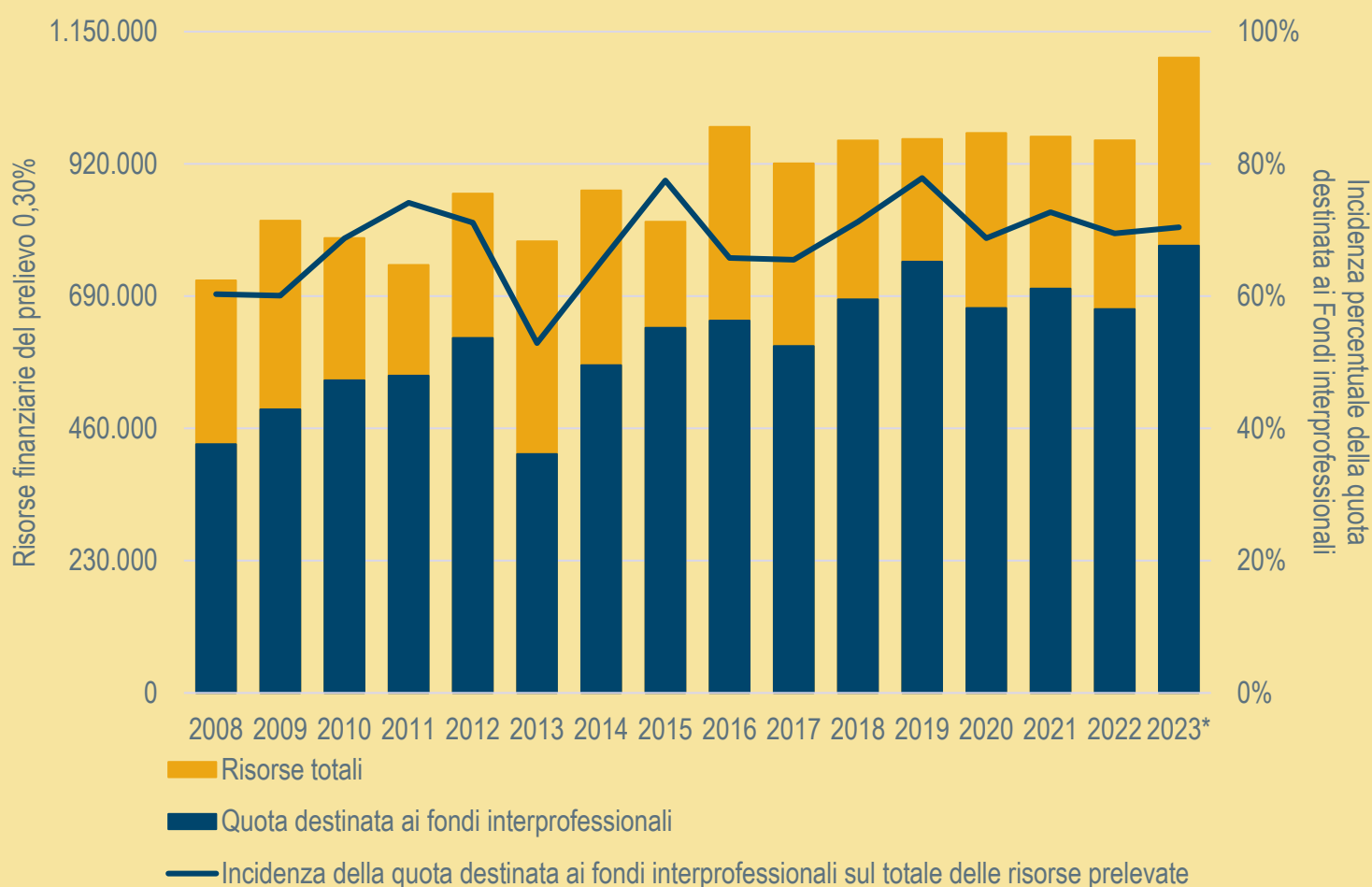
La quota effettivamente destinata ai Fondi mostra un andamento variabile ma complessivamente crescente nel periodo considerato (cfr. **figura 1**). Nel 2008 l'incidenza era pari al 60,3% del totale delle risorse prelevate; nel 2023 raggiunge il 70,4%, con un incremento di 10,1 punti percentuali. In valore assoluto, le risorse destinate ai Fondi interprofessionali passano da 432,5 milioni di euro nel 2008 a 777,7 milioni nel 2023 (+70,9%). La cifra relativa al 2023 è riportata al netto dei 120 milioni trattenuti ai sensi della normativa vigente (legge 190/2014, comma 722), riducendo la disponibilità effettiva per i Fondi interprofessionali.

¹ Il dato è aggiornato a novembre 2023.

In sintesi, le risorse complessive del prelievo contributivo sono cresciute in modo significativo nel tempo, come confermato anche dal bilancio preventivo dell'Inps per gli anni più recenti. Di

conseguenza, sono aumentate anche le risorse destinate ai Fondi interprofessionali, ma una quota ancora rilevante del totale – circa il 30% – continua a non confluire nel sistema dei Fondi.

Figura 1. Evoluzione delle risorse finanziarie relative all'ammontare dello 0,30% e della quota destinata ai Fondi interprofessionali, 2008-2023 (valori assoluti in migliaia e incidenza percentuale)



(*) Il dato relativo all'annualità 2023 è aggiornato al mese di novembre

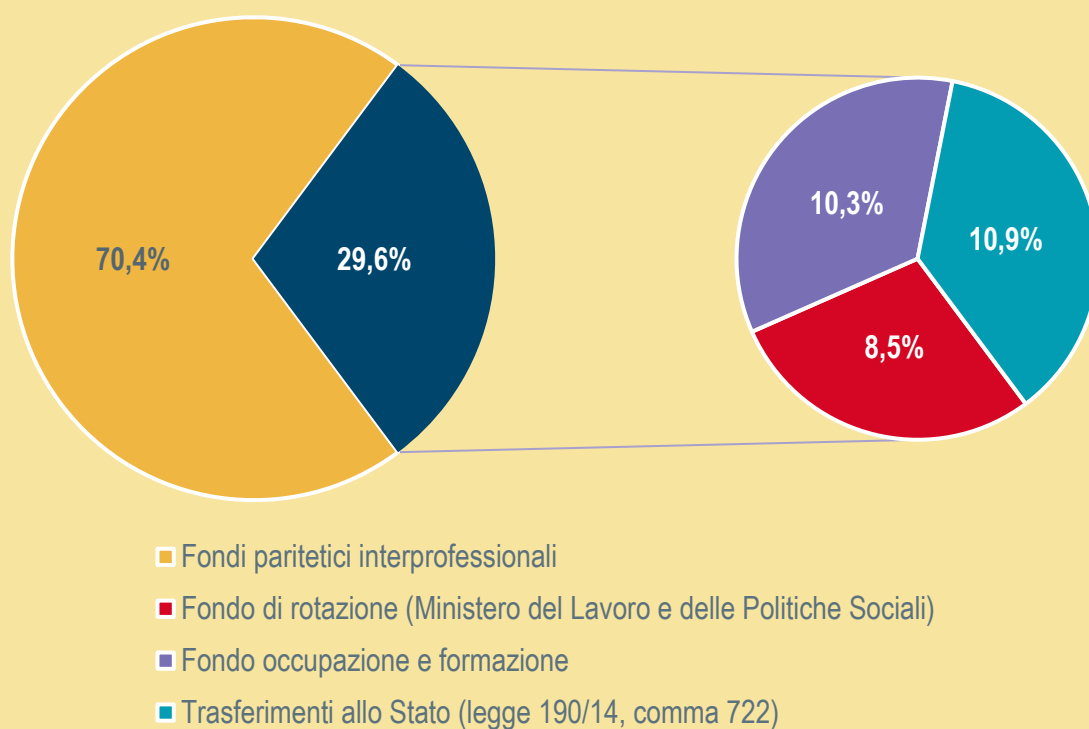
Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei rapporti istituzionali sulla formazione continua

Il dato del 2023 conferma sia l'espansione del sistema in termini assoluti, sia la persistenza di un margine consistente di risorse – pari a circa il 30% del totale, corrispondente a circa 327 milioni di euro – che non vengono convogliate verso i Fondi interprofessionali.

Queste risorse seguono percorsi alternativi (cfr. **figura 2**): una parte va ad alimentare il Fondo di rotazione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali (93,5 milioni di euro, pari all'8,5% del totale), destinato a sostenere interventi straordinari di politica attiva in situazioni di crisi

occupazionale e riconversione produttiva, un'altra confluisce nel Fondo per l'occupazione e la formazione (113,5 milioni di euro, pari al 10,3%), che finanzia misure di politica attiva del lavoro e programmi di formazione professionale gestiti a livello centrale.

Figura 2. Allocazione delle risorse finanziarie relative all'ammontare dello 0,30%, 2023* (valori percentuali)



(*) Il dato relativo all'annualità 2023 è aggiornato al mese di novembre

Fonte: elaborazione ADAPT su dati del XXIV Rapporto sulla formazione continua (annualità 2023-2024)

Oltre a queste destinazioni, a decorrere dal 2016 ben 120 milioni di euro l'anno (pari al 10,9% delle risorse totali nel 2023) vengono versati all'entrata del bilancio dello Stato (legge n. 190/2014, comma

722). Si tratta di una quota che viene sottratta dal totale delle risorse dello 0,30%, indipendentemente dall'adesione o meno ai Fondi da parte delle singole imprese

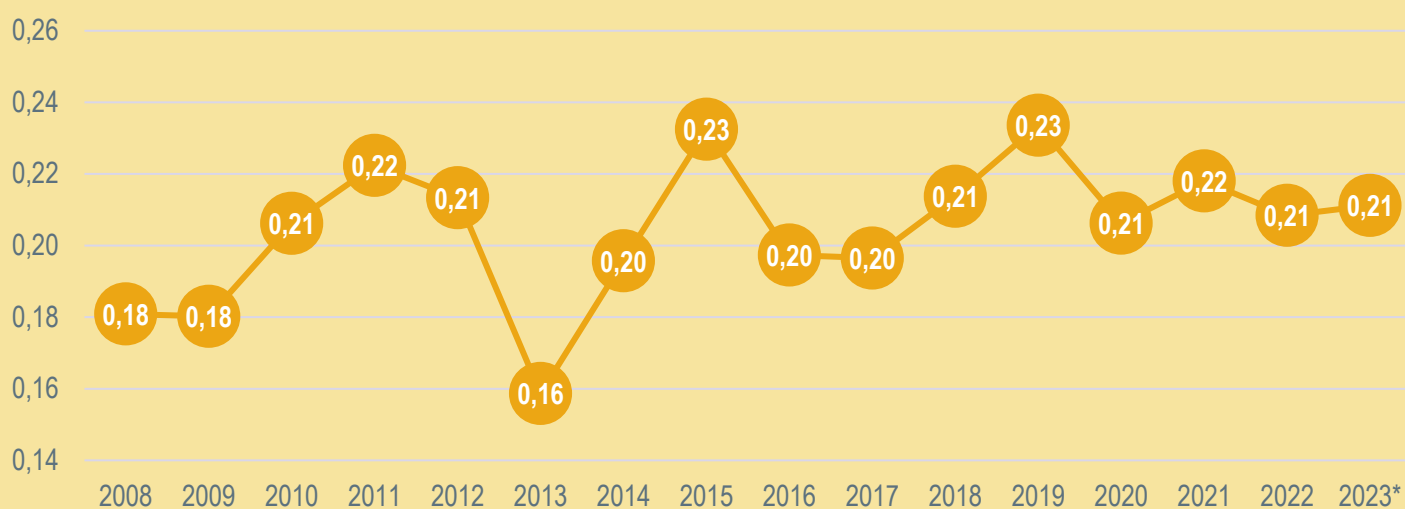
distraendo di fatto risorse potenzialmente destinabili alla formazione continua, incidendo sulla capacità complessiva del sistema di finanziare interventi formativi per i lavoratori.

Questa situazione – determinata, da un lato, dalle imprese che non aderiscono ai Fondi e lasciano che le proprie risorse confluiscono nella gestione ordinaria dell'Inps e, dall'altro, da vari prelievi per il finanziamento di ammortizzatori sociali in deroga o dal versamento strutturale di 120 milioni di euro l'anno – ha prodotto, nel 2023, una

condizione in cui soltanto lo 0,21% della retribuzione imponibile, e non lo 0,30%, viene effettivamente destinato al finanziamento dei Fondi interprofessionali.

Si tratta di una dinamica ricorrente: guardando la serie storica, questa situazione si è infatti verificata in modo pressoché costante nel corso degli anni, con oscillazioni che hanno mantenuto la quota effettiva confluita nei Fondi tra lo 0,16% e lo 0,23%, con una media per anno pari allo 0,20% (cfr. **figura 3**).

Figura 3. Quota effettiva dello 0,30% confluita nei Fondi interprofessionali, 2008-2023 (valori percentuali)



(*) Il dato relativo all'annualità 2023 è aggiornato al mese di novembre

Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei rapporti istituzionali sulla formazione continua

Adottando un'ottica di lungo periodo, tra il 2008 e il 2023 sono stati prelevati complessivamente circa 14,3 miliardi di euro come ammontare dello 0,30%. Di questi, soltanto

9,8 miliardi (pari al 68,5% del totale) hanno alimentato i Fondi interprofessionali, mentre circa 4,5 miliardi (pari al 31,5%) sono rimasti fuori dal sistema, trovando quindi altre

destinazioni. Ciò rappresenta una significativa perdita di risorse potenzialmente destinabili al sistema dei Fondi interprofessionali per la formazione continua dei lavoratori, una situazione che solleva diversi

interrogativi sull'efficacia complessiva del meccanismo di finanziamento e sulle scelte da parte delle imprese in materia di investimento formativo.

2. L'articolazione dei Fondi e la loro effettiva penetrazione nel mercato del lavoro

Venticinque anni dopo la loro istituzione, i Fondi paritetici interprofessionali rappresentano oggi una realtà consolidata del panorama italiano della formazione continua. Prima di analizzare l'evoluzione del sistema attraverso dati quantitativi, è utile partire da una fotografia del presente per comprendere l'articolazione attuale.

Nel 2024 il sistema conta 19 Fondi attivi (cfr. **tabella 1**), di cui 17 destinati ai lavoratori dipendenti non dirigenti (FonARCom, Fon.Coop, Fonter, Fond.E.R., Fondimpresa, FondItalia, Fondolavoro, Fondo Artigianato Formazione, Fba, Fapi, Fonservizi, Fondoprofessioni, For.Agri, For.Te., FormAzienda, Fondo conoscenza, Fondo Innova) e 2 destinati ai dirigenti (Fondir e Fondirigenti) ⁽²⁾.

Dal lato sindacale, 11 su 19 Fondi

interprofessionali sono costituiti dai sindacati comparativamente più rappresentativi, a cui si aggiungono 2 Fondi costituiti da Federmanager e Manageritalia, sindacati che rappresentano i dirigenti. Numericamente inferiori sono i Fondi costituiti per parte sindacale da sigle minori (cfr. **tabella 2**).

Sul versante datoriale, le organizzazioni imprenditoriali partecipano alla costituzione di un solo Fondo interprofessionale (cfr. **tabella 3**). Pertanto, in origine, si crea una corrispondenza biunivoca tra il relativo sistema di relazioni industriali e il Fondo che trae origine da tale sistema.

² Per una panoramica sintetica sulla struttura e sulle caratteristiche operative di ciascun Fondo interprofessionale, si vedano le schede

anagrafiche dei Fondi raccolte nella Parte IX, *Allegati e documentazione*.

Tabella 1. Elenco dei Fondi interprofessionali e delle relative parti costituenti

FONDO	PARTI COSTITUENTI	ANNO DI COSTITUZIONE
FONDARTIGIANATO	Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai e Cgil, Cisl, Uil	2001
FON.COOP	Confcooperative, Agci, Legacoop e Cgil, Cisl, Uil	2001
FONDIMPRESA	Confindustria e Cgil, Cisl, Uil	2002
FAPI - FONDO FORMAZIONE PMI	Confapi e Cgil, Cisl, Uil	2002
FONDIRIGENTI	Confindustria e Federmanager	2002
FONDIR	Confcommercio, Abi, Ania, Confetra e Manageritalia, First-Cisl, Fidia, Unisin	2002
FOR.TE.	Confcommercio, Confetra e Cgil, Cisl, Uil	2002
FON.TER	Confesercenti e Cgil, Cisl, Uil	2003
FONDOPROFESSIONI	Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa e Cgil, Cisl, Uil	2003
FOND.E.R. FONDO ENTI RELIGIOSI	Agidae e Cgil, Cisl, Uil	2005

Tabella 1. *Segue*

FONDO	PARTI COSTITUENTI	ANNO DI COSTITUZIONE
FONARCOM	Cifa e Confsal	2005
FOR.AGRI	Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Cgil, Cisl, Uil, Confederdia	2006
FBA FONDO BANCHE ASSICURAZIONI	Abi, Ania e Cgil, Cisl, Uil	2008
FORMAZIENDA	Sistema Impresa (Confederazione Nazionale Autonoma Italiana Del Commercio, Turismo, Servizi, Professioni e Pmi) e Confsal	2008
FONDITALIA	Federterziario e Ugl	2009
FONDOLAVORO	Unsic e Ugl	2009
FONSERVIZI FONDO FORMAZIONE SERVIZI PUBBLICI INDUSTRIALI	Confservizi (Asstra, Utilitalia) e Cgil, Cisl, Uil	2010
FONDO CONOSCENZA	Fenapi e Ciu, Ali Confsal	2012
FONDO INNOVA	Anpit e Cisl	2019

Tabella 2. Distribuzione dei Fondi per parte costituente sindacale

ORGANIZZAZIONI SINDACALI	NUMERO DI FONDI
CGIL, CISL, UIL (1 con CONFEDERDIA)	10
FEDERMANAGER	2
MANAGERITALIA (con FIRST/CISL, FIDIA, UNISIN)	1
CONFSAL (1 con CIU)	3
UGL	2
CISAL	1
Totale	19

Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua

Tabella 3. Distribuzione dei Fondi per parte costituente datoriale

ORGANIZZAZIONI IMPRENDITORIALI	NUMERO DI FONDI
CONFINDUSTRIA	2
CONFCOMMERCIO + CONFETRA	2
ABI e ANIA (1 con CONFCOMMERCIO)	2
CONFAPI	1
CONFESERCENTI	1
AGCI, CONFCOOPERATIVE, LEGACOOP	1
CONFARTIGIANATO, CNA, CASARTIGIANI, CLAAI	1
CONFAGRICOLTURA, COLDIRETTI, CIA	1
CONFPROFESSIONI, CONFEDERTECNICA, CIPA	1
CONFSERVIZI	1
AGIDAE	1
SISTEMA IMPRESA	1
FEDERTERZIARIO	1
UNSIK	1
ANPIT	1
CIFA	1
FENAPI	1

Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei Fondi partitici interprofessionali per la formazione continua

Fanno eccezione alcune grandi confederazioni e associazioni di categoria, come Confindustria, Confcommercio, Confetra, Abi e Ania, che partecipano alla costituzione di due distinti Fondi: uno creato con le rappresentanze dei dirigenti e uno costituito con le confederazioni sindacali, destinato ai lavoratori non dirigenti. Con riferimento al 2023 (ultimo anno per cui sono disponibili dati di sintesi completi), le adesioni espresse dalle imprese a Fondi interprofessionali per dipendenti non dirigenti – corrispondenti alle

posizioni contributive attive presso l'Inps (matricole Inps) – ammontano a 769.647, per un totale di 765.847 aziende effettivamente aderenti (identificate dai rispettivi codici fiscali univoci). Il numero di lavoratori in forza presso queste aziende risulta pari a 10.252.581. Questi numeri assumono maggiore significato se confrontati con i dati relativi al tessuto produttivo nazionale. Secondo il Registro statistico delle imprese attive (ASIA) dell'Istat, nel 2023 le imprese attive con dipendenti in Italia sono 1.594.141.

Ciò significa che approssimativamente il 48% delle aziende italiane con dipendenti ha scelto di destinare la quota di contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria a un Fondo interprofessionale.

È un dato significativo, che testimonia come quasi la metà del tessuto imprenditoriale nazionale utilizzi questo strumento per la formazione continua dei propri dipendenti (cfr. **figura 4**).

Al tempo stesso, oltre la metà delle imprese rimane “fuori dal sistema”, con le relative risorse che affluiscono alla gestione ordinaria dell'Inps.

Questo dato solleva interrogativi sulle ragioni di tale mancata adesione e sulla capacità effettiva del sistema di raggiungere l'intera platea di riferimento.

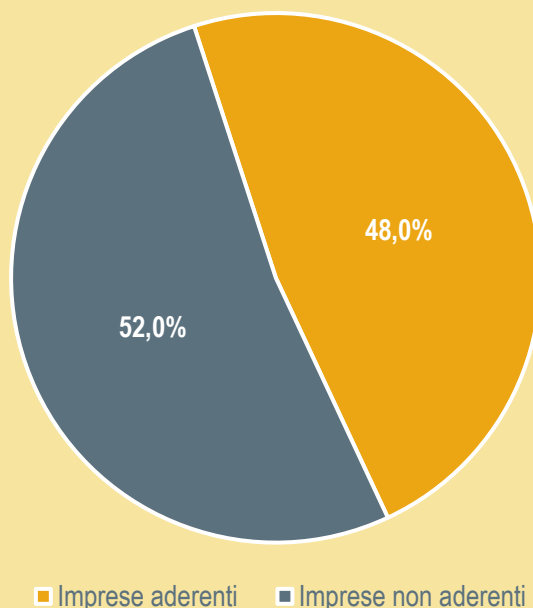
Il quadro appena descritto rappresenta l'esito di un processo di trasformazione. Nel corso degli ultimi vent'anni, il sistema dei Fondi

ha infatti conosciuto un'evoluzione significativa, segnata da una progressiva espansione e da modifiche dell'impianto normativo e di prassi che ne hanno definito l'assetto attuale.

La prima fase, quella pionieristica degli anni 2004-2012, è caratterizzata da una rapida proliferazione dei Fondi, che restano però entro un numero contenuto.

Nel 2004 risultavano infatti operativi 10 Fondi complessivi, di cui 7 destinati ai lavoratori dipendenti non dirigenti e 3 ai dirigenti. Questo numero cresce progressivamente fino a raggiungere il picco di 21 Fondi nel 2012, per poi stabilizzarsi intorno alle 18-19 unità negli anni più recenti.

Figura 4. Incidenza delle imprese aderenti sul totale delle imprese con dipendenti, 2023 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati del XXIV Rapporto sulla formazione continua (annualità 2023-2024) e dati Istat (ASIA)

La crescita riflette soprattutto l'incremento del numero di Fondi destinati ai lavoratori dipendenti non dirigenti, che passano da 7 unità nel 2004 a 17 unità nel 2024, mentre quelli destinati ai dirigenti si mantengono stabili a 3 fino al 2023, per poi scendere a 2 nel 2024 a seguito della liquidazione del Fondo Dirigenti PMI (cfr. **figura A.1** in Allegato statistico).

Un dato sicuramente rilevante riguarda il numero di adesioni ai Fondi espresse dalle imprese e il numero di lavoratori impiegati in aziende aderenti (cfr. **figura 5**).

Tra il 2004 e il 2017 le posizioni contributive attive presso i Fondi per dipendenti non dirigenti crescono in modo pressoché costante, raggiungendo quasi il triplo del valore iniziale, da circa 350 mila a circa 1 milione di unità.

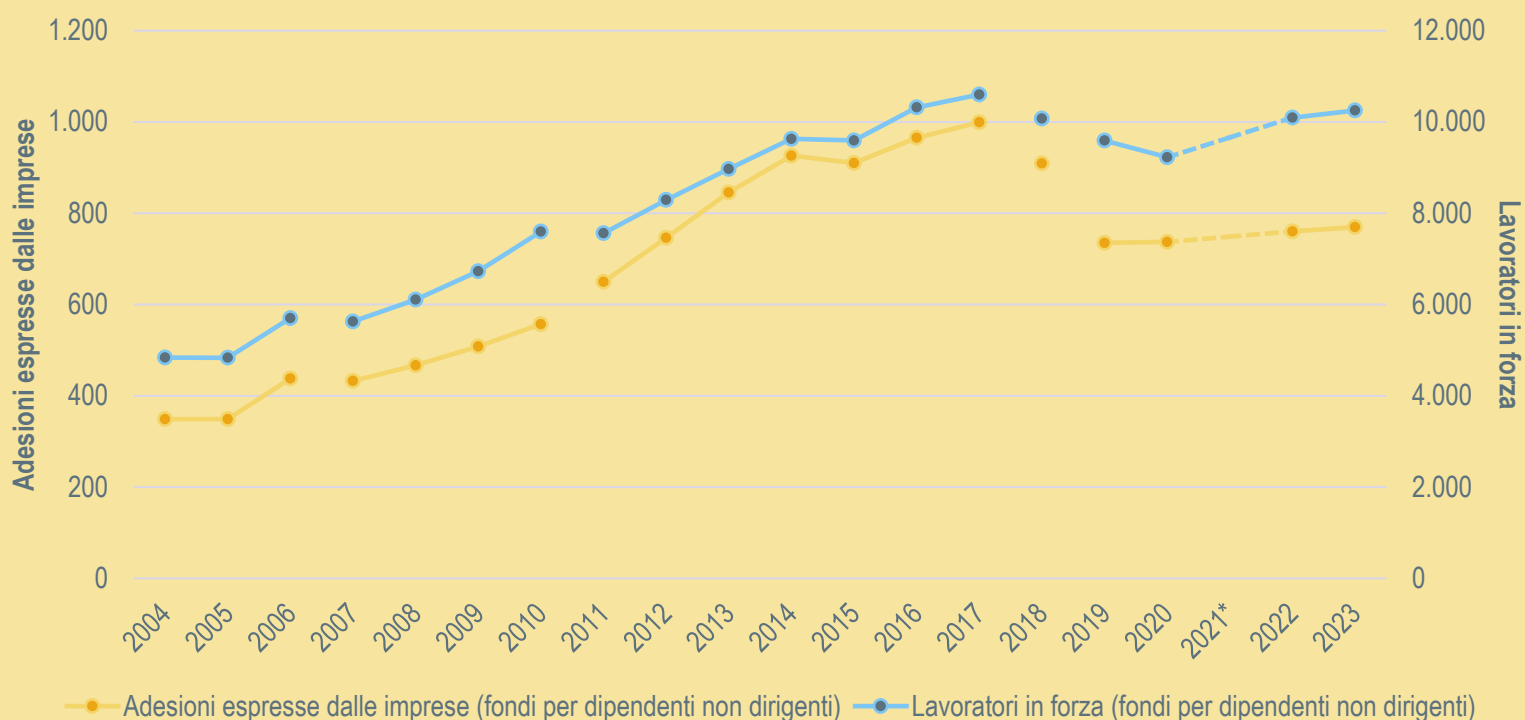
Nello stesso periodo, il numero di lavoratori dipendenti impiegati presso le imprese aderenti risulta più che raddoppiato, passando da circa 4,8 a 10,6 milioni.

L'incremento registrato nei dati aggregati in questi anni, sia sul fronte delle adesioni che su quello dei lavoratori coinvolti, è in larga parte attribuibile all'ampliamento dell'offerta di Fondi disponibili, ma anche a una serie di interventi normativi che hanno progressivamente esteso il perimetro dei destinatari delle attività formative finanziate dai Fondi: il decreto-legge n. 112/2008 ha infatti facilitato l'iscrizione permettendo a un numero più ampio di imprese di accedere al sistema; la legge n. 2/2009 ha rimosso i disincentivi alla mobilità delle aziende tra diversi Fondi, rendendo più fluida la scelta del

Fondo di riferimento; la legge finanziaria per il 2010, con la successiva riforma degli ammortizzatori sociali, ha invece incluso tra i

destinatari delle attività formative anche gli apprendisti e, progressivamente, altre tipologie contrattuali, come i collaboratori.

Figura 5. Evoluzione del numero di adesioni ai Fondi interprofessionali (per dipendenti non dirigenti) espresse dalle imprese e di lavoratori in forza, 2004-2023 (valori assoluti in migliaia)



Note: i dati relativi al periodo 2004-2006 comprendono revoche e cessazioni; i dati relativi al periodo 2007-2010 escludono revoche e cessazioni; i dati relativi al periodo 2011-2017 escludono revoche e cessazioni definitive; i dati relativi al 2008 escludono revoche e cessazioni (incluse quelle provvisorie); i dati relativi al periodo 2019-2023 escludono revoche, cessazioni (incluse quelle provvisorie) e sospensioni

(*) Il dato relativo all'annualità 2021 risulta mancante

Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei rapporti istituzionali sulla formazione continua

A partire dal 2018 si osserva un drastico calo sia nel numero di adesioni sia nel numero di lavoratori in forza, che raggiunge il minimo nel periodo 2019-2020, seguito da un recupero graduale negli anni successivi.

È bene precisare che gran parte di queste variazioni riflette la discontinuità nella metodologia di rilevazione e computo dei dati, piuttosto che reali fluttuazioni del sistema ⁽³⁾.

Tra il 2019 e il 2023, le adesioni

³ Nel corso degli anni sono state apportate

alcune modifiche al criterio di computo

aumentano di circa 35 mila unità (da circa 735 a 770 mila), mentre il numero di lavoratori in forza cresce di circa 660 mila unità (da 9,6 a 10,3 milioni).

In generale, tenendo conto delle discontinuità metodologiche che

caratterizzano le serie storiche, l'analisi dell'intero periodo mostra una crescita in valori assoluti di circa 421.000 adesioni e di 5,4 milioni di lavoratori nelle imprese aderenti.

In termini percentuali, la variazione è del 120,6% per le adesioni e del 111,9% per i lavoratori.

3. Dentro al sistema: comprendere le dinamiche della domanda e della offerta di formazione da parte dei Fondi

L'analisi delle caratteristiche strutturali dei Fondi interprofessionali richiede innanzitutto di esaminare la dimensione delle imprese aderenti, un elemento cruciale per comprendere la configurazione del sistema attuale.

I dati più recenti (relativi al 2022) indicano che le microimprese (1-9 dipendenti) rappresentano il 78% delle aziende aderenti ai Fondi interprofessionali per lavoratori dipendenti non dirigenti, seguite dalle piccole imprese (10-49 dipendenti) che costituiscono il

18,4% del totale, mentre le medie imprese (50-249 dipendenti) rappresentano il 3,1%, mentre le grandi imprese con (oltre 250 dipendenti) si fermano allo 0,5% (cfr. **tabella A.7** in Allegato statistico).

Questa distribuzione riflette in larga parte la struttura del tessuto produttivo italiano, notoriamente caratterizzato da un'elevata incidenza di micro e piccole imprese. Con riferimento alla ripartizione per classe dimensionale, alcuni Fondi presentano concentrazioni molto elevate di microimprese:

delle adesioni riportate nei vari rapporti istituzionali, le quali limitano la possibilità di confrontare in maniera perfettamente uniforme i dati riferiti alle varie annualità. In particolare, il decremento che si registra a partire dal 2018 è in buona parte riconducibile a una revisione delle modalità di rilevazione,

rese più "selettive": dal 2018 vengono escluse le cessazioni "provvisorie" delle aziende, dal 2019 anche i lavoratori e le imprese sospese (cioè quelle per le quali non sono previsti pagamenti nel periodo di riferimento).

Fondoprofessioni registra il 93% di microimprese tra le aderenti, Fondo Artigianato Formazione l'87,9%, FondItalia l'86,6%, Fondolavoro e Fondo conoscenza rispettivamente l'87,3% e l'84,7%, mentre FonARCom l'84,5%.

Altri Fondi accolgono invece

quote più significative di imprese di medie e grandi dimensioni: Fondimpresa conta il 9,4% di medie imprese e l'1,6% di grandi imprese tra le proprie aderenti, Fon.Coop rispettivamente l'8,7% e l'1,9%, Fonservizi il 7% e il 2,4%.

La diversa composizione per classe dimensionale dei vari Fondi interprofessionali riflette la struttura produttiva dei settori cui i Fondi fanno prevalentemente riferimento.

Un caso particolare è rappresentato da Fba, che presenta una composizione radicalmente diversa da tutti gli altri Fondi: solo il 46,1% delle imprese aderenti sono microimprese, mentre il 18,4% sono medie imprese e il 12,5% grandi imprese. Ma anche in questo caso, questa specificità riflette le caratteristiche strutturali del settore finanziario-assicurativo, tradizionalmente caratterizzato da aziende di maggiori dimensioni con organizzazioni articolate e complesse. La diversa composizione dimensionale si traduce, prevedibilmente, in significative differenze nella dimensione media delle imprese aderenti ai singoli Fondi (cfr. **figura 6**).

Tale indicatore, infatti, riflette direttamente la struttura produttiva dei settori di riferimento e la prevalenza relativa di piccole, medie o grandi imprese all'interno di

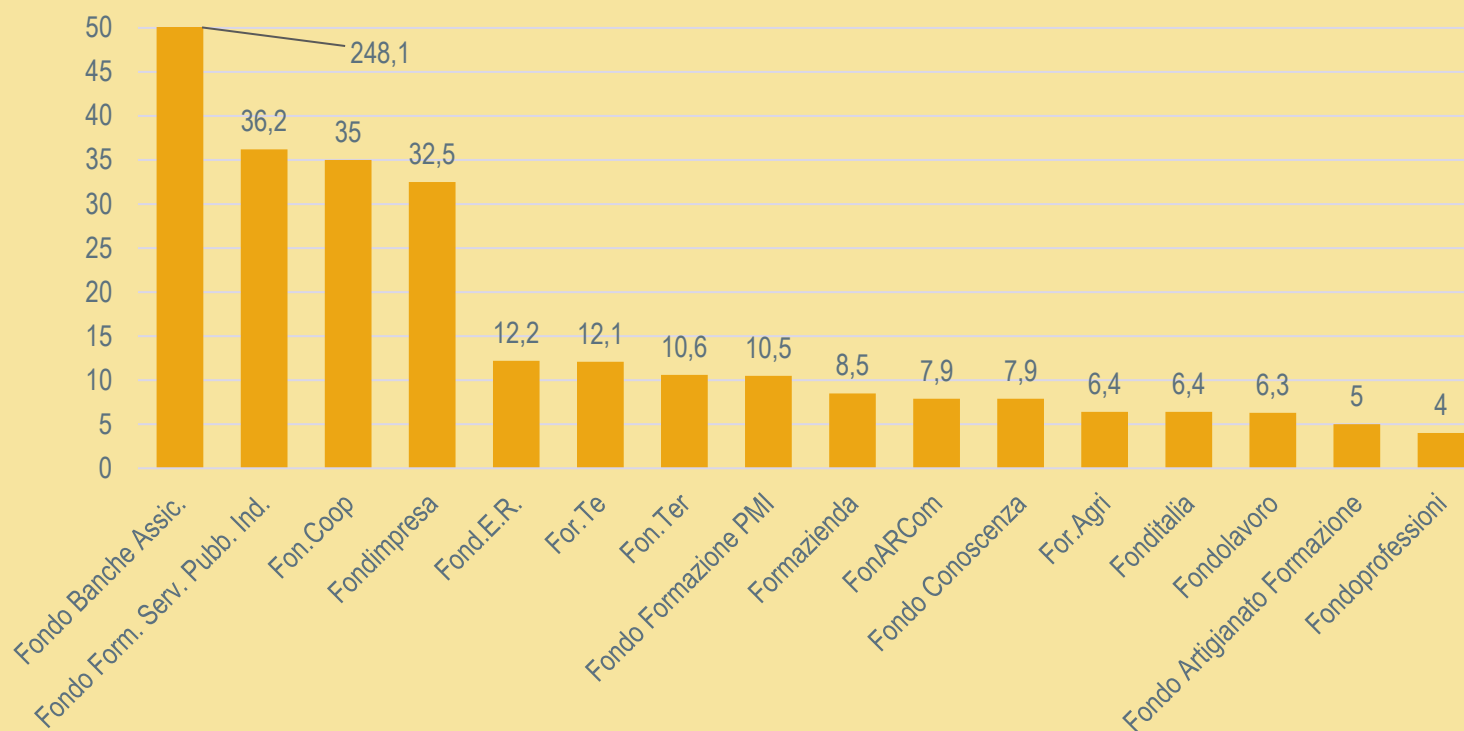
ciascun Fondo.

Nel 2023, Fba registra una dimensione media di 248,1 dipendenti per impresa aderente, nettamente superiore a tutti gli altri Fondi. Seguono Fonservizi con 36,2 dipendenti medi, Fon.Coop con 35 dipendenti e Fondimpresa con 32,5 dipendenti.

All'estremo opposto si collocano Fondi con dimensioni medie molto contenute: Fondoprofessioni presenta una dimensione media di appena 4 dipendenti per impresa (trattandosi di studi professionali, solitamente caratterizzati da una struttura organizzativa di dimensioni limitate), Fondo Artigianato Formazione 5 dipendenti, Fondolavoro 6,3 e FonARCom 7,9.

Questi dati hanno implicazioni rilevanti per la progettazione e l'erogazione delle attività formative.

Figura 6. Dimensione media delle imprese aderenti, 2023 (numero medio di dipendenti per impresa)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati del XXIV Rapporto sulla Formazione Continua (annualità 2023-2024)

Micro o piccole imprese hanno esigenze e modalità organizzative molto diverse rispetto ad aziende di medie e grandi dimensioni: le prime spesso necessitano di formazione più generica e di breve durata, con problemi di sostenibilità organizzativa legati alla difficoltà di distaccare lavoratori dall'attività produttiva; le seconde possono programmare percorsi formativi più articolati, specialistici e di lungo periodo, con strutture interne dedicate alla gestione delle risorse umane e dello sviluppo delle competenze.

Un Fondo che aggrega imprese di dimensioni molto eterogenee deve quindi essere in grado di differenziare significativamente la propria offerta per rispondere a

bisogni strutturalmente diversi.

Accanto alla dimensione aziendale, un altro elemento distintivo del sistema è rappresentato dalla distribuzione territoriale delle adesioni, che nel 2022 evidenzia profili geografici differenziati tra i Fondi (cfr. **tabella A.8** in Allegato statistico).

A livello complessivo, il Mezzogiorno concentra il 30,5% delle adesioni, seguito dal nord-ovest con il 26%, dal nord-est con il 23,1% e dal centro con il 20,4%, evidenziando una distribuzione relativamente equilibrata sul territorio nazionale.

Tuttavia, a livello di singolo Fondo emergono caratterizzazioni territoriali molto marcate. Alcuni Fondi presentano una forte

concentrazione nel Mezzogiorno: FondItalia registra il 60,8% delle adesioni in quest'area, Fondo conoscenza il 53,9%, Fonservizi il 43,3%, Fondolavoro il 42,1%, FonAR-Com il 39,5%. Altri Fondi mostrano invece una prevalenza nelle regioni settentrionali: Fondo Artigianato Formazione concentra il 46,2% delle adesioni nel Nord-est e il 29,7% nel Nord-ovest (per un totale del 75,9% nel Nord Italia), For.Te. il 39% e il 27,6% (per un totale del 66,6%), Fondoprofessioni il 32% e il 31,1% (per un totale del

63,1%).

Oltre alla dimensione aziendale e alla distribuzione territoriale, un ulteriore elemento che caratterizza i Fondi interprofessionali riguarda la loro composizione settoriale.

La ripartizione per settore delle adesioni espresse dalle imprese nel 2022 costituisce un dato particolarmente significativo, in quanto consente di verificare se e in che misura i Fondi si discostino dal perimetro contrattuale di riferimento definito dalle parti costituenti (cfr. **tabella 4**).

Dall'analisi dei dati disponibili emerge innanzitutto come alcuni Fondi mantengano specializzazioni molto marcate su specifici comparti produttivi, mentre altri presentino una composizione settoriale più diversificata ed eterogenea.

For.Te. si configura come Fondo di riferimento per il commercio e la ricettività turistica: il 36,6% delle sue adesioni proviene da imprese del settore commerciale e il 27,9% da aziende attive nel comparto alberghiero e della ristorazione, per una concentrazione complessiva del 64,5% su questi due settori del terziario di mercato.

Da segnalare anche il settore trasporti e telecomunicazioni: il 5% delle adesioni complessive di For.Te. proviene da questo comparto, una percentuale tra le più elevate se si confrontano i diversi Fondi interprofessionali.

Anche Fonter mostra una forte connotazione terziaria con il 36,1% delle adesioni da parte di imprese del commercio e il 23% da imprese attive nella ricettività e nella ristorazione (59,1% complessivo).

Fondoprofessioni presenta una specializzazione più marcata verso il terziario avanzato: oltre la metà delle adesioni (50,1%) proviene da imprese operanti nel comparto dei servizi alle imprese, dell'immobiliare, dell'informatica e della ricerca, segnalando una chiara caratterizzazione verso questo articolato comparto.

Fba, come prevedibile, concentra il 73,2% delle proprie adesioni nel settore finanziario e assicurativo. For.Agri evidenzia una vocazione prevalente verso il settore agricolo, che rappresenta il 59,8% delle adesioni. Fond.E.R. presenta una forte specializzazione nel settore dell'istruzione (36,3% delle adesioni).

Altri Fondi mostrano invece una composizione settoriale più articolata e diversificata.

Tabella 4. Ripartizione settoriale delle adesioni espresse dalle imprese per Fondo interprofessionale, 2022 (valori percentuali)

	FONAR COM	FON. COOP	FON.TER	FOND. E.R.	FONDI MPRESA	FOR. AGRI	FONDO ARTIG. FORM.	FONDO BANCH E ASSIC.	FONDO FORM. PMI	FONDO PROFES SIONI	FORMA ZIENDA	FOR.TE.	FOND ITALIA	FONDO FORM. SERV. PUBBL. IND.	FONDO LAVO RO	FONDO CONOS CENZA	TOTALE
Agricoltura	0,7	10,7	0,8	0,3	0,9	59,8	0,4	0,0	0,6	0,1	0,8	0,3	0,7	0,6	0,4	0,7	1,1
Estrattivo	0,1	0,1	0,0	0,0	0,5	0,0	0,2	0,1	0,3	0,0	0,1	0,0	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2
Manifatturiero	15,0	8,6	8,4	7,4	34,9	4,2	35,7	2,7	31,3	4,6	16,9	5,0	15,4	11,1	11,3	12,6	19,7
Produzione e distribuzio- ne energia, acqua, gas	0,1	0,1	0,1	0,0	0,5	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	4,0	0,1	0,0	0,2
Costruzioni	10,4	4,5	3,7	4,9	12,5	1,1	20,3	2,2	11,6	2,5	10,8	1,9	12,0	8,9	11,3	12,7	10,5
Commercio	23,7	11,9	36,1	11,0	17,0	5,3	14,6	2,8	19,1	7,5	23,9	36,6	27,2	20,4	25,6	26,7	22,1
Alberghi e ristoranti	12,3	5,1	23,0	7,2	5,6	2,7	3,9	2,0	7,2	2,5	11,9	27,9	12,4	9,0	13,6	12,1	11,2
Trasporti e telecomunicazioni	3,8	4,1	2,2	1,6	5,0	1,3	4,4	0,7	3,8	0,8	4,0	5,0	4,2	6,5	4,4	4,9	4,1
Finanza e assicurazioni	1,5	2,1	1,0	0,5	0,9	0,3	0,3	73,2	1,5	0,9	1,7	2,1	1,3	0,9	1,1	0,9	1,3
Immobiliare, informatica, ricerca, servizi a imprese	15,5	16,8	11,4	6,7	13,0	9,6	5,9	12,9	13,0	50,1	14,5	11,1	11,7	15,3	14,5	13,2	14,2
Pubblica amministrazione	0,0	0,0	0,1	0,4	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0	0,0	0,0
Istruzione	1,5	4,5	1,1	36,3	1,4	1,2	0,6	0,4	1,1	0,5	1,1	1,2	1,2	1,6	1,2	1,0	1,7
Sanità	5,5	16,6	5,1	12,1	3,0	1,5	1,3	0,9	3,6	26,8	4,6	2,8	4,8	8,3	4,8	4,7	5,2
Altri servizi	10,0	14,8	6,9	11,3	4,8	12,4	12,4	1,9	6,5	3,6	9,5	5,9	8,8	10,9	11,5	10,3	8,4
Non classificate	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	0,1	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
TOTALE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: elaborazione ADAPT su dati del XXIII Rapporto sulla Formazione Continua (annualità 2021-2022)

Fondimpresa, pur mantenendo una presenza significativa nel manifatturiero (34,9% delle adesioni), accoglie quote rilevanti di imprese del commercio (17%), delle costruzioni (12,5%) e dei servizi alle imprese (13%), evidenziando quindi un orientamento piuttosto trasversale.

FonARCom mostra una distribuzione delle adesioni piuttosto frammentata tra diversi settori: commercio (23,7% delle adesioni), servizi alle imprese (15,5%), manifatturiero (15%), alberghi e ristoranti (12,3%) e costruzioni (10,4%).

L'evoluzione della composizione settoriale tra il 2008 e il 2022 a livello di singolo Fondo evidenzia trasformazioni significative che riflettono sia i mutamenti strutturali dell'economia italiana – con la progressiva terziarizzazione del tessuto produttivo nazionale – sia possibili riposizionamenti strategici dei diversi Fondi (cfr. **tabella A.9** in Allegato statistico) ⁽⁴⁾.

Il comparto manifatturiero registra contrazioni diffuse nell'incidenza delle adesioni per la maggior parte dei Fondi. In particolare, Fondimpresa, che nel 2008 concentrava oltre la metà delle proprie adesioni in questo settore (51,5%), vede la quota scendere a poco più di un terzo nel 2022 (34,9%), con una riduzione di quasi 17 punti percentuali.

Altri Fondi seguono dinamiche simili: Fapi perde 8 punti, Fondoprofessioni e Fondo Artigianato

Formazione perdono invece circa 3 punti ciascuno. Fa eccezione Fond.E.R., che vede crescere la quota manifatturiera di 6,5 punti percentuali.

Per contro, il terziario cresce ovunque, soprattutto con il commercio che guadagna terreno in diversi Fondi (in termini di distribuzione delle adesioni), tra cui Fondimpresa (+9,9 punti percentuali), Fond.E.R. (+10 punti), For.Agrì (+4,4 punti), Fon.Coop (+3,8 punti), Fondo Artigianato Formazione (+3,1 punti). For.Te. rappresenta un'eccezione, registrando una contrazione di 9 punti percentuali nel commercio, probabilmente per effetto di ricomposizioni interne tra imprese aderenti o di maggiore competizione con altri Fondi in questo comparto.

La quota di adesioni da parte di imprese del settore alberghiero e della ristorazione cresce in tutti i Fondi considerati (ad eccezione di Fondoprofessioni, che mostra una sostanziale stabilità).

Questa tendenza riflette probabilmente l'espansione del settore turistico-ricettivo nell'economia italiana degli ultimi quindici anni. Particolarmente significativa risulta l'evoluzione del comparto dei servizi alle imprese, informatica e ricerca e immobiliare che presenta incrementi rilevanti in diversi Fondi, tra cui Fondoprofessioni (+7,2 punti percentuali), Fond.E.R. (+4,7 punti), Fondimpresa (+4,1 punti), FonARCom (+3,1 punti).

⁴ L'analisi considera esclusivamente i Fondi interprofessionali attivi sia nel 2008 che nel

2022, escludendo pertanto quelli istituiti dopo il 2008 o liquidati prima del 2022.

Nel complesso, queste dinamiche confermano la progressiva terziarizzazione delle imprese aderenti ai Fondi, con una riduzione del peso manifatturiero e una crescita dei settori del commercio, turismo e servizi avanzati.

Tuttavia, la forte variabilità nelle traiettorie dei singoli Fondi suggerisce che, accanto ai trend strutturali dell'economia, operino anche dinamiche competitive e strategie di posizionamento differenziate che possono portare a significativi riassetamenti nella composizione settoriale di ciascun Fondo.

In particolare, l'apertura di alcuni Fondi verso settori diversi da quello di riferimento, pur potendo riflettere logiche di tipo economico, rischia di allontanarli dal loro modello originario, fondato su una stretta connessione con i sistemi di

contrattazione collettiva settoriale, con possibili implicazioni sulla capacità di rispondere in modo mirato alle esigenze formative specifiche dei diversi comparti produttivi e dei lavoratori che vi operano.



Parte III. L'IMPATTO DEI VINCOLI GIURIDICO-ISTITUZIONALI

1. I Fondi interprofessionali tra contrattazione, legge e prassi

L'evoluzione dei Fondi interprofessionali in questi loro primi 25 anni si può spiegare da molteplici prospettive.

È innegabile che, anzitutto, un ruolo lo abbia avuto la legge.

Come sempre però alla legge seguono atti amministrativi e interventi della contrattazione collettiva che recepiscono i contenuti, indicano linee di interpretazione più o meno aderenti al dettato normativo e rendono operativi i diversi diritti o doveri. Questo finisce per incidere, come succede anche con le pronunce della magistratura a vari livelli, sul concreto sviluppo dei Fondi e delle loro attività, non sempre in coerenza con l'impostazione originaria.

Guardando a questo materiale, e tenendo a mente i risultati del dato empirico, è possibile evidenziare elementi del sistema giuridico-istituzionale di riferimento che hanno non poco condizionato l'evoluzione dei Fondi, sia in termini di reale finanziamento, che in termini di progressivo snaturamento delle loro funzioni e attribuzioni, rispetto al perimetro della rappresentanza di interessi, come conseguenza di una visione pubblicistica del loro ruolo e della loro collocazione che si pone in contrasto con quanto

concordato tra Governo e parti sociali nelle fasi di ideazione e progettazione.

Quello che proponiamo nelle pagine che seguono è allora un approfondimento delle tappe fondamentali – dalla genesi al suo sviluppo più recente – della vita dei Fondi interprofessionali, articolata su cinque linee del tempo, divise per ambiti d'interesse, volte a segnalare come i dati giuridici e istituzionali abbiano inciso sulle finalità dichiarate da Governo e parti sociali e sulla stessa azione e sviluppo dei Fondi:

1) relazioni industriali: la prima linea del tempo restituisce l'andamento del ruolo delle parti sociali in termini programmatici, dai protocolli che hanno gettato le fondamenta per la costruzione dell'intera struttura dei Fondi interprofessionali fino agli ultimi accordi interconfederali che ne hanno prospettato un rilancio. Quello che emerge è un progressivo diradarsi di interventi di sistema a livello interconfederale, a differenza di un più vivace interventismo della legge dello Stato su regole di funzionamento e nuove attribuzioni dei Fondi interprofessionali, senza che questo abbia dato luogo

ad un progressivo “impossessarsi” dei Fondi da parte della contrattazione collettiva di riferimento che, anzi, registra oggi un evidente scollamento tra “giurisdizione” intersindacale (nel senso di sistema contrattuale) e ambito di operatività dei Fondi;

- 2) legislazione: una linea costruita attorno ai principali snodi di legge, dalle prime disposizioni di attuazione dei protocolli fino alle più recenti attribuzioni in termini di copertura di percorsi che si collocano fuori dal più stretto sentiero della formazione continua per i lavoratori e che hanno ampliato il raggio d'azione addirittura verso le politiche passive del lavoro ed assistenziali (come, ad esempio, per i beneficiari del reddito di inclusione);
- 3) evoluzione dei Fondi: una linea che mostra, in termini di autorizzazioni ministeriali, il progressivo fiorire di nuovi Fondi interprofessionali nel solco del principio della maggiore rappresentatività, per come interpretato dalla magistratura e dagli orientamenti ministeriali. Questo finisce per introdurre nel sistema elementi di libero mercato assai distanti dalle logiche costitutive

originarie dei Fondi, non cioè dentro il perimetro della funzione affidata loro dalla rappresentanza di imprese e lavoratori ma nel mercato della formazione a vari livelli;

- 4) prassi: sono ripresi i principali atti, circolari ministeriali e delle agenzie coinvolte come Anpal, che hanno accompagnato il lavoro dei Fondi, non senza conseguenze operative, con un alto grado d'interventismo anche in termini di procedure e aggravii amministrativi spesso con logiche di diritto pubblico estranee alla natura bilaterale dei Fondi;
- 5) verifica degli esiti dell'apprendimento: si palesa più di recente il ruolo affidato ai Fondi interprofessionali per la certificazione delle competenze, dopo anni di stallo sulla reale operatività del libretto formativo del cittadino e del sistema di certificazione nel suo complesso.

Ricostruite, anche graficamente, le tappe fondamentali dei primi 25 anni di vita dei Fondi interprofessionali è possibile costruire una riflessione che non si limiti a descrivere la relativa cronistoria, ma offra un contributo critico attorno ai principali nodi dell'evoluzione stessa.

2. I Fondi interprofessionali come creazione delle relazioni industriali

Come dimostrato nella Parte I, *Bilancio e rilancio di una esperienza*, la genesi anche programmatica dei Fondi interprofessionali è necessariamente da collocare nell'ambito delle relazioni industriali e, almeno inizialmente, nei patti tra Governo e parti sociali prima del 1993 (Protocollo Ciampi-Giugni) e poi negli anni 1996 (Patto per il lavoro) e 1998 (Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione). Fu proprio con la sottoscrizione del Patto per il lavoro del 24 settembre 1996 che si posero le basi per l'individuazione e la gestione delle risorse necessarie agli scopi dei (non ancora nati) Fondi interprofessionali.

Già in quella sede si immaginò infatti la progressiva devoluzione dei contributi dovuti dai datori di lavoro per l'assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione involontaria previsti sin dal 1975 al finanziamento della formazione continua ed in particolare ai Fondi interprofessionali, con l'intermediazione dell'Inps.

In tutti questi primi protocolli il ruolo dei Fondi interprofessionali è calato all'interno di una più ampia visione, che coinvolge l'intero sistema di istruzione e formazione, arrivando addirittura ad immaginare (1998) la costituzione di una

Fondazione per la formazione continua cui affidare la realizzazione di interventi di formazione continua in base a piani concordati a livello aziendale o territoriale.

Nella prima decade degli anni 2000 si registrano poi due soli interventi di rilievo.

Nell'ambito del Patto per l'Italia (2002) si può leggere l'esigenza, non nuova, di una riforma del sistema di istruzione e formazione a tutti i livelli, confermando il ruolo dei Fondi interprofessionali per la formazione continua e per la riqualificazione dei lavoratori disoccupati. Mentre nel 2010 Governo, regioni e province autonome si impegnano con le parti sociali alla definizione di linee guida nazionali in materia di formazione continua e relativi investimenti.

Di non poco conto è poi l'accordo interconfederale siglato da Confcommercio, Cgil-Cisl-Uil nel 2016, non fosse altro che per la visione programmatica per un innalzamento della qualità e dell'efficienza degli interventi formativi ed il contrasto alla dispersione delle adesioni ai Fondi interprofessionali di settore, al fine di innalzare il grado di penetrazione della formazione continua nelle organizzazioni, specie in quelle di dimensioni ridotte.

Da ultimo, il Patto per la Fabbrica, per il sistema Confindustria, non ha mancato l'occasione di sollecitare interventi per il rafforzamento e la valorizzazione di percorsi formativi di qualità ad ogni livello, negli ambiti di apprendimento formale, non formale e informale, sul presupposto della necessità di un innalzamento delle competenze di lavoratrici e lavoratori per migliorare la competitività del sistema produttivo in generale. Chiedendo in questo contesto un rafforzamento del ruolo dei Fondi interprofessionali (ed in particolare del Fondo di settore).

Non si può però non ricordare come nel mezzo vi sia stato, invero, un tentativo delle parti sociali di riaffermare anche in via legislativa la natura privatistica dei Fondi interprofessionali, valorizzando la capacità formativa delle imprese e del lavoro.

Il riferimento è, in particolare, alle linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia del 2010, dove la formazione a tutti i livelli rappresentava una leva di produttività per il sistema economico-produttivo.

In questo non trascurabile

passaggio emerge indirettamente tutta l'esigenza di un riposizionamento dei Fondi stessi, rispetto ad una evoluzione della legge e della prassi amministrativa e contabile che li hanno progressivamente attratti al pubblico.

Evoluzione in senso pubblicistico che – come si vedrà oltre – non si è arrestata ed anzi è proseguita negli anni successivi.

Lo studio sistematico della contrattazione collettiva – non solo quella del terziario di mercato e del trasporto – segnala, per contro, come i contratti collettivi non si siano pienamente appropriati del tema dei Fondi interprofessionali in termini di recepimento, sviluppo e implementazione delle intese di concertazione.

I riferimenti ai Fondi, all'interno dei contratti collettivi, sono limitati e generici. Nessun raccordo è previsto con i sistemi di classificazione e inquadramento del personale che potrebbero invece rappresentare la bussola degli interventi formativi così da finalizzarli all'arricchimento e aggiornamento continuo dei profili professionali, delle declaratorie, più in generale, delle mansioni, dei ruoli e dei comportamenti organizzativi attesi.

Relazioni Industriali

1996

Patto per il lavoro

Viene esplicitato per la prima volta il ruolo della formazione continua come accompagnamento per l'intera vita lavorativa e disegnata una governance multilivello con il coinvolgimento di tutti gli attori pubblici e privati. Si immagina la progressiva destinazione delle risorse dello 0,30% unicamente alla formazione continua.

2002

Patto per l'Italia

Sono definite linee per la riforma complessiva del sistema di istruzione e formazione a tutti i livelli, confermando la centralità dei Fondi interprofessionali ed il loro ruolo anche per la riqualificazione professionale dei lavoratori disoccupati.

2011

Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività

La formazione continua è un capitolo centrale nel discorso sul rilancio della produttività e competitività del sistema Paese. Nel riaffermare la centralità dei Fondi interprofessionali, le parti auspicano la chiara affermazione per legge della loro natura privatistica.

2018

Patto per la Fabbrica

Si sollecita l'attivazione di un grande piano di formazione, incentivato fiscalmente e si richiama il ruolo del Fondo interprofessionale di settore (Fondimpresa) nella riqualificazione dei lavoratori con l'orientamento di quote del conto di sistema verso contenuti formativi legati agli investimenti nell'ambito di Industria 4.0.

1993

Protocollo Ciampi-Giugni

Un capitolo è dedicato all' "Istruzione e formazione professionale". Si gettano le basi per una partecipazione attiva alla governance della formazione da parte delle parti sociali. Viene per la prima volta richiamato il ruolo del contributo dello 0,30% per finanziare la formazione continua.

1998

Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione

Si prevede la costituzione (mai avvenuta) della Fondazione per la formazione continua, il rafforzamento del sistema di istruzione e formazione ad ogni livello e finanziamenti pubblici aggiuntivi.

2010

Linee guida per la formazione

Governo, regioni, province autonome e parti sociali intendono valorizzare il ruolo di queste ultime per favorire gli investimenti formativi con la definizione di linee guida nazionali.

2016

Accordo interconfederale Confcommercio, Cgil-Cisl-Uil

Innalzamento in qualità ed efficienza degli interventi formativi, trasparenza nell'impiego delle risorse e contrasto alla dispersione delle adesioni ai Fondi interprofessionali.

3. Il ruolo della legge nello sviluppo dei Fondi

Non è indifferente il numero di interventi legislativi che – dopo la prima disposizione della legge n. 388/2000, con il rinvio alla contrattazione collettiva per la costituzione dei Fondi interprofessionali – si sono occupati vuoi del finanziamento e dei meccanismi di gestione delle risorse, vuoi delle attribuzioni affidate alla loro responsabilità.

Non sono riportati, in questa seconda linea del tempo, i numerosi interventi (più di dieci in 25 anni) sulla regolazione della gestione delle risorse finanziarie dei Fondi, effettuati per lo più con modifiche mirate a talune disposizioni di dettaglio dell'art. 118.

In estrema sintesi, la legge prevede che una parte dei contributi dovuti per l'assicurazione contro la disoccupazione involontaria (l'addizionale dello 0,30% sulla retribuzione imponibile), una volta ricevuta dall'Inps sia trasferita, a certe condizioni, ai Fondi interprofessionali cui aderiscono le singole aziende. Non tutti gli introiti a questo titolo vengono però direttamente destinati ai Fondi interprofessionali.

Al di là delle aziende che non vi aderiscono, la cronistoria dei finanziamenti dimostra come in molte occasioni, soprattutto nei periodi di crisi (2004, 2008, 2013, 2014), con

vari interventi di legge una quota significativa di risorse dagli scopi originari assunti dal sistema pubblico con gli impegni formali della prima stagione dei protocolli.

Inoltre, dal 2015 una quota di contribuzione viene devoluta in maniera sistematica (120 milioni di euro l'anno, a decorrere dal 2016) all'entrata del bilancio dello Stato (c.d. "prelievo forzoso").

Prelievo in parte mitigato nei soli anni 2022 e 2023, con un meccanismo di restituzione condizionato all'attivazione presso ciascun Fondo di percorsi di incremento delle competenze dei lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale in costanza di rapporto di lavoro, previo monitoraggio dei relativi costi.

Non è invece finora andato a buon fine il diverso tentativo di abrogare integralmente il prelievo forzoso, che avrebbe ripristinato l'apporto finanziario originariamente previsto.

Il legislatore non si è però solo preoccupato di orientare l'impiego delle risorse con precise regole non sempre aderenti alla *ratio* originaria, ma è anche intervenuto a più riprese per ampliare il raggio di azione dei Fondi interprofessionali.

Sono almeno quattro le tappe in

questo senso, che si possono spiegare a partire dall'aver ricompreso, nel 2015, i Fondi dentro il complesso sistema della «Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro».

Nel 2019, nell'ambito della più ampia riforma introduttiva del c.d. reddito di cittadinanza, le competenze dei Fondi sono estese al finanziamento di percorsi formativi o di riqualificazione professionale per soggetti disoccupati o inoccupati, anche quando previsti dal «Patto di formazione» sottoscritto dai beneficiari del reddito stesso.

Questa misura è stata peraltro sostituita dall'introduzione, nel 2023, del c.d. reddito di inclusione, nell'ambito del quale i Fondi sono abilitati a finanziare progetti di formazione destinati alla percezione del reddito che siglino il previsto «patto di servizio».

Con la legge di bilancio per il 2022 è stata invece introdotta a regime la possibilità per i Fondi di «finanziare, in tutto o in parte, piani formativi aziendali di incremento delle competenze dei lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale in costanza di rapporto di lavoro», ovvero cassa integrazione guadagni ordinaria e straordinaria. Accompagnando tale ampliamento con un parziale ristoro del prelievo forzoso già richiamato, ma solo per gli anni 2022 e 2023.

Nello stesso anno, con il nuovo provvedimento di finanziamento

del Fondo Nuove Competenze, i Fondi interprofessionali sono stati individuati quale canale di accesso normale alle relative misure, garantendo il finanziamento dei percorsi formativi in compartecipazione rispetto alle coperture assicurate dal Fondo pubblico.

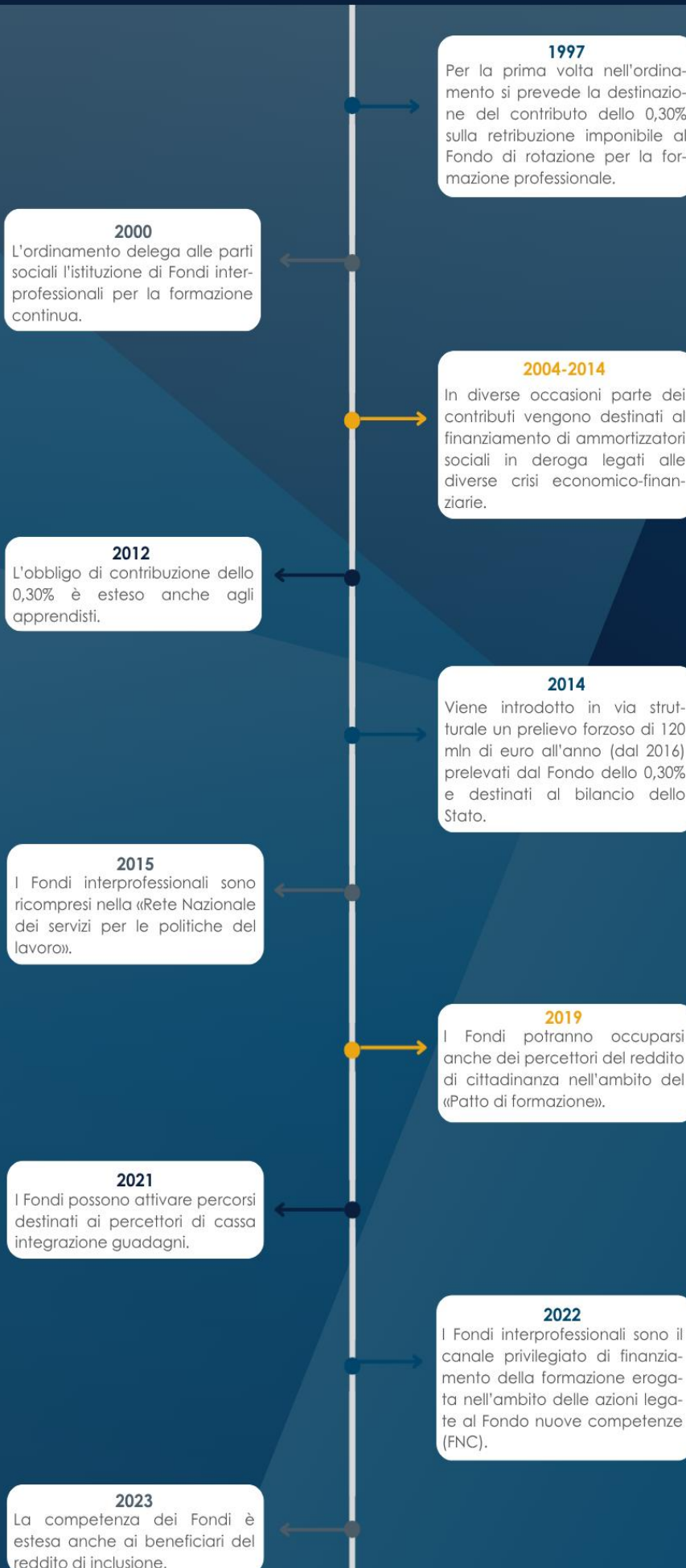
In questo frangente, dove le misure dovrebbero essere collegate ad accordi – siglati da organizzazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale – di rimodulazione dell'orario di lavoro a fronte di mutate esigenze organizzative e produttive o di riqualificazione professionale, i Fondi interprofessionali si sono trovati a dover rispondere ad esigenze di finanziamento di percorsi costruiti attorno a repertori pubblici delle competenze, anche di origine internazionale.

Da ultimo, nel 2024, tramite l'adozione di un decreto ministeriale, i Fondi interprofessionali sono stati abilitati al processo di individuazione, validazione e certificazione delle competenze acquisite mediante iniziative formative da essi finanziate.

Non può dunque che essere confermata la tendenza ad una costante attrazione dei Fondi verso ruoli e funzioni pubbliche, anche distanti dall'impianto e dalle competenze originarie.

Questo contribuisce ad uno scollamento dalle fonti istitutive ovvero dai sistemi di relazioni industriali di origine.

Legislazione



4. Evoluzione (approvazione) dei Fondi

Risultano ad oggi attivi ben 19 Fondi interprofessionali, ordinati cronologicamente per anno di approvazione nella quarta linea del tempo.

Una simile rappresentazione grafica facilita la comprensione dello sviluppo – o meglio della proliferazione – degli stessi Fondi, che rischiano di generare meccanismi di concorrenza fuori dalla originaria concezione privatistica che vedeva nei sistemi di relazioni industriali genuini le solide fondamenta per la costituzione e relativa evoluzione.

Dai pochi Fondi costituiti nei primi anni di vigenza della normativa di riferimento (2001-2003) che germogliavano da precisi sistemi di relazioni industriali e quindi di rappresentanza, ai molti costituiti in epoca successiva ed anche di recente (l'ultima autorizzazione è del 2024).

Non passa cioè inosservato l'affollamento di Fondi interprofessionali che si è via via generato sia all'interno degli stessi settori merceologici, sia in senso trasversale, non dentro cioè dinamiche di rappresentanza e contrattazione collettiva ma in una pura logica di mercato, alimentando quindi la concorrenza.

Arrivando anche a parlare di una

vera e propria deriva, che finisce per aggiungere un ulteriore tassello al già complesso mosaico del *dumping* contrattuale che non si gioca più soltanto in termini di trattamento economico minimo ma anche di welfare e bilateralità. Ci si può chiedere come sia stato possibile, in 25 anni, un simile risultato.

Alcune considerazioni possono essere mosse proprio con riferimento alle caratteristiche soggetti cui la legge ne demanda l'istituzione.

In questo senso ci si può interrogare sul ruolo delle regole originarie di costituzione, su come esse abbiano o meno contribuito alla diffusione ed il radicamento di numerosi Fondi anche al di fuori dei tradizionali sistemi di relazioni industriali del nostro paese.

Un primo elemento sono i criteri introdotti dal legislatore per selezionare quali sono gli attori della rappresentanza sindacale e d'impresa abilitati alla relativa sottoscrizione.

L'articolo 118, comma 1, legge n. 388/2000, parla infatti di «organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori *maggiormente rappresentative* [corsivo nostro, ndr] sul piano nazionale», ad eccezione dei Fondi istituiti per i soli dirigenti, per i quali è previsto il

diverso e più moderno criterio della maggiore rappresentatività comparata.

Qualificazione delle rappresentanze sindacali e datoriali come maggiormente rappresentative utilizzata, per lo più in passato, anche in altre disposizioni del nostro ordinamento, non senza però aver manifestato tutta la sua inadeguatezza soprattutto laddove in un medesimo settore merceologico (e quindi campo di applicazione del contratto collettivo) insista una pluralità di contratti collettivi tra loro naturalmente in concorso.

A riempire di contenuto un criterio altrimenti enigmatico ci ha pensato la magistratura, persino a livello di Corte costituzionale, oltre ad alcune elaborazioni ministeriali. Sono stati quindi via via elaborati particolari indicatori di rappresentatività, oltre alla semplice quantificazione degli associati (rappresentati), tra cui: la partecipazione alla formazione e alla stipulazione di contratti collettivi di ogni livello; la partecipazione alla composizione delle vertenze individuali, plurime e collettive di lavoro; la presenza

nelle diverse categorie produttive; la diffusione territoriale del sindacato; la qualità del responsabile della sede ed il numero dei collaboratori; l'orario di apertura settimanale e giornaliero; il canone di affitto corrisposto; la presenza di sedi in un numero di province pari ad almeno la metà del totale.

Principi che hanno di fatto spianato la strada a sigle minori a cui tuttavia non viene negata la patente di organizzazione sindacale rappresentativa.

La proliferazione dei Fondi interprofessionali si può osservare anche rispetto alla categoria di lavoratori destinatari.

La legge del 2000 prevedeva infatti da un lato la possibilità di costituire Fondi destinati ai soli dirigenti – peraltro con il diverso criterio selettivo della maggiore rappresentatività comparata – e dall'altro la facoltà di ciascun Fondo di creare una sezione apposita dedicata agli stessi.

È anche in questo senso che si è sviluppata la concorrenza tra i diversi soggetti.

Evoluzione dei Fondi: approvazione dei Fondi



5. Il ruolo della prassi verso l'inclinazione pubblicitica dei Fondi

Lo sviluppo di fenomeni regolati dal legislatore si può seguire anche ripercorrendo gli snodi delle interpretazioni di prassi amministrativa e della giurisprudenza, in particolare rispetto alle risorse destinate al funzionamento degli stessi Fondi interprofessionali.

Il riferimento è al contributo dello 0,30% sulla retribuzione imponibile che trae origine da un preesistente obbligo di legge per rispondere a precise necessità di tutela contro la disoccupazione; scopo poi mutato sulla scia dei protocolli tra Governo e parti sociali e destinato – almeno in parte – a soggetti sì autorizzati tramite decreti ministeriali ma costituiti dalle parti sociali e di cui, almeno in origine, era chiara la natura privatistica, estranea da un controllo diretto dell'attore pubblico.

Sebbene, come visto, tale aliquota fu individuata come utile al finanziamento dei Fondi già dai patti del 1993 e 1996, la nuova destinazione venne poi di fatto imposta per via legislativa e non pattizia, diversamente da quanto accade per la generalità degli altri enti bilaterali istituiti e regolati dai contratti collettivi.

Questa circostanza, assieme all'origine dell'aliquota, ha portato alla qualificazione del contributo

come di natura pubblica, secondo una lettura confermata negli anni anche dalla magistratura e ripreso da alcune circolari ministeriali (Circolare n. 10 del 18 febbraio 2016 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali) e delle autorità o agenzie interessate (Nota ANAC del 15 novembre 2015).

Il Consiglio di Stato (parere n. 2957 del 30 giugno 2004 e sentenza n. 4304 del 15 settembre 2015) ha infatti stabilito che in presenza di un obbligo contributivo imposto per legge e accompagnato da sanzioni per i casi di omissione, la contribuzione è da ricondurre necessariamente al sistema pubblico e non a quello privato, da cui poi discende l'obbligo delle procedure di diritto pubblico, ad esempio nell'assegnazione e gestione delle risorse.

Questo ha poi un impatto non banale nella gestione delle risorse, in particolare verso le piccole e medie imprese.

È infatti stato chiarito, con un documento elaborato dall'ormai soppressa Anpal (linee guida 10 aprile 2018), come le risorse a valere sul conto collettivo (con i relativi Avvisi pubblici emanati dai Fondi), per le loro caratteristiche sono sottoposte alla disciplina comunitaria degli aiuti di stato.

In conseguenza di ciò, per poter accedere agli Avvisi le imprese dovranno verificare il rispetto del tetto massimo (300.000 euro) di contributi di varia natura (come, ad esempio, gli sgravi contributivi alle assunzioni) ricevuti nel triennio mobile antecedente e rientranti nella disciplina degli aiuti di stato.

È facile comprendere, a questo punto, come l'evoluzione normativa e le interpretazioni fornite in via amministrativa o giudiziaria, abbiano contribuito ad allontanare dalla naturale sfera privatistica gli stessi Fondi; sfera che sarebbe invece la loro vera origine.

Prassi

2002

Il Ministero del lavoro istituisce un Osservatorio per la formazione continua.

2003-2004

INPS emana primi atti di interpretazione per la costituzione e la gestione dei finanziamenti ai Fondi. Il Ministero del lavoro indirizza l'utilizzo delle risorse, la rendicontazione, il monitoraggio ed i controlli sull'attività dei Fondi.

2004

Il Consiglio di Stato rilascia un parere sulla natura pubblicistica dei contributi destinati ai Fondi.

2015

Il Consiglio di Stato, con sentenza, conferma la natura pubblicistica dei contributi ai Fondi ANAC dirama una nota in cui qualifica i Fondi come organismi di diritto pubblico, assoggettati al codice dei contratti pubblici per quanto riguarda acquisti ed appalti.

2016

Il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, con sua circolare, fa propri i contenuti della nota ANAC.

2016

ANPAL pubblica linee guida e una nota sulla gestione dei finanziamenti dei Fondi.

6. Verifica dei percorsi di formazione e dell'apprendimento

Un'ultima chiave di lettura per comprendere il ruolo contemporaneo dei Fondi interprofessionali è guardare alle funzioni connesse alla verifica dei risultati dei percorsi di formazione finanziata da essi assicurati.

La relativa linea del tempo mostra le principali tappe legislative e regolamentari che ci avvicinano al ruolo dei Fondi interprofessionali rispetto alla certificazione delle competenze acquisite dai lavoratori.

L'indagine non può che avere inizio dalla introduzione, mediante accordo stipulato in Conferenza Stato-Regioni (18 febbraio 2000), del c.d. libretto formativo del cittadino, quale sede utile a documentare le competenze acquisite nell'arco dell'intero percorso di vita, poi introdotto per via legislativa in occasione della legge Biagi (d.lgs. n. 276/2003).

Alcuni anni più tardi, con il decreto interministeriale 10 ottobre 2005, viene approvato il relativo modello, strutturato in una sezione anagrafica e di informazioni su precedenti esperienze di formazione e lavoro, ed in una seconda dedicata alle competenze acquisite in "percorsi di apprendimento", ove indicare i relativi dettagli.

Nonostante alcune sperimentazioni tra 2005 e 2007, il libretto non è mai stato adottato su larga scala, pur essendo richiamato in numerose normative di epoca successiva.

Dieci anni più tardi, con il d.lgs. n. 150/2015 si è introdotto, in sostituzione del libretto formativo del cittadino, il c.d. fascicolo elettronico del lavoratore, dunque legato – anche sotto il profilo della sua denominazione – non già alle esperienze dell'intera vita del soggetto bensì solamente al soggetto in quanto lavoratore.

La riforma, invero, non ha cambiato le sorti di questo strumento. Le funzioni dei Fondi si sono comunque ampliate anche dentro il sistema nazionale di certificazione delle competenze, istituito nel periodo 2012-2013 con l'approvazione della l. 92/2012 e del successivo d.lgs. n. 13/2013 al fine di valorizzare in maniera trasparente e condivisa le competenze maturate dai soggetti lungo l'intero arco della vita, in tutti i contesti, anche lavorativi.

Sistema che si riferisce però al quadro nazionale delle qualificazioni (QNQ), nonché al repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali, ideato invero senza uno

strutturale raccordo con i contenuti dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale previsti dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

In questo frangente, nel 2024, con decreto ministeriale, i Fondi interprofessionali vengono per la prima volta identificati come enti titolari delegati – “qualifica”, ad onor del vero, non prevista dalla normativa del 2013 – alla individuazione, validazione e certificazione delle competenze acquisite nell’ambito dei percorsi formativi da esso finanziati, sebbene con riferimento alle sole qualificazioni di competenza del Ministero del lavoro.

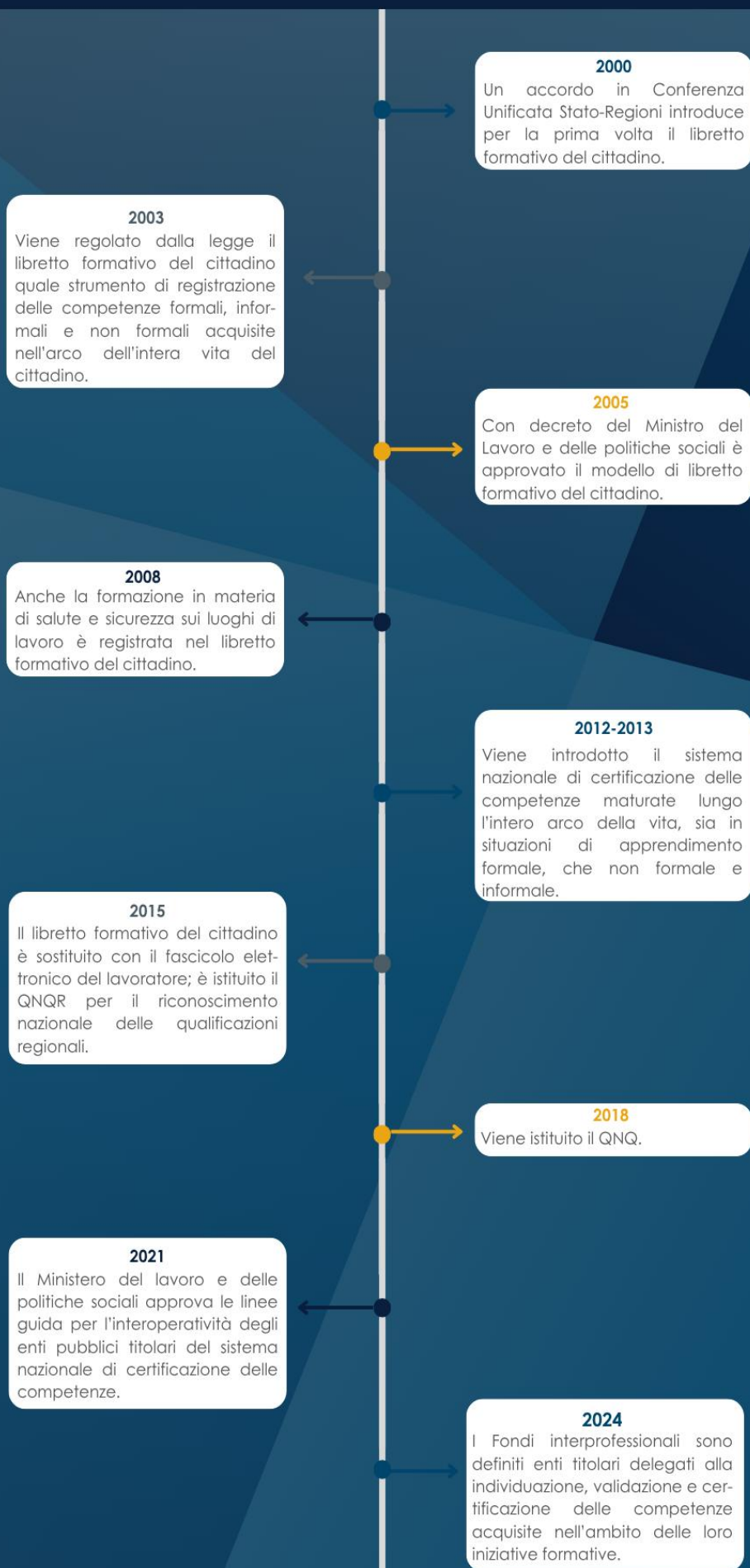
Un intervento, quello del 2024, che demanda ai Fondi la certificazione delle competenze relative alle qualificazioni di competenza ministeriale, che nulla hanno a che

fare con invece qualificazioni contrattuali previste nei diversi sistemi di classificazione e inquadramento dei contratti collettivi cui si rivolgono gli stessi Fondi.

A valle di ciò i Fondi interprofessionali si sono effettivamente dotati di appositi regolamenti, riguardanti in particolare regole di dettaglio per la gestione del sistema di qualificazione dei soggetti cui delegare le attività di individuazione, validazione e certificazione delle competenze nonché le condizioni di fruizione e garanzia dei medesimi servizi.

Nonostante il susseguirsi di innumerevoli interventi legislativi e di natura amministrativa, ad oggi il sistema risulta ancora in costruzione, con esperienze circoscritte e non banali aggravii in termini amministrativi e di dotazione.

Verifica degli esiti dei percorsi formativi



**Parte IV. OPERATIVITÀ DEI FONDI
E SISTEMI DI RELAZIONI
INDUSTRIALI DI RIFERIMENTO:
UNA NUOVA FORMA
DI DUMPING?**

1. Una classificazione dei Fondi interprofessionali sulla base della rilevanza dei sistemi contrattuali e sindacali di riferimento

I Fondi interprofessionali sono costituiti da parti sociali che congiuntamente firmano CCNL, dando così origine a specifici sistemi contrattuali. Nella prassi si parla infatti del sistema Confcommercio, del sistema Confindustria, del sistema dell'artigianato e del mondo cooperativo, ecc.

Tali sistemi contrattuali rappresentano il naturale contesto economico e produttivo di riferimento entro cui i Fondi dovrebbero svilupparsi e operare al servizio delle (e cioè in termini "strumentali" rispetto alle) imprese e dei lavoratori che rientrano nei rispettivi campi di applicazione.

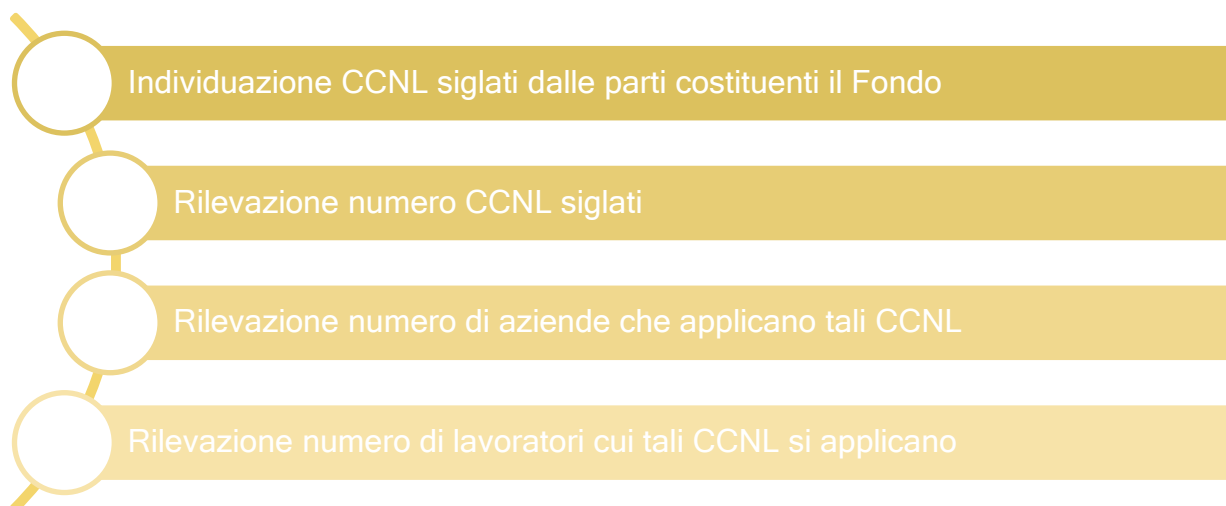
Al fine di approfondire la connessione tra l'ambito di azione dei Fondi interprofessionali e i sistemi contrattuali delle parti costituenti si è proceduto, preliminarmente, ad analizzare i sistemi di relazioni industriali delle parti costituenti ciascun Fondo con riferimento ai contratti collettivi nazionali di lavoro da esse sottoscritti (vedi parte IX, Allegati e documentazione, allegato Schede dati Fondi).

Dal punto di vista metodologico, l'analisi si basa sui dati forniti dall'archivio dei contratti collettivi nazionali di lavoro depositati presso il Cnel, elaborati a partire dalle comunicazioni mensili Uniemens che i datori di lavoro trasmettono all'Inps. Per ciascun Fondo interprofessionale sono stati individuati, all'interno dell'archivio, i contratti collettivi nazionali di lavoro sottoscritti dalle rispettive parti costituenti.

Per esempio, per il Fondo For.Te. sono stati considerati tutti i contratti

siglati da Confcommercio e Confetra per la parte datoriale e dalle federazioni di categoria aderenti a Cgil, Cisl e Uil per la parte sindacale. Sulla base di questa selezione, sono stati rilevati, con riferimento all'anno 2023:

- il numero di contratti collettivi nazionali di lavoro siglati dalle parti costituenti il Fondo;
- il numero di aziende che applicano tali contratti collettivi nazionali di lavoro;
- il numero medio di lavoratori cui tali contratti si applicano.



Il quadro che emerge da queste rilevazioni (cfr. **tabella 5**) mette in luce marcate eterogeneità tra i Fondi in relazione alle variabili analizzate, riflettendo il diverso grado di effettivo radicamento nel nostro sistema di relazioni industriali ed estensione dei rispettivi sistemi contrattuali di governo dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

È quindi possibile individuare alcune principali categorie di Fondi. Una prima categoria di Fondi è espressione dei principali e cioè più radicati sistemi di relazioni industriali e contrattuali.

L'incrocio dei dati relativi all'applicazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro da parte di imprese e lavoratori con i parametri individuati dalla magistratura per definire le organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative consente di segnalare una sostanziale coincidenza nel senso che i contratti collettivi a maggiore diffusione e applicazione sono riconducibili alle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano

nazionale nei rispettivi settori.

Rientrano nel novero dei sistemi più radicati e rappresentativi Fondimpresa e For.Te., promossi rispettivamente da Confindustria e da Concommercio con Confetra in collaborazione con Cgil, Cisl e Uil. Si tratta di Fondi per i quali le relazioni tra le parti sociali sono particolarmente consolidate ed estese in termini di contratti collettivi nazionali di lavoro siglati (rispettivamente 58 e 26), di numero di aziende che applicano tali contratti collettivi nazionali di lavoro (rispettivamente 237.033 e 632.594) e di numero medio di lavoratori coperti (rispettivamente 5.806.053 e 4.632.615).

Una seconda categoria di Fondi è riconducibile a sistemi di relazioni industriali con una buona estensione e indubbio radicamento. Si tratta dei Fondi Fon.Coop e Fondartigianato, costituiti rispettivamente dalle organizzazioni rappresentanti le cooperative (Agci, Confcooperative, Legacoop) e quelle rappresentanti gli artigiani (Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai) insieme a Cgil, Cisl e Uil.

Tabella 5. Numero di CCNL siglati dalle parti costituenti i Fondi, numero di aziende che applicano tali CCNL e numero medio dei lavoratori coperti (anno 2023)

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Cnel

FONDO	NUMERO CCNL SIGLATI DALLE PARTI COSTITUENTI IL FONDO	NUMERO AZIENDE CHE APPLICANO CCNL SIGLATI DALLE PARTI COSTITUENTI IL FONDO	NUMERO LAVORATORI COPERTI DA CCNL SIGLATI DALLE PARTI COSTITUENTI IL FONDO
FONDIMPRESA	58	237.033	5.806.053
FOR.TE.	26	632.594	4.632.615
FONCOOP	18	209.374	2.759.307
FONDARTIGIANATO	17	357.766	1.829.475
FAPI Fondo formazione PMI	9	75.761	1.030.656
FBA Fondo Banche Assicurazioni	4	3.393	378.165
FONSERVIZI Fondo form. servizi pubblici industriali	5	6.303	359.461
FONDOPROFESSIONI	1	129.638	327.574
FONTER	4	31.313	195.316
FONDO INNOVA	18	10.740	140.209
FOND.E.R Fondo Enti Religiosi	3	2.847	52.667
FONDITALIA Fondo Formazione Italia	13	7.777	40.779
FONARCOM	11	2.592	13.772
FORMAZIENDA	10	1.821	13.327
FONDO CONOSCENZA	3	508	1.628
FONDOLAVORO	1	33	179

I rispettivi sistemi di relazioni industriali siglano 18 e 17 CCNL, applicati a un numero abbastanza ampio di lavoratori (2.759.307 e 1.829.475).

Una ulteriore categoria di Fondi è riconducibile a sistemi di relazioni industriali che firmano tra 1 e 9 contratti collettivi nazionali di lavoro, che sono applicati tra poco è più di un milione e quasi 200 mila lavoratori (cfr. **tabella 5**). Sono i Fondi: Fapi, Fba, Fonservizi, Fondoprofessioni, Fonter. Dal lato sindacale, le parti costituenti sono Cgil, Cisl e Uil, dal lato datoriale le rappresentanze sono disomogenee tra loro. Per Fapi e Fonter, le organizzazioni datoriali costituenti rappresentano rispettivamente imprese di piccole e medie dimensioni del settore industriale (Confapi) e del commercio, del turismo, dei servizi (Confesercenti).

Gli altri Fondi sono promossi da organizzazioni di categoria operanti in ambiti economici o professionali ben delimitati. Tra questi figurano Fba costituito da Abi e Ania per il settore bancario e assicurativo e Fonservizi, costituito da Confservizi, per l'ambito dei servizi pubblici locali (servizio idrico, raccolta dei rifiuti, trasporto pubblico locale, ecc.). Fondoprofessioni (costituito da Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa per parte datoriale) è, invece, il Fondo rivolto al mondo delle professioni.

Dall'analisi compiuta, emerge, poi, un insieme di Fondi costituiti da parti sociali che firmano contratti collettivi nazionali di lavoro

applicati da un numero decisamente limitato di aziende su un numero minimo di lavoratori, tale da escludere un loro anche minimo radicamento nei settori formalmente indicati nei rispettivi campi di applicazione. I casi limite sono rappresentati da Fondo conoscenza, il cui sistema contrattuale è composto da 3 contratti collettivi nazionali di lavoro, applicati da 508 aziende a 1.628 lavoratori e ancora più estremo il caso Fondolavoro, il cui sistema di riferimento è costituito da 1 contratto collettivo nazionale di lavoro, applicato da 33 aziende a 179 lavoratori. In questa categoria rientrano i Fondi Fondo Innova, FondItalia, FonARCom, FormAzienda, Fondo conoscenza, Fondolavoro, nati dalla collaborazione tra organizzazioni datoriali come Federterziario, Sistema Impresa, Unsic, Anpit, Cifa, Fenapi e i sindacati Ugl, Confsal, Ciu e Cisl.

Si tratta di organizzazioni datoriali e sindacali autonome o "minori" (per fare un esempio, Fenapi sembra rappresentare se stessa dal punto di vista contrattuale, poiché il contratto più applicato – a 915 lavoratori – è il contratto collettivo specifico di lavoro per i dipendenti Fenapi) si propongono di operare con questi Fondi in modo intersettoriale, senza cioè un legame diretto con un singolo ambito produttivo e con il sistema contrattuale che li ha generati e dunque non in aderenza a logiche di relazioni industriali quanto strumentalmente a logiche puramente

mercatiste e commerciali. Infatti, benché le compagini datoriali di questi Fondi rappresentino prevalentemente il terziario e i comparti delle micro e piccole imprese, l'obiettivo dei Fondi è quello di proporsi a imprese di tutti i settori e comparti, per questo potrebbero essere indicati come "Fondi trasversali". In questa categoria rientrano i Fondi nati dalla collaborazione tra organizzazioni datoriali come Federterziario, Sistema Impresa, Unsic, Anpit, Cifa, Fenapi e i sindacati Ugl, Confsal e Cisl.

Un caso particolare è rappresentato da Fondo Innova. Pur costituito da rappresentanze datoriali e sindacali (Anpit e Cisl) definibili autonome e minori (sulla minore rappresentatività di Anpit e Cisl, si veda G. Pigliararmi, M. Tiraboschi, *Fare contrattazione nel terziario di mercato*, ADAPT University Press, 2025, vol. I, p. 72) i CCNL di questo sistema contrattuale sono applicati a circa 140 mila lavoratori, un numero più consistente rispetto ai contratti collettivi nazionali di lavoro degli altri sistemi di relazioni industriali di questa categoria.

Invero, altro caso particolare è rappresentato dal Fondo Fond.E.R. creato da Agidae e Cgil, Cisl, Uil. Da parte sindacale è promosso dalle principali confederazioni sindacali, mentre la parte datoriale è una associazione autonoma che

rappresenta una tipologia molto specifica di soggetti, quali gli enti dall'autorità ecclesiastica. Infatti, le parti costituenti il Fondo siglano soltanto 3 contratti collettivi nazionali di lavoro, applicati da 2.847 enti, a 52.667 lavoratori.

Una categoria distinta di Fondi è costituita, inoltre, dai Fondi che si caratterizzano per essere destinati a una particolare categoria di lavoratori, quali i dirigenti. In questo caso, la caratterizzazione del Fondo è determinata dalla compagine sindacale, appunto le rappresentanze dei dirigenti, in particolare Federmanager e Manageritalia. Le controparti datoriali vanno a determinare il settore economico a cui il Fondo si riferisce: Fondirigenti fa riferimento al settore industriale, poiché è costituito da Federmanager insieme a Confindustria; mentre Fondir si rivolge al settore terziario in senso ampio, poiché costituito da Confcommercio, Confetra, Abi e Ania insieme a Manageritalia, First/Cisl, Fidia; Unisin.

Infine, occorre specificare che per Foragri non è possibile compiere l'analisi sulla dimensione del sistema di relazioni industriali, poiché le informazioni su aziende e lavoratori affluiscono all'Inps, almeno in parte, attraverso flussi informativi diversi da Uniemens.

2. Ambito di azione dei Fondi interprofessionali rispetto ai relativi sistemi di relazioni industriali

Poiché i Fondi interprofessionali hanno come naturale contesto di riferimento il sistema di relazioni industriali da cui traggono origine, uno degli obiettivi della ricerca è

comprendere in che misura i Fondi riescano a intercettare i rispettivi bacini di riferimento oppure presentino margini di crescita, individuando eventuali criticità.

Per analizzare la relazione tra l'ambito di azione dei Fondi interprofessionali e i relativi sistemi di relazioni industriali, si è proceduto prendendo in considerazione, per la prima dimensione, i numeri delle adesioni di imprese e lavoratori ai Fondi, confrontandolo con i dati riguardanti l'applicazione dei contratti collettivi siglati dalle parti costituenti ogni Fondo.

Con riferimento al numero di imprese e lavoratori aderenti ai Fondi, sono stati considerati dati ricavati dai rapporti istituzionali sulla formazione continua (vedi parte IX, *Allegati e documentazione, tabelle A.4 e A.5*, anno 2023). Sulla base di questi dati, si è proceduto a calcolare il rapporto tra il numero di aziende e lavoratori aderenti ai Fondi con il numero di aziende che applicano i CCNL del sistema di riferimento e i lavoratori a cui sono applicati. Il risultato fornisce l'incidenza delle aziende aderenti al Fondo sulle aziende che applicano i CCNL del sistema di relazioni industriali delle parti costituenti il Fondo e l'incidenza dei lavoratori aderenti al Fondo sui lavoratori coperti dai medesimi CCNL (cfr. *tabella 6*).

Dalla lettura complessiva dei dati emerge una chiara tendenza. I Fondi "trasversali" promossi da organizzazioni datoriali autonome, associazioni di categoria e sindacati minori presentano incidenze percentuali anomale e fuori scala rispetto alle dinamiche dei relativi sistemi di relazioni industriali (cfr. *tabella 6*).

Il numero di imprese e lavoratori aderenti è fino a 800 volte superiore al numero delle aziende e dei lavoratori del bacino di riferimento costituito dal numero di aziende che applicano i contratti collettivi nazionali di lavoro del relativo sistema di relazioni industriali e i lavoratori a cui si applicano.

Tabella 6. Incidenza delle aziende e lavoratori aderenti su rispettivamente aziende che applicano CCNL del sistema e lavoratori a cui sono applicati (anno 2023)

FONDO	INCIDENZA DELLE AZIENDE ADERENTI SU AZIENDE CHE APPLICANO CCNL DEL SISTEMA	INCIDENZA DEI LAVORATORI ADERENTI SU LAVORATORI COPERTI DA CCNL DEL SISTEMA
FONDIMPRESA	56%	79%
FOR.TE.	13%	22%
FONCOOP	6%	16%
FONDARTIGIANATO	26%	25%
FAPI - FONDO FORMAZIONE PMI	26%	21%
FBA - FONDO BANCHE ASSICURAZIONI	26%	61%
FONSERVIZI - FONDO FORMAZIONE SERVIZI PUBBLICI INDUSTRIALI	64%	46%
FONDOPROFESSIONI	27%	44%
FONTER	71%	125%
FONDO INNOVA	Operativo dal 2024 - mancano dati adesione	

Tabella 6. *Segue*

FONDO	INCIDENZA DELLE AZIENDE ADERENTI SU AZIENDE CHE APPLICANO CCNL DEL SISTEMA	INCIDENZA DEI LAVORATORI ADERENTI SU LAVORATORI COPERTI DA CCNL DEL SISTEMA
FOND.E.R - FONDO ENTI RELIGIOSI	294%	231%
FONDITALIA - FONDO FORMAZIONE ITALIA	728%	911%
FONARCOM	6116%	9342%
FORMAZIENDA	4435%	5231%
FONDO CONOSCENZA	3738%	9490%
FONDOLAVORO	68264%	80368%
FORAGRI	Non sono disponibili dati completi sull'applicazione dei CCNL del settore agricolo con i quali compiere il confronto	
FONDIRIGENTI	111%	118%
FONDIR	44%	62%

Questo significa che i Fondi riescono ad attrarre e fare aderire molte più aziende (e conseguentemente lavoratori) rispetto al loro naturale bacino di riferimento costituito dalle aziende che applicano i contratti collettivi nazionali di lavoro siglati dalle parti costituenti i diversi Fondi.

L'azione anomala di questi Fondi non è evidentemente *contra legem*. Non è dunque possibile parlare (se non in gergo atecnico e sindacale) di prassi "pirata". Ma è altrettanto evidente che in un

sistema puro di bilateralità sindacale questi attori non avrebbero la capacità e la possibilità di entrare in questi ambiti presidiati da altri ben più consolidati e radicati sistemi di relazioni industriali.

Ragione per cui si può parlare di attori "corsari" perché abilitati dalla legge e da prassi amministrative a invadere la giurisdizione intersindacale di sistemi contrattuali e di relazioni industriali diversi dal loro, pur senza essere dotati di una vera rappresentanza nel settore.

Con riferimento ai Fondi espressione dei principali e più estesi sistemi di relazioni industriali e contrattuali, i tassi di incidenza risultano disomogenei. Fondimpresa, con incidenze del 56% delle imprese e 79% dei lavoratori aderenti, tende ad avere una buona copertura del bacino costituito dal sistema confindustriale. For.Te. mostra incidenze tendenzialmente basse (13% imprese, 22% lavoratori), pur rimanendo tra i Fondi numericamente più grandi per adesioni in valore assoluto (si rimanda per ulteriori considerazioni alla parte V, *Il caso del terziario di mercato*). Nell'ambito dei Fondi caratterizzati per la tipologia di impresa (cooperative e artigiani), Fondartigianato presenta tassi di incidenza moderati (26% per le aziende aderenti e 25% per i lavoratori).

Per quanto riguarda Fon.Coop, i livelli di incidenza sono bassi (6% e 16%), ma occorre sottolineare che questo risultato è fortemente condizionato dall'ampiezza del dato relativo alla platea potenziale di aziende che applicano contratti collettivi nazionali di lavoro siglati dalle organizzazioni datoriali. Infatti, le organizzazioni che rappresentano le cooperative firmano alcuni contratti collettivi nazionali di lavoro con altre organizzazioni datoriali come nel caso dei contratti collettivi nazionali di lavoro per i dipendenti da aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo oppure il contratto collettivo nazionale di lavoro della logistica, trasporto merci e spedizione, per cui le imprese che applicano tali contratti collettivi nazionali di lavoro e i

relativi lavoratori non sono esclusivamente cooperative. Non ci sono dati che indichino il numero delle cooperative applicanti questi contratti.

Verosimilmente, la maggior parte delle aziende che applicano questi contratti collettivi nazionali di lavoro aderiscono ai Fondi costituiti dalle organizzazioni datoriali che non rappresentano le cooperative, mentre solo le cooperative (o per lo più le cooperative) faranno riferimento al Fondo che rappresenta più specificatamente il loro comparto.

Con riferimento alla successiva categoria di Fondi (precedentemente individuata), per quello che riguarda i Fondi costituiti da organizzazioni datoriali che rappresentano imprese di piccole e medie dimensioni, Fapi si collocano su livelli moderati di incidenza (26% per le imprese e 21% per i lavoratori). Per quanto riguarda Fonter, presenta tassi di incidenza medio-alti (71% e 125%), riuscendo a coprire molto bene il suo ambito di riferimento. Peraltro, il numero di lavoratori aderenti supera il numero di lavoratori a cui si applicano i contratti collettivi nazionali di lavoro di riferimento.

Per quanto riguarda i Fondi che rappresentano ambiti di attività economica molto specifici, il Fondo Fba del settore bancario e assicurativo mostra una incidenza moderata con riferimento alle aziende aderenti, ma al contempo l'incidenza dei lavoratori aderenti rispetto agli appartenenti ai relativi sistemi contrattuali di

riferimento raggiunge buoni livelli (61%). Segno questo che le aziende aderenti sono quelle mediamente più grandi, garantendo in questo modo una buona coerenza delle adesioni rispetto al bacino di riferimento. In parte simile è il comportamento di Fondoprofessioni: moderata è l'incidenza delle aziende aderenti sull'ambito di riferimento (27%), mentre l'incidenza dei lavoratori raggiunge un livello medio (44%). Anche in questo caso, la spiegazione può risiedere nel fatto che aderiscono gli studi professionali con dimensioni maggiori. Per quanto riguarda Fonservizi, il tasso di adesione raggiunge il 64% delle aziende che applicano i contratti collettivi nazionali di lavoro del relativo sistema e il 46% dei relativi lavoratori, valori che denotano una sufficiente coerenza tra le adesioni e il sistema di relazioni industriali delle parti costituenti il Fondo.

Si è già detto che Fond.E.R., promosso da Agidae e dalle confederazioni sindacali, rappresenta un caso particolare, poiché riguarda un ambito molto specifico, quale è quello degli enti religiosi. Le incidenze di adesione sono del 294% per le aziende e del 231% per i lavoratori rispetto al perimetro contrattuale Agidae. Le percentuali elevate segnalano l'adesione da parte di soggetti che verosimilmente operano in contesti affini e che non si rivolgono al loro Fondo "naturale" di riferimento. Questo comportamento è simile ai Fondi trasversali, senza arrivare a quei livelli di sproporzione tra le adesioni

e i bacini di riferimento. Per FondAgri, non è possibile calcolare l'incidenza delle adesioni sul sistema di riferimento, poiché, anche se esistono dati sulle adesioni, come già ricordato, per il settore dell'agricoltura non sono disponibili i dati sull'applicazione dei CCNL.

Infine, rispetto ai Fondi interprofessionali costituiti dalle rappresentanze sindacali dei dirigenti, per Fondir si può osservare una buona coerenza tra i livelli di adesione e il sistema di relazioni industriali delle parti costituenti il Fondo, con

incidenze del 44% per le imprese e 62% per i lavoratori. Fondirigenti mostra incidenze superiori al 100% (111% per le aziende e 118% per i lavoratori), un dato che riflette l'alta adesione delle imprese industriali che impiegano dirigenti. La spiegazione di questo fenomeno potrebbe dipendere dalla liquidazione del Fondo Dirigenti PMI costituito in precedenza da Conapi, potendosi quindi ipotizzare l'adesione delle imprese e dei dirigenti al Fondo dei dirigenti delle imprese industriali, trattandosi dello stesso settore economico.

3. Dalla rappresentanza di interessi costituzionalmente tutelata al mercato della rappresentanza e della formazione?

L'analisi condotta mette in luce un quadro complesso del rapporto tra Fondi interprofessionali e sistemi

di relazioni industriali da cui essi traggono origine.

La classificazione dei Fondi sulla base della dimensione e dell'estensione dei relativi sistemi contrattuali evidenzia una significativa eterogeneità, riconducibile tanto alla rappresentatività delle parti costituenti quanto alle tipologie o alle dimensioni delle imprese di alcuni settori contrattuali oppure ancora alla dimensione dei settori di attività economica di riferimento.

Tra i Fondi promossi dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative, Fondimpresa e For.Te. mostrano modelli differenti

di interazione con il proprio sistema contrattuale.

Fondimpresa risulta radicato nel perimetro confindustriale, con una

coerenza abbastanza elevata tra bacino potenziale e adesioni effettive.

For.Te., pur derivando da un sistema di relazioni industriali ampio e storicamente consolidato – quello del terziario e della logistica – presenta invece tassi di adesione più contenuti. Tale scostamento può essere ricondotto in parte dall'ampiezza e alla eterogeneità del bacino di riferimento, ma certamente il Fondo soffre di dinamiche competitive esterne. Alcuni

Fondi hanno ampliato la propria base di iscritti oltre i limiti dei sistemi contrattuali da cui formalmente derivano, erodendo quote di adesione potenziali ai Fondi "istituzionali" come For.Te.

I Fondi settoriali – Fon.Coop, Fondartigianato, Fba, Fonservizi e Fondoprofessioni – mostrano invece una maggiore coerenza tra la base contrattuale e il bacino effettivo, pur all'interno di settori produttivi spesso ristretti o caratterizzati da una forte specializzazione.

Nel complesso, il quadro che emerge suggerisce che la relazione tra Fondi interprofessionali e sistemi di relazioni industriali rappresenta oggi non solo un indicatore di coerenza istituzionale, ma anche un terreno di concorrenza regolativa.

La crescita dei Fondi "trasversali" solleva interrogativi sulla tenuta del principio di rappresentanza e sulla necessità di interventi di riequilibrio normativo volti a garantire una maggiore coerenza tra base associativa, sistema contrattuale di riferimento e finalità della formazione continua.



Parte V. IL CASO DEL TERZIARIO DI MERCATO

1. Mercato del lavoro e contrattazione nel terziario di mercato

La prospettiva sopra analizzata impone anche una focalizzazione della nostra ricerca così da inquadrare i venticinque anni dei Fondi dentro le dinamiche di uno specifico settore come è quello del terziario di mercato, che presenta caratteristiche del tutto peculiari rispetto agli altri comparti produttivi. Si tratta, infatti, del settore che più di ogni altro rappresenta oggi la spina dorsale dell'economia italiana, sia per numero di lavoratori e imprese coinvolte, sia per la complessità dei sistemi di relazioni industriali che lo caratterizzano.

In questa ricerca, con l'espressione "terziario di mercato" si fa riferimento alle aziende operanti nel settore terziario ad esclusione del settore pubblico, dei servizi finanziari e assicurativi, e del settore socio-sanitario assistenziale.

Considerando i settori contrattuali classificati presso il Cnel, si fa quindi riferimento al settore H "Terziario, servizi", con l'esclusione dei contratti rientrati nel sottosectore H07, e cioè quello delle farmacie, date le sue peculiarità, nonché al settore I, "Trasporti".

Con riferimento all'anno 2024 la contrattazione collettiva del settore metalmeccanico riguardava complessivamente circa 2,7 milioni

di lavoratori, mentre quella del settore chimico-farmaceutico copriva circa 550 mila addetti. Il terziario di mercato, da solo, ne copre oltre 6 milioni, cioè più del doppio dei metalmeccanici e oltre dieci volte il settore chimico.

Il solo contratto collettivo nazionale del terziario, distribuzione e servizi, sottoscritto tra Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs, trovava applicazione a circa 2,4 milioni di lavoratori. Inoltre, alla fine del 2024 i soli tre contratti collettivi nazionali del terziario, distribuzione e servizi, del turismo e dei pubblici esercizi, sottoscritti da Fisascat-Cisl, Filcams-Cgil e Uiltucs, coprivano nel complesso circa il 30% degli occupati del settore privato, secondo i dati tracciati dai flussi Uniemens (Cnel, 2025).

Questi numeri danno la misura del peso del settore e della sua centralità nel sistema economico, ma anche di relazioni industriali, del Paese.

Dal punto di vista economico e occupazionale, il terziario è oggi il principale motore del Paese. Secondo Istat più aggiornati, nel 2023 il numero (medio annuo) di addetti delle imprese attive nel settore terziario raggiunge quasi 13 milioni, su

un totale di 18,6 milioni di lavoratori (dipendenti e indipendenti) impiegati nelle aziende italiane (il 68,7% dell'occupazione nelle imprese attive). Di questi, 11 milioni operano nel terziario di mercato in senso stretto – cioè nell'ambito che, per estensione e raggio d'azione, coincide con quello rappresentato e disciplinato a livello contrattuale dalle federazioni di settore – corrispondente al 59,3% dell'occupazione totale.

Anche sul piano imprenditoriale il peso è rilevante: le imprese del terziario sono circa 3,8 milioni, pari all'80,3% del totale delle imprese attive a livello nazionale. Di queste, 3,2 milioni appartengono al terziario di mercato, equivalenti al 69,1% delle imprese attive nell'economia italiana. In altre parole, più di due imprese su tre in Italia operano nei servizi di mercato.

La struttura produttiva del settore è dominata dalle micro e piccole imprese: su un totale di oltre 3,8 milioni di aziende nel 2023, 3,6 milioni contano meno di 10 addetti, 125

mila tra 10 e 49, e appena 17,5 mila superano i 50 addetti, di cui solo 2.841 rientrano nella categoria delle grandi imprese (250 o più occupati). Se poi si escludono le imprese del credito e delle assicurazioni, quelle del trasporto e del magazzinaggio e quelle del comparto sanitario e socio-assistenziale (avvicinandosi così ai più stretti confini del terziario di mercato), il numero delle grandi imprese nel settore scende a poco più di 1.800 unità.

Secondo i dati di contabilità nazionale e riferiti anche in questo caso all'anno 2023, il valore aggiunto del terziario in senso lato è pari a circa 1.148 miliardi di euro, corrispondente al 66,4% del valore aggiunto complessivo dell'economia italiana. La produzione totale del settore raggiunge circa i 2.029 miliardi di euro, pari al 54,4% della produzione nazionale. Per confronto, il settore secondario incide per il 24,8% del valore aggiunto e il 39,5% della produzione complessiva.

Questi dati mettono in luce un settore terziario caratterizzato da una forte frammentazione del tessuto produttivo, ma con un ruolo significativo nella creazione di valore economico e di opportunità occupazionali.

Sul piano delle relazioni industriali, il quadro è altrettanto significativo. Alla fine del 2024 risultavano oltre 1.000 contratti collettivi nazionali di lavoro depositati al Cnel, di cui circa 250 riferibili al terziario di mercato. Nell'ultimo decennio, il numero di contratti è quasi raddoppiato, passando da 570 a 1.084.

Questa proliferazione è il riflesso diretto della frammentazione della rappresentanza collettiva: nel settore operano oltre 200 associazioni datoriali e circa 140 sigle sindacali di categoria, ma solo 9 confederazioni datoriali e 8 confederazioni sindacali sono presenti al Cnel. Con specifico riferimento al

terziario di mercato, dei 249 contratti relativi al settore contrattuale H ("terziario e servizi"), esclusi i 2 CCNL applicati alle farmacie, e dei 76 del settore contrattuale I ("trasporti"), per un totale di 325, solo 45, secondo i dati Cnel, sono applicati ad almeno l'1% dei dipendenti del settore di riferimento. Peraltro, questi 45 CCNL coprono

la quasi totalità dei dipendenti che operano nei settori considerati: 6 milioni, contro i circa 238.000 dei restanti contratti.

Dei 325 contratti considerati, 43 (19 e 22 rispettivamente nei due settori contrattuali), sono sottoscritti dalle federazioni afferenti a Cgil, Cisl e Uil. Questi contratti sono applicati al 96,3% dei lavoratori.

Ciò dimostra come la frammentazione richiamata non corrisponda a una reale pluralità di rappresentanza, ma piuttosto a un fenomeno di concorrenza contrattuale che produce, in taluni casi, incertezza e disorientamento nel mercato del lavoro.

Il dato conferma il forte peso dei contratti confederali, ma anche la crescente frammentazione contrattuale che attraversa il terziario, dove accanto a pochi contratti realmente rappresentativi coesiste una molteplicità di accordi

minoritari.

Il terziario di mercato rappresenta dunque un caso emblematico per comprendere le tensioni e le criticità del sistema italiano di relazioni industriali e, di riflesso, dei Fondi paritetici interprofessionali.

La coesistenza di un'elevata frammentazione contrattuale e di pochi Fondi effettivamente rappresentativi impone di riallineare la dimensione contrattuale e con quella dei Fondi, rafforzando i legami tra quest'ultimi e i sistemi di rappresentanza che li hanno generati.

Per comprendere appieno queste dinamiche – e valutare l'effettiva capacità dei Fondi di sostenere la formazione continua e la competitività dei settori produttivi – è opportuno realizzare l'allineamento tra Fondi e sistemi di relazioni industriali di riferimento, già introdotto

nella precedente parte (vedi parte IV, *Operatività dei Fondi e sistemi di relazioni industriali di riferimento: una nuova forma di dumping?*), per declinare quanto emerso da quest'ultima sullo specifico caso del terziario di mercato.

2. I Fondi interprofessionali del terziario di mercato

Concentrandosi ora sui Fondi interprofessionali legati a un sistema di relazioni industriali riconducibile al terziario di mercato (come sopra definito), possono individuarsi 9 Fondi (cfr. **tabella 7**). A questi si aggiunge Fondir, destinato ai dirigenti del settore terziario.

Occorre precisare che i contratti collettivi nazionali di lavoro siglati dalle parti costituenti questi Fondi non sono riconducibili esclusivamente al terziario di mercato. L'unica eccezione è rappresentata da Fondoprofessioni, collegato al sistema contrattuale costituito da Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa e Cgil, Cisl, Uil, firmatarie di un solo CCNL che si colloca all'interno del terziario di mercato. Anche Fonter si colloca quasi esclusivamente all'interno del perimetro di questo settore, tranne per un contratto collettivo.

Il quadro che emerge dall'analisi dei Fondi interprofessionali riconducibili al terziario di mercato è fortemente eterogeneo e, in alcuni casi, paradossale. Le differenze osservate nelle incidenze delle adesioni rispetto ai bacini contrattuali di riferimento riflettono la coesistenza di modelli e strategie di sviluppo tra loro profondamente

diversi.

For.Te., Fondo promosso dalle parti sociali maggiormente rappresentative del commercio, turismo, servizi e logistica (Confcommercio, Confetra, Cgil, Cisl e Uil), presenta un'incidenza contenuta (13% delle imprese e 22% dei lavoratori) rispetto al bacino potenziale. Questo dato indica una copertura ancora non matura del proprio sistema contrattuale naturale, riconducibile, da un lato, all'ampiezza del perimetro di riferimento (632.594 imprese e 4.632.615 lavoratori), che rende complesso raggiungere capillarmente tutte le aziende potenzialmente aderenti. Dall'altro lato, tale risultato riflette la competizione crescente esercitata dai Fondi "trasversali", i quali intercettano una quota rilevante di imprese che, per coerenza contrattuale e rappresentanza, dovrebbero afferire a For.Te.

Fondi come Fonter (71% imprese, 125% lavoratori), in particolare, e Fondoprofessioni (27% e 44%), in misura minore, mantengono una coerenza complessiva con i propri ambiti contrattuali. Contribuisce a tale risultato l'ambito di riferimento ridotto e la specificità settorialmente.

Tabella 7. Fondi interprofessionali costituiti da parte sociali che firmano CCNL riconducibili al settore del terziario di mercato (anno 2023)

FONDO	PARTI COSTITUENTI
FOR.TE.	Confcommercio, Confetra e Cgil, Cisl, Uil
FONTER	Confesercenti e Cgil, Cisl, Uil
FONDOPROFESSIONI	Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa e Cgil, Cisl, Uil
FonARCom	Cifa e Confsal
FORMAZIENDA	Sistema Impresa (Confederazione Nazionale Autonoma Italiana Del Commercio, Turismo, Servizi, Professioni e Pmi) e Confsal
FONDO CONOSCENZA	Fenapi e Ciu, Ali Confsal
FONDITALIA	Federterziario e Ugl
FONDOLAVORO	Unsic e Ugl
FONDO INNOVA	Anpit e Cisa

Tabella 8. Incidenza delle aziende e lavoratori aderenti su rispettivamente aziende che applicano CCNL del sistema e lavoratori a cui sono applicati per i Fondi riconducibili a sistemi contrattuali del terziario di mercato (anno 2023)

FONDO	INCIDENZA DELLE AZIENDE ADERENTI SU AZIENDE CHE APPLICANO CCNL DEL SISTEMA	INCIDENZA DEI LAVORATORI ADERENTI SU LAVORATORI COPERTI DA CCNL DEL SISTEMA
FOR.TE.	13%	22%
FONDOPROFESSIONI	27%	44%
FONTER	71%	125%
FONDITALIA - FONDO FORMAZIONE ITALIA	728%	911%
FONARCOM	6116%	9342%
FORMAZIENDA	4435%	5231%
FONDO CONOSCENZA	3738%	9490%
FONDOLAVORO	68264%	80368%
FONDO INNOVA	Operativo dal 2024 - mancano dati adesione	

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Cnel e Inapp

Il dato cambia radicalmente nei casi di FondItalia, FonARCom, FormAzienda, Fondo conoscenza e Fondolavoro, che presentano incidenze enormemente superiori al 100%, in alcuni casi anche di due o tre ordini di grandezza rispetto ai bacini contrattuali di riferimento.

Tali valori indicano che questi Fondi raccolgono adesioni in misura del tutto sproporzionata rispetto alla rappresentanza reale delle parti costituenti, operando di fatto ben oltre i confini dei sistemi di relazioni industriali che li hanno originati. Un caso eclatante è Fondolavoro, che d'altra parte vede l'unico CCNL siglato da Unsic e Ugl (parti costituenti il Fondo) applicato a soli 179 lavoratori (anno 2023).

Si deve, inoltre, osservare che aderisce a FonARCom un numero di lavoratori quasi 100 volte superiore al numero di lavoratori a cui si applicano i CCNL del sistema contrattuale di riferimento. E, soprattutto, questo Fondo risulta il primo Fondo per numero di imprese aderenti, superiori anche a Fondimpresa (il Fondo di più grandi dimensioni), raggiungendo il 20% del totale delle adesioni ai Fondi.

Guardando poi la ripartizione delle adesioni espresse dalle imprese dei settori rientranti nel terziario di

mercato per Fondo interprofessionale, si osserva una presenza massiccia dei cosiddetti Fondi trasversali. Nel commercio, per esempio, FonARCom (21,6%), FormAzienda (11,6%) e FondItalia (9,4%) coprono insieme oltre il 40% delle adesioni, mentre negli alberghi e ristoranti la loro incidenza complessiva supera il 45%.

Questo quadro segnala una progressiva erosione del bacino naturale di For.Te. (che ancora detiene il 17,9% delle adesioni del settore commercio e il 27,1% negli alberghi e ristoranti), dovuta, appunto, alla concorrenza dei Fondi trasversali, che operano senza un vincolo settoriale preciso e si rivolgono a imprese del terziario in modo generalizzato, indipendentemente dal sistema contrattuale di appartenenza. Tali Fondi, promossi da organizzazioni datoriali e sindacali minori, hanno acquisito nel tempo quote crescenti.

Questo fenomeno indebolisce la coerenza tra rappresentanza, contrattazione e destinazione delle risorse della formazione continua: per esempio imprese che applicano i contratti del sistema Commercio o Confetra aderiscono a Fondi che non appartengono a quel sistema, sottraendo così base associativa e risorse a For.Te.

Il risultato è una distorsione sistemica del modello originario dei Fondi interprofessionali concordato tra Governo e parti sociali, nati come abbiamo visto per sostenere la formazione continua all'interno dei rispettivi sistemi contrattuali (vedi parte I, Bilancio e rilancio di una esperienza), spostando così le dinamiche (che incidono anche su qualità e controlli interni) dal piano

intersindacale a quello mercatista come se si trattasse di un mercato di servizi di formazione, e non un ambito dove la rappresentanza di interessi accompagna e governa le trasformazioni del mercato del lavoro.

In sintesi, nel terziario di mercato la distribuzione delle adesioni mostra una frammentazione del campo di rappresentanza, con la coesistenza di un Fondo istituzionale espressione di un sistema di relazioni industriali ampio e consolidato, ma sottorappresentato rispetto al proprio bacino naturale di riferimento, anche a causa della concorrenza esercitata dai Fondi trasversali che attraggono una quota significativa di imprese del terziario. Questa dinamica produce effetti distorsivi sull'assetto

del sistema e mette in discussione il principio di corrispondenza tra Fondo, sistema contrattuale e soggetti rappresentati.

Questi dati suggeriscono, in prospettiva, la necessità di un intervento regolativo che ristabilisca la coerenza tra base contrattuale, rappresentanza e platea di adesione, salvaguardando la funzione pubblica dei Fondi interprofessionali e contrastando la deriva concorrenziale che rischia di snaturarne la finalità originaria.



Parte VI. IL CASO DEL FONDO FOR.TE.

1. Alcuni dati

Per comprendere appieno il ruolo e l'evoluzione del Fondo For.Te. nel panorama della formazione continua in Italia, è opportuno partire da un'analisi dei principali dati relativi alla sua attività, alla composizione della platea di imprese aderenti e alla loro distribuzione settoriale e territoriale.

I dati qui presentati coprono l'intero arco temporale di attività del Fondo, dal 2003 fino al 2025, offrendo una prospettiva di lungo periodo particolarmente utile per individuare tendenze consolidate e cambiamenti significativi.

Come mostra la **tabella 9**, nell'arco di oltre vent'anni di attività il Fondo ha incassato risorse pari a circa 1,43 miliardi di euro, a fronte di erogazioni che ammontano a circa 1,15 miliardi di euro. L'andamento temporale evidenzia una certa variabilità nel rapporto tra risorse incassate ed erogate: in alcuni anni le erogazioni hanno superato gli incassi dell'anno, testimoniando l'utilizzo di risorse accumulate in precedenza, mentre in altri periodi si è verificato l'opposto, con una crescita delle disponibilità. Si osserva che negli ultimi anni, dal 2020 in poi, le risorse erogate hanno sistematicamente superato quelle incassate annualmente, comportando dunque un progressivo

utilizzo delle riserve accumulate nel tempo.

Questa dinamica riflette probabilmente sia l'andamento ciclico della domanda di formazione da parte delle imprese aderenti, sia le diverse capacità operative del Fondo nei vari periodi.

La crescita dimensionale del Fondo risulta particolarmente significativa, come illustrato dalla **figura 7**.

Dal 2003, anno di avvio dell'attività, fino al 2025, si osserva infatti un'espansione pressoché costante sia del numero di imprese aderenti che dei lavoratori dipendenti presso le stesse.

Nel 2003 le imprese aderenti erano poco più di 20 mila, mentre i lavoratori in forza ammontavano a circa 308 mila; nel 2025 si raggiungono circa 138 mila imprese e 1,5 milioni di lavoratori.

Anche negli anni più recenti, nonostante le difficoltà economiche legate alla crisi pandemica, il Fondo ha mantenuto una traiettoria di sviluppo positiva, confermando la rilevanza strategica della formazione continua per le imprese del terziario. In particolare, con riferimento al periodo 2021–2025, si registra una crescita del 18,8% delle imprese aderenti, cui corrisponde un incremento di circa il 17% del numero di lavoratori coinvolti.

Tabella 9. Risorse incassate dall'Inps e risorse erogate sui piani formativi finanziati, 2003-2025 (valori assoluti)

ANNO	NOTE	RISORSE INCASSATE	RISORSE EROGATE
2003 (***)	START-UP (**)	4.910.792,85	-
2004(***)	START-UP (**)	4.302.580,00	-
2005 (***)	SALDO START-UP (**)	18.426.746,00	9.712.993,00
	EROGAZIONI DELL'ANNO	94.437.263,00	
2006 (***)	SALDO START-UP (**)	18.426.746,00	21.119.028,00
	EROGAZIONI DELL'ANNO	78.889.294,17	
2007 (***)		88.166.058,62	69.428.155,00
2008		50.790.426,62	66.760.104,29
2009		66.744.189,58	38.591.655,00
2010		67.890.320,79	62.308.008,00
2011		69.974.712,57	49.763.323,00
2012		73.191.003,67	77.391.051,85
2013		48.867.675,73	45.226.388,14
2014		64.652.525,70	46.968.991,94
2015		67.188.279,47	41.748.682,57
2016		58.246.040,91	61.482.895,91

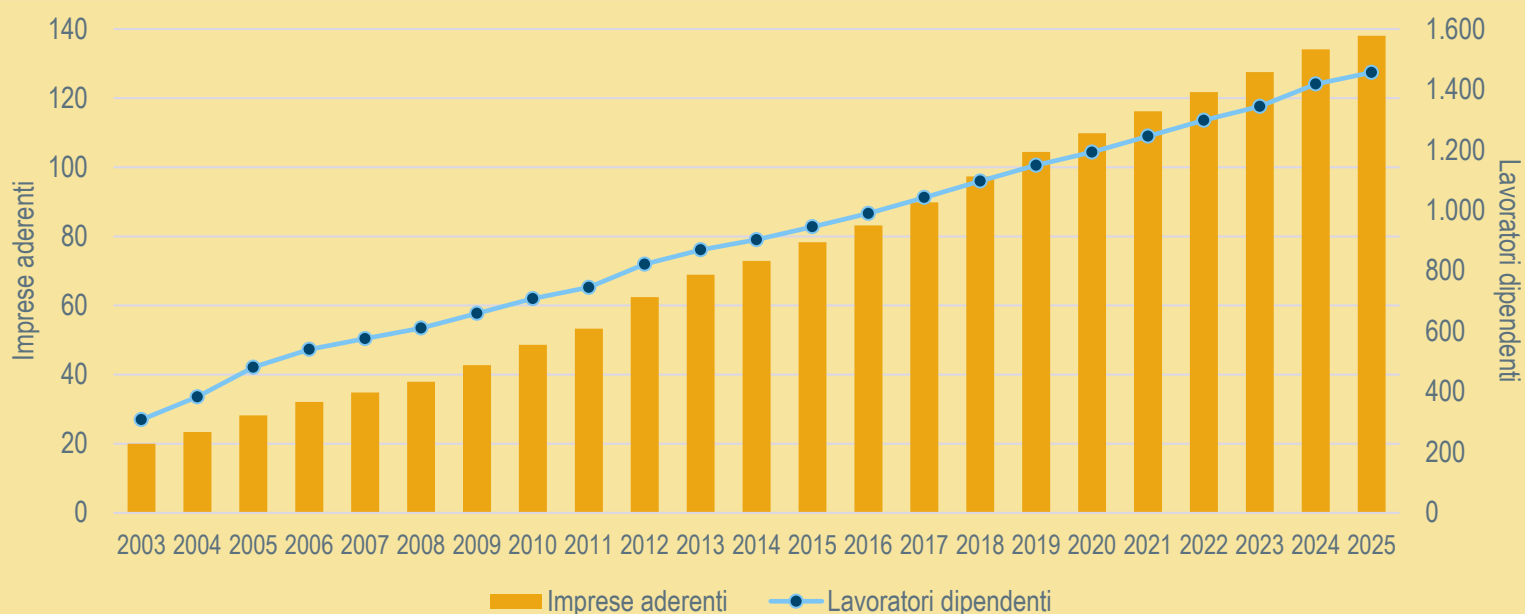
Tabella 9. Segue

ANNO	NOTE	RISORSE INCASSATE	RISORSE EROGATE
2017		54.537.098,23	38.379.851,92
2018		61.078.294,31	69.218.597,50
2019		65.270.431,70	54.459.674,61
2020		58.672.587,69	50.294.099,94
2021		57.821.833,57	50.607.131,53
2022		56.170.912,94	67.974.500,45
2023		75.485.571,81	80.270.450,50
2024		70.262.208,95	70.627.200,40
9M2025 (*)		60.329.182,71	76.116.779,42
TOTALE		1.434.732.777,59	1.148.449.562,97

Note: (*) Dato parziale, comprensivo degli accrediti ricevuti fino al mese di settembre 2025; (**) Contributi di start-up; (***) Fino al 2007 i dati includono anche gli istituti bancari, successivamente confluiti nel Fondo Fba

Fonte: elaborazione ADAPT su dati del Fondo For.Te

Figura 7. Evoluzione del numero di imprese aderenti al Fondo For.Te. e di lavoratori in forza presso le stesse, 2003-2025 (valori assoluti in migliaia)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati del Fondo For.Te.

Sul piano della composizione settoriale delle imprese aderenti al Fondo, i dati del 2025 mostrano una forte concentrazione nei settori del commercio all'ingrosso e al dettaglio e delle attività di alloggio e ristorazione, che insieme rappresentano il 66% del totale delle imprese aderenti (figura 8). Gli altri comparti mostrano quote più contenute: le attività amministrative e di servizi di supporto rappresentano il 4,9%, seguite dalle attività manifatturiere (4,3%), dalle attività professionali, scientifiche e tecniche (3,9%) e dalle altre attività di servizi (3,6%). Trasporto e magazzinaggio (3,4%), costruzioni (2,2%), attività sanitarie e di assistenza sociale (2,2%) e attività finanziarie e assicurative (2%) completano il quadro dei settori più rappresentati, mentre i restanti comparti –

dalle attività artistiche e sportive (1,8%) fino all'istruzione e formazione (1,0%) – presentano quote inferiori al 2%.

Occorre tuttavia considerare che questa distribuzione riflette in parte anche la struttura del tessuto produttivo italiano: settori come il commercio e le attività di alloggio e ristorazione si caratterizzano infatti per un numero elevato di imprese di piccole dimensioni. La loro prevalenza numerica tra le adesioni al Fondo è quindi anche il risultato della forte frammentazione che contraddistingue questi comparti. Al contrario, settori come il trasporto e magazzinaggio, pur con quote inferiori di imprese aderenti, potrebbero comprendere aziende di maggiori dimensioni il cui peso in termini di lavoratori coinvolti risulta più rilevante.

Figura 8. Ripartizione settoriale delle imprese aderenti al Fondo For.Te., 2025 (valori percentuali)



Note: i settori con quote inferiori all'1% non sono stati inclusi nella rappresentazione grafica

Fonte: elaborazione ADAPT su dati del Fondo For.Te.

La **tabella 10** permette di approfondire ulteriormente questa composizione, incrociando i settori di attività economica con le classi dimensionali delle imprese aderenti al Fondo. Su un totale di 138.052 imprese nel 2025, emerge nettamente la predominanza delle micro-imprese (116.267 unità, pari all'84,2%), seguite dalle piccole imprese (19.004, pari al 13,8%), mentre le medie e grandi imprese rappresentano rispettivamente l'1,7% e lo 0,3%. Questa distribuzione rispecchia fedelmente la struttura del tessuto produttivo italiano, particolarmente frammentato nei settori del commercio e dei servizi. Rispetto alla composizione settoriale, è interessante segnalare che nel periodo di attività del Fondo (2003–2025) l'incidenza sul totale delle imprese aderenti del settore

dei servizi di alloggio e ristorazione è aumentata di 4,2 punti percentuali, così come quella delle imprese manifatturiere (+1,4 punti), delle costruzioni (+1,9 punti) e del trasporto e magazzinaggio (+1,3 punti). Al contrario, si registra un calo significativo, pari a circa 12 punti percentuali, dell'incidenza delle imprese attive nel commercio all'ingrosso e al dettaglio.

La distribuzione territoriale delle imprese aderenti e dei lavoratori dipendenti in forza presso le stesse rivela alcune concentrazioni significative. Per quanto riguarda le imprese (**figura 9**), emerge una chiara predominanza delle regioni del Nord Italia: il Veneto e la Lombardia spiccano infatti con il 16,3% e il 16,2% delle imprese aderenti, seguite dalla Emilia-Romagna (12,1%).

Tabella 10. Ripartizione delle imprese aderenti al Fondo For.Te nei diversi settori e nelle diverse classi dimensionali, 2025 (valori assoluti)

ATECO	DIMENSIONE IMPRESE			
	MCIRO	PICCOLA	MEDIA	GRANDE
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	368	26	5	-
ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI	4363	490	46	9
AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIFESA; ASSICURAZIONE SOCIALE OBBLIGATORIA	16	16	5	3
ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE E DI SERVIZI DI SUPPORTO	5.381	1.036	279	62
ATTIVITÀ ARTISTICHE, SPORTIVE E DI DIVERTIMENTO	2.137	333	45	4
ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE	36.351	7.189	508	49
ATTIVITÀ DI FAMIGLIE E CONVIVENZE COME DATORI DI LAVORO PER PERSONALE DOMESTICO E PRODUZIONE DI BENI E SERVIZI INDIFFERENZIATI PER USO PROPRIO DA PARTE DI FAMIGLIE E CONVIVENZE	1.103	1	1	-
ATTIVITÀ DI ORGANIZZAZIONI E ORGANISMI EXTRATERRITORIALI	13	2	1	-
ATTIVITÀ EDITORIALI, TRASMISSIONI RADIOFONICHE E PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DI CONTENUTI	222	46	9	1
ATTIVITÀ ESTRATTIVE	26	2	1	-
ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE	2.481	182	27	11
ATTIVITÀ IMMOBILIARI	2.249	71	6	2
ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	4.670	1.115	98	6
ATTIVITÀ PER LA SALUTE UMANA E DI ASSISTENZA SOCIALE	2.313	560	140	14
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	4.687	1.115	98	6
COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO	41.091	4.964	672	167
COSTRUZIONI	2.693	370	31	1
FORNITURA DI ACQUA; GESTIONE DI RETI FOGNARIE, ATTIVITÀ DI TRATTAMENTO DEI RIFIUTI E RISANAMENTO	139	59	12	4

Tabella 10. *Segue*

ATECO	DIMENSIONE IMPRESE			
	MICRO	PICCOLA	MEDIA	GRANDE
FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA	76	11	-	2
ISTRUZIONE E FORMAZIONE	1.115	244	26	5
TELECOMUNICAZIONI, PROGRAMMAZIONE E CONSULENZA INFORMATICA, INFRASTRUTTURE INFORMATICHE E ALTRE ATTIVITÀ DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE	1.726	363	68	8
TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	3.047	1.302	266	55
TOTALE	116.267	19.004	2.356	425

Fonte: elaborazione ADAPT su dati del Fondo For.Te.

Queste tre regioni da sole concentrano oltre il 44% del totale delle imprese. Seguono il Trentino-Alto Adige, la Sicilia (entrambe al 7,6%), la Toscana (7,4%) e il Piemonte (6,2%).

All'estremo opposto si collocano la Basilicata (0,2%), il Molise (0,3%), la Valle d'Aosta (0,5%) e l'Umbria (0,9%).

La distribuzione dei lavoratori dipendenti presso le imprese aderenti accentua ulteriormente il peso della Lombardia, che da sola concentra il 30,6% del totale, evidenziando la presenza in questa regione di imprese di dimensioni mediamente superiori (figura 10). Anche il Veneto (16,5%) e l'Emilia-Romagna (8,3%) mantengono quote rilevanti.

L'analisi delle evidenze disponibili mostra come nel tempo il Fondo For.Te. abbia consolidato il proprio

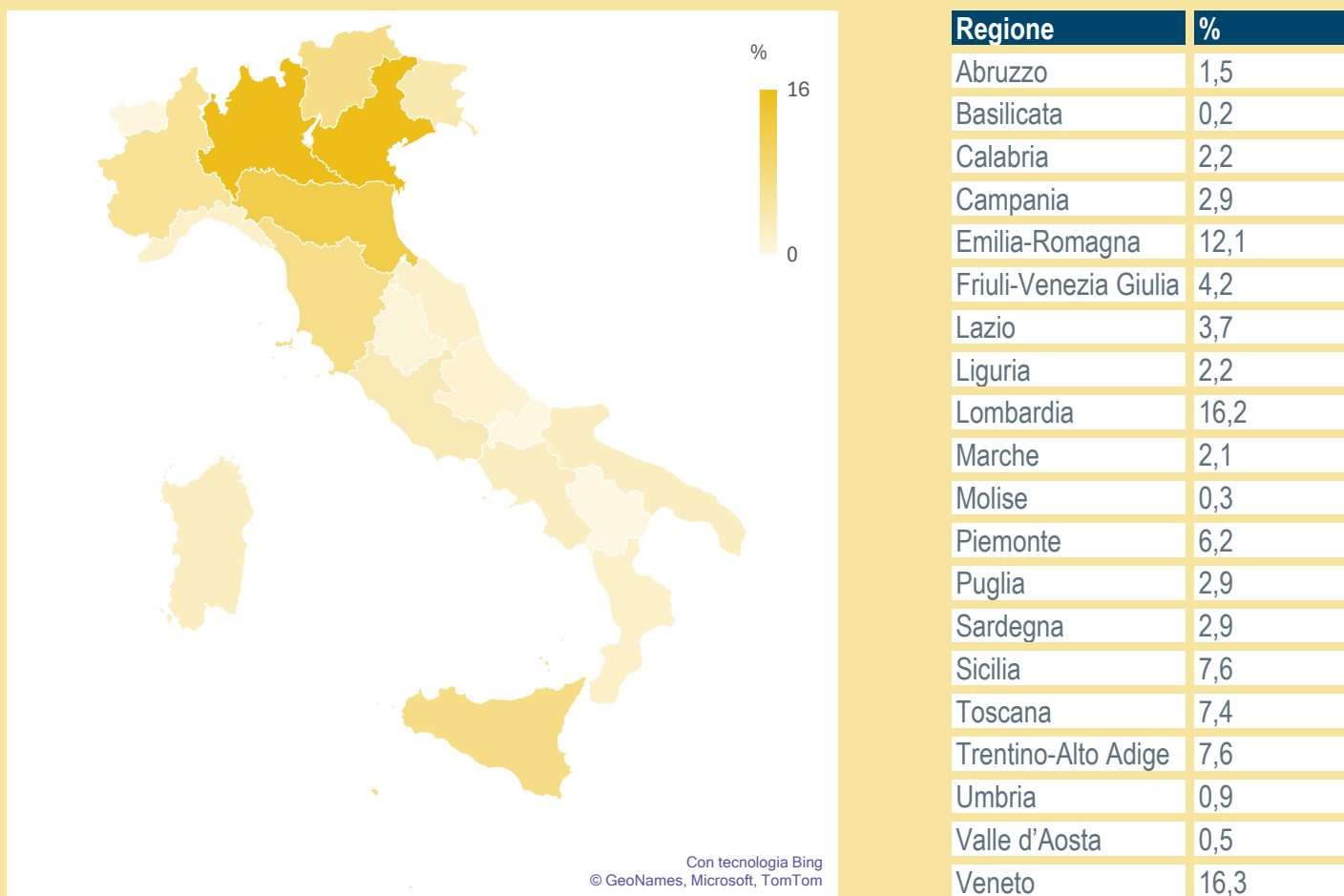
ruolo nel sostenere la formazione continua, estendendo progressivamente la partecipazione di imprese e lavoratori.

La platea aderente è principalmente composta da micro e piccole imprese, con una concentrazione settoriale nei comparti del commercio e delle attività di alloggio e ristorazione.

Sul piano territoriale, le regioni del Nord, in particolare Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna, mostrano un peso predominante sia in termini di imprese aderenti sia di lavoratori coinvolti.

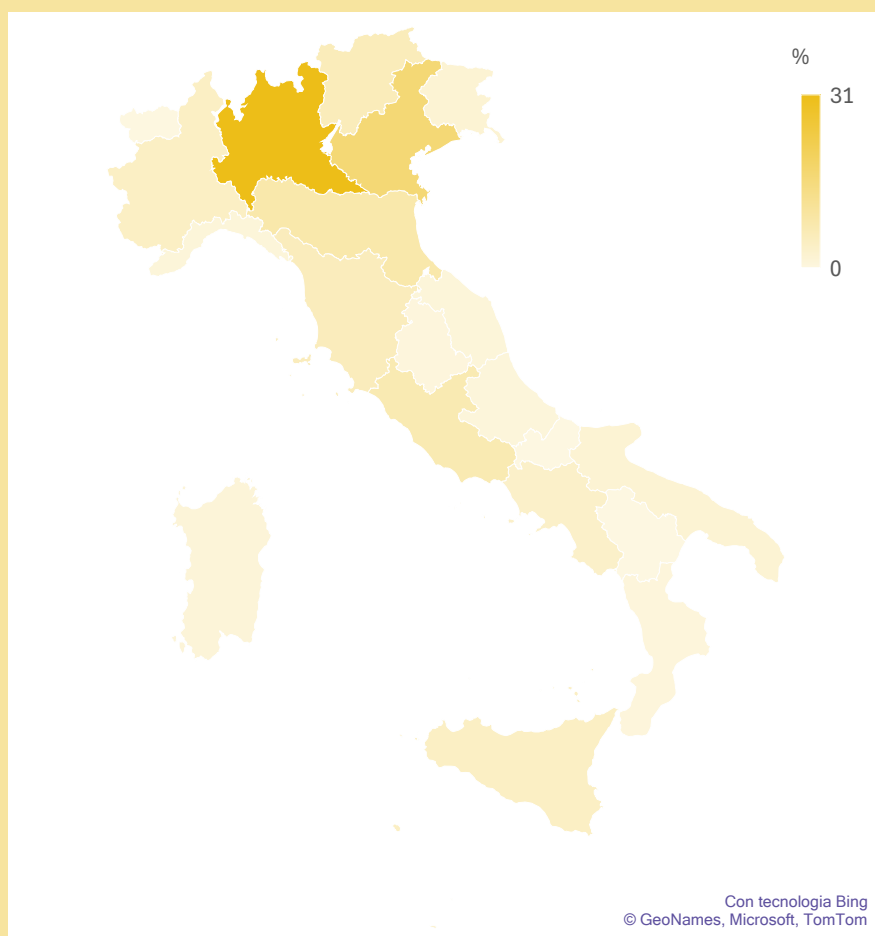
Dopo aver così presentato alcuni dei principali dati utili alla lettura dell'evoluzione di For.Te., è ora possibile concentrare l'attenzione, più nel dettaglio, sul ruolo giocato dal Fondo nella promozione e finanziamento della formazione continua.

Figura 9. Ripartizione regionale delle imprese aderenti al Fondo For.Te., 2025 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati del Fondo For.Te.

Figura 10. Ripartizione regionale dei lavoratori dipendenti delle imprese aderenti al Fondo For.Te., 2025 (valori percentuali)



Regione	%
Abruzzo	1,2
Basilicata	0,1
Calabria	1,0
Campania	3,7
Emilia-Romagna	8,3
Friuli-Venezia Giulia	2,3
Lazio	7,2
Liguria	1,4
Lombardia	30,6
Marche	1,4
Molise	0,2
Piemonte	4,6
Puglia	2,2
Sardegna	1,5
Sicilia	4,6
Toscana	5,8
Trentino-Alto Adige	6,1
Umbria	1,0
Valle d'Aosta	0,3
Veneto	16,5

Fonte: elaborazione ADAPT su dati del Fondo For.Te.

2. Il ruolo delle parti sociali

Come già approfondito i Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua nascono per volontà delle parti sociali, e da queste sono governati al fine di fornire al settore di riferimento una formazione di qualità, aderente ai

fabbisogni di imprese e lavoratori. Fin dal primo avviso di For.Te., emanato nel 2004, il ruolo delle parti sociali è stato centrale nella programmazione dei percorsi formativi, così come nei 52 avvisi emanati negli anni successivi, fino al

2025. Lo si può constatare facilmente riprendendo i contenuti dell'accordo sottoscritto da Confcommercio, Confetra e Cgil, Cisl e Uil il 22 giugno 2020, dedicato alle metodologie per la condivisione dei piani formativi finanziati da For.Te.

Il protocollo nasce dalla «esigenza di individuare modalità atte a garantire che il processo finalizzato alla presentazione dei piani formativi realizzi compiutamente la condivisione da parte delle parti sociali, risulti sempre più aderente alle esigenze formative delle imprese ed alla crescita professionale dei lavoratori e si svolga con procedure e tempi certi».

Il protocollo fornisce informazioni dettagliate su come procedere per la condivisione dei piani formativi con riferimento alle imprese in cui è presente una rappresentanza sindacale unitaria (RSU), o una o più rappresentanze sindacali aziendali (RSA), oppure

ancora nel caso queste siano assenti.

Vengono condivise informazioni che riguardano anche la presentazione dei piani territoriali o settoriali, fornendo così elementi certi per comprendere a che livello, e in che modo, coinvolgere le rappresentanze di imprese e lavoratori nella condivisione dei piani formativi elaborati.

Le parti hanno anche introdotto, come previsto dal protocollo siglato, una specifica commissione paritetica nazionale. Il ruolo di questa commissione è quello di intervenire su richiesta dei soggetti presentatori dei piani aziendali, territoriali e settoriali esprimendo un parere in caso di diniego al termine della prima fase di condivisione. In altre parole, la commissione interviene in caso di mancata condivisione del piano inizialmente presentato, per garantire un'ulteriore valutazione.

Le parti hanno quindi dettagliato come procedere per condividere i contenuti dei piani formativi, a tutti i livelli: da quello aziendale fino a quello settoriale o territoriale, e anche nel caso in cui siano ravvisate alcune criticità con quanto presentato. Questo passaggio, spesso visto come un mero adempimento burocratico, rappresenta invece un elemento rilevante per la formazione finanziata dai Fondi, affinché questa sia effettivamente corrispondente ai fabbisogni di imprese e lavoratori.

Come tale, esso richiede di essere ulteriormente valorizzato dalle stesse parti sociali, che ben potrebbero approfittare di questi luoghi di condivisione paritetica di contenuti e proposte progettuali per

favorire un raccordo non episodico con le strategie formative elaborate a livello anche settoriale e sviluppate anche all'interno dei contratti collettivi di lavoro.

3. I canali per il finanziamento della formazione

Gli strumenti utilizzati da For.Te. per finanziare la formazione continua si distinguono in diverse tipologie, che negli anni si sono trasformate e diversificate.

La prima modalità introdotta per il finanziamento della formazione continua è stata quella dell'avviso. Solitamente si distinguono tra avvisi generalisti e speciali. Quest'ultimi sono dedicati a tematiche specifiche o si legano a precise progettualità, come ad esempio con riferimento all'Avviso 1/2025, dedicato all'accesso al Fondo Nuove Competenze – terza edizione. Come già ricordato, dal 2004 sono stati attivati 53 avvisi.

Dal 2009, il Fondo ha introdotto la possibilità di accedere ad un Conto Individuale Aziendale (CIA) o di Gruppo (CdG), quest'ultimo dedicato a gruppi di imprese e consorzi.

Sono strumenti a cui possono fare ricorso le imprese più grandi, dai 250 dipendenti, per permettere loro una formazione personalizzata sulla base dei propri, variegati e particolari, fabbisogni. Le aziende possono infatti scegliere liberamente quando presentare i piani, senza vincoli tematici. Per queste aziende l'attivazione del conto è automatica, può invece essere richiesta dalle aziende che hanno

tra i 150 e 249 dipendenti.

La gestione dei conti individuali aziendali è sempre stata orientata al raggiungimento di un duplice scopo: permettere alle aziende di più grandi dimensioni l'utilizzo diretto, e più flessibile, delle risorse accantonate, ma allo stesso tempo evitare che venga meno la logica solidaristica nei confronti delle aziende di più limitate dimensioni che, come già approfondito (vedi parte V, *Il caso del terziario di mercato*) rappresentano la stragrande maggioranza delle imprese operanti nei settori di riferimento del Fondo For.Te.

Nonostante le perduranti difficoltà legate al mancato superamento del c.d. prelievo forzoso, introdotto a partire dal 2014 (vedi parte III, *L'impatto dei vincoli giuridico-istituzionale*), nel 2022 il Fondo ha deciso di portare al 90% le risorse destinabili al conto aziendale, mettendo così a disposizione più risorse per l'accesso ai conti individuali aziendali.

Un'innovazione rilevante introdotta nel 2010 e relativa ai canali di finanziamento della formazione è stata il catalogo nazionale dei voucher. Con riferimento alla regolamentazione vigente, anche in questo caso è stato stipulato un accordo dedicato tra le parti

sociali, siglato il 25 maggio 2022. L'accordo dettaglia come procedere per la condivisione con le parti sociali di questi progetti, specificando anche il ruolo giocato dal sindacato con la possibilità di ricevere informazioni dall'azienda con riferimento all'effettiva realizzazione del corso.

Contestualmente all'avviso, è stato emanato un invito a costruire un catalogo nazionale di iniziative di formazione continua, rivolto ad organismi ed enti accreditati a For.Te. sulla base del sistema di rating introdotto dal 2021, su cui si tornerà più avanti, per garantire la qualità degli interventi proposti e l'affidabilità dei soggetti erogatori. Con l'ultimo invito, emanato nel 2024, sono state raccolte dagli enti accreditati 466 iniziative, costituenti l'attuale catalogo nazionale.

Questo strumento rappresenta una modalità semplificata e flessibile di accesso ai finanziamenti per la formazione continua, pensata per favorire la rapida attivazione di percorsi formativi individuali o aziendali. In concreto, il meccanismo prevede che le imprese con fino ad un massimo di 50 dipendenti e aderenti al Fondo possano richiedere un voucher per la partecipazione di propri dipendenti a corsi inclusi nel catalogo nazionale For.Te.

La precedente edizione dell'avviso, avviata nel 2022, ha visto la partecipazione di 120 enti formativi che hanno aderito all'invito a presentare offerte formative, 514 corsi inseriti nel catalogo nazionale, 12.000 partecipanti formati, 25.640 ore di formazione erogate, coinvolgendo 4.845 aziende.

In conclusione, l'evoluzione degli strumenti di finanziamento gestiti da For.Te. è stata determinata dalla volontà di diversificare i canali di finanziamento così da adattarsi con maggior flessibilità ed efficacia ai fabbisogni formativi emergenti.

Dall'impianto iniziale fondato sui soli avvisi, si è infatti passati a un modello sempre più articolato, in grado di combinare strumenti flessibili e personalizzati – come i Conti Individuali Aziendali e i voucher formativi – con la logica solidaristica che contraddistingue i Fondi

interprofessionali.

Questa pluralità di canali risponde all'esigenza di adattare le politiche formative alle caratteristiche eterogenee del tessuto imprenditoriale, offrendo opportunità sia alle grandi imprese sia a quelle di dimensioni più ridotte.

4. La progettazione formativa e i sistemi di messa in trasparenza delle competenze

Fin dalla sua nascita il Fondo For.Te. ha deciso di investire nella promozione di una formazione capace di dare risposta concreta ai fabbisogni aziendali e fornire ai lavoratori le competenze utili per favorirne l'occupabilità. Nei suoi più di vent'anni di storia, per raggiungere questi obiettivi ha introdotto una serie di strumenti innovativi.

For.Te. ha scelto, a partire dal 2019, di introdurre negli avvisi la necessità di progettare la formazione per competenze e microcompetenze. Questo approccio rappresenta una «metodologia di lavoro focalizzata sul risultato, ovvero l'acquisizione di competenze specifiche da parte dei destinatari finali dell'azione formativa». Parte integrante della progettazione è infatti la predisposizione, da parte dell'ente formativo, di specifiche attività e strumenti per la valutazione degli apprendimenti.

Il riferimento operativo, al fine della individuazione delle competenze da formare, sono i repertori pubblici integrati nella piattaforma di presentazione e gestione dei piani formativi, a disposizione degli utenti: l'Atlante del lavoro e delle qualificazioni, con particolare riferimento al Repertorio QCER-

Quadro Comune Europeo di riferimento per la conoscenza delle lingue; Repertorio LIFECOMP – Quadro Comune Europeo di riferimento sulle competenze personali, sociali e di apprendimento; Repertorio Entrecomp – Quadro Comune Europeo di riferimento per le competenze imprenditoriali; Repertorio Numeracy – Quadro Comune Europeo di riferimento per le competenze numeriche; i repertori regionali; per le competenze digitali i repertori DigComp 2.1 e DigComp 2.2, nonché il repertorio e-Competence Framework 3.0 e, nell'ambito della transizione ecologica, il repertorio European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO).

Un quadro variegato, quindi, ulteriormente personalizzabile da parte dell'ente formativo, sulla base degli specifici fabbisogni rilevati. A questo proposito, For.Te. fornisce anche indicazioni relative alla preventiva attività di analisi dei fabbisogni, necessaria per la corretta progettazione degli interventi e per la loro efficacia. Questa analisi può essere realizzata anche successivamente all'approvazione del piano formativo, qualora fosse necessario modificarla e adattarla

sulla base degli effettivi partecipanti e sviluppare così, di conseguenza, una ulteriore micro-progettazione, per la messa in trasparenza degli apprendimenti pregressi.

Per quanto riguarda la scelta dei repertori pubblici a cui gli enti devono necessariamente far riferimento manca, per l'individuazione delle competenze da formare, il rimando ai sistemi di classificazione e inquadramento e ai profili formativi ideati dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

Un'assenza che in parte limita la capacità del Fondo di dialogare con i sistemi di relazioni industriali da cui ha origine e a cui pure fa riferimento, e che verrà ulteriormente esplorata più avanti (vedi parte VIII, Bilancio e prospettive evolutive).

Per rafforzare ancora di più

l'orientamento al risultato, e cioè alle competenze effettivamente acquisite dai lavoratori e favorirne la portabilità, il Fondo nel 2022 ha introdotto i *digital badge*. Al termine di ogni percorso formativo finanziato da For.Te., l'ente può rilasciare questi badge digitali, certificazioni utili ad attestare il possesso di determinate competenze, realizzate mediante tecnologia blockchain che ne garantisce l'immutabilità e la trasparenza.

Sono rilasciabili due tipi di badge: i competence badge e gli open badge. I primi attestano il conseguimento di un risultato di apprendimento o il possesso di una competenza specifica o più competenze. I secondi, invece, attestano la partecipazione a un evento, ad un seminario o un'attività, senza riferirsi ad uno specifico insieme di competenze.

Questi strumenti, in sinergia con la progettazione per competenze già approfondita, favoriscono una valorizzazione della formazione finanziata che va nella direzione di orientarsi verso risultati certi, riconosciuti, di qualità e "portabili".

Da aprile 2023, in occasione della seconda edizione del Fondo Nuove Competenze, il rilascio dei competence e open badge viene effettuato tramite un servizio attivato direttamente da For.Te.

Questi strumenti sono risultati coerenti con molte delle indicazioni fornite dal decreto n. 115 del 9 luglio 2024, dedicato ai servizi di individuazione, di validazione e di certificazione delle competenze relativi alle qualificazioni di titolarità del Ministero del lavoro e delle

politiche sociali.

Con questo decreto i Fondi sono stati individuati come «enti titolari delegati» per i servizi di individuazione, di validazione e di certificazione delle competenze acquisite in esito agli interventi da loro promossi.

Il decreto chiedeva ai Fondi di emanare specifici regolamenti. Il Ministero del lavoro ha approvato il regolamento di For.Te. il 16 maggio 2025, ratificato anche dal CdA del Fondo il 21 maggio successivo.

Il regolamento dettaglia le condizioni di fruizione e garanzia dei servizi di individuazione e validazione delle competenze, in attesa delle indicazioni fornite dal Ministero relative anche alle procedure di certificazione. Ulteriori specifiche saranno infatti definite nel Protocollo metodologico che For.Te. dovrà emanare.

È comunque importante ribadire come, a fronte delle innovazioni introdotte negli anni precedenti, il decreto ministeriale non ha certo rivoluzionato le prassi del Fondo, che già si era dotato della progettazione per competenze, così come di sistemi di messa in trasparenza delle competenze acquisite grazie ai *digital badge*.

5. Il sistema di rating degli enti formativi e le nuove metodologie didattiche

Contraddistingue e caratterizza la formazione finanziata dal Fondo For.Te. anche la presenza di un sistema di rating rivolto agli enti formativi accreditati.

Introdotta nel 2021, il sistema rappresenta uno strumento tecnico

finalizzato alla valutazione periodica delle performance e dell'affidabilità degli enti formativi accreditati. Il sistema di rating consente di classificarli sulla base di punteggi derivanti da diverse dimensioni di analisi.

Può essere considerato un “accreditamento di secondo livello”, incentrato però sul rispetto di standard qualitativi, e non burocratici

L'impianto metodologico del sistema è orientato a effettuare la misurazione e la comparazione periodica delle attività realizzate dagli enti attuatori, sulla base di parametri di efficienza, efficacia e qualità dei risultati conseguiti. È stato elaborato a seguito di una preventiva disamina dei diversi modelli di rating degli enti formativi presenti a livello nazionale e

regionale.

L'obiettivo non è quello di aumentare i “controlli” nei confronti degli enti formativi, ma promuovere il mantenimento e l'innalzamento degli standard qualitativi della formazione erogata, favorendo una cultura, anche in questo caso, orientata al raggiungimento del risultato formativo.

I dati sono raccolti tramite una

procedura informatica, nella quale gli enti inseriscono informazioni relative ai corsi erogati e al fatturato realizzato, mentre quelle concernenti la gestione dei piani formativi sono acquisiti direttamente dal Fondo attraverso le proprie piattaforme informatiche di monitoraggio e rendicontazione. A seguito della fase sperimentale iniziale, il Fondo ha proceduto a una revisione e ottimizzazione del modello valutativo, introducendo

Il sistema costituisce una leva utile a qualificare ulteriormente la propria offerta formativa, garantendo il rispetto di precisi standard qualitativi.

Ulteriore ambito sul quale il Fondo negli anni ha investito è l'innovazione delle metodologie formative. Considerato il target dei principali beneficiari delle attività finanziate dal Fondo, gli adulti e i lavoratori, è infatti necessario applicare metodologie formative che non si limitino a riprodurre quanto avviene nei contesti di formazione formale per un pubblico più giovane, a scuola come all'università. Per tale ragione, il Fondo ha introdotto punteggi premiali specificamente dedicate proprie alle metodologie formative interattive e innovative.

In sintesi, la progressiva introduzione della progettazione per competenze, del sistema di rating e dei digital badge ha consentito al Fondo di strutturare un ecosistema formativo coerente, in grado di coniugare rigore metodologico e flessibilità operativa.

L'approccio adottato mira a rafforzare la capacità del Fondo di

elementi di maggiore coerenza, trasparenza e allineamento alle procedure operative. Lo score e il relativo punteggio vengono aggiornati con cadenza biennale, in funzione di specifici indicatori che considerano le caratteristiche organizzative dell'ente, la qualità della progettazione formativa, l'efficacia gestionale e i risultati conseguiti in termini di rendicontazione e impatto dei finanziamenti.

Attenzione specifica è stata rivolta alla formazione a distanza, resa necessaria durante il periodo emergenziale a causa della pandemia da Covid-19, ma già sperimentata negli anni precedenti. Con particolare riferimento alla formazione a distanza asincrona la qualità dell'offerta viene garantita grazie ad un sistema di controlli, su cui si tornerà tra poco, così come dalla messa a disposizione di piattaforme utili al costante monitoraggio dell'avanzamento delle attività formative effettivamente erogate e partecipate.

garantire un utilizzo efficiente delle risorse, una maggiore trasparenza

nei processi e un impatto concreto sui fabbisogni di competenze delle imprese e dei lavoratori. La sinergia tra strumenti di valutazione,

tecnologie digitali e innovazione metodologica rappresenta un elemento significativo dell'azione del Fondo.

6. Semplificazione e digitalizzazione

For.Te. ha fin dalla sua nascita investito nella semplificazione delle procedure gestionali in capo ad aziende ed enti formativi, nonostante i sempre maggiori oneri posti in capo ai Fondi da parte dell'attore pubblico.

Per quanto riguarda la digitalizzazione delle procedure e l'interoperabilità tra le piattaforme utilizzate, l'interfaccia utilizzata da enti esterni al Fondo (gli enti formativi e le aziende) dialoga oggi con quella a disposizione del personale di For.Te., in esito ad un processo di smaterializzazione avviato nel 2012.

Sono diverse le innovazioni introdotte: ad esempio la verifica automatica sull'anagrafica dei soggetti, o il controllo del rispetto del regime *de minimis* da parte dell'azienda beneficiaria. Anche la gestione del piano formativo è completamente informatizzata: questa scelta permette oggi all'ente formativo, così come al Fondo, di monitorare lo stato di avanzamento del piano, intervenire qualora necessario, e anche riconoscere i *digital badge* – appunto tramite piattaforma – una

volta completato il percorso formativo.

Questa maggiore agilità si è concretamente declinata, a partire dal 2019, anche nella possibilità di modificare i contenuti dei piani formativi una volta avviati, qualora emergessero nuovi fabbisogni o se, sulla base degli effettivi partecipanti ai percorsi, si ritenesse opportuno introdurre cambiamenti.

Un ulteriore strumento innovativo introdotto da For.Te. è stato il registro elettronico *Reforma*, grazie al quale è possibile realizzare online ogni procedura di monitoraggio dei piani formativi. La sperimentazione del registro è stata avviata nel 2022.

Grazie a questo strumento, il docente abilitato dall'ente formativo può visionare il corso, indicare l'ora d'inizio e fine, specificare l'argomento trattato, registrare i presenti. Le informazioni sono automaticamente comunicate al Fondo, che dispone così di dati che facilitano sia i processi di monitoraggio che di ispezione.

A proposito di quest'ultimo punto, già dal 2008 il Fondo aveva provveduto a ripensare radicalmente

le visite ispettive, privilegiando il monitoraggio "fisico" e finanziario, che accompagna l'ente formativo e l'azienda nello sviluppo del piano. L'idea è stata cioè quella di passare da una logica di mero controllo del rispetto degli adempimenti previsti, ad un accompagnamento quanto più personalizzato, reso possibile dal supporto costante degli operatori del Fondo.

Il sistema di verifica e controllo è stato reso più incisivo a partire dal 2016 con l'introduzione del cosiddetto "Verbale finale di Monitoraggio". Non appena il Fondo riceve la documentazione necessaria rilascia questo documento al soggetto presentatore del progetto. Il verbale serve a far sapere subito se, durante i controlli iniziali, sono emerse non conformità nella documentazione o altre irregolarità. È un passaggio importante, perché questi problemi potrebbero poi portare a dei tagli o a una rimodulazione del finanziamento che era stato concesso in fase di

rendicontazione.

È importante evidenziare come, già a partire dal 2009, il Fondo ha esternalizzato le procedure ispettive, al fine di garantirne la terzietà, anticipando quanto sarebbe poi stato disposto dalle linee guida approvate dall'Anpal nel 2018.

Le visite ispettive fino al 2017 erano realizzate per almeno il 40% dei piani *in itinere* e 20% *ex post*, tra il 2017 e il 2018 la percentuale di visite *in itinere* è stata portata al 60%, e dalla programmazione 2019 per entrambe le tipologie di visita è stata portata al 100%. Un dato che indica la centralità attribuita dal Fondo a questo processo di controllo, monitoraggio e supporto.

Anche questa attività è resa possibile dall'utilizzo delle piattaforme costruite ed affinate negli anni: l'interoperabilità tra queste, favorisce, inoltre, la corretta gestione delle procedure utili ad assegnare un rating agli enti formativi, e consente altresì l'accesso diretto degli ispettori esterni ai dati del Piano oggetto di visita.

Questo processo ha quindi reso possibile la costruzione di un ecosistema digitale a disposizione di imprese, enti formativi e del Fondo stesso, infrastruttura necessaria per garantire monitoraggi di qualità, efficienza nell'erogazione della formazione, assistenza in ogni fase di progettazione e gestione dei piani formativi.

Un ulteriore passo avanti per la semplificazione delle procedure è l'introduzione, a partire dal 2022 e dopo una fase di sperimentazione, di un modello di rendicontazione basato su Unità di Costo Standard (UCS).

Anche grazie a questo sistema si è

passati da un approccio incentrato al processo ad uno orientato al risultato. Nel dettaglio, il modello introdotto prevede formule per il calcolo utilizzando le UCS sia in fase di presentazione che di rendicontazione del piano, che considerano sia gli elementi di processo

(ore erogate), sia quelli di risultato (partecipanti formati), anche grazie ad un'integrazione con gli altri strumenti offerti dall'ecosistema digitale di For.Te.: il registro, i *digital badge* per verificare la formazione acquisita dai lavoratori, le procedure automatizzate disponibili sulle piattaforme del Fondo.

In conclusione, l'evoluzione delle piattaforme, l'introduzione del

registro elettronico Reforma, la piena informatizzazione delle procedure e l'adozione delle Unità di Costo Standard hanno reso possibile una gestione più tempestiva e basata su dati affidabili, agevolando gli enti formativi e le imprese nel rispetto degli adempimenti e, al contempo, rafforzando la capacità del Fondo di presidiare la qualità dei percorsi finanziati.

L'introduzione di queste misure ha avuto l'obiettivo non solo di migliorare gli standard di qualità, ma anche consolidare una cultura della responsabilità e della trasparenza condivisa da tutti gli attori coinvolti. La semplificazione amministrativa è divenuta uno strumento per rendere i processi più affidabili, leggibili e orientati alla performance, favorendo una gestione efficiente delle risorse pubbliche e una più efficace tutela dei beneficiari.

In prospettiva, queste dinamiche possono essere ulteriormente rafforzate grazie all'utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale, permettendo agli operatori e al Fondo di concentrarsi ancora di più su elementi qualitativi e su un supporto sempre più personalizzato.



Parte VII. INTERVISTE



Intervista a Marco Barbieri

*Segretario generale
Confindustria*

1. A venticinque anni dalla loro nascita, i Fondi interprofessionali restano il principale canale di finanziamento della formazione continua in Italia. Tuttavia, non tutte le risorse dello 0,30% arrivano ai Fondi e molte imprese non hanno ancora indicato un Fondo di riferimento. Tra il 2008 e il 2023, solo il 68,5% dello 0,30% ha alimentato i Fondi, 4,5 miliardi sono rimasti all'Inps.

Come valuta questi dati e quali strategie ritiene utili per aumentare le adesioni, e garantire il versamento integrale delle risorse ai Fondi?

La velocità di penetrazione della cultura della formazione continua è stata, nel nostro Paese, molto rallentata rispetto ai Paesi del Nord e Centro Europa.

L'impulso al diffondersi della formazione continua è senz'altro

riconducibile al momento in cui si è passati da un meccanismo governato dalle Regioni all'attuale scenario dove il ruolo centrale è rappresentato dai Fondi interprofessionali, secondo lo spirito del legislatore che ha voluto affidare il processo di regolazione del finanziamento della formazione continua alle parti sociali, per dare pronta ed efficace risposta all'esigenza di creare un sistema in grado di interpretare i fabbisogni formativi dei lavoratori e delle imprese, attraverso la concertazione e in virtù della loro capillare diffusione sul territorio.

Grazie ai Fondi interprofessionali hanno potuto accedere a significative iniziative formative anche le piccole e piccolissime imprese, mentre le imprese più strutturate hanno potuto pianificare la formazione interna, anche su piani pluriennali, in coerenza con le scelte aziendali e gli investimenti.

Negli anni è stato registrato, anche

per la costante attività di promozione svolta dalle parti sociali, un coinvolgimento, sempre più capillare, di territori, settori ed anche tipologie di imprese - mi riferisco a quelle di più piccole dimensioni - storicamente meno permeabili agli investimenti in formazione.

L'ingente quota di imprese che ancora non hanno scelto di aderire ad un Fondo interprofessionale deve essere uno stimolo per i Fondi e per le parti sociali che di essi sono soci costituenti a continuare le campagne di sensibilizzazione sull'importanza di investire sulla qualità del proprio capitale umano come fattore di sviluppo e leva competitiva fondamentale, ancor più alla luce dei profondi e continui mutamenti del contesto economico e produttivo e sulle opportunità che il sistema dei Fondi offre alle imprese per finanziare percorsi formativi rispondenti alle loro esigenze.

Riteniamo comunque che un ruolo molto importante possa essere svolto anche dalle istituzioni per far conoscere meglio il sistema e valorizzarne le funzioni, così da attrarre un numero sempre maggiore di aziende. In questo senso abbiamo apprezzato il coinvolgimento attivo dei Fondi nell'attuazione del Fondo Nuove Competenze, misura molto apprezzata dalle imprese. Entrambi i Fondi costituiti da Confindustria hanno aderito, mettendo a disposizione proprie risorse per finanziare i percorsi formativi proposti dalle aziende. E proprio in tema di risorse dei Fondi non si può non ribadire che sarebbe

fortemente auspicabile che venga rivista la norma introdotta con la legge di stabilità 2015 che prevede una riduzione a regime delle risorse dei Fondi, senza peraltro individuare una specifica destinazione dell'ammontare dei prelievi. Ciò consentirebbe ai Fondi di poter disporre di tutte le risorse versate dalle aziende aderenti, garantendo così maggiori possibilità di accesso alla formazione.

- 2. Crescono risorse, imprese e lavoratori coinvolti, ma restano limitate le analisi sull'efficacia della formazione, con il rischio di una dispersione delle risorse. Come si può migliorare la valutazione e l'efficacia della formazione finanziata? Ritiene che il decreto n. 115/2024 dedicato all'individuazione, validazione e certificazione delle competenze rappresenti un passo avanti in tal senso?**

La valutazione e la misurazione dell'efficacia della formazione erogata attraverso le risorse dei Fondi paritetici interprofessionali sono processi necessari per garantire alle imprese e ai lavoratori percorsi formativi di qualità. Sin dai primi anni il Fondo For.Te. ha posto grande attenzione a questo aspetto, introducendo nelle griglie di valutazione dei piani specifici criteri per evidenziare e valorizzare i processi di misurazione dell'efficacia della formazione erogata e le effettive ricadute su aziende e beneficiari. Negli anni più recenti, poi,

è stato adottato un modello di *rating* finalizzato ad accrescere la qualità della formazione a partire dalla valutazione periodica delle attività svolte dai soggetti che erogano formazione per il Fondo, una modalità di valutazione in ingresso che offre alle aziende una ulteriore garanzia di affidabilità dei soggetti attuatori dei piani formativi finanziati.

Parimenti a tali strumenti anche i processi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze sono importanti tanto per le imprese quanto per i lavoratori. A questo proposito For.Te. ha da qualche anno attivato una convenzione con una società specializzata che mette a disposizione una piattaforma che consente agli enti formativi il rilascio di attestati digitali per il riconoscimento delle competenze acquisite con la formazione effettuata.

Il decreto n. 115 di luglio 2024 che ha aggiunto un ulteriore tassello al quadro normativo esistente per lo sviluppo del sistema nazionale di certificazione delle competenze ha riconosciuto un importante ruolo ai Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, individuandoli tra gli enti titolari delegati *“per servizi di individuazione, di validazione e di certificazione delle competenze acquisite in esito agli interventi promossi dagli stessi”*, previsione che, come parte sociale costituente del Fondo valutiamo molto positivamente.

3. Il numero dei Fondi è passato

da 9 nel 2004 a 19 nel 2025, di cui 9 nel solo terziario.

Come giudica questa proliferazione? Ritieni che il criterio della “maggior rappresentatività” per la costituzione dei Fondi sia un elemento critico?

Riteniamo che la proliferazione dei Fondi abbia ostacolato fortemente l'efficacia dell'intero sistema, in modo particolare per la presenza di Fondi che hanno una scarsa rappresentatività, comportando una concorrenza non positiva a danno dei Fondi istituiti sulla base di accordi tra parti realmente rappresentative. Negli anni più volte abbiamo evidenziato con forza l'esigenza di una razionalizzazione del numero dei Fondi autorizzati, anche alla luce del dettato della legge istitutiva – che prevedeva di costituire i Fondi in quattro macrosettori – anche a garanzia di una sufficiente massa critica. I necessari controlli propedeutici alle autorizzazioni sono stati sempre basati su requisiti di natura squisitamente formale e indubbiamente il criterio della maggiore rappresentatività, richiamato nel testo legislativo, ha costituito un evidente *vulnus*.

4. Negli ultimi anni i Fondi sono stati progressivamente “attratti” nel sistema pubblico, ad esempio con l'inserimento nella rete delle politiche attive (decreto legislativo n. 150/2015) o con il Fondo Nuove Competenze, con ruoli

però spesso ancillari e perdendo autonomia.

Condivide questa lettura? Quali effetti ha avuto tale dinamica? Come, a suo parere, raggiungere un equilibrio tra “pubblico” e “privato”?

I Fondi, così come previsto dal legislatore, sono entrati a far parte dell'ambito delle politiche attive del lavoro per l'inserimento e il reinserimento occupazionale e da quel momento è innegabile che i Fondi rappresentino sia uno strumento di politica attiva che un attore strategico di relazioni industriali. Alla luce delle evoluzioni normative di questi strumenti si deve lavorare affinché i Fondi siano messi nelle condizioni di gestire risorse adeguate per poter finanziare una formazione continua di qualità, ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro ad oggi esistente e collaborare anche con altri soggetti del sistema della formazione continua per realizzare programmi strategici e coerenti con le reali esigenze delle imprese. Dato che, come dimostrano annualmente i Rapporti di monitoraggio a cura dell'Inapp, i Fondi interprofessionali sostenendo migliaia di progetti formativi con impatti positivi sull'occupabilità dei lavoratori e sulla competitività delle imprese, sono dei soggetti che possono svolgere un ruolo strategico per promuovere l'accesso a percorsi formativi di qualità. Considerata la prossimità dei Fondi ai reali contesti di lavoro, determinata dalla loro natura bilaterale, essi possono contribuire - a fronte di un

riconoscimento di ulteriori risorse - alla mappatura dei fabbisogni formativi settoriali e territoriali per pianificare interventi formativi più efficaci e costruire avvisi mirati.

5. Nati da accordi interconfederali, i Fondi sono controllati dalle parti sociali, ma mostrano un crescente distacco dai CCNL e dai sistemi di relazioni industriali da cui hanno avuto origine. In alcuni casi, solo una quota minoritaria dei lavoratori coperti dai contratti partecipa alla formazione finanziata.

Come interpreta questo scollamento tra Fondi e relazioni industriali? È una priorità da affrontare? In che modo?

In alcuni casi si registra un effettivo scollamento tra i Fondi interprofessionali e le parti sociali che li costituiscono portando a problemi di *governance* e di efficacia delle attività formative finanziate. Non è però il caso dei Fondi di cui siamo parti costituenti dato che tutte le decisioni strategiche e operative riflettono l'equilibrio degli interessi delle imprese e dei lavoratori. Alla luce della proliferazione dei Fondi a cui si è assistito negli ultimi anni è però importante che durante il tavolo di confronto con le parti sociali, avviato recentemente dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, per aggiornare le linee guida dei Fondi interprofessionali, vengano considerati anche questi aspetti per rimarcare il ruolo

strategico delle parti sociali “comparativamente più rappresentative”, per le ragioni già esposte sopra, per definire con chiarezza gli ambiti e le modalità di intervento in misure di politica attiva attivate dalle istituzioni (FNC, Programma GOL, ecc.) e per riconoscere nuove e adeguate risorse che possano consentire ai Fondi di svolgere tutte le attività e ricoprire gli ambiti che nel tempo sono stati loro riconosciuti da parte del legislatore.

- 6.** Il terziario di mercato è caratterizzato da imprese piccole, relazioni industriali frammentate e forte moltiplicazione di Fondi.
- Quali strategie ritiene necessarie per ampliare l'accesso ai Fondi, migliorare la qualità della formazione e coinvolgere anche le microimprese e i lavoratori non stabili? Una formazione di qualità può contribuire a rendere il settore più attrattivo?**

Ritenendo il sistema dei Fondi lo strumento che nel tempo ha dimostrato la maggiore efficacia per lo sviluppo della formazione continua in Italia, occorre continuare nel percorso di coinvolgimento di tutto il tessuto delle imprese e per far questo riteniamo che l'ambito della bilateralità sia il terreno più solido da percorrere, perché le parti sociali esprimono prossimità alle imprese e ai lavoratori che rappresentano e hanno una

profonda conoscenza dei fabbisogni dei singoli territori. È proprio per questo che nel tempo abbiamo ribadito, e continuiamo a farlo, che il criterio fondante per la costituzione dei Fondi debba essere quella della reale rappresentatività delle parti sociali. Soltanto in questo modo si può avere garanzia anche della qualità della formazione erogata.

- 7.** In questa conversazione abbiamo toccato diversi elementi che hanno caratterizzato la storia e l'evoluzione dei Fondi interprofessionali negli ultimi 25 anni.
- Quali prospettive immagina, per il loro rilancio? Quali innovazioni, anche con riferimento ai destinatari della formazione e alle attività svolte dai Fondi (anticipazione fabbisogni, ricerche, certificazione)?**

Abbiamo ripercorso da differenti punti di vista l'importanza strategica dei Fondi per la competitività delle imprese e l'occupabilità dei lavoratori e delle lavoratrici, mettendo però in luce le limitazioni che ad oggi impediscono ai Fondi di esprimere al meglio il proprio potenziale. Per fare in modo che i Fondi possano rafforzare il loro ruolo di attore strategico del sistema della formazione continua è necessario anzitutto attribuire ad essi tutte le risorse derivanti dal versamento dello 0,30% da parte delle aziende aderenti nonché, alla luce della loro collocazione tra

gli attori delle politiche attive, individuare altri canali di finanziamento grazie ai quali i Fondi possano estendere il proprio raggio di intervento, rafforzando le

competenze, oltre che dei lavoratori delle imprese aderenti, anche di chi non è ancora entrato nel mercato del lavoro o ne è uscito e fatica a reinserirsi.



Intervista a Andrea Cappa

*Direttore generale
Confetra*

1. A venticinque anni dalla loro nascita, i Fondi interprofessionali restano il principale canale di finanziamento della formazione continua in Italia. Tuttavia, non tutte le risorse dello 0,30% arrivano ai Fondi e molte imprese non hanno ancora indicato un Fondo di riferimento. Tra il 2008 e il 2023, solo il 68,5% dello 0,30% ha alimentato i Fondi, 4,5 miliardi sono rimasti all'Inps.

Come valuta questi dati e quali strategie ritiene utili per aumentare le adesioni, e garantire il versamento integrale delle risorse ai Fondi?

I dati possono essere letti sotto due punti di vista. Da un lato quasi il 70% delle aziende versa ai Fondi e,

quindi, accede o può accedere alla formazione finanziata consentendo un aggiornamento continuo ai lavoratori occupati.

D'altro lato un po' più del 30% delle aziende ancora non versa e non accede ai benefici della formazione finanziata. Questo dato ci dice che abbiamo ancora tanta strada da fare. Sappiamo che la formazione non è un tema che ha grande appeal per i media e, quindi, non è facile fare informazione e diffusione su questo argomento.

Ciò conferma peraltro la bontà della strategia portata avanti dal Fondo Forte, il Fondo di riferimento di Confetra, da qualche anno, di dedicare risorse economiche e personali per fare una campagna informativa che ha visto anche organizzare i primi due forum sulla

formazione finanziata.

Occorre proseguire su queste iniziative, magari con un maggiore coinvolgimento del Governo.

Infine, una nota: i dati riguardano il numero di imprese. Sono certo che se andassimo a vedere il numero dei lavoratori le percentuali di adesione ai Fondi sarebbero ben maggiori poiché le medie e grandi aziende hanno ben presente i vantaggi della formazione finanziata, mentre si fa un po' più fatica a coinvolgere le piccole e micro imprese.

Anche su questo elemento occorre riflettere e studiare soluzioni.

- 2.** Crescono risorse, imprese e lavoratori coinvolti, ma restano limitate le analisi sull'efficacia della formazione, con il rischio di una dispersione delle risorse. **Come si può migliorare la valutazione e l'efficacia della formazione finanziata? Ritiene che il decreto n. 115/2024 dedicato all'individuazione, validazione e certificazione delle competenze rappresenti un passo avanti in tal senso?**

La certificazione delle competenze è sicuramente un elemento importante e validante della formazione.

Più si hanno certificazione di soggetti terzi riconosciuti più si ha una formazione di qualità

Sotto questo profilo il decreto n. 115/2024 rappresenta un passo avanti importante, definendo come devono essere strutturati i

processi di certificazione. Questo consentirà anche un riconoscimento più omogeneo delle certificazioni

Occorre però nella pratica che questo processo sia coerente nella sua applicazione pratica affinché non si ingenerino letture diverse, soprattutto in territori diversi.

- 3.** Il numero dei Fondi è passato da 9 nel 2004 a 19 nel 2025, di cui 9 nel solo terziario. **Come giudica questa proliferazione? Ritiene che il criterio della "maggior rappresentatività" per la costituzione dei Fondi sia un elemento critico?**

La pluralità di offerta dei Fondi è elemento che garantisce competitività e, quindi, un servizio potenzialmente migliore.

Pluralità, però, non vuole dire dispersione e, soprattutto, occorre avere Fondi che giocano tutti con le stesse regole.

È intuitivo comprendere come Fondi che hanno una maggiore rappresentatività offrono una garanzia ai fini della consistenza e della trasparenza dei Fondi. Viceversa, oggi viene lasciata libertà di accesso anche a soggetti che non vantano tale requisito sia per consistenza associativa che per contratti collettivi stipulati.

- 4.** Negli ultimi anni i Fondi sono stati progressivamente "attratti" nel sistema pubblico, ad esempio con l'inserimento

nella rete delle politiche attive (decreto legislativo n. 150/2015) o con il Fondo Nuove Competenze, con ruoli però spesso ancillari e perdendo autonomia.

Condivide questa lettura? Quali effetti ha avuto tale dinamica? Come, a suo parere, raggiungere un equilibrio tra “pubblico” e “privato”?

La risposta a questa domanda è complessa e delicata. Sicuramente ai Fondi negli ultimi anni vengono e si tenta di attribuire compiti maggiori e diversi rispetto ai compiti che gli erano stati affidati allorché nacquero. Oltre ad un banale tema di risorse economiche che non sono state incrementate al crescere delle incombenze, esiste poi anche un tema di competenze dei Fondi riguardo ai nuovi compiti.

Credo che se i Fondi fanno bene il lavoro per cui sono stati creati, sarebbe un peccato ed un rischio modificarne connotazioni e scopi senza averne preventivamente discusso e verificate le disponibilità.

5. Nati da accordi interconfederali, i Fondi sono controllati dalle parti sociali, ma mostrano un crescente distacco dai CCNL e dai sistemi di relazioni industriali da cui hanno avuto origine. In alcuni casi, solo una quota minoritaria dei lavoratori coperti dai contratti partecipa alla formazione finanziata.

Come interpreta questo

scollamento tra Fondi e relazioni industriali? È una priorità da affrontare? In che modo?

Posso parlare per il Fondo di riferimento di Confetra, ovvero del Fondo Forte. A me non pare che ci sia uno scollamento rispetto ai CCNL di riferimento, siglato dai soggetti maggiormente rappresentativi sia da parte datoriale che da parte delle organizzazioni sindacali.

Semmai un problema potrebbe porsi per quei contratti che non possono vantare analoga rappresentatività

In merito al numero di lavoratori formati, le risorse dei Fondi allorché si presentano bandi e voucher vengono sempre tutti esauriti il che vuol dire che i piani funzionano e il personale effettua formazione.

Poi sicuramente esiste un tema di aziende e loro lavoratori che non effettuano formazione e su cui occorre lavorare.

6. Il terziario di mercato è caratterizzato da imprese piccole, relazioni industriali frammentate e forte moltiplicazione di Fondi.

Quali strategie ritiene necessarie per ampliare l'accesso ai Fondi, migliorare la qualità della formazione e coinvolgere anche le microimprese e i lavoratori non stabili? Una formazione di qualità può contribuire a rendere il settore più attrattivo?

Il Fondo Forte in questi anni

continua a crescere, quindi vuol dire non solo che sta lavorando bene ma che le aziende sempre più comprendono la necessità di accedere alla formazione.

Il tema del coinvolgimento delle piccole e micro imprese è sicuramente un focus importante e passa da una crescita culturale che deve vedere la formazione non come un costo ma come un investimento. Verifico con mano che le aziende stanno comprendendo questo messaggio ma ovviamente è un processo lungo, che deve proseguire affinché coinvolga sempre più imprese. E la formazione di qualità certo che può aiutare ma dobbiamo anche saperla spiegare bene prima e dopo la sua erogazione.

7. In questa conversazione abbiamo toccato diversi elementi che hanno caratterizzato la storia e l'evoluzione dei Fondi interprofessionali negli ultimi 25 anni.

Quali prospettive immagina, per il loro rilancio? Quali innovazioni, anche con riferimento ai destinatari della formazione

e alle attività svolte dai Fondi (anticipazione fabbisogni, ricerche, certificazione)?

I Fondi devono essere sempre più conoscibili e riconoscibili. E garantire una fruizione della formazione in maniera semplice ed immediata, appena nasce il fabbisogno. È banale ma estremamente complesso anche perché le procedure dei Fondi, che non dimentichiamo hanno natura pubblica, non sempre si concilia con questa esigenza.

Occorre poi garantire una formazione in linea con le esigenze delle imprese, che spesso faticano esse stesse a conoscere.

Sotto questo profilo ricerche che possano evidenziare le necessità formative del futuro potranno essere d'aiuto, per accompagnare le imprese nell'analisi dei fabbisogni e nella formazione futura.

I Fondi in questi anni hanno svolto un ruolo strategico per far comprendere alle aziende ed ai lavoratori che anche durante la vita lavorativa occorre evolversi e formarsi. In futuro questo ruolo dovrà essere mantenuto e costantemente rilanciato.



Intervista a Maria Grazia Gabrielli

Segreteria confederale Cgil

1. A venticinque anni dalla loro nascita, i Fondi interprofessionali restano il principale canale di finanziamento della formazione continua in Italia. Tuttavia, non tutte le risorse dello 0,30% arrivano ai Fondi e molte imprese non hanno ancora indicato un Fondo di riferimento. Tra il 2008 e il 2023, solo il 68,5% dello 0,30% ha alimentato i Fondi, 4,5 miliardi sono rimasti all'Inps.

Come valuta questi dati e quali strategie ritiene utili per aumentare le adesioni, e garantire il versamento integrale delle risorse ai Fondi?

Una dispersione e, aggiungerei, anche una sottrazione di risorse su cui è importante attivarsi. Una riflessione sul tema "risorse disponibili" certamente va fatta. Ad esempio, la normativa che prevede la restituzione del cosiddetto "prelievo forzoso" pari a 120 milioni di euro viene derubricata dal dibattito perché il tema non è nell'agenda politica. Pensiamo invece che lo 0,30 debba tornare ad

essere tale con l'eliminazione del prelievo forzoso o, in altre parole, rendendo strutturale e certo il suo rimborso. Dall'altro c'è bisogno di una iniziativa proattiva tra Fondi, associazioni datoriali e sindacali, che va direzionata ad una crescita di consapevolezza che evidentemente neppure i grandi processi di trasformazione e transizione, digitale, ambientale, demografica che attraversano il mondo del lavoro hanno determinato. La traiettoria del diritto-dovere alla formazione lungo tutto l'arco della vita è una opportunità e necessità anche per queste ragioni. Un bilancio, a 25 anni dalle istituzioni dei Fondi, dovrebbe essere dedicato a questa problematica, perché le risorse non vadano disperse o distratte in altre direzioni e per individuare, alla luce di dati oggettivi, soluzioni calibrate rispetto ai problemi e agli ostacoli da rimuovere. Individuare, ad esempio, a quale dimensione aziendale, area territoriale e settore produttivo appartengono le imprese che non hanno optato per un Fondo di riferimento può contribuire a definire interventi mirati per ridurre tale

dispersione. L'investimento in formazione rimane una leva fondamentale per rafforzare le competenze professionali dei lavoratori e la competitività delle imprese. Per questo, a partire dalle istituzioni pubbliche, abbiamo bisogno di aprire un confronto e mettere in campo le strategie necessarie per promuovere ancora la potenzialità della formazione continua.

- 2.** Crescono risorse, imprese e lavoratori coinvolti, ma restano limitate le analisi sull'efficacia della formazione, con il rischio di una dispersione delle risorse. **Come si può migliorare la valutazione e l'efficacia della formazione finanziata? Ritiene che il decreto n. 115/2024 dedicato all'individuazione, validazione e certificazione delle competenze rappresenti un passo avanti in tal senso?**

È la domanda fondamentale che attraversa da tempo il dibattito sulla formazione, e non solo quella erogata dai Fondi, che attende ancora risposte. I Fondi sono cresciuti, sono cresciute imprese, lavoratrici e lavoratori coinvolti, ai Fondi sono state attribuite anche nuove funzioni, risultati importanti che vanno valorizzati anche come frutto di competenze interne ai Fondi e di un'azione importante delle parti sociali. Questo insieme non è sufficiente a rispondere alla priorità data dall'efficacia della formazione. Con un eccesso di semplificazione la domanda a cui

è necessario rispondere è se concretamente la formazione erogata ha inciso sul percorso delle lavoratrici e lavoratori; se gli standard della formazione sono rispondenti ai bisogni di imprese, lavoratrici e lavoratori e quindi capace di sostenere e qualificare l'innovazione necessaria ad accompagnare i processi di cambiamento che investono il lavoro. In questo risiede la qualità della formazione che deve orientare la capacità progettuale e programmatoria dei soggetti, enti di formazione compresi, che operano nel sistema della formazione professionale. In questa direzione l'obiettivo di rafforzare le competenze di lavoratrici e lavoratori, rendere riconoscibili e spendibili in termini di maggiore riconoscimento professionale e occupabilità i percorsi formativi finanziati dai Fondi può contribuire senz'altro ad aumentare l'efficacia della formazione e, in tal senso, c'è bisogno di imprimere un ulteriore avanzamento.

Il bilancio dei 25 anni di attività rischia di essere comunque parziale se non si compie l'analisi qualitativa sull'efficacia della formazione e non si porta a compimento l'IVC.

- 3.** Il numero dei Fondi è passato da 9 nel 2004 a 19 nel 2025, di cui 9 nel solo terziario. **Come giudica questa proliferazione? Ritiene che il criterio della "maggior rappresentatività" per la costituzione dei**

Fondi sia un elemento critico?

Riteniamo che sia un problema per un paese scegliere di non affrontare il tema della rappresentanza e della rappresentatività. Le conseguenze sono evidenti: da un lato, per le lavoratrici e i lavoratori, che rischiano di subire l'applicazione di contratti penalizzanti sul piano economico e normativo; dall'altro, per le imprese, poiché l'incertezza sugli impegni contrattuali incide direttamente sulle dinamiche della competitività. Due aspetti che, in assenza di un quadro regolatorio, lasciano spazio ad un far west che pur nelle determinazioni degli accordi interconfederali si rischia di non governare. La proliferazione dei contratti nazionali di lavoro non ha segnato positivamente le condizioni dei lavoratori e questo si riflette anche nel sistema dei Fondi. Non è ravvisabile alcuna correlazione tra maggiore concorrenza, nel caso specifico dei Fondi, e aumento della quantità e soprattutto qualità della formazione offerta e questa condizione non ha nulla a che vedere con la libertà associativa e sindacale. La rappresentatività è un criterio oggettivo e misurabile che pone i soggetti sindacali, e noi riteniamo anche quelli datoriali, nelle condizioni di agire in un perimetro determinato dalle stesse regole. In questo, da sempre le nostre proposte hanno l'obiettivo di affermare come fondamentale il criterio del "comparativamente più rappresentativo" sul piano nazionale per la necessità di associare più criteri sui quali effettuare la misurazione e la

comparazione che devono però rispondere alla reale diffusione e alla effettiva rappresentanza delle organizzazioni sindacali e datoriali.

4. Negli ultimi anni i Fondi sono stati progressivamente "attratti" nel sistema pubblico, ad esempio con l'inserimento nella rete delle politiche attive (d.lgs. 150/2015) o con il Fondo Nuove Competenze, con ruoli però spesso ancillari e perdendo autonomia.

Condivi questa lettura?

Quali effetti ha avuto tale dinamica? Come, a suo parere, raggiungere un equilibrio tra "pubblico" e "privato"?

Ripartiamo dal dato che è una legge dello Stato a promuovere la costituzione dei Fondi attraverso accordi interconfederali stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale, la cui attivazione peraltro è subordinata al rilascio di un'autorizzazione da parte del Ministero del lavoro. La natura pubblica delle risorse, che trova fondamento in pronunce giurisprudenziali a chiusura di una lunga fase d'incertezza interpretativa sulla qualificazione del contributo dello 0,30, impone oggi ai Fondi un'azione complessiva nello svolgimento delle loro attività improntata a criteri di massima trasparenza. Questo aspetto rimane un punto fermo nel quadro complessivo della missione principale

affidata ai Fondi dalla legge, ovvero il finanziamento dei piani formativi per supportare la formazione continua dei lavoratori. Rispetto all'ambito delle politiche attive del lavoro mi pare di poter dire che rivesta un ruolo residuale rispetto all'attività complessiva che oggi i Fondi mettono in campo, in un contesto nel quale già le politiche pubbliche scontano un deficit in termini di efficacia della loro azione e proprio per questo è necessario ripartire dal potenziamento di queste ultime.

5. Nati da accordi interconfederali, i Fondi sono controllati dalle parti sociali, ma mostrano un crescente distacco dai CCNL e dai sistemi di relazioni industriali da cui hanno avuto origine. In alcuni casi, solo una quota minoritaria dei lavoratori coperti dai contratti partecipa alla formazione finanziata.

Come interpreta questo scollamento tra Fondi e relazioni industriali? È una priorità da affrontare? In che modo?

In parte riteniamo che, di fronte ai cambiamenti intercorsi in questi 25 anni dalla costituzione dei Fondi, abbiano inciso molto i temi che abbiamo trattato nelle precedenti domande a partire dalla proliferazione dei CCNL, dalle scelte di delegittimare il dialogo sociale anche quando si dichiara di volerlo promuovere. I CCNL restano per noi punto di ancoraggio dei Fondi e

anche per le OOSS è aperta una sfida di cambiamento a una maggiore attenzione e investimento sul riconoscimento del diritto delle persone all'apprendimento permanente nel corso di tutta la vita. È un terreno importante che va coltivato con le parti datoriali per produrre un cambio culturale ancora necessario e investimenti concreti. Il bilancio di questi anni fa propendere per la necessità di un rafforzamento delle relazioni industriali, di un maggiore coinvolgimento attivo e reale delle lavoratrici e lavoratori e delle loro rappresentanze nell'ambito della proposta, della condivisione della formazione. Non un sistema burocratico ma un sistema dialettico e proattivo, nel riconoscimento dei ruoli delle parti, entrambe fondamentali, per trasporre dai luoghi di lavoro ai Fondi progettualità e programmazione. Questo rafforzamento e cambio di approccio nella relazione tra le parti sociali può incidere per superare limiti e problemi presenti nel sistema e certamente tra questi quello di non produrre una formazione escludente. Permangono limiti strutturali rispetto alla platea potenziale di riferimento se nell'arco di un anno ancora oggi solo il 12% delle aziende ed il 20% dei lavoratori partecipano ai piani finanziati dai Fondi. Occorre lavorare per aumentare i tassi di partecipazione alla formazione finanziata rendendola realmente esigibile per tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori.

I dati a supporto indicano la strada da percorrere perché nelle fasce

non coinvolte da processi formativi rischiano di trovarsi spesso i soggetti che, per livelli di istruzione, per maggiore debolezza professionale, sono potenzialmente più esposti nel mercato del lavoro o che da tempo vivono una situazione di maggiore vulnerabilità: giovani, donne, persone con disabilità, persone con background migratorio e in generale i soggetti più fragili.

6. In questa conversazione abbiamo toccato diversi elementi che hanno caratterizzato la storia e l'evoluzione dei Fondi interprofessionali negli ultimi 25 anni.

Quali prospettive immagina, per il loro rilancio? Quali innovazioni, anche con riferimento ai destinatari della formazione e alle attività svolte dai Fondi (anticipazione fabbisogni, ricerche, certificazione)?

Il punto di partenza è ancora ragionare in un'ottica di sistema:

alzare ad esempio i livelli di istruzione nel nostro paese perché solo una base culturale forte consente un'acquisizione consapevole e permanente di competenze, un fattore oggi necessario per rispondere rapidamente ai processi di innovazione e alla velocità dei cambiamenti; operare per un'integrazione tra le politiche formative messe in campo dai vari soggetti pubblici e privati; intervenire sulle politiche industriali (del terziario e dei servizi) assenti nel panorama del paese, per non disancorare la formazione dai bisogni anche di prospettiva in termini occupazionali. In questo quadro di sistema determinare e rafforzare il ruolo e l'offerta formativa dei Fondi a partire dall'analisi dei fabbisogni. La bussola ci indica il bisogno di una formazione di qualità e inclusiva, per non lasciare indietro nessuno e riteniamo che questi siano i caratteri più innovativi che possiamo consegnare alle lavoratrici e lavoratori per accedere, permanere e scegliere come stare nel mercato del lavoro.



Intervista a Mattia Pirulli

Segreteria confederale Cisl

1. A venticinque anni dalla loro nascita, i Fondi interprofessionali restano il principale canale di finanziamento della formazione continua in Italia. Tuttavia, non tutte le risorse dello 0,30% arrivano ai Fondi e molte imprese non hanno ancora indicato un Fondo di riferimento. Tra il 2008 e il 2023, solo il 68,5% dello 0,30% ha alimentato i Fondi, 4,5 miliardi sono rimasti all'Inps.

Come valuta questi dati e quali strategie ritiene utili per aumentare le adesioni, e garantire il versamento integrale delle risorse ai Fondi?

La formazione continua è sempre più riconosciuta come uno strumento essenziale per i lavoratori e le lavoratrici per mantenere l'occupabilità e contrastare l'invecchiamento delle competenze. Un lavoro stabile e qualificato richiede infatti percorsi formativi ricorrenti lungo tutto l'arco della vita professionale, elemento spesso evidenziato e richiesto anche dalle imprese per sostenere la

competitività.

Nonostante ciò, molte aziende continuano a non aderire ai Fondi interprofessionali e rinunciano così a finanziamenti preziosi per la formazione dei propri lavoratori. Anche tra le imprese che scelgono un Fondo, non tutte utilizzano le opportunità disponibili.

I dati sull'"inoptato" restano molto rilevanti: ogni anno oltre 200 milioni di euro destinabili alla formazione continua tramite i Fondi seguono canali diversi. A questo si aggiunge il prelievo sullo 0,30% della contribuzione Inps introdotto nel 2015, che riduce ulteriormente le risorse disponibili per la formazione di circa 120 milioni l'anno.

Inoltre, mentre le imprese più strutturate riescono con maggiore facilità a progettare e gestire interventi formativi, le aziende piccole e piccolissime incontrano ancora molte difficoltà nell'accesso alle opportunità offerte. Diventa quindi indispensabile rafforzare l'informazione alle imprese sull'importanza della formazione continua e sulle possibilità di finanziarla attraverso i Fondi interprofessionali. Si tratta di un investimento che porta benefici

alla singola impresa, ai lavoratori e all'intero sistema Paese. Pertanto le linee di indirizzo dovranno essere: maggiore conoscenza delle opportunità dei Fondi, una migliore accessibilità alle piccole imprese.

- 2.** Crescono risorse, imprese e lavoratori coinvolti, ma restano limitate le analisi sull'efficacia della formazione, con il rischio di una dispersione delle risorse. **Come si può migliorare la valutazione e l'efficacia della formazione finanziata? Ritiene che il decreto n. 115/2024 dedicato all'individuazione, validazione e certificazione delle competenze rappresenti un passo avanti in tal senso?**

Negli ultimi vent'anni sono cresciuti il numero delle imprese coinvolte, dei lavoratori partecipanti e l'investimento complessivo in formazione. Gran parte di questo risultato è merito dei Fondi paritetici interprofessionali, che si confermano un autentico strumento di politica attiva del lavoro. Tuttavia, molta strada resta ancora da percorrere per allinearci ai migliori modelli internazionali.

Valutare l'efficacia della formazione è fondamentale: non basta identificare il corso in base alle ore o classificare le diverse modalità didattiche. Occorre misurare l'apprendimento reale, capire come questo si traduca in competenze pratiche e trasversali e come incida sulle attività lavorative.

In questa prospettiva, il Decreto

Ministeriale 115/2024 rappresenta un passo avanti, perché rafforza il sistema di certificazione delle competenze, valorizza le esperienze maturate anche al di fuori dei percorsi formali e promuove una maggiore coerenza con il quadro europeo. Il decreto riconosce inoltre il ruolo dei Fondi interprofessionali, attribuendo loro funzioni rilevanti che contribuiscono a standardizzare i percorsi formativi e a collegare meglio formazione professionale e politiche attive rivolte a occupati, disoccupati e lavoratori a rischio.

- 3.** Il numero dei Fondi è passato da 9 nel 2004 a 19 nel 2025, di cui 9 nel solo terziario. **Come giudica questa proliferazione? Ritiene che il criterio della "maggior rappresentatività" per la costituzione dei Fondi sia un elemento critico?**

L'art. 118 della Legge 388/2000 prevede la costituzione dei Fondi paritetici per la formazione continua tramite accordi interconfederali tra le organizzazioni datoriali e sindacali maggiormente rappresentative, con la possibilità di istituire Fondi per i principali settori economici: industria, agricoltura, terziario e artigianato.

Il legislatore ha scelto la volontarietà dell'adesione e la libertà per le imprese di scegliere il Fondo a cui iscriversi. Oggi, tuttavia, la moltiplicazione dei Fondi disponibili non appare pienamente coerente con il dettato legislativo.

È vero che alcuni Fondi sono nati per rispondere meglio a specifiche esigenze settoriali, ma la frammentazione delle risorse rischia di ridurre l'efficienza complessiva, soprattutto considerando i costi delle strutture organizzative e digitali necessarie alla gestione.

Inoltre, in alcuni casi risulta difficile riconoscere una rappresentatività effettiva delle parti costitutive. Le risorse devono essere utilizzate per formare lavoratori, compresi disoccupati e inoccupati, e non disperdersi in possibili rivoli privi di connessione agli obiettivi dei Fondi. Per questo, la maggiore rappresentatività comparata dei soggetti costituenti resta una prima garanzia fondamentale.

4. Negli ultimi anni i Fondi sono stati progressivamente “attratti” nel sistema pubblico, ad esempio con l’inserimento nella rete delle politiche attive (d.lgs. 150/2015) o con il Fondo Nuove Competenze, con ruoli però spesso ancillari e perdendo autonomia.

Condivide questa lettura? Quali effetti ha avuto tale dinamica? Come, a suo parere, raggiungere un equilibrio tra “pubblico” e “privato”?

Il Consiglio di Stato, con la sentenza 4304/2015, ha chiarito che i Fondi interprofessionali – pur essendo associazioni di natura privata costituite dalle parti sociali – svolgono attività di interesse generale utilizzando contributi

obbligatori versati all’Inps dalle imprese. Per questo motivo vanno inquadrati come organismi di diritto pubblico. Già il decreto legislativo 150/2015 li collocava all’interno della rete nazionale per le politiche attive come sua componente essenziale.

Da allora i Fondi sono stati coinvolti in numerosi interventi normativi, assumendo nuovi ruoli e responsabilità. Ad esempio, la riforma degli ammortizzatori sociali (legge 234/2021) li richiama per la formazione condizionale nei percorsi di cassa integrazione; il Fondo Nuove Competenze, giunto alla terza edizione, li impegna sempre di più sia nel finanziamento della formazione sia nelle attività di controllo. Infine il Decreto 115/2024 assegna loro un ruolo centrale nel sistema di certificazione delle competenze.

Questa evoluzione non svuota il ruolo delle parti sociali né sminuisce le finalità con cui i Fondi sono nati. Al contrario, riconosce il valore del lavoro svolto finora e incoraggia a proseguire in un rapporto di reciproco riconoscimento con le istituzioni, con l’obiettivo di garantire formazione diffusa e di qualità e un lavoro più qualificato e stabile.

5. Nati da accordi interconfederali, i Fondi sono controllati dalle parti sociali, ma mostrano un crescente distacco dai CCNL e dai sistemi di relazioni industriali da cui hanno avuto origine. In alcuni casi, solo una quota minoritaria dei

lavoratori coperti dai contratti partecipa alla formazione finanziata.

Come interpreta questo scollamento tra Fondi e relazioni industriali? È una priorità da affrontare? In che modo?

Non condivido che ci sia un netto scollamento. I Fondi interprofessionali non solo sono richiamati nei principali CCNL, applicati a vaste platee di lavoratori, ma sono anche strumenti riconosciuti e utilizzati dalle imprese per accompagnare cambiamenti organizzativi e produttivi.

Inoltre, molti Fondi prevedono strumenti di confronto e condivisione, come la partecipazione alla definizione dei piani formativi, i comitati di pilotaggio e diverse attività territoriali per sensibilizzare imprese e lavoratori.

Le criticità emergono soprattutto nelle realtà più piccole, che faticano ad organizzare e gestire la formazione, e in alcune esperienze di Fondi che, non rispettando pienamente la normativa, considerano la condivisione sindacale non come un'opportunità ma come un mero obbligo formale.

6. In questa conversazione abbiamo toccato diversi elementi

che hanno caratterizzato la storia e l'evoluzione dei Fondi interprofessionali negli ultimi 25 anni.

I Fondi hanno davanti sfide importanti: le grandi transizioni – demografica, digitale, energetica – richiedono impegno e attenzione straordinari. I Fondi, radicati nel mondo del lavoro e vicini ai territori, con una conoscenza reale dei bisogni e delle differenze, sono nelle condizioni di svolgere un ruolo significativo.

In questa direzione confermiamo il nostro impegno nel rafforzare i Fondi che abbiamo costituito, affinché possano svolgere al meglio le loro funzioni. Intendiamo contribuire a consolidare il loro ruolo nel mercato del lavoro, sensibilizzando imprese e lavoratori sull'importanza della formazione continua, dell'accompagnamento al lavoro per disoccupati, inoccupati, persone fragili o escluse, che hanno bisogno di opportunità di inserimento o reinserimento.

Abbiamo costruito strumenti con grande potenziale. Ora servono risorse adeguate e una normativa che continui a evolvere, valorizzando i percorsi virtuosi e premiando la qualità della formazione.



Intervista a Ivana Veronese

Segreteria confederale Uil

1. A venticinque anni dalla loro nascita, i Fondi interprofessionali restano il principale canale di finanziamento della formazione continua in Italia. Tuttavia, non tutte le risorse dello 0,30% arrivano ai Fondi e molte imprese non hanno ancora indicato un Fondo di riferimento. Tra il 2008 e il 2023, solo il 68,5% dello 0,30% ha alimentato i Fondi, 4,5 miliardi sono rimasti all'Inps.

Come valuta questi dati e quali strategie ritiene utili per aumentare le adesioni, e garantire il versamento integrale delle risorse ai Fondi?

I dati dell'ultimo rapporto Inapp sulla formazione continua mettono in evidenza come, anno dopo anno, le imprese scoprono le opportunità che i Fondi paritetici interprofessionali mettono a disposizione delle aziende per aumentare le competenze dei propri dipendenti. Di anno in anno aumenta il

contributo dello 0,30% di competenza dei Fondi paritetici interprofessionali: secondo gli ultimi dati, aderiscono ai Fondi interprofessionali 770 mila imprese che hanno alle loro dipendenze oltre 10,3 milioni di lavoratrici e lavoratori. Considerando che il sistema produttivo italiano è caratterizzato dal predominio delle microimprese, che rappresentano il 95,1% di tutte le imprese attive, il dato, dal nostro punto di vista, è certamente confortante. Queste adesioni hanno permesso, attraverso i Fondi interprofessionali, di coprire l'offerta di formazione continua praticamente in tutti i settori produttivi consentendo anche alle piccole e piccolissime imprese di offrire la formazione attraverso l'utilizzo dello 0,30%. Certo, si può fare di più per aumentare le adesioni. Ad esempio, si potrebbe lanciare una campagna di informazione e sensibilizzazione utilizzando le risorse dell'inoptato. Inoltre, continuiamo a pensare che il Governo dovrebbe restituire al sistema dei

Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua il cosiddetto "prelievo forzoso", ovvero i 120 milioni di euro sottratti dallo 0,30% e riversati nella casse dello Stato. Poi c'è tutto il tema che riguarda il pubblico impiego che ad oggi è tagliato fuori dal sistema bilaterale della formazione continua. Parliamo di oltre 3 milioni di lavoratrici e lavoratori a cui crediamo che prima o poi dovremmo dare delle risposte.

2. Crescono risorse, imprese e lavoratori coinvolti, ma restano limitate le analisi sull'efficacia della formazione, con il rischio di una dispersione delle risorse. **Come si può migliorare la valutazione e l'efficacia della formazione finanziata? Ritiene che il decreto n. 115/2024 dedicato all'individuazione, validazione e certificazione delle competenze rappresenti un passo avanti in tal senso?**

Nonostante ancora alcuni aspetti da migliorare, negli ultimi anni la formazione continua ha certamente acquisito in quantità e qualità e, grazie soprattutto ai Fondi Interprofessionali per la Formazione Continua, è stata realizzata in modo anche più mirato e coerente con l'attività d'impresa. A ciò si aggiunga che i Fondi Interprofessionali, in attività da oltre 20, hanno consentito di poter aumentare in modo esponenziale sia la quantità di lavoratori dipendenti da imprese che aderiscono al sistema, sia la

quantità di ore di formazione che viene fornita, sia la qualità della formazione stessa, cercando di adattarla alle diverse esigenze, affiancando ai piani di iniziativa aziendale anche specifici avvisi tematici formativi che puntano a incrementare la formazione in ambiti e comparti che si ritengono strategici. Vanno in questo senso la emanazione di bandi tematici sull'ambiente, sulla innovazione tecnologica o a valere sul Fondo nuove competenze. La certificazione delle competenze è un processo positivo, e sarà uno strumento potente per garantire che i percorsi formativi siano effettivamente utili e pertinenti rispetto alle esigenze del mercato del lavoro, riducendo il rischio di formazione inutile o inefficace. Questa innovazione nel campo della trasparenza e tracciabilità della formazione certificata se da un lato rappresenta una ulteriore apertura di credito nei confronti dei Fondi, comporta anche una grande responsabilità, giuridica e operativa, per gli Enti titolari delegati. La individuazione e validazione delle competenze non possono essere lasciate al caso, ma devono seguire processi rigorosi per evitare che vengano commessi errori che possano pregiudicare la validità della formazione e la reputazione dei Fondi stessi. Il processo di validazione delle competenze avrà un impatto significativo sul mercato del lavoro. Non solo perché contribuirà a rendere più trasparente il profilo delle competenze delle lavoratrici e dei lavoratori, ma anche

perché introdurrà una nuova cultura ed utilizzo della certificazione delle competenze. Sebbene questa riforma rappresenti una opportunità per migliorare il sistema formativo e aumentare la competitività del sistema Paese, comporta anche sfide significative in termini di digitalizzazione, responsabilità e gestione del cambiamento, sfide che dobbiamo essere in grado di affrontare sin da subito.

3. Il numero dei Fondi è passato da 9 nel 2004 a 19 nel 2025, di cui 9 nel solo terziario.

Come giudica questa proliferazione? Ritiene che il criterio della “maggior rappresentatività” per la costituzione dei Fondi sia un elemento critico?

Per noi, originariamente, il numero dei Fondi interprofessionali per la formazione continua doveva essere limitato ai macrosettori produttivi e, se per Uil, Cgil e Cisl questa impostazione aveva un valore strategico, per alcune controparti questo non lo era e quindi abbiamo visto crescere il numero dei Fondi. Ultimamente però, anche in mancanza di una legge di sostegno agli accordi interconfederali sulla rappresentanza stiamo assistendo ad una proliferazione di Fondi interprofessionali costituiti da parti datoriali e sindacali cosiddette “spurie”. Per la Uil il criterio non dovrebbe essere basato sulla “maggior rappresentatività”, bensì sul concetto ben diverso delle “organizzazioni

comparativamente più rappresentative sul piano nazionale”. È quello che stiamo sostenendo al tavolo con il Ministro del lavoro e delle politiche sociali nella revisione delle linee guida per l’attivazione, funzionamento e vigilanza dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua. Questo, insieme ad alcune regole di funzionamento potrebbe portare ad una semplificazione e ad una riduzione del numero dei Fondi.

4. Negli ultimi anni i Fondi sono stati progressivamente “attratti” nel sistema pubblico, ad esempio con l’inserimento nella rete delle politiche attive (decreto legislativo n. 150/2015) o con il Fondo Nuove Competenze, con ruoli però spesso ancillari e perdendo autonomia.

Condivide questa lettura?

Quali effetti ha avuto tale dinamica? Come, a suo parere, raggiungere un equilibrio tra “pubblico” e “privato”?

Ultimamente, sempre l’attività dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, si è ampliata anche al di fuori del perimetro dello 0,30%. Pensiamo appunto al Fondo Nuove Competenze, oppure agli avvisi per le persone beneficiarie di sussidi di sostegno al reddito. Noi non lo vediamo in modo del tutto negativo e non è una perdita di autonomia. È più il riconoscimento del ruolo dei Fondi

nel sistema delle politiche attive. E la revisione delle linee guida per l'attivazione, funzionamento e vigilanza dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, ci auguriamo, amplierà le attività dei Fondi estendendola anche ad altre risorse come il FSE+. Per noi è positivo a condizione che le attività integrative e complementari siano sempre legate alla formazione e non ad attività collaterali che rischiano di snaturare la "mission" dei Fondi.

5. Nati da accordi interconfederali, i Fondi sono controllati dalle parti sociali, ma mostrano un crescente distacco dai CCNL e dai sistemi di relazioni industriali da cui hanno avuto origine. In alcuni casi, solo una quota minoritaria dei lavoratori coperti dai contratti partecipa alla formazione finanziata.

Come interpreta questo scollamento tra Fondi e relazioni industriali? È una priorità da affrontare? In che modo?

Sono solo parzialmente d'accordo con questa analisi, perché la formazione assicurata dai Fondi Interprofessionali presenta (proprio sulla base della legislazione istitutiva del sistema) forti elementi di condivisione, sia nella definizione del piano formativo che deve essere convenuto con le Organizzazioni sindacali aziendali o territoriali, sia nella gestione dei piani, che nelle grandi aziende vedono l'istituzione

di Comitati di pilotaggio con il compito di monitorare tutte le fasi di attuazione del progetto formativo. I Fondi Interprofessionali, che assicurano il finanziamento dei piani formativi convenuti, sono poi gestiti pariteticamente da rappresentanti dei Datori di lavoro e delle Organizzazioni sindacali assicurando in questo modo una gestione snella e orientata al miglioramento reale delle professionalità dei lavoratori e quindi dell'efficienza delle aziende e della competitività del sistema. Certo, secondo il sistema attualmente in atto è l'azienda (direttamente o attraverso Enti di formazione) che promuove il piano formativo (da concordare poi con i rappresentanti dei lavoratori). Da questo punto di vista occorrerebbe prevedere un'analisi dei fabbisogni che abbiano un'ottica più ampia, cercando di indirizzare la formazione professionale continua in direzione di esigenze non contingenti e di più lunga prospettiva, in stretto raccordo con le categorie che firmano i CCNL. Come pure, in una logica di mobilità del personale sempre più ampia, sarebbe necessario orientarsi verso professionalità che possano essere spese non solo all'interno dell'azienda in cui si opera, ma in generale nel mercato, per poter favorire momenti di ricollocazione o di più positiva valorizzazione della professionalità.

6. In questa conversazione abbiamo toccato diversi elementi che hanno

caratterizzato la storia e l'evoluzione dei Fondi interprofessionali negli ultimi 25 anni.

Quali prospettive immagina, per il loro rilancio? Quali innovazioni, anche con riferimento ai destinatari della formazione e alle attività svolte dai Fondi (anticipazione fabbisogni, ricerche, certificazione)?

In parte lo abbiamo già accennato: un ampliamento delle attività dei Fondi interprofessionali allargando l'attività al FSE+ e alle risorse dell'INAIL per la formazione sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. E mi immagino anche un ruolo più proattivo dei Fondi

nell'aggiornare l'Atlante del lavoro e delle qualificazioni grazie al ruolo assegnato agli stessi dal cosiddetto decreto IVC (individuazione, validazione e certificazione delle competenze). Ma lasciatemi fare una considerazione finale: elementi di miglioramento possono essere assicurati anche da una maggiore dotazione di risorse destinate alla formazione continua che nel rapporto con gli altri paesi europei risultano fortemente inadeguate. Il complesso delle risorse che affluiscono ai Fondi interprofessionali (che costituisce gran parte delle risorse complessive) in Italia è notevolmente inferiore a quello degli altri paesi europei.



Intervista a Paolo Carcassi

*Consiglio di amministrazione
For.Te.*

1. Quest'anno si festeggiano i 25 anni dalla nascita dei Fondi Paritetici Interprofessionali. Il Fondo For.Te., costituito nel 2002, è stato tra i primi a nascere, e vanta quindi una lunga storia nell'ambito della

programmazione e del finanziamento delle attività di formazione continua dedicate ai lavoratori occupati.

Quale ritiene essere il valore aggiunto garantito dalla

formazione finanziata dal Fondo?

Il sistema dei Fondi interprofessionali ha costituito un elemento di indubbio miglioramento della situazione per la formazione continua all'interno del nostro Paese.

Dalla loro istituzione a seguito della legge del 2000, sempre più aziende hanno optato per destinare il loro 0,30% ai Fondi interprofessionali e sono cresciuti, quindi, in maniera molto rilevante i lavoratori che sono destinatari dei processi di formazione, come pure il numero dei piani che sono stati portati a termine. L'avvicinamento del dato italiano a quello europeo ha avuto dall'attività dei Fondi un contributo non irrilevante.

Tra l'altro i Fondi hanno anche definito modalità e procedure di organizzazione, di gestione e di controllo di tutto il processo formativo che costituiscono un indubbio elemento di trasparenza, che danno certezza rispetto all'effettiva attuazione dei processi formativi ed alla rendicontazione esatta e controllata delle risorse assegnate e, nei casi più virtuosi, attestano la reale avvenuta formazione.

In questo quadro Forte ha svolto un ruolo di primo piano, conseguendo risultati che lo collocano nella fascia alta delle performance del sistema dei Fondi interconfederali, sia in termini quantitativi ma anche e soprattutto in termini qualitativi.

L'elemento fondamentale per la realizzazione di quanto sopra è stato quello della sartorialità nella definizione dei progetti formativi;

cioè un'offerta sempre più vicina alle esigenze dell'azienda e dei lavoratori e un processo di definizione degli obiettivi formativi e di condivisione, anche dei loro percorsi, che viene effettuato direttamente dai soggetti che sono realmente interessati sia all'adeguamento ed alla crescita della professionalità dei lavoratori, che all'incremento della produttività delle aziende. Quindi vedono come attori protagonisti le aziende stesse e i rappresentanti del lavoro. La valorizzazione del criterio della bilateralità costituisce poi uno strumento di valore aggiunto che contribuisce a determinare questa maggiore aderenza ai reali bisogni formativi.

Questo orientamento virtuoso nell'indirizzo delle attività è poi accompagnato dalla ricerca di una sempre maggiore efficacia nello svolgimento delle complesse fasi di realizzazione dei piani. Efficienza nel dare risposte alle domande delle aziende e degli enti formativi e velocità nella definizione delle pratiche autorizzative consentono di incrementare l'appeal nei confronti degli aderenti. In questo senso l'intervento rilevante sui processi informatici e sulle tecnologie consente di migliorare costantemente l'efficienza di Forte e costituisce un indubbio elemento di vantaggio in una fase, quale quella attuale, che vede la necessità di potenziare sia la digitalizzazione dei processi che l'interconnessione tra sistemi informatici primo tra tutti con quello del Ministero del lavoro, ma anche con

quelli delle Regioni e degli altri interlocutori.

2. Il Fondo For.Te. negli anni ha investito convintamente sulla promozione della qualità della formazione erogata dagli enti di formazione accreditati.

Perché questa specifica attenzione? In che modo la qualità della formazione è stata ed è garantita?

È indubbio il ruolo che gli enti di formazione accreditati svolgono per la formazione continua, non solo nella esecuzione del processo formativo, ma anche nella predisposizione dei contenuti e delle metodologie più adeguati in relazione alle competenze da acquisire.

Rientra quindi nelle esigenze dei Fondi interprofessionali, che di essi si avvalgono (se non vogliono limitarsi ad essere esclusivamente degli strumenti di finanziamento, ma invece anche di indirizzo e di valorizzazione delle migliori competenze e delle migliori pratiche) assicurare il continuo miglioramento della loro qualità. In questo ambito Forte ha messo in atto sin dal 2021 un sistema di accreditamento di secondo livello volto a misurare e valutare le attività svolte dai soggetti attuatori, permettendo un confronto sulla base le loro prestazioni, al fine di stimolare la crescita della qualità della gestione e della progettualità della formazione continua. Si tratta ovviamente di un processo in continuo divenire, che ha già visto fasi di verifica e di correzione, e che dovrà essere

costantemente adeguato in relazione alle continue mutate esigenze e connotazioni del sistema dei Fondi e dei processi di formazione continua.

3. Il Fondo For.Te. dedica particolare attenzione anche alla progettazione di ogni singolo avviso formativo.

Quale ritiene essere gli elementi di innovazione che, nel tempo, sono stati introdotti nella progettazione degli avvisi? Quale ritiene essere il valore aggiunto garantito dal metodo, basato sulla ricerca e sul confronto, che sta alla base delle attività di progettazione?

L'elaborazione delle linee di programmazione degli avvisi ha avuto al centro, come elemento prioritario di indirizzo, le necessità più rilevanti del nostro settore produttivo e, in questo, il contributo determinante che le professionalità dei lavoratori addetti possono fornire.

Di qui l'attenzione ai temi della innovazione tecnologica, sino all'intelligenza artificiale, dell'ambiente e della transizione energetica nonché alle tematiche della inclusione e della coesione.

Interventi specifici sono stati apportati nei confronti delle micro e piccole imprese mediante la edizione dell'invito/avviso voucher.

Proseguendo poi nella identificazione di un ruolo che intervenga a favorire le politiche attive, per poter consentire l'ingresso di nuovi lavoratori con le competenze adeguate, richieste dalle aziende,

sono stati dedicati alle politiche attive specifici avvisi finalizzati all' inserimento nel mercato del lavoro di disoccupati e inoccupati e si è intervenuti nei confronti dei lavoratori cassintegrati per assicurare una revisione ed un miglioramento delle competenze ai fini del loro pieno riutilizzo in azienda.

L'attenzione alle problematiche più rilevanti che investono il nostro tessuto produttivo e sociale non potrà non tener conto anche delle nuove emergenze che si stanno aggiungendo a quelle già presenti all'interno del nostro Paese, qual è quella dell'invecchiamento complessivo del mondo del lavoro e quindi della necessità sempre più evidente di sostituire professionalità acquisite e non più necessarie con altre emergenti ed indispensabili, come pure il tema della necessità di immissione di manodopera straniera all'interno del nostro sistema produttivo e della necessità quindi di adeguare le professionalità possedute a quelle necessarie alle nostre aziende.

4. Il terziario di mercato è caratterizzato da imprese piccole, relazioni industriali frammentate e forte moltiplicazione di Fondi.

Quali strategie ritiene necessarie per ampliare l'accesso ai Fondi, migliorare la qualità della formazione e coinvolgere anche le microimprese e i lavoratori non stabili? Una formazione di qualità può contribuire a rendere il settore più

attraattivo?

Nel corso degli ultimi anni abbiamo assistito a un fenomeno di proliferazione del numero dei nuovi Fondi interprofessionali e alla affermazione di pratiche di accesa concorrenzialità. Ciò è avvenuto sul piano della condivisione dei piani formativi, della distribuzione ed erogazione delle risorse, delle fasi di attuazione dei processi formativi, nel tentativo da parte dei nuovi entrati di sottrarre ai Fondi esistenti quote rilevanti della base associativa. Questo è un fenomeno negativo per l'evoluzione del sistema dei Fondi, che pone in discussione le tematiche della qualità della formazione offerta, in direzione di una logica di mercato che risponde ad esigenze che sono del tutto estranee a quella di una formazione di qualità.

È quindi necessario un intervento da parte del Ministero del lavoro, ente vigilante e regolatore, per definire regole procedurali e soprattutto garantire il rispetto delle stesse, affinché non si pongano in atto pratiche non lecite o al limite della scorrettezza, che porterebbero fatalmente all'abbassamento complessivo degli standard formativi. Ma al di là di questo tema vi è, anche per le realtà più corrette, il generale problema della maggiore estensione dei processi formativi sia alle aziende che non hanno mai usufruito delle risorse messe a disposizione dai Fondi, particolarmente quelle di piccole dimensioni, sia a tutti quei lavoratori che ne sono stati fino a questo momento esclusi (non sono

rari i casi della riproposizione di piani formativi ricorrentemente a beneficio delle stesse aziende e per gli stessi lavoratori). È necessario individuare meccanismi che riservino quote di risorse per finanziare la formazione di aziende che ancora non hanno ancora partecipato a processi formativi. Ciò passa sicuramente attraverso una maggiore opera di sensibilizzazione, non solo da parte del Fondo ma anche delle parti sociali costituenti, nei confronti delle aziende aderenti e dei loro lavoratori perché usufruiscano dei servizi che vengono prestati da Forte, come pure con iniziative di comunicazione che riescano a entrare in contatto con la base degli aderenti.

Oltre a ciò, occorre potenziare meccanismi che spingano gli enti formativi ad associare ai piani elaborati le aziende nuove iscritte o quelle di piccole dimensioni, come pure avviare politiche che rendano più positivo l'avvicinarsi degli enti formativi al sistema complessivo della formazione di Forte (sempre nella salvaguardia dei criteri di qualità) in modo da poter coinvolgere anche le nuove aziende, anche di piccole dimensioni, che con gli stessi sono in contatto.

5. In questa conversazione abbiamo toccato diversi elementi che hanno caratterizzato la storia e l'evoluzione dei Fondi interprofessionali negli ultimi 25 anni, in particolare del Fondo For.Te.

Quali prospettive immagina, per il loro rilancio? Quali innovazioni, anche con riferimento ai destinatari della formazione e alle attività svolte dai Fondi (anticipazione fabbisogni, ricerche, certificazione)?

Le prospettive per il rilancio dei Fondi devono partire dalla situazione di fatto di fronte alla quale siamo in questo momento. Un elemento di successo qual è quello che i Fondi hanno rappresentato va preservato dalle contraddizioni che nel corso del tempo sono state introdotte e ne hanno in parte inquinato l'iniziativa. L'elemento primario è la certezza delle regole, La definizione cioè di standard di comportamenti che siano orientati verso la qualità di formazione e la garanzia che tali comportamenti vengano verificati e, nel caso risultino inadeguati, vengano corretti. A fronte di una proliferazione dei Fondi molti dei quali orientati a logiche mercantili e che pertanto fanno dell'abbassamento della qualità una delle leve su cui ampliare la loro base associativa, occorre porre in essere una strategia complessiva che affronti questo tema alla radice. Su questo ci auguriamo che il dibattito in questo momento in corso dia al Ministero del lavoro tutti i punti di riferimento per poter affrontare le tematiche negative maggiormente rilevanti che si sono presentate.

Accanto a questo si pone con evidenza il problema delle risorse, che non sono adeguate sia rispetto al finanziamento dell'attività "core" (buona parte degli Avvisi registra

un surplus di richieste rispetto alle risorse messe a disposizione) sia rispetto ai nuovi compiti, sul piano delle politiche attive del lavoro, che vengono richiesti ai Fondi, ma anzi continuano a subire la decurtazione dei 120 milioni che viene operata ormai da un decennio e che viene destinata ad obiettivi che non hanno niente a che fare con le tematiche formative.

Sul piano dei contenuti il potenziamento dell'analisi dei fabbisogni e lo sviluppo di una condivisione tra le parti del piano formativo a livello più prossimo alle esigenze delle aziende e dei lavoratori e realmente partecipato dai veri attori presenti all'interno dell'azienda costituiscono elementi che rendono la formazione offerta sempre più adeguata ai cambiamenti che sono in atto nei diversi settori produttivi.

Fondamentale risulta poi essere la fase della certificazione delle competenze, che ci auguriamo venga attuata, come già previsto, nei tempi più rapidi possibile e che vede in Forte fasi propedeutiche già avanzate, non solo attraverso l'applicazione del registro elettronico delle presenze ma soprattutto attraverso l'attestazione digitale delle competenze al termine dei percorsi formativi. Avere per i lavoratori la piena cognizione delle fasi di formazione effettuate, in vista della loro certificazione, costituisce un elemento fondamentale che potrà, se realmente e universalmente adottato, cambiare nelle fondamenta anche i processi organizzativi e di utilizzo delle professionalità esistenti nelle diverse aziende ai fini della loro maggiore produttività e del riconoscimento reale delle competenze acquisite.



Intervista a Guido Lazzarelli

*Consiglio di amministrazione
For.Te.*

1. Quest'anno si festeggiano i 25 anni dalla nascita dei Fondi Paritetici Interprofessionali. Il

Fondo For.Te., costituito nel 2002, è stato tra i primi a nascere, e vanta quindi una lunga storia nell'ambito della

programmazione e del finanziamento delle attività di formazione continua dedicate ai lavoratori occupati.

Quale ritiene essere il valore aggiunto garantito dalla formazione finanziata dal Fondo?

È innegabile che il Fondo For.Te. si ponga da sempre quale soggetto attento ai fabbisogni delle imprese e dei lavoratori. Il Fondo sviluppa le proprie attività di analisi, studio, organizzazione e progettazione a partire da un confronto attivo con le associazioni datoriali e sindacali che rispettivamente esprimono gli interessi delle imprese e dei lavoratori rappresentati. Ad esempio il Fondo, che conta tra i suoi aderenti numerose aziende di piccole e piccolissime dimensioni, ha realizzato il Catalogo Nazionale Voucher Formativi che va incontro alle esigenze di questi contesti lavorativi che necessitano di soluzioni differenziate rispetto alle grandi imprese. Questa esemplificazione esprime come il Fondo, negli anni, con azioni di monitoraggio continuo e ascolto sia riuscito a fare in modo che la formazione rappresenti una opportunità per tutte le parti coinvolte. Il valore aggiunto della formazione finanziata dal Fondo risiede nelle attività di analisi dei fabbisogni, ascolto e progettazione che consentono di realizzare soluzioni formative in linea con le reali necessità di competenze e profili professionali espressi dalle imprese.

2. Il Fondo For.Te. negli anni ha

investito convintamente sulla promozione della qualità della formazione erogata dagli enti di formazione accreditati.

Perché questa specifica attenzione? In che modo la qualità della formazione è stata ed è garantita?

Dal 2021 il Fondo ha istituito un sistema di rating per i soggetti che erogano la formazione con l'obiettivo di creare un elenco di enti formativi qualificati e garantire un livello più alto della qualità della formazione realizzata con le risorse del Fondo. Si tratta di un sistema di valutazione oggettivo, basato su indicatori che definiscono un punteggio finale da attribuire a ciascun ente di formazione che collabora con il Fondo. È un sistema che nasce dalla necessità di permettere ai lavoratori e alle imprese di ricevere una formazione anzitutto in linea con le specifiche esigenze e poi nel rispetto dei metodi formativi più appropriati alle caratteristiche dei contesti lavorativi. La pubblicazione sul sito del Fondo di elenchi aggiornati degli enti qualificati, suddivisi nei tre comparti (commercio turismo e servizi; logistica, spedizioni e trasporti; altri settori economici), rappresenta anche un modo per valorizzare e riconoscere l'operato degli enti di formazione che da sempre hanno erogato attività formative coerenti con gli specifici bisogni di competenze e conoscenze delle imprese e dei lavoratori aderenti.

La creazione di questo sistema e l'aggiornamento, ogni due anni, del punteggio ottenuto da

ciascun ente permette un monitoraggio costante degli enti in grado di garantire la diffusione di azioni formative di qualità in termini di metodologie formative, tecniche per l'apprendimento, temi trattati, adeguatezza degli strumenti e dei tempi.

3. Il Fondo For.Te. dedica particolare attenzione anche alla progettazione di ogni singolo avviso formativo.

Quali ritiene essere gli elementi di innovazione che, nel tempo, sono stati introdotti nella progettazione degli avvisi? Quale ritiene essere il valore aggiunto garantito dal metodo, basato sulla ricerca e sul confronto, che sta alla base delle attività di progettazione?

Come altri processi del Fondo, anche gli avvisi si sono modificati nel tempo. Sono state introdotte continue innovazioni per rispondere alle nuove esigenze che emergono dalle trasformazioni che impattano sulle nostre imprese. Tenendo conto di eventi esogeni quali le crisi economiche, la pandemia, i processi di digitalizzazione, la transizione verde, le decisioni politiche che hanno ampliato il ruolo dei Fondi ma anche di monitoraggi valutativi interni sulle scelte delle imprese aderenti, sono stati creati non soltanto avvisi differenziati per comparto ma anche per tematiche e finalità. A titolo di esempio, negli ultimi anni, sono stati creati avvisi specifici su

innovazione, ambiente, politiche attive, nonché avvisi specifici su particolari settori, come quello socio sanitario, in considerazione delle particolari esigenze che quella tipologia di aziende esprime.

4. Il terziario di mercato è caratterizzato da imprese piccole, relazioni industriali frammentate e forte moltiplicazione di Fondi.

Quali strategie ritiene necessarie per ampliare l'accesso ai Fondi, migliorare la qualità della formazione e coinvolgere anche le microimprese e i lavoratori non stabili? Una formazione di qualità può contribuire a rendere il settore più attrattivo?

I Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua rappresentano uno strumento strategico per la diffusione di una cultura della formazione e per aumentare il numero di adulti che svolgono attività formative ma non sono riusciti ancora a coinvolgere la totalità della potenziale platea di imprese. Le parti sociali costituenti il Fondo For.Te. hanno svolto da sempre e lo fanno tuttora con continuità e impegno, intensa attività di sensibilizzazione per imprese e lavoratori dei rispettivi sistemi associativi sia per far comprendere la strategicità della formazione continua per mantenersi competitivi sul mercato sia per far conoscere tutte le opportunità offerte dai

finanziamenti del Fondo.

Il settore terziario sta sperimentando da tempo un forte disallineamento tra domanda e offerta di lavoro e tra le cause del fenomeno c'è anche la riduzione dell'attrattività del settore da parte delle nuove generazioni a seguito di cambiamenti nelle scelte occupazionali, la diffusione di una nuova cultura del lavoro ma anche la circolazione di immagini stereotipate e distorte del nostro settore. In questo quadro contestuale la realizzazione di attività formative di qualità può essere una delle strategie di *attraction* per i giovani. Ai giovani deve essere offerta l'opportunità di intraprendere un percorso di sviluppo professionale attraverso il ricorso alla formazione finanziata dai Fondi interprofessionali e la messa a disposizione di piattaforme di apprendimento utili all'acquisizione di competenze tecniche e trasversali funzionali tanto alla crescita individuale quanto a quella professionale.

5. In questa conversazione abbiamo toccato diversi elementi che hanno caratterizzato la storia e l'evoluzione dei Fondi interprofessionali negli ultimi 25 anni, in particolare del Fondo For.Te.

Quali prospettive immagina, per il loro rilancio? Quali innovazioni, anche con riferimento ai destinatari della formazione e alle attività svolte dai Fondi (anticipazione fabbisogni,

ricerche, certificazione)?

Come già anticipato la diffusione della conoscenza del ruolo e delle attività dei Fondi paritetici interprofessionali deve essere una priorità e deve essere realizzata a partire da campagne informative, anche per iniziativa delle istituzioni, rivolte anzitutto alle imprese: datori di lavoro, responsabili delle risorse umane e dirigenti.

Allo stesso tempo da parte dei Fondi devono essere svolte azioni, con il supporto delle parti sociali costituenti, che in virtù della loro prossimità con aziende e lavoratori e della loro capillare diffusione territoriale meglio possono cogliere i reali bisogni che emergono dai contesti lavorativi, e introdotti strumenti che consentono di dare pronte ed efficaci risposte alle richieste, anche svolgendo un ruolo proattivo in modo particolare per le imprese di più piccola dimensione, per aiutarle a rimanere, attraverso il potenziamento delle competenze, competitive sul mercato.

I Fondi dovrebbero poi continuare a progettare avvisi tematici sulle competenze trasversali, le competenze digitali e verdi al fine di aggiornare costantemente la professionalità dei lavoratori e delle lavoratrici e continuare a svolgere attività di monitoraggio e anticipazione dei fabbisogni formativi. Parimenti, i Fondi dovrebbero essere messi nelle condizioni di potenziare i rapporti e le modalità di confronto con tutti gli altri soggetti che, nel nostro Paese, costituiscono il complesso sistema della

formazione continua. L'invito è quello di avviare delle collaborazioni con le regioni, gli enti bilaterali nazionali e territoriali, gli enti provinciali per l'istruzione degli adulti, gli enti accreditati a svolgere attività di formazione e gli organismi paritetici. Infine, il decreto

ministeriale n. 115/2024 rappresenta per i Fondi interprofessionali per la formazione continua una opportunità importante dal punto di vista dei servizi di individuazione, di validazione e di certificazione delle competenze.



Intervista a Fabio Marrocco

*Consiglio di amministrazione
For.Te.*

1. Quest'anno si festeggiano i 25 anni dalla nascita dei Fondi Paritetici Interprofessionali. Il Fondo For.Te., costituito nel 2002, è stato tra i primi a nascere, e vanta quindi una lunga storia nell'ambito della programmazione e del finanziamento delle attività di formazione continua dedicate ai lavoratori occupati.

Quale ritiene essere il valore aggiunto garantito dalla formazione finanziata dal Fondo?

Quello di fornire alle imprese e ai lavoratori dei settori rappresentati dalle parti costituenti e non solo una formazione calibrata sulle loro esigenze secondo procedure snelle, compatibilmente con il

quadro normativo di riferimento, all'interno di un quadro di regole caratterizzato dalla massima trasparenza. Va dato atto al legislatore dell'epoca di aver avuto, con l'istituzione dei Fondi interprofessionali, un'intuizione che si è rivelata vincente favorendo lo sviluppo della formazione continua dei lavoratori quale condizione ineludibile per la competitività del nostro sistema produttivo.

2. Il Fondo For.Te. negli anni ha investito convintamente sulla promozione della qualità della formazione erogata dagli enti di formazione accreditati.

Perché questa specifica attenzione? In che modo la qualità

della formazione è stata ed è garantita?

Sul significato della formazione di qualità dobbiamo evitare fraintendimenti. Certamente deve essere garantita la qualità degli Enti di formazione erogatori attraverso adeguati meccanismi di accreditamento. Sui contenuti della formazione non esiste però una qualità assoluta che sia avulsa dal contesto imprenditoriale di riferimento. In altre parole, la formazione di qualità è quella che serve nello specifico all'azienda e ai lavoratori per accrescere, da un lato, competitività e, dall'altro lato, competenze professionali. Ne consegue che non esiste una gerarchia di materie formative di per sé di qualità ma la stessa va misurata sul campo a seconda delle necessità aziendali e in un'ottica di condivisione garantita dall'accordo tra le parti che, come è noto, per legge costituisce un elemento imprescindibile per l'accesso ai finanziamenti dei Fondi interprofessionali e di Forte in particolare.

- 3.** Il Fondo For.Te. dedica particolare attenzione anche alla progettazione di ogni singolo avviso formativo.

Quali ritiene essere gli elementi di innovazione che, nel tempo, sono stati introdotti nella progettazione degli avvisi? Quale ritiene essere il valore aggiunto garantito dal metodo, basato sulla ricerca e sul confronto, che sta alla base

delle attività di progettazione?

Le parti costituenti il Fondo Forte non hanno mai cercato scorciatoie volte a sminuire il confronto sindacale alla base della progettazione rendendolo meramente formale. Viceversa, quelle parti hanno fissato a livello interconfederale una serie di regole e procedure che valorizzano il confronto affinché la formazione abbia quei connotati di qualità nel senso indicato alla risposta precedente.

- 4.** Il terziario di mercato è caratterizzato da imprese piccole, relazioni industriali frammentate e forte moltiplicazione di Fondi.

Quali strategie ritiene necessarie per ampliare l'accesso ai Fondi, migliorare la qualità della formazione e coinvolgere anche le microimprese e i lavoratori non stabili? Una formazione di qualità può contribuire a rendere il settore più attrattivo?

Sulla frammentazione delle relazioni sindacali non sono completamente d'accordo. Prendiamo a riferimento il settore che rappresento, quello della logistica, del trasporto e della spedizione, che costituisce un segmento importante del terziario di mercato rappresentando il 9% del PIL del Paese. Ebbene quel settore ha un CCNL che, secondo dati Cnel, si applica a oltre il 90% della forza lavoro del settore. Ovviamente non

tutte le imprese aderiscono a Forte in quanto esiste la libertà di adesione che è sicuramente un valore in un'ottica di competitività dei Fondi purché la stessa si misuri sui contenuti e non su promesse opportunistiche che promettono facilitazioni anche in contrasto con le previsioni di legge.

5. In questa conversazione abbiamo toccato diversi elementi che hanno caratterizzato la storia e l'evoluzione dei Fondi interprofessionali negli ultimi 25 anni, in particolare del Fondo For.Te.

Quali prospettive immagina, per il loro rilancio? Quali innovazioni, anche con riferimento ai destinatari della formazione e alle attività svolte dai Fondi (anticipazione fabbisogni, ricerche, certificazione)?

Più che di rilancio parlerei di consolidamento dei Fondi che devono essere lasciati liberi di esprimere tutte le loro potenzialità. A mio avviso sarebbero sufficienti 2

interventi. Il primo consiste nell'eliminazione del prelievo forzoso che risulta doppiamente penalizzante per i Fondi i quali, da un lato, si vedono togliere risorse e, dall'altro lato, si vedono attribuire ulteriori compiti (vedi politiche attive) non in linea con la normativa di riferimento. Il secondo intervento è di sburocratizzazione. L'aver considerato le risorse dei Fondi di natura pubblica ha portato come conseguenza l'applicazione di normative proprie della Pubblica Amministrazione (in primis Codice degli Appalti) non tenendo conto del fatto che i Fondi sono già sottoposti al controllo del Ministero del lavoro a cui spetta anche la Presidenza del Collegio dei Sindaci. Per concludere la normativa attuale, al netto degli interventi di cui sopra, è tuttora valida. Qualora però si volessero ampliare ambiti e competenze dei Fondi ciò non può avvenire attraverso interventi di natura amministrativa ma semmai con provvedimenti di natura legislativa da discutere preliminarmente con i soggetti costituenti dei Fondi stessi.



Intervista a Rosetta Raso

*Consiglio di amministrazione
For.Te.*

1. A venticinque anni dalla loro nascita, i Fondi interprofessionali restano il principale canale di finanziamento della formazione continua in Italia. Tuttavia, non tutte le risorse dello 0,30% arrivano ai Fondi e molte imprese non hanno ancora indicato un Fondo di riferimento. Tra il 2008 e il 2023, solo il 68,5% dello 0,30% ha alimentato i Fondi, 4,5 miliardi sono rimasti all'Inps.

Come valuta questi dati e quali strategie ritiene utili per aumentare le adesioni, e garantire il versamento integrale delle risorse ai Fondi?

Nella ricorrenza dei 25 anni della nascita dei Fondi interprofessionali, si rileva il significativo risultato di crescita frutto del confronto e del dialogo fra le parti socie e le Federazioni ad esse aderenti che hanno costruito la governance di gestione dei Fondi, tenendo conto delle linee guida indicate dagli organismi preposti. Bisogna, anche, evidenziare che i Fondi

costituiscono l'unico canale di finanziamento della formazione continua ed il principale strumento di politica attiva del lavoro, a fronte del fatto che i Fondi hanno sviluppato una variegata ed articolata offerta formativa con avvisi tematici innovativi, collegati al contesto delle imprese, alle loro necessità ed alla loro esigenza di sviluppare processi di innovazione e connessi ai fabbisogni formativi dei lavoratori e delle lavoratrici. Se i Fondi interprofessionali costituiscono il punto di forza nella formazione continua in Italia non si è registrata, almeno sinora, da parte del Ministero una particolare attenzione ad incentivarla perché sarebbe stato opportuno nel riconoscere il valore della formazione continua finanziata, restituire effettivamente il prelievo forzoso operato con motivazioni eccezionali e diventato strutturale nel tempo. Inoltre, la mancata adesione delle imprese ai Fondi interprofessionali è legata ad una scarsa informazione sulle opportunità aumentata da conoscenze inadeguate e

spesso approssimative. Per questo motivo i Fondi potrebbero programmare, accanto alla promozione predisposta, incontri e seminari nei territori con il coinvolgimento degli ordini professionali, associazioni datoriali, sindacati, enti di formazione, imprese ed Istituzioni. È una sperimentazione che For.Te. ha realizzato per un periodo e che ha dato buoni riscontri perché concretizza l'idea che le informazioni vengono portate dove servono e cioè più vicine alle imprese ed ai lavoratori.

L'altra modalità di promozione per incrementare le adesioni dovrebbe passare dal coinvolgimento dei consulenti del lavoro e dei commercialisti che seguono il lavoro con l'obiettivo di far diventare la formazione continua erogata dai Fondi Interprofessionali una diffusa condizione di utilizzare lo 0,30% a favore delle imprese ed a vantaggio dei lavoratori.

L'incisività delle informazioni ed una capillare diffusione delle opportunità, dovrebbe portare a nuove adesioni provenienti dall'inoptato e sollecitare le imprese ad una scelta consapevole sul fatto che le risorse versate potranno effettivamente essere impegnate nella formazione.

- 2.** Crescono risorse, imprese e lavoratori coinvolti, ma restano limitate le analisi sull'efficacia della formazione, con il rischio di una dispersione delle risorse.
Come si può migliorare la valutazione e l'efficacia della

formazione finanziata? Ritiene che il decreto n. 115/2024 dedicato all'individuazione, validazione e certificazione delle competenze rappresenti un passo avanti in tal senso?

La formazione continua finanziata dai Fondi Interprofessionali costituisce un pilastro importante di crescita di competenze e di conoscenze in un mercato del lavoro caratterizzato da cambiamenti veloci e dall'utilizzo della tecnologia e dall'intelligenza artificiale.

L'apprendimento durante tutto l'arco della vita è una leva strategica per la crescita culturale/personale e per l'occupabilità dei lavoratori ed allo stesso tempo per l'incremento della competitività delle imprese nel mercato del lavoro. Pertanto, il decreto 115/2024 ha dato un ulteriore impulso, dopo il decreto legislativo 13/13 all'individuazione, validazione e certificazione delle competenze, perché il valore delle competenze può essere riconosciuto nel mercato del lavoro se è spendibile da parte del lavoratore e richiesto dalle imprese aumentando le opportunità di inserimento nel circuito lavorativo. La vera conquista da realizzare è quella di rendere la certificazione delle competenze non solo "un bollino" che renderebbe inutili le risorse impegnate ma un vero percorso di apprendimento strettamente legato al contesto di riferimento dei fabbisogni di imprese e lavoratori. For.Te., per quanto riguarda la validazione e messa in trasparenza delle competenze aveva già iniziato sin dal 2022

sperimentando, con una primaria società tecnologica, il rilascio del digital badge per facilitare l'identificazione degli apprendimenti acquisiti, la messa in trasparenza e la validazione delle competenze perché convinti che il riconoscimento della formazione erogata rende il sistema occupazionale in relazione alle competenze più trasparente e credibile e nel contempo diventa un punto di riferimento certo per lavoratori ed imprese.

- 3.** Il numero dei Fondi è passato da 9 nel 2004 a 19 nel 2025, di cui 9 nel solo terziario.
Come giudica questa proliferazione? Ritiene che il criterio della "maggiore rappresentatività" per la costituzione dei Fondi sia un elemento critico?

Il criterio della maggiore rappresentatività ha prodotto un numero davvero elevato di Fondi ed in particolare nel Terziario per via della proliferazione dei cosiddetti contratti "pirata" di cui il Ccnl Anpit-Cisal, ne è l'esempio più evidente in quanto rappresenta non più di 4.500 lavoratori rispetto a quelli del settore rappresentato dal Ccnl Terziario Confcommercio. Il problema da affrontare è la comparazione della rappresentatività tra il contratto applicato in azienda ed il CCNL "leader" per quella tipologia di attività in relazione alle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, un criterio utilizzato nel decreto legislativo n. 81 del 2015 e nel

più recente decreto sui contratti pubblici del 2023 ma non applicato per la nascita dei Fondi. Pertanto, sarebbe più aderente alla legge istitutiva dei Fondi, adottare il criterio della "maggiore rappresentatività comparata" per evitare il proliferare di Fondi ed è auspicabile che il Ministero nelle linee guida modifichi la proposta di riferire il requisito della "maggiore rappresentatività" ad una sola delle organizzazioni aderenti che, in ogni caso, sono costituenti.

- 4.** Negli ultimi anni i Fondi sono stati progressivamente "attratti" nel sistema pubblico, ad esempio con l'inserimento nella rete delle politiche attive (d.lgs. 150/2015) o con il Fondo Nuove Competenze, con ruoli però spesso ancillari e perdendo autonomia.
Condivide questa lettura? Quali effetti ha avuto tale dinamica? Come, a suo parere, raggiungere un equilibrio tra "pubblico" e "privato"?

I Fondi Interprofessionali costituiscono uno strumento importante nel contesto delle politiche attive del lavoro, mettendo in atto avvisi che finanziano interventi formativi destinati ai lavoratori in Cassa integrazione guadagni. Mettono a disposizione, tramite gli avvisi, risorse destinate all'aggiornamento professionale dei lavoratori per la loro ricollocazione nel mercato del lavoro, supportando in maniera consapevole le

transizioni occupazionali. È necessario ricordare, però, che la formazione continua e professionale, pur costituendo un importante strumento di crescita delle imprese e del lavoro, non è sufficiente a sostenere adeguate politiche attive perché servono incentivi alle assunzioni, enti accreditati, orientamento ed accompagnamento al lavoro, servizi per l'impiego efficienti, agenzie per il lavoro, sistemi bilaterali e nuove opportunità di lavoro. Una interazione fra pubblico e privato che realizza un sistema misto di azioni e di attività in grado di garantire al meglio l'aggiornamento e riqualificazione dei lavoratori, la ricollocazione e l'inserimento nel mondo del lavoro.

5. Nati da accordi interconfederali, i Fondi sono controllati dalle parti sociali, ma mostrano un crescente distacco dai CCNL e dai sistemi di relazioni industriali da cui hanno avuto origine. In alcuni casi, solo una quota minoritaria dei lavoratori coperti dai contratti partecipa alla formazione finanziata.

Come interpreta questo scollamento tra Fondi e relazioni industriali? È una priorità da affrontare? In che modo?

I Fondi interprofessionali nascono da accordi interconfederali ed il collegamento con i contratti collettivi di lavoro si basa sulla loro stessa natura di "associazione paritetica" nella modalità di gestione

e di governance, dove è prioritaria la condivisione degli accordi sindacali come condizione obbligatoria dei percorsi formativi. Le clausole contrattuali possono, anche, indicare il Fondo di riferimento per quel determinato contratto anche se l'adesione è una scelta libera dell'azienda. La determinazione delle parti di collegare la formazione continua, finanziata dai Fondi, ai profili professionali ed alla classificazione dei contratti collettivi di lavoro è una leva strategica legata all'aggiornamento delle competenze, delle conoscenze e delle professionalità dei lavoratori. Nel momento in cui i Fondi Interprofessionali sono diventati pubblici, sono prevalse le regole, pur se necessarie, e la burocrazia rispetto al ruolo fondamentale delle parti sociali come costruttori di percorsi formativi adeguati ai fabbisogni dei lavoratori e come negoziatori della formazione utile nei luoghi di lavoro. Sarà questo il tema da affrontare per rendere centrale la formazione continua come elemento fondamentale della qualificazione del lavoro in termini di professionalità, di salario e di incremento della produttività.

6. In questa conversazione abbiamo toccato diversi elementi che hanno caratterizzato la storia e l'evoluzione dei Fondi interprofessionali negli ultimi 25 anni.

Quali prospettive immagina, per il loro rilancio? Quali innovazioni, anche con riferimento

ai destinatari della formazione e alle attività svolte dai Fondi (anticipazione fabbisogni, ricerche, certificazione)?

La formazione dovrà nei prossimi anni svolgere un ruolo determinante per sviluppare competenze e nuove professionalità in un mercato del lavoro in rapida evoluzione dove l'intelligenza artificiale e la tecnologia avranno un ruolo impattante sulle modalità e sull'approccio del lavoro.

La formazione dovrà anticipare i processi di innovazione per governarli diventando il motore del cambiamento.

Bisogna precisare che i Fondi come ad esempio For.Te. hanno maturato già ottime performance nella ricerca di modalità per una sempre maggiore qualità dei percorsi formativi finanziati mettendo in atto diversi strumenti quali il rating, i voucher individuali a catalogo, la validazione e messa in trasparenza della formazione, la ricerca continua di un'analisi puntuale dei fabbisogni delle imprese e le necessità formative dei

lavoratori con eventi come focus, eventi, forum e seminari informativi e formativi.

La coerenza di quanto potrà essere fatto dalle parti socie è, però, strettamente connessa alle determinazioni del Ministero ed alle annunciate linee guida che dovrebbero prendere in considerazione non solo le regole per migliorare la gestione dei Fondi ma anche le reiterate richieste di restituzione del prelievo forzoso, diventato ormai strutturale, perché a fronte di nuovi compiti assegnati ai Fondi sulla certificazione, sul monitoraggio, sulle politiche attive, dovrebbe risultare realmente esigibile quanto prelevato perché è fallita la modalità della restituzione a rimborso, per la sola cassa integrazione.

Rendere, infine, applicabile la valorizzazione della contrattazione collettiva e della bilateralità come prevista nella fase istitutiva dei Fondi in modo da realizzare la formazione cucita su misura alle esigenze delle imprese ed alle aspettative dei lavoratori per affrontare le sfide del futuro.



Intervista a Jorge Torre

*Consiglio di amministrazione
For.Te.*

1. Quest'anno si festeggiano i 25 anni dalla nascita dei Fondi Paritetici Interprofessionali. Il Fondo For.Te., costituito nel 2002, è stato tra i primi a nascere, e vanta quindi una lunga storia nell'ambito della programmazione e del finanziamento delle attività di formazione continua dedicate ai lavoratori occupati.

Quale ritiene essere il valore aggiunto garantito dalla formazione finanziata dal Fondo?

La formazione finanziata rappresenta un valore aggiunto solo quando riesce davvero a mettere al centro le persone e il lavoro. Non può essere ridotta a un mero strumento di aggiornamento tecnico o a una risposta episodica a esigenze contingenti delle imprese. Deve invece essere riconosciuta prima di tutto come un diritto delle lavoratrici e dei lavoratori, un diritto da estendere, garantire e rendere pienamente esigibile, così da preparare chi lavora alle sfide del presente e del futuro: trasformazioni

tecnologiche, transizioni produttive, nuovi modelli organizzativi, mutamenti nelle competenze richieste.

In questa prospettiva, il valore aggiunto della formazione finanziata sta nella capacità di diventare un vero strumento della contrattazione sindacale: uno spazio operativo in cui analizzare il contesto, condividere obiettivi e sfide, individuare i fabbisogni professionali e le competenze da recuperare, aggiornare o rafforzare. È proprio attraverso questo processo di concertazione che la formazione può contribuire a costruire un lavoro di maggiore qualità, più stabile, più sicuro e più valorizzato.

Alle dimensioni della trasparenza, qualità e partecipazione che caratterizzano la formazione sostenuta dal Fondo For.Te., si aggiunge il valore specifico del suo essere un sistema paritetico, nel quale le parti sociali condividono regole, responsabilità, strumenti di controllo e obiettivi strategici. Questa architettura garantisce un uso responsabile delle risorse, una

maggiore attenzione all'efficacia dei percorsi formativi e la possibilità di intervenire in modo mirato, coerente e orientato ai risultati.

La discussione in corso all'interno del CdA del Fondo sulla nuova programmazione si muove proprio in questa direzione: offrire a imprese e lavoratori strumenti semplici, stabili e trasparenti, capaci di rendere la formazione finanziata non un adempimento burocratico, ma una vera opportunità di crescita, sia individuale sia collettiva. L'obiettivo è consolidare un sistema che promuova lo sviluppo di competenze realmente utili, aggiornate e spendibili, contribuendo alla competitività delle imprese e al benessere delle persone.

- 2.** Il Fondo For.Te. negli anni ha investito convintamente sulla promozione della qualità della formazione erogata dagli enti di formazione accreditati.
Perché questa specifica attenzione? In che modo la qualità della formazione è stata ed è garantita?

Da diversi anni il Fondo For.Te. dedica attenzione alla qualità della formazione finanziata. Questa scelta nasce dalla convinzione che la formazione rappresenti un investimento utile solo se effettivamente di qualità, oltre che dalla responsabilità di garantire un utilizzo corretto ed efficiente delle risorse. In assenza di qualità, infatti, la formazione rischia di trasformarsi in

uno spreco di tempo e risorse.

Per evitare ciò, il Fondo ha investito nella definizione di criteri, processi trasparenti e strumenti di controllo capaci misurare i livelli di qualità degli enti formativi accreditati. Non è sufficiente "finanziare corsi", è necessario verificare che i percorsi vengano realmente realizzati, che siano coerenti con i piani presentati e che rispondano agli obiettivi dichiarati in termini di sviluppo professionale delle lavoratrici e dei lavoratori.

Si prova a perseguire la qualità attraverso diversi livelli di intervento. Anzitutto tramite regole di accreditamento e di ammissione ai finanziamenti, che consentono di selezionare soggetti formativi "affidabili", strutturati e in grado di operare secondo standard condivisi. In secondo luogo attraverso un'accurata valutazione preventiva dei piani e un monitoraggio costante delle attività: verifiche, controlli documentali, sopralluoghi e, soprattutto, un'attenzione crescente agli esiti della formazione.

Il Fondo svolge controlli effettivi tanto sui contenuti formativi quanto sul corretto utilizzo delle risorse, verificando trasparenza nei processi e nella rendicontazione delle spese. Parallelamente, continua a investire in sistemi informativi. In particolare, nell'ultimo periodo, stiamo investendo nella validazione e certificazione delle competenze, non solo per verificare che un corso sia stato svolto correttamente, ma anche per comprendere ciò che i lavoratori hanno realmente appreso e in che modo

tali competenze possano migliorare la loro occupabilità. Si tratta di interventi utili visto il ruolo sempre più rilevante che si sta affidando ai Fondi interprofessionali.

3. Il Fondo For.Te. dedica particolare attenzione anche alla progettazione di ogni singolo avviso formativo.

Quale ritiene essere gli elementi di innovazione che, nel tempo, sono stati introdotti nella progettazione degli avvisi? Quale ritiene essere il valore aggiunto garantito dal metodo, basato sulla ricerca e sul confronto, che sta alla base delle attività di progettazione?

L'esperienza maturata in questo primo anno all'interno del Consiglio di Amministrazione del Fondo For.Te. ha rappresentato un'occasione preziosa per approfondire ed analizzare le diverse tipologie di Avvisi, le potenzialità e le criticità, ora la prossima sfida è rappresentata dal confronto che abbiamo avviato sulla futura programmazione. Le diverse tipologie di avvisi, l'analisi sull'utilizzo, i criteri e le tempistiche stanno dentro una riflessione più ampia e portano alla necessità di sperimentare approcci innovativi, capaci di rendere i prossimi Avvisi più rispondenti ai bisogni reali e più coerenti con i cambiamenti in atto nel sistema produttivo e ad allargare la platea di imprese e lavoratori iscritti a For.Te.

Gli Avvisi, infatti, sono diventati sempre di più uno strumento

strategico, non semplicemente un veicolo di finanziamento. Attraverso di essi possiamo contribuire a individuare e sostenere le competenze utili alle lavoratrici, ai lavoratori e alle imprese. Per fare questo, occorre rafforzare ulteriormente il legame tra la formazione contrattata, l'analisi dei fabbisogni formativi e la costruzione degli Avvisi. Non possiamo limitarci a replicare schemi consolidati: è necessario partire da ciò che emerge dai diversi settori produttivi, nel confronto quotidiano con le parti sociali e nelle evoluzioni del mercato del lavoro. Questo ascolto diffuso consentirebbe di rendere gli Avvisi più mirati, più efficaci e maggiormente aderenti ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e produttivi che attraversano il Paese.

Parallelamente, il Fondo ha investito molto anche sulla semplificazione e sulla trasparenza, anche con l'introduzione del catalogo a voucher. Rendere le regole più chiare, le procedure più leggibili e le tempistiche più certe significa non solo migliorare l'accessibilità per gli enti, ma anche garantire una gestione più equa e più coerente con la missione del Fondo.

Un'altra sfida su cui ragioneremo, che nasce dalla volontà di allargare la platea degli iscritti, è rappresentata dalla costruzione di Avvisi ancora più utilizzabili dalle piccole aziende, dove non esiste contrattazione aziendale, ma che rappresentano una parte rilevante del tessuto produttivo del nostro paese.

Questo approccio permette al

Fondo di essere non soltanto un ente finanziatore, ma un attore che orienta, supporta e innova, e che prova a costruire una visione comune – radicata nei bisogni del sistema produttivo e nelle istanze delle parti sociali – e non di logiche di mercato o di semplice erogazione di risorse.

- 4.** Il terziario di mercato è caratterizzato da imprese piccole, relazioni industriali frammentate e forte moltiplicazione di Fondi.
- Quali strategie ritiene necessarie per ampliare l'accesso ai Fondi, migliorare la qualità della formazione e coinvolgere anche le microimprese e i lavoratori non stabili? Una formazione di qualità può contribuire a rendere il settore più attrattivo?**

Il terziario e la logistica sono settori estremamente complessi: imprese piccole o piccolissime, relazioni industriali spesso frammentate, molta mobilità del lavoro e, negli ultimi anni, una proliferazione di Fondi che non sempre ha aiutato a creare chiarezza.

Dentro questo quadro, credo che la sfida principale sia rendere la formazione davvero accessibile a tutti, non solo alle imprese più strutturate o ai lavoratori più stabili, ma per farlo servono diverse strategie e vanno risolti diversi nodi lasciati in sospeso da anni.

La prima riguarda i bassi tassi di partecipazione alla formazione

finanziata dai Fondi interprofessionali. Nel 2023 – secondo l'ultimo rapporto Inapp sulla formazione continua – 770 mila imprese erano iscritte a un Fondo, per un totale di 10,3 milioni di lavoratori. Tuttavia, solo il 12% delle aziende e il 20% dei lavoratori hanno effettivamente partecipato ad attività formative. Bisogna superare la logica per cui sono sempre le stesse imprese e gli stessi lavoratori a formarsi.

È necessario rendere gli Avvisi più leggibili e ridurre la distanza che separa micro e piccole imprese dagli strumenti di finanziamento. Le realtà più piccole spesso non dispongono di uffici strutturati e spesso i consulenti rappresentano un costo, se vogliamo che partecipino davvero, dobbiamo offrire strumenti costruiti anche su misura per loro, con regole più leggere e tempi certi.

Il diritto alla formazione deve diventare esigibile per tutti, coinvolgendo costantemente i lavoratori nei processi di aggiornamento necessari a sostenere l'innovazione nelle imprese.

C'è un problema di scarsa conoscenza delle opportunità offerte dalla formazione continua: per questo occorre rafforzare le strategie informative, anche attraverso campagne mirate, soprattutto verso le microimprese. Ma esiste anche un problema di risorse: le aziende con pochissimi dipendenti accedono alla formazione soprattutto tramite il conto collettivo, che spesso non basta a coprire la domanda.

Va affrontato il tema della mobilità

tra Fondi e la loro proliferazione. È fondamentale rafforzare criteri di rappresentanza, trasparenza e solidità, evitando una frammentazione che finisce per indebolire i lavoratori e produrre concorrenza al ribasso. È un punto che abbiamo sottolineato anche nelle nostre proposte di revisione delle Linee Guida: servono regole chiare, controlli efficaci e criteri che valorizzino la qualità, non il dumping.

Esiste anche il tema culturale, ma altrettanto concreto: una formazione di qualità può rendere il settore più attrattivo. Il terziario soffre spesso di un'immagine legata a bassa professionalità e alta precarietà. Dimostrare che è possibile crescere, acquisire competenze, ottenere certificazioni e migliorare la propria occupabilità fa una grande differenza. È un messaggio che parla ai giovani, ma anche a chi lavora nel settore da anni senza vedere prospettive.

5. In questa conversazione abbiamo toccato diversi elementi che hanno caratterizzato la storia e l'evoluzione dei Fondi interprofessionali negli ultimi 25 anni, in particolare del Fondo For.Te.

Quali prospettive immagina, per il loro rilancio? Quali innovazioni, anche con riferimento ai destinatari della formazione e alle attività svolte dai Fondi (anticipazione fabbisogni, ricerche, certificazione)?

I 25 anni di attività dei Fondi

interprofessionali rappresentano senza dubbio l'esperienza più importante che si è realizzata nel nostro paese nell'ambito della formazione continua.

La competitività e la qualificazione del nostro sistema economico e produttivo passa inevitabilmente da una competizione verso il segmento alto delle produzioni e dei processi produttivi di beni e servizi e soltanto un massiccio investimento in conoscenza e formazione delle persone può garantire il raggiungimento di questo obiettivo.

È chiaro che la formazione continua deve essere parte di una più complessiva strategia finalizzata al conseguimento da parte delle persone di quel diritto soggettivo all'apprendimento permanente che fino ad oggi è rimasto più sulla carta (legge 92/2012) che nell'esperienza concreta. Rimando al ruolo dei Fondi interprofessionali, il rafforzamento delle competenze e la riqualificazione professionale dei lavoratori rimangono centrali nell'azione dei Fondi specie in relazione alle transizioni in atto, digitale, ambientale e demografica. I processi di riorganizzazione vanno accompagnati con interventi formativi necessari a rispondere alle esigenze di cambiamento delle imprese e conseguentemente all'adeguamento delle competenze dei lavoratori.

I Fondi interprofessionali, costituiti e partecipati dalle parti sociali, devono sapere intercettare questi processi in modo da orientare l'utilizzo delle risorse attraverso una

programmazione coerente. In questa prospettiva è sempre più necessaria anche una forte azione contrattuale rispetto al tema della formazione professionale, a partire dalla condivisione tra Organizzazioni Sindacali e imprese dei fabbisogni formativi in termini di competenze.

Anche la certificazione delle competenze costituisce un importante strumento al servizio dei lavoratori prima di tutto ma anche delle imprese. La normativa sulla certificazione delle competenze assegna un ruolo importante ai Fondi

nell'ambito dei processi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze.

In attesa della piena operatività del sistema di IVC (Individuazione e Certificazione delle Competenze), l'obiettivo generale di accrescere le competenze dei lavoratori rendendole chiaramente individuabili e spendibili nel lavoro e nel mercato del lavoro potrà dirsi realizzato laddove tale riconoscibilità produca un "apprezzamento" concreto dal punto di vista professionale e salariale.



Intervista a Valter Lindo

Direttore Fondir

1. A venticinque anni dalla loro nascita, i Fondi interprofessionali restano il principale canale di finanziamento della formazione continua in Italia. Tuttavia, non tutte le risorse dello 0,30% arrivano ai Fondi e molte imprese non hanno ancora indicato un Fondo di riferimento. Tra il 2008 e il 2023, solo il 68,5% dello 0,30% ha alimentato i Fondi, 4,5 miliardi sono rimasti

all'Inps.

Come valuta questi dati e quali strategie ritiene utili per aumentare le adesioni, e garantire il versamento integrale delle risorse ai Fondi?

Se è vero che il 70% delle aziende ha optato per l'adesione ad uno dei Fondi interprofessionali, per quanto riguarda i Fondi dei dirigenti, considerando il numero di

quelli del settore privato (circa 130mila) e quelli rappresentanti in Fondir e Fondirigenti (in totale circa 120mila), l'adesione delle aziende è quasi totale, trattandosi, in particolare, di aziende molto strutturate ed organizzate.

Quindi, per i Fondi dei dirigenti, ma in generale dei Fondi interprofessionali il margine per nuove adesioni è molto ridotto. Questo significa che le strategie non possono limitarsi alla sola promozione, ma devono concentrarsi su specifici obiettivi. Tra i vari, ne evidenzio due:

1. occorre garantire che lo 0,30% venga integralmente destinato alla formazione e che quindi anche quelle delle aziende che non hanno optato per l'adesione ai Fondi. Una soluzione potrebbe essere un intervento legislativo che dirotti automaticamente le quote inoptate verso i Fondi, in maniera proporzionale alle adesioni già esistenti. In questo modo si rispetterebbe la volontà delle imprese che hanno scelto di investire nella formazione, e si massimizzerebbe l'impatto delle risorse disponibili.
2. prevedere, nei contratti nazionali una specifica raccomandazione verso l'adesione dei Fondi interprofessionali (finanche obbligo?) al fine di promuovere la crescita delle competenze dei lavoratori.

Il tema, per quanto riguarda i Fondi dei dirigenti, non è più "aumentare le adesioni", ma garantire il pieno utilizzo delle risorse già disponibili, attraverso un mix di interventi

normativi e di governance che rafforzino il ruolo dei Fondi come leva strategica per la competitività del sistema produttivo.

2. Crescono risorse, imprese e lavoratori coinvolti, ma restano limitate le analisi sull'efficacia della formazione, con il rischio di una dispersione delle risorse. **Come si può migliorare la valutazione e l'efficacia della formazione finanziata? Ritiene che il decreto n. 115/2024 dedicato all'individuazione, validazione e certificazione delle competenze rappresenti un passo avanti in tal senso?**

Il numero sempre in crescita delle aziende che aderiscono ai Fondi interprofessionali (e, di conseguenza, delle risorse) e di quelle coinvolte nella formazione finanziata registrata in questi anni è un segnale positivo, ma senza un'analisi sistematica dell'efficacia della formazione finanziata si rischia di disperdere investimenti e opportunità. Sarebbe auspicabile introdurre modelli di valutazione strutturati che vadano oltre la mera rendicontazione, misurando l'impatto reale sui processi aziendali e sulle competenze dei destinatari. Questo significa verificare non solo la partecipazione, ma anche il trasferimento delle competenze e il miglioramento delle performance organizzative.

Alcuni Fondi, come Fondir, si sono orientati verso pratiche virtuose: Fondir ha da tempo avviato una

rilevazione della qualità della formazione, attraverso un percorso descritto nel proprio “*Manuale della Qualità*”. Fondir svolge, periodicamente, interviste alle aziende a 3-6 mesi dalla conclusione dei percorsi per rilevare effetti ed impatti concreti sul clima aziendale, sull'organizzazione e sul ruolo del dirigente, andando quindi oltre la logica del “corso erogato” per “rilevare” il valore generato.

Il decreto n. 115/2024, a mio avviso, rappresenta un passo avanti sul piano della trasparenza delle competenze, disciplinando i servizi di individuazione, validazione e certificazione nell'ambito del Sistema Nazionale di Certificazione delle Competenze con l'obiettivo di regolare procedure di attestazione dei percorsi formativi. È ora necessario che i Fondi prevedano anche strumenti per valutare l'impatto sul lavoro o sull'organizzazione. Occorre anche evidenziare che, per i dirigenti, la certificazione appare poco rilevante: i percorsi finanziati sono spesso brevi, destrutturati e in modalità blended, e il valore percepito è legato al contenuto trasferito, non al “certificato”.

la misurazione dell'efficacia della formazione finanziata, che resta la vera leva per garantire valore agli investimenti e per protendere verso questo obiettivo, sarebbero auspicabili almeno due attività:

- I Fondi potrebbero prevedere dei sistemi di follow-up (magari coordinati dal Ministero) per misurare ricadute reali della formazione su imprese e lavoratori;

- Il Ministero o gli stessi Fondi dovrebbero promuovere la condivisione di best practice sul tema dell'efficacia della formazione per creare un sistema di benchmarking.

3. Il numero dei Fondi è passato da 9 nel 2004 a 19 nel 2025, di cui 9 nel solo terziario. Una situazione diversa la si osserva con riferimento ai Fondi per dirigenti, con due Fondi esclusivamente dedicati a loro e Fondi, di più recente costituzione, che si occupano trasversalmente di lavoratori e dirigenti.

Come giudica questa proliferazione? Ritiene che il criterio della “maggior rappresentatività” per la costituzione dei Fondi per dipendenti, a differenza di quello adottato per i dirigenti, sia un elemento critico?

A mio parere, la proliferazione dei Fondi osservata negli ultimi anni rischia di allontanarsi dallo spirito originario della normativa. La legge n. 388/2000, articolo 118, individuava chiaramente quattro settori economici e mirava a garantire un sistema ordinato e coerente, basato sul coinvolgimento delle associazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative. Questo principio, che era alla base della ratio legislativa, è stato in parte disatteso, favorendo una frammentazione che non sempre risponde

a criteri di efficienza e rappresentatività.

Per quanto riguarda i dirigenti, si nota una recente concorrenza da parte di Fondi che hanno scelto di operare anche su questa categoria, pur non avendo organizzazioni costituenti con una conoscenza approfondita delle dinamiche del management, come invece avviene per Fondir e Fondirigenti. Non consideriamo questo un aspetto positivo, perché rischia di indebolire la qualità e la programmazione dell'offerta formativa.

Ritengo che il criterio della "maggiore rappresentatività" debba tornare ad essere centrale, anche per i Fondi dei dipendenti, e che sia opportuno ripristinare lo spirito della legge n. 388/2000, articolo 118, per garantire un sistema più equilibrato, meno dispersivo e maggiormente coerente con le finalità originarie.

4. Negli ultimi anni i Fondi sono stati progressivamente "attratti" nel sistema pubblico, ad esempio con l'inserimento nella rete delle politiche attive (decreto legislativo n. 150/2015) o con il Fondo Nuove Competenze, con ruoli però spesso ancillari e perdendo autonomia.

Condivide questa lettura? Quali effetti ha avuto tale dinamica? Come, a suo parere, raggiungere un equilibrio tra "pubblico" e "privato"?

Non condivido pienamente la

lettura secondo cui il processo di coinvolgimento dei Fondi interprofessionali nel sistema pubblico, in particolare attraverso l'inserimento nella rete delle politiche attive abbia comportato una perdita di autonomia o un ruolo meramente ancillare. Piuttosto, si è trattato di un'integrazione che, seppur con limiti evidenti, ha aperto opportunità di collaborazione tra pubblico e privato. Il problema non è il coinvolgimento in sé, che considero positivo, ma la modalità con cui è stato attuato.

L'esperienza del Fondo Nuove Competenze è emblematica: i Fondi sono stati chiamati a partecipare "passivamente" a percorsi decisi centralmente dal Ministero, assumendosi responsabilità di valutazione che di fatto influenzavano l'accesso ai finanziamenti FNC, senza però poter incidere sulla programmazione delle risorse. In vari casi le risorse sono state destinate a percorsi formativi spesso di qualità non elevata e con impatto limitato sull'efficacia della formazione e sulla competitività delle imprese. Sarebbe stato preferibile un modello di co-programmazione, in cui i Fondi avessero partecipato alla definizione delle priorità, valorizzando la loro conoscenza diretta dei fabbisogni aziendali.

Detto ciò, vedo con favore il coinvolgimento dei Fondi in interventi di politiche attive più mirate, come, per quanto riguarda il nostro Fondo, il placement e l'outplacement per dirigenti che hanno perso il lavoro, o altre iniziative integrate che possono favorire la

ricollocazione e l'aggiornamento professionale. In questi ambiti i Fondi possono svolgere un ruolo strategico.

Per raggiungere un equilibrio tra pubblico e privato occorre costruire una vera partnership. Ciò significa coinvolgere i Fondi fin dalla fase di programmazione, definire obiettivi condivisi e garantire che le risorse siano orientate alla qualità e ai risultati, non solo alla spesa.

5. Nati da accordi interconfederali, i Fondi sono controllati dalle parti sociali, ma mostrano un crescente distacco dai CCNL e dai sistemi di relazioni industriali da cui hanno avuto origine. In alcuni casi, solo una quota minoritaria dei lavoratori coperti dai contratti partecipa alla formazione finanziata.

Come interpreta questo scollamento tra Fondi e sistema delle relazioni industriali? È una priorità da affrontare? In che modo?

Il distacco tra i Fondi interprofessionali e il sistema delle relazioni industriali da cui hanno avuto origine è un fenomeno reale, ma non omogeneo. Non tutti i Fondi mostrano questa distanza: quelli più legati alle grandi confederazioni mantengono un rapporto stretto con i CCNL e con le parti sociali, mentre il problema sembra più evidente nei Fondi che, sebbene abbiamo una importante raccolta di 0,30, rappresentano sigle minori o settori

meno strutturati. In questi casi, la governance tende a privilegiare logiche di mercato e competitività per attrarre imprese, piuttosto che la coerenza con le politiche contrattuali.

Questo scollamento credo che non sia privo di conseguenze. La formazione finanziata dai Fondi dovrebbe essere uno strumento di politica attiva coerente con le strategie settoriali e contrattuali, ma quando la partecipazione dei lavoratori coperti dai CCNL è minoritaria, il rischio è che i Fondi si trasformino in semplici erogatori di servizi, perdendo la funzione di leva per l'innovazione organizzativa e la qualificazione professionale. Per questo motivo, affrontare la criticità è una priorità: significa garantire coerenza con lo spirito originario della legge n. 288/2000, articolo 118, che concepiva i Fondi come strumenti delle parti sociali per sostenere la formazione continua in un quadro di relazioni industriali partecipative; significa rendere più efficace la politica della formazione, evitando frammentazioni e dispersioni; e significa favorire l'inclusione dei lavoratori, oggi spesso marginali nei processi formativi.

Intervenire richiede un rafforzamento del ruolo delle parti sociali maggiormente rappresentative (ancora una volta richiamando lo spirito dell'articolo 118). Occorre promuovere trasparenza e tornare allo spirito dell'articolo 118: i Fondi quali strumenti integrati nelle politiche di settore e nelle strategie di competitività condivise.

6. In questa conversazione abbiamo toccato diversi elementi che hanno caratterizzato la storia e l'evoluzione dei Fondi interprofessionali negli ultimi 25 anni.

Quali prospettive immagina, per il loro rilancio? Quali innovazioni, anche con riferimento ai destinatari della formazione e alle attività svolte dai Fondi (anticipazione fabbisogni, ricerche, certificazione)?

Fin dalla loro nascita i Fondi interprofessionali hanno rappresentato uno strumento importante per sostenere la formazione continua dei lavoratori e delle imprese. Tuttavia, il contesto economico e occupazionale è profondamente cambiato e richiede un ripensamento del loro ruolo, affinché possano rispondere in modo più efficace alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

La prima questione da affrontare riguarda il recupero delle risorse dello 0,30% trattenute dalla legge n. 190/2014. Restituire ai Fondi la piena disponibilità di queste somme significa rafforzare la loro capacità di intervento e garantire che i contributi versati dalle imprese tornino a beneficio diretto del sistema produttivo, evitando dispersioni che ne limitano l'impatto. Se è vero che dalla finanziaria del 2023 è possibile recuperare quota parte di queste trattenute per il finanziamento della formazione per cassa integrati, per i Fondi dei dirigenti tale trattenuta

non è recuperabile semplicemente perché i dirigenti non sono destinatari di cassa integrazione. È quindi auspicabile che per i Fondi dei dirigenti sia possibile il recupero delle risorse trattenute programmando interventi su dirigenti che hanno perso il loro lavoro.

Parallelamente, è necessario prevedere un coinvolgimento più diretto dei Fondi nelle politiche attive del lavoro. Non si tratta soltanto di attribuire responsabilità formali (come nel caso del FNC), ma di riconoscere loro un ruolo operativo e strategico nella gestione di iniziative pensate a livello centrale. È opportuno costruire una sorta di "cabina di regia" che riprendi il vecchio concetto di "Osservatorio nazionale della formazione continua".

Un altro elemento centrale riguarda l'ampliamento dei destinatari della formazione. Il sistema attuale è fortemente orientato ai lavoratori dipendenti, ma le trasformazioni del lavoro impongono di includere categorie oggi escluse, come i lavoratori autonomi e i professionisti, i titolari di impresa e i dirigenti disoccupati. Si tratta di soggetti che, pur non rientrando nei tradizionali schemi di formazione continua, hanno bisogno di aggiornare le proprie competenze per affrontare le sfide della digitalizzazione, della transizione ecologica e della competitività globale. L'inclusione di questi gruppi renderebbe i Fondi più aderenti alla realtà del mercato del lavoro e più capaci di sostenere la crescita complessiva del sistema

produttivo.

Per rendere tutto questo possibile, è indispensabile garantire ai Fondi risorse adeguate; nel contempo è necessario valorizzare il contributo delle parti costituenti, che rappresentano gli interessi e i fabbisogni delle imprese e dei lavoratori. Il loro coinvolgimento attivo, in particolare nell'individuare i fabbisogni dei settori produttivi, è essenziale per orientare la programmazione dei Fondi e definire priorità coerenti con le esigenze reali. Una governance chiara e condivisa, che valorizzi il dialogo tra istituzioni, imprese e organizzazioni sindacali, può facilitare questo processo e rafforzare il ruolo dei Fondi come strumenti utili non solo per la formazione, ma anche per la stabilità e la competitività del sistema economico.

Il rilancio dei Fondi

interprofessionali passa quindi attraverso una strategia che combini il recupero delle risorse, l'ampliamento dei destinatari e un maggiore protagonismo nelle politiche attive. Non si tratta di cambiare la loro natura, ma di adattarla alle nuove sfide. È necessaria maggiore fiducia, da parte delle Istituzioni centrali, nelle capacità dei Fondi che, in questi anni, hanno dimostrato non soltanto di sapersi adeguare velocemente – e bene – ai cambiamenti (ad esempio nel 2016 hanno saputo gestire il passaggio da strutture definite private a pubbliche – con tutte le conseguenze in tema di applicazione del codice degli appalti – nel 2020 con la gestione della fase Covid, oggi con la regolamentazione dei percorsi IVC) ma anche di avere una capacità di spesa alta, attenta ed efficace.



Intervista a Antonio Ranieri

*Responsabile dipartimento
VET & Skills Cedefop*

1. Nell'ambito del contesto europeo, l'Italia si colloca ancora sotto la media UE per quanto

riguarda la percentuale di adulti impegnata in percorsi di formazione continua.

Ritiene che le più recenti

politiche europee, come l'Unione delle competenze, possano favorire il superamento di questo gap in Paesi come l'Italia?

Al di là della elevata percentuale di adulti poco qualificati e dei bassi tassi di partecipazione alla formazione che caratterizzano il nostro Paese, è il quadro sistemico che suscita le maggiori preoccupazioni. Le analisi comparative condotte ad esempio attraverso l'European Skills Index del Cedefop, vedono l'Italia all'ultimo posto assieme alla Spagna in termini di performance complessiva. L'Italia non solo mostra una scarsa capacità di produrre competenze (skills development), ma anche di utilizzare poco le competenze che produce (skills utilisation), e poi ancora di non valorizzare al meglio quelle che utilizza (skills matching).

Questo è un momento cruciale per chiunque in Europa si occupi di politiche per la formazione e apprendimento. Come ricordato, a marzo di quest'anno è stata lanciata l'Unione delle competenze. A settembre abbiamo assistito alla firma della Dichiarazione di Herning, che definisce le priorità politiche generali per l'istruzione e formazione per i prossimi cinque anni. E in questo momento stiamo lavorando alla nuova strategia IFP che sarà lanciata dalla Commissione Europea a metà del prossimo anno. Un insieme di iniziative che rappresentano un'occasione per favorire un cambiamento di approccio soprattutto nei casi come quello italiano.

Se prese seriamente, le politiche di indirizzo Europeo offrono un quadro strutturato in grado di svolgere un ruolo catalizzatore per un rinnovato impegno di policy, sia in generale, sia soprattutto sul target degli adulti poco qualificati o con basse competenze. Come emerge chiaramente dai report di valutazione sulle policy di upskilling, la strada indicata dalle politiche europee per i casi come quello italiano è proprio quello di cambio di passo sistemico.

C'è naturalmente una questione fondamentale di risorse. La spesa pubblica per l'apprendimento degli adulti rimane relativamente bassa in molti paesi europei e, in modo particolare, nel caso italiano. Tuttavia, la vera sfida non è semplicemente quella di assicurare maggiori finanziamenti, ma come spendere le risorse in maniera efficace, e quindi come costruire un sistema di formazione continua e apprendimento degli adulti che funzioni. Serve una vera e propria 'infrastruttura' nazionale delle competenze che integri l'analisi dei fabbisogni, sia strategica che dei singoli individui, la capacità di offrire un'offerta formativa centrata sui bisogni della popolazione adulta, e forti politiche di accompagnamento che vanno dall'orientamento fino alla certificazione delle qualifiche e delle competenze.

Se si riuscirà a spostare il focus dalla 'produzione' di attività formative alle riforme strutturali, concentrando l'attenzione sugli adulti che non dispongono delle qualifiche

e/o delle competenze, allora l'impulso europeo sarà la leva per chiudere questo gap storico.

2. In generale, il problema della formazione si scontra anche, in contesti come quello italiano e non solo, con un tessuto imprenditoriale composto da piccole e medie imprese.

Come favorire, in questi ambiti, l'accesso alla formazione continua?

Questa è forse la sfida più complessa per il nostro tessuto produttivo.

L'industria manifatturiera, in particolare, sta subendo una trasformazione significativa, guidata dall'automazione, dalla digitalizzazione e dai mutamenti geopolitici. Sebbene le nuove tecnologie abbiano il potenziale di aumentare l'efficienza e la produttività, richiedono anche una forza lavoro dotata delle competenze necessarie affrontare con successo questa evoluzione. Per una piccola impresa italiana, tuttavia, la formazione tradizionale rappresenta spesso un ostacolo insormontabile, non solo per l'impegno finanziario, ma soprattutto per il costo opportunità ad esso collegato.

Per superare questi ostacoli, le aziende devono essere incentivate ad adottare strategie che vanno al di là della disponibilità di risorse pubbliche per attività formative.

In primo luogo rafforzare la capacità delle aziende di valutare il

proprio fabbisogno di competenze. Può sembrare ovvio, ma prima di investire nella formazione è essenziale avere una chiara comprensione della mancanza strategica di competenze all'interno dell'organizzazione. Ciò comporta non solo la valutazione delle attuali capacità dei dipendenti, ma anche l'anticipazione delle esigenze future basate sulle tendenze del settore e sui progressi tecnologici. Il coinvolgimento di dipendenti, fornitori e clienti può fornire indicazioni preziose per una valutazione accurata dei propri fabbisogni.

In secondo luogo promuovere una cultura dell'apprendimento continuo come valore aziendale. Coltivare un ambiente di lavoro che favorisca l'apprendimento continuo può essere più efficace e meno invasivo rispetto ai tradizionali programmi di formazione una tantum. Questo obiettivo può essere raggiunto promuovendo la collaborazione e la condivisione delle conoscenze tra i dipendenti, integrando le opportunità di apprendimento nella routine quotidiana, e sfruttando approcci di micro-learning e blended learning.

In terzo luogo, accrescere la capacità di valorizzare le risorse digitali disponibili. Le piattaforme di apprendimento digitale, gli strumenti di gestione delle competenze e le risorse online offrono modalità flessibili ed economicamente vantaggiose per formare i dipendenti. Queste piattaforme possono fornire accesso a un'ampia gamma di materiali formativi, monitorare i

progressi dei dipendenti e personalizzare le esperienze di apprendimento.

Un'altra sfida significativa è poi rappresentata dalla capacità di attrazione dei giovani talenti, oggi limitata anche dalle percezioni obsolete che circondano le professioni manifatturiere.

La manifattura moderna è caratterizzata da tecnologie avanzate, automazione e digitalizzazione. Comunicare questa realtà ai giovani, dimostrando come queste tecnologie stiano plasmando il settore e mostrando i percorsi di carriera disponibili, sono elementi fondamentali per attrarre le nuove generazioni. Il settore manifatturiero offre una gamma di opportunità di carriera più ampia di quanto comunemente percepito. Evidenziare questa diversità – dall'ingegneria e il design, all'analisi dei dati e alla sicurezza informatica – può ampliare l'attrattività del settore verso una gamma più ampia di talenti. Comunicare efficacemente, infine, il valore della formazione professionale, in particolare i programmi di apprendistato e le scuole di alta formazione professionale, e come queste possano offrire un percorso chiaro verso carriere gratificanti, rappresenta un modo per cambiare la percezione e incoraggiare i giovani a considerare quelle 'vocazionali' come valide opzioni di carriera.

3. Quali tendenze nota con riferimento all'innovazione nei contenuti e nei metodi e nelle modalità di realizzazione

dell'offerta di formazione continua per adulti?

Le tendenze di innovazione nell'offerta di formazione continua per adulti sono guidate principalmente dalle trasformazioni strutturali del mercato del lavoro, in particolare le transizioni verde, digitale e demografica, che hanno accelerato la necessità di aggiornamento e riqualificazione delle competenze.

Dal punto di vista dei contenuti, emerge una crescente enfasi sulle competenze trasversali e di base. Questa attenzione mira innanzitutto ad accrescere la pertinenza della formazione, garantendo che questa sia, da un lato, maggiormente "a prova di futuro" - e quindi capace di sostenere gli individui nel corso di una vita professionale e di apprendimento sempre più lunga; e, dall'altro, in grado di offrire gli strumenti necessari per adattarsi alla transizione verde e a quella digitale. Si riconosce, inoltre, la necessità di integrare meglio competenze trasversali, come il pensiero critico, che non trovano ancora un adeguato riscontro nei sistemi di validazione. Parallelamente, si evidenzia l'importanza di misure che tocchino aspetti più ampi dell'esistenza, includendo capacità funzionali a una maggiore inclusione sociale e finanziaria. Più in generale, anche al fine di aumentare i tassi di partecipazione, si avverte l'esigenza di investire nelle "competenze per la vita" - come l'autostima e il pensiero critico - che vanno oltre il mero obiettivo dell'occupabilità.

Dal punto di vista dei metodi e modalità di realizzazione, i grandi temi sono quelli della flessibilità, integrazione, e digitalizzazione. Si osserva in particolare un passaggio dai curricula focalizzati principalmente sull'insegnamento di concetti e contenuti a un modello basato sull'acquisizione di competenze, abilità e capacità. Approcci basati sull'offerta formativa mirata e sull'apprendimento sul posto di lavoro sono anche tendenze che registrano una progressiva e significativa diffusione. La realtà post-pandemica ha poi messo luce la necessità di modernizzare i sistemi di apprendimento per adulti, in particolare per i meno qualificati che spesso mancano di accesso agli strumenti digitali e alle competenze di base. Una tendenza accentuata con la diffusione dell'intelligenza artificiale e il potenziale ruolo dell'adaptive learning per analizzare e proporre percorsi di apprendimento personalizzati. Infine, si osserva un'attenzione sempre più diffusa sia verso l'utilizzo dello strumento delle microcredenziali, sia di sistemi di previsione e analisi dei bisogni di competenze per garantire che l'offerta formativa sia pertinente alle necessità dei settori economici.

4. A livello internazionale, come si sta evolvendo il ruolo delle parti sociali nella promozione di percorsi di formazione continua?

Quali esempi può richiamare, in questo senso?

A livello europeo, il ruolo delle parti sociali nella promozione della formazione continua si evolve costantemente verso una partecipazione più ampia, strutturata e sistematica. Tale ruolo si estende oltre la semplice consultazione, fino a includere la progettazione, la gestione, il finanziamento e la garanzia della qualità delle iniziative di upskilling.

Le parti sociali sono state fortemente coinvolte nell'attuazione di questi percorsi, agendo in stretta collaborazione con i servizi pubblici per l'impiego e gli attori locali. In molti Paesi, questa sinergia è considerata un fattore chiave per l'efficacia delle misure, poiché accresce nei datori di lavoro la consapevolezza che l'apprendimento degli adulti favorisce produttività e innovazione. Un ambito particolarmente significativo riguarda la gestione delle risorse finanziarie. In Italia, ad esempio, i Fondi interprofessionali - gestiti dalle parti sociali - svolgono un ruolo prevalente nel finanziamento della formazione continua, facilitando una maggiore reattività alle esigenze del sistema produttivo. In molti Paesi, le parti sociali partecipano sistematicamente alla definizione delle politiche e alla governance degli enti di formazione. Sebbene la loro presenza sia ancora limitata in alcuni ambiti, si riscontra infine una tendenza a un loro maggiore impiego anche nelle fasi di monitoraggio e valutazione delle misure.

Nel complesso, l'orientamento generale tende alla creazione di partnership solide, capaci di

garantire l'impegno e la fiducia necessari per il successo della formazione continua. Tuttavia, l'effettivo grado di integrazione sistematica varia considerevolmente tra gli Stati membri con situazioni dove alla partecipazione formale non sempre corrisponde un impegno attivo e sostanziale.

5. A livello europeo, quali sono degli istituti "simili", per funzionamento e governance, ai Fondi interprofessionali? Quali sono le loro caratteristiche principali? Come si stanno evolvendo?

Gli istituti europei che presentano un funzionamento e una governance simili ai Fondi interprofessionali italiani rientrano principalmente nella categoria dei Fondi per formazione (Training Funds). In generale, si tratta di istituzioni create per lo sviluppo della formazione professionale iniziale e/o continua, finanziate attraverso risorse pubbliche con il coinvolgimento tipico delle parti sociali nelle loro strutture di governance. Anche se Fondi per la formazione si configurano spesso come organizzazioni operanti prevalentemente a livello di settore, ci sono molti esempi di istituti che operano in una dimensione nazionale.

I Fondi interprofessionali italiani si collocano in un modello che caratterizzato dalla presenza di numerose organizzazioni ad elevato grado di autonomia che operano prevalentemente a livello

settoriale o interprofessionale. Le risorse provengono da contributi obbligatori dei datori di lavoro (o datori di lavoro e dipendenti), garantendo la mutualizzazione dei costi tra le imprese. La governance è il più delle volte organizzata su base bilaterale i cui corpi collettivi di governo coinvolgono in maniera paritetica rappresentanti delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei sindacati. L'Italia, con i suoi Fondi Paritetici Interprofessionali, si colloca in questo cluster, insieme ad altri Paesi come il Belgio e i Paesi Bassi.

I Fondi per la formazione che svolgono invece un ruolo sistemico possono essere distinti in due categorie. Un primo gruppo comprende Fondi nazionali fortemente integrati con le strutture governative e nel sistema formativo generale, gestiti in modo tripartito o direttamente dallo Stato, in stretta interazione con i servizi pubblici per l'impiego e il sistema educativo - Danimarca, Francia, Irlanda e Spagna sono esempi di questo tipo. Un secondo gruppo si riferisce a Paesi come Cipro e la Grecia in cui i Fondi per la formazione sono gestiti come un'unica entità a livello nazionale, e svolgono un ruolo attivo e diversificato che va oltre il finanziamento alla formazione.

I Fondi per la formazione in Europa sono in costante evoluzione e sono spesso oggetto di riforme. Le tendenze emergenti riflettono la complessa esigenza di bilanciare l'efficienza economica con l'inclusione sociale, richiedendo ai Fondi di adattarsi al mutevole contesto

istituzionale e socio-economico nazionale.

L'esistenza stessa di tali Fondi è considerata uno strumento essenziale per garantire un finanziamento stabile e sostanziale alla formazione continua, permettendo di superare le incertezze generate dai cicli economici o la dipendenza esclusiva dalle oscillazioni delle politiche pubbliche. Tuttavia, questa stabilità non è sempre garantita: si registrano iniziative che tendono a mettere in discussione la loro autonomia attraverso decisioni governative che ne riducono l'indipendenza finanziaria o sottraggono risorse.

Oltre alla stabilità, i Fondi sono chiamati a svolgere un ruolo cruciale nel superamento delle disuguaglianze nell'accesso alla formazione. Le evidenze in molti paesi dimostrano, infatti, che in assenza di azioni mirate a favore delle piccole e medie imprese o dei lavoratori meno qualificati o con contratti non-standard, i Fondi possono finire per favorire le imprese che presentano già elevate performance formative e i lavoratori con maggiore qualificazione, rischiando di ampliare anziché ridurre il divario esistente.

In tutti i casi, i Fondi per la formazione agiscono come un "collante" strategico tra il sistema del mercato del lavoro e il sistema dell'istruzione e della formazione professionale, contribuendo alla stabilità delle relazioni industriali attraverso la mobilitazione delle parti sociali e la facilitazione degli accordi in materia di formazione. Pur

mantenendo salde le loro radici bipartite, si osserva una tendenza evolutiva verso una maggiore reattività alle mutevoli esigenze di sviluppo delle competenze del sistema produttivo nazionale e una gestione più trasparente delle risorse generate.

6. Quest'anno in Italia si festeggiano i 25 anni dei Fondi paritetici interprofessionali.

Quale bilancio può offrire dell'operato di queste istituzioni bilaterali, e che ruolo ne immagina per il mercato del lavoro del presente e del futuro?

L'istituzione dei Fondi paritetici interprofessionali ha rappresentato un momento di svolta nel sistema della formazione continua italiano, venendo a costituire un vero e proprio strumento di relazioni industriali e un modello di governance in grado di modellare l'offerta formativa direttamente attraverso la bilateralità. In un contesto caratterizzato da un sistema di formazione continua e apprendimento degli adulti insufficiente e spesso frammentato, l'esperienza dei Fondi è andata oltre le aspettative iniziali per diventare un elemento di sistema potenzialmente in grado di agire come leva strategica delle politiche pubbliche.

Non solo i Fondi si sono rapidamente affermati come il maggiore strumento di finanziamento a sostegno della formazione delle imprese e dei lavoratori, ma nel

tempo sono diventati la testimonianza di come sia possibile assicurare una corrispondenza diretta lungo l'intera filiera del cambiamento che interessa le organizzazioni, garantendo il collegamento tra le trasformazioni tecnologiche e organizzative emergenti, la conseguente esigenza di riqualificazione, e la domanda effettiva di formazione. Si tratta di una funzione fondamentale in un Paese stretto nella "tenaglia" tra declino demografico e bassa produttività, e che vede nella leva del capitale umano l'unica via percorribile per riconciliare gli obiettivi di competitività e qualità del lavoro.

Proprio il successo ottenuto, tuttavia, sembra aprire per i Fondi una nuova e complessa fase di maturità, che potrebbe investirci di responsabilità e aspettative che trascendono la missione originaria, in un inevitabile intreccio di opportunità e rischi. I Fondi non sono ormai solo un modello di governance, ma rappresentano una componente fondamentale e riconosciuta delle politiche pubbliche a sostegno della formazione continua e dell'apprendimento permanente in Italia. Guardando al futuro dei Fondi è quindi possibile prefigurare una spinta verso una loro ulteriore razionalizzazione e sviluppo. Una prospettiva che, se da un lato dall'altro rischia di metterne alla prova l'autonomia strategica, dall'altro offre l'opportunità di rafforzare la capacità di risposta dei Fondi ai mutamenti socio-economici e di accrescerne l'efficacia operativa.

In questo scenario, la funzione dei Fondi Paritetici Interprofessionali sarebbe destinata a integrarsi ed espandersi nel più ampio quadro delle politiche del lavoro e della formazione. I Fondi assumerebbero così un ruolo chiave nella definizione e nell'attuazione delle politiche per l'occupabilità e la competitività, necessarie per governare le transizioni digitale, ecologica e demografica. La formazione continua dei lavoratori manterrebbe un ruolo centrale, ma si amplirebbe il campo d'azione come strumento per l'attrazione e l'inserimento dei giovani talenti, nonché per l'attivazione e il reinserimento degli adulti, valorizzando approcci basati su un'offerta formativa mirata, sull'apprendistato e sulle altre forme di apprendimento sul posto di lavoro.

Questa prospettiva richiederebbe anche un adeguamento degli strumenti disponibili per massimizzarne la capacità di impatto: da un lato, attraverso l'introduzione sistematica di garanzie di trasparenza e portabilità degli apprendimenti (tramite l'accumulazione e certificazione delle competenze); dall'altro, attraverso il potenziamento delle capacità di analisi dei fabbisogni – sia del sistema produttivo che dei singoli beneficiari – e il monitoraggio dei risultati degli interventi finanziati. In definitiva, si tratterebbe di un'evoluzione che porterebbe i Fondi paritetici interprofessionali a operare come strumenti strategici di politica attiva, integrati nel sistema nazionale di certificazione e dotati di

meccanismi in grado di accrescere l'efficacia e la trasparenza della loro azione.

È questo un futuro possibile, che ha già trovato parziale riscontro nell'esperienza del Fondo Nuove Competenze o con l'apertura degli avvisi dei grandi Fondi alla formazione dei disoccupati finalizzata all'assunzione. Un modello in grado di unire l'agilità gestionale alla garanzia sociale della governance bilaterale, riservando un ruolo di indirizzo alle politiche pubbliche. Molto dipenderà tuttavia dal modo in cui l'espansione dei Fondi si armonizzerà con la loro natura originaria e se tale evoluzione avverrà attraverso la maggiore condivisione possibile con tutti i principali attori del sistema.

Come hanno dimostrato le tendenze europee, la stabilità e l'indipendenza dei Fondi non sono sempre garantite. Anche in Italia, le

esperienze passate prefigurano il rischio che uno strumento nato dalle relazioni industriali possa perdere la sua forza propulsiva se chiamato a rincorrere priorità 'emergenziali', anziché contribuire alla costruzione di un sistema nazionale di sviluppo delle competenze fondato su una visione strategica e strutturale. Solo così l'espansione del loro ruolo potrà valorizzare, anziché disperdere, il valore aggiunto proprio del modello bilaterale.

La sfida cruciale è quindi evitare la tentazione di far giocare ai Fondi un ruolo di supplenza delle mancanze del sistema nazionale, prefigurando una funzione sostitutiva anziché complementare all'obiettivo di dotare il Paese di una vera e propria 'infrastruttura' che garantisca accesso sistematico allo sviluppo delle competenze per tutti gli italiani.



Intervista a Massimo Temussi

*Direttore Politiche attive
Ministero del lavoro e
delle politiche sociali*

1. Le competenze dei lavoratori sono oggi decisive per la competitività e la gestione delle

transizioni, ma in Italia solo l'11,6% degli adulti (25-64 anni) ha partecipato a percorsi

formativi nel 2023, dato inferiore alla media UE.

Come valuta questa situazione e quali interventi ritiene prioritari per rafforzare la formazione continua?

I dati sulla formazione continua sono reali: l'Italia è ancora un po' indietro rispetto ad altri Paesi europei, ma ci sono importanti segnali di miglioramento. L'attenzione su questo tema, negli ultimi due anni in particolare, non è mancata: abbiamo investito miliardi di euro sulla formazione continua, anche per la revisione complessiva del modello. Il Fondo Nuove Competenze, ad esempio, non è più quello ideato nel 2020, in piena pandemia, con aziende chiuse e formazione "forzata". Lo stiamo ridefinendo, perché per la prima volta è stato costruito su obiettivi che lo fanno diventare una vera politica di formazione continua, aperto non solo ai dipendenti già in forza presso le aziende ma anche per favorire nuove assunzioni.

Abbiamo ricevuto domande per 1,6 miliardi di euro, rispetto ai 700 milioni messi a disposizione, e già stanziato ulteriori 318 milioni; stiamo inoltre valutando con la Commissione europea di ampliare ancora questo budget, perché le imprese hanno grande bisogno di formazione legata ai propri prodotti e processi.

In parallelo ci sono altre politiche formative, ma serve un approccio sistemico, nazionale ed europeo: la formazione continua non può più essere un intervento episodico, ma un pilastro strutturale delle

politiche del lavoro.

2. Le parti sociali, da cui sono nati anche i Fondi interprofessionali, restano centrali nelle politiche del lavoro.

Come giudica il ruolo della rappresentanza nella promozione delle competenze? In che modo lo Stato potrebbe sostenerla più efficacemente?

Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha voluto fin da subito mettere al centro del tavolo la rappresentanza e i Fondi interprofessionali.

Negli ultimi dieci anni molte politiche hanno avuto risultati scarsi, nonostante miliardi investiti, e questo ci impone un cambio di passo. Ad esempio, con Garanzia Giovani sono stati investiti centinaia di milioni che però, in dieci anni, tra il 2013 e il 2023, non hanno visto migliorare la nostra posizione in Europa con riferimento alla percentuale di giovani NEET.

Fin da subito i Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua sono stati al centro dell'attenzione del Ministero, con l'obiettivo di riattivare un dialogo in grado di valorizzare il ruolo delle parti sociali. Queste sono infatti fondamentali per capire cosa serve davvero alle imprese e come impostare percorsi di formazione efficaci. Negli anni passati questo dialogo si era indebolito: ora lo stiamo ricostruendo dalle basi, con responsabilità condivisa. Ad esempio, l'ultimo Avviso del Fondo

Nuove Competenze è frutto di un lavoro concertativo che è durato alcuni mesi.

Le associazioni di categoria e i sindacati devono vigilare affinché i piani formativi producano crescita reale per i lavoratori e competitività per le imprese. Lo Stato deve sostenerli facilitando questa cooperazione e premiando chi garantisce formazione di qualità e risultati concreti.

3. I Fondi interprofessionali sono il principale canale per la formazione continua, ma sono molte le imprese che non vi hanno ancora aderito.

Come si può favorire una più ampia diffusione dei Fondi, in particolare di quelli più radicati nei sistemi di relazioni industriali da cui hanno origine?

Questo è un problema che abbiamo affrontato da subito, e che ha a che fare con la dimensione media delle imprese in Italia: più del 95% è una piccola impresa. Queste spesso non hanno una struttura in grado di gestire la formazione: un'azienda con pochissimi dipendenti, magari a conduzione familiare, non ha la capacità di programmare interventi su competenze digitali o sull'intelligenza artificiale.

Per questo motivo, ad esempio con l'ultimo avviso del Fondo Nuove Competenze sono state promosse logiche di filiera e sistemi formativi aggregati, che permettono anche alle microimprese di

accedere a percorsi di alta qualità. Con le prime, l'impresa capofila, ad esempio un grande gruppo industriale, presenta il progetto formativo e coinvolge le aziende dell'indotto. Tutte beneficiano della stessa formazione di alto livello, elevando così la competitività dell'intera filiera.

Per quanto riguarda i Fondi paritetici interprofessionali: in origine, la legge istitutiva immaginava la presenza di pochi Fondi, come accade in altri Paesi europei. Oggi il sistema deve essere rafforzato, anche a fronte del fatto che tra i vari Fondi non c'è una vera competizione. Il Ministero non vuole intervenire fissando un meccanismo regolatorio, ma stabilire che chiunque voglia rimanere in quel mercato, quello dei Fondi, deve garantire formazione di qualità, e a questo devono essere destinate le risorse raccolte con lo 0,30%. Vuol dire investire sul possesso di standard internazionali di qualità, sviluppare servizi di vigilanza e di monitoraggio della formazione, investire sulla digitalizzazione amministrativa, programmare e raggiungere risultati coerenti con i fabbisogni espressi. Nemmeno un euro destinato alla formazione continua può più essere sprecato.

4. Il numero dei Fondi è cresciuto da 9 nel 2004 a 19 nel 2024.

Come giudica questa evoluzione e quali effetti ha prodotto sul sistema complessivo della formazione continua?

Oggi abbiamo un sistema molto frammentato e variegato. C'è un Fondo che raccoglie quasi il 60% delle risorse dello 0,30%, mentre i restanti 18 si dividono il 40% residuo. I primi tre Fondi assorbono oltre il 75% delle risorse, molti altri operano con volumi minimi anche in ragione del fatto che il gettito è un sistema di risorse limitate.

Il vero punto, tuttavia, non è la dimensione ma taluni fattori che possono essere correlati anche all'economia di scala di un Fondo: ciò che conta è anzitutto l'affidabilità e la qualità, per tutti i Fondi (maggiori, minori, di costituzione recente o meno) evitando anche che una parte eccessiva delle risorse si disperda in costi di gestione invece che in formazione. Chi vuole restare nel sistema deve garantire standard elevati, certificazioni di processo e risultati verificabili.

Non possiamo più permetterci corsi inutili: ogni euro dello 0,30 deve tradursi in competenze reali. Il nostro compito, come ente titolare dell'autorizzazione, del coordinamento e della vigilanza è assicurare che chi opera nel sistema lo faccia con trasparenza, efficienza e impatto per garantire quel livello di solidità e affidabilità che consenta ai Fondi di accedere anche alla gestione di risorse integrative o complementari rispetto alle attuali risorse derivanti dal gettito Inps. In questa prospettiva di fonti economiche più allargata sia la numerosità dei Fondi sia la loro natura molto variegata può arrivare a un punto di equilibrio sicuramente più

solido e sostenibile rispetto a quello attuale.

Oggi i dati ci dicono che l'Italia è penultima in Europa per *skill* digitali. È un dato molto preoccupante, che stride con la grande tradizione del nostro Paese, che ha generato innovazione e creato marchi di rilevanza mondiale. Data la rapidità dei cambiamenti tecnologici, organizzativi, ed economici in atto è necessario che lo 0,30% offra risorse per un rilancio convinto della competitività del nostro Paese: è secondario se lo si fa con un numero inferiore o maggiore di Fondi rispetto a quello attuale

5. A venticinque anni dalla loro nascita, i Fondi interprofessionali restano il principale canale di finanziamento della formazione continua. Tuttavia, non tutte le risorse dello 0,30% arrivano ai Fondi. Tra il 2008 e il 2023, solo il 68,5% dello 0,30% ha alimentato i Fondi, 4,5 miliardi sono rimasti all'Inps.

Come valuta questi dati e quali strategie ritiene utili per garantire il versamento integrale delle risorse ai Fondi?

Bisogna migliorare, come stiamo cercando di fare la pianificazione e programmazione, la capacità di spesa, la patrimonializzazione della formazione con il sistema di individuazione e validazione, la semplificazione e digitalizzazione delle procedure per rafforzare la capacità dei Fondi di mettere a terra

rapidamente i progetti.

Ogni euro speso bene in formazione è un investimento sul futuro del lavoro.

I risultati ottenuti ad esempio con il Fondo Nuove Competenze o l'investimento Sistema duale del PNRR ci dimostrano che la buona spesa pubblica, capace di produrre ottime performance realizzative, ma anche di impatto e valore pubblico, ecco quella spesa attrae nuovi finanziamenti pubblici e incrementi di stanziamento. Per i Fondi interprofessionali dobbiamo ragionare in modo analogo.

6. Negli anni i Fondi hanno ampliato il loro raggio d'azione, integrandosi con le politiche pubbliche (ad esempio con il Fondo Nuove Competenze o il Reddito di inclusione).

Come valuta questa tendenza? Qual è, a suo parere, il giusto equilibrio tra pubblico e privato, senza snaturare la mission originaria dei Fondi legata a specifici settori produttivi e a determinati sistemi di relazioni industriali?

Credo che questa integrazione sia positiva, purché resti chiaro il ruolo di ciascun attore.

Stiamo ragionando sulla possibilità per i Fondi di operare anche in altri ambiti, perché il modello funziona e può rafforzare il sistema Paese. I Fondi conoscono da vicino le esigenze delle imprese: questa è una ricchezza che va valorizzata. Oggi ci sono ancora tanti corsi di

formazione continua, finanziati da altri enti, che non hanno alcun esito occupazionale: un dato assurdo, se si considera l'alta domanda di lavoro espressa dalle aziende.

Se ben regolato, il contributo dei Fondi può migliorare l'intero sistema della formazione, aiutando a colmare il divario tra domanda e offerta di competenze.

Coinvolgere i Fondi anche in altre politiche nazionali può inoltre rappresentare un'interessante leva per migliorare il loro fundraising, potendo così disporre di ulteriori canali di finanziamento, distinti da quello dello 0,30%. Come dicevo, è fondamentale che per effetto della crescita di solidità e affidabilità dei Fondi, lo 0,30% possa essere, un polo di attrazione di risorse aggiuntive e di cooperazione e partenariato tra pubblico e privato. Le frontiere dell'integrazione sempre più spinta tra formazione e politiche attive (la formazione assunzionale, le micro qualificazioni), il dialogo costruttivo senza precedenti che si sta aprendo tra Regioni e Fondi per effetto anche del decreto n. 115/2024 sono segnali concreti in tal senso.

7. Nel 2025 i Fondi interprofessionali compiono 25 anni.
Quale bilancio ne traccia e quale ruolo immagina per queste istituzioni bilaterali nel mercato del lavoro di oggi e di domani?

Il bilancio è fatto di luci e ombre,

ma le prospettive sono decisamente positive. I Fondi rappresentano un punto di svolta per le politiche attive e per la formazione in Italia. Possono essere il motore del riposizionamento competitivo delle imprese italiane, se sapremo

fare un *fine tuning* delle loro funzioni e strumenti. Sono forse, in definitiva, la maggiore opportunità che abbiamo oggi per sostenere la produttività, l'innovazione e la qualità del lavoro nel nostro Paese.



Intervista a Natale Forlani

Presidente Inapp

1. Nell'ambito del contesto europeo, l'Italia si colloca ancora sotto la media UE per quanto riguarda la percentuale di adulti impegnata in percorsi di formazione continua.

Ritiene che le più recenti politiche europee, come l'Unione delle competenze, possano favorire il superamento di questo gap in Paesi come l'Italia?

I nuovi indirizzi europei traggono origine dalla consapevolezza che la sostenibilità della transizione digitale e ecologica dell'economia dipende essenzialmente dalla quantità e dalla qualità della crescita delle competenze delle

risorse umane. D'altro canto, questi investimenti risultano indispensabili per contrastare competenze delle risorse umane la rapida obsolescenza dei profili dei lavoratori indotta dall'impatto delle tecnologie, per ridurre i tempi delle transizioni lavorative e favorire la tenuta della coesione sociale. Le innovazioni introdotte dalle politiche del lavoro negli anni 90 dello scorso secolo, per coniugare i fabbisogni di flessibilità delle produzioni e del mercato del lavoro con nuove forme di tutela dei lavoratori (*flex security*), hanno consentito di raggiungere ottimi risultati sulla crescita del tasso di occupazione in tutti i paesi della UE, ma erano

state introdotte prima dell'avvento di internet e dell'impatto pervasivo delle tecnologie digitali di nuova generazione che si sviluppano in modo rapido e pervasivo in tutti i comparti economico e nelle relazioni collettive. Esprimono un grande potenziale di innovazioni che possono migliorare la qualità della vita delle persone e delle comunità, ma sono fonte di incertezza per le prospettive occupazionali e per le prospettive di reddito anche per i profili più elevati. Per risolvere questa contraddizione serve più innovazione sociale e deve aumentare il numero degli attori istituzionali e sociali che devono concorrere a questo obiettivo.

- 2.** In generale, il problema della formazione si scontra anche, in contesti come quello italiano e non solo, con un tessuto imprenditoriale composto da piccole e medie imprese.
Come favorire, in questi ambiti, l'accesso alla formazione continua?

Il quesito tocca il nervo scoperto delle politiche del lavoro italiane, legato alla dominanza delle piccole e micro imprese, circa il 90% del totale hanno meno di 10 dipendenti, che non esprimono spontaneamente una rilevante domanda di innovazioni tecnologiche e di competenze dei lavoratori. Una criticità che si riflette anche nella stagnazione della produttività e dei salari dei lavoratori.

Le politiche pubbliche hanno trascurato questi problemi. Scontiamo in questo senso il mancato concorso delle riforme della *flex security* oggetto del libro bianco sul mercato del lavoro prodotto dal gruppo coordinato da Marco Biagi e del mancato sviluppo delle innovazioni contenute nella legge che porta il suo nome. Le criticità del nostro mercato del lavoro sono state prevalentemente affrontate aumentando la spesa per i sostegni al reddito. Negli altri paesi europei la crescita delle competenze delle persone adulte è stata favorita dal forte impatto della diffusione su vasta scala dei servizi digitalizzati erogati dalle pubbliche amministrazioni con effetti benefici anche per il complesso dei prodotti e dei servizi erogati dalle imprese private e per la qualità dei posti di lavoro. Ma, onestamente, è mancato anche il concorso delle parti sociali, che avevano, ed hanno, a disposizione le relazioni contrattuali e la dotazione degli enti bilaterali, per stimolare un migliore utilizzo delle tecnologie e delle risorse umane, per orientare i fabbisogni professionali e di inserimento lavorativo accompagnati da percorsi formativi.

- 3.** **Quali tendenze nota con riferimento all'innovazione nei contenuti e nei metodi e nelle modalità di realizzazione dell'offerta di formazione continua per adulti?**

Sul piano quantitativo, nei tempi

recenti è aumentato in modo significativo il numero dei lavoratori dipendenti coinvolti nei programmi di formazione continua promossi a livello di impresa o di territorio. È migliorato anche il nostro posizionamento rispetto ai programmi promossi dalle imprese degli altri paesi europei. Ma, nel complesso i numeri rimangono molto al di sotto dei fabbisogni professionali della domanda di lavoro, se consideriamo anche il basso tasso dei diplomati e dei laureati nella popolazione attiva italiana. Storicamente il deficit è stato in gran parte rimediato dal trasferimento informale delle competenze acquisite con le esperienze lavorative maturate nei luoghi di lavoro tra le vecchie e le nuove generazioni. Ma queste potenzialità si stanno rapidamente dissolvendo per diversi motivi: il progressivo pensionamento delle generazioni del baby boom, l'aumento della mobilità lavorativa, il cambiamento dei valori e delle aspettative delle giovani generazioni. Ma, soprattutto, per la discontinuità generata dalle innovazioni tecnologiche sulle caratteristiche dei profili professionali. Allo stato attuale i fabbisogni di aggiornamento delle competenze sono più rapidi, riguardano per la gran parte le persone adulte over 50 anni, e si esprimono soprattutto nell'ambito delle transizioni lavorative. Emerge con tutta evidenza il nostro deficit relativo al mancato potenziamento delle politiche attive del lavoro, in particolare quelle rivolte a favorire il dialogo tra i percorsi formativi e quelli lavorativi.

Tutto ciò trova riscontro nel basso utilizzo dei rapporti di lavoro finalizzati a favorire l'alternanza tra scuola e lavoro, a partire dall'apprendistato. Come noto, il problema principale del nostro mercato del lavoro è diventata la crescita della domanda delle imprese di lavoratori che non viene soddisfatta da lavoratori disponibili. Una tendenza che appare paradossale in relazione al basso utilizzo delle persone in età di lavoro e con l'esigenza di recuperare il differenziale esistente tra il nostro tasso di occupazione rispetto alla media dei paesi UE.

4. Negli anni si sono moltiplicate le iniziative rivolte alla formazione continua dei lavoratori, occupati e non: possiamo ad esempio pensare al programma GOL, o alle iniziative portate avanti dalle regioni. **Ritiene opportuno immaginare, in quest'ambito, un coordinamento unico che sappia evitare la sovrapposizione tra aree di intervento, tra regioni, parti sociali, e altri piani nazionali di formazione continua?**

Il merito del programma Gol è stato quello di portare un po' di ordine nelle forme e nei contenuti delle politiche attive del lavoro dopo circa due decenni di iniziative regionali, promosse con approcci culturali e ideologici del tutto disomogenei. Una evoluzione che ha impedito la costruzione di una cornice nazionale condivisa

per la cooperazione tra soggetti pubblici e privati accreditati, e per l'utilizzo delle informazioni, delle misure formative e degli strumenti per orientare, formare e inserire al lavoro le persone temporalmente disoccupate. Il limite del programma è stato quello di impostarle sulla centralità dei servizi pubblici per l'impiego, immotivata per la scarsa rilevanza storica del loro ruolo di intermediazione della domanda e offerta di lavoro, della marginalità del ruolo svolto da molti attori istituzionali, come le scuole secondarie, le università, e dalle parti sociali, nella Governance e nella programmazione degli interventi delle politiche attive del lavoro. Le risorse del PNRR hanno consentito di migliorare alcuni standard operativi, anche con il concorso delle risorse nazionali che hanno finanziato le iniziative formative Fondi per le nuove competenze. Questi ultimi hanno migliorato la qualità dell'offerta formativa ed esteso il ruolo dei Fondi interprofessionali per la promozione dei progetti rivolti alle persone in cerca di lavoro e per la certificazione delle competenze acquisite dai partecipanti. In uscita dal Programma Gol e dall'impiego delle risorse europee straordinarie, diventa necessario promuovere una riflessione collettiva sui risultati ottenuti e sui fabbisogni di riforma delle politiche attive del lavoro per rimediare l'evidente spiazzamento del modello della governance e delle misure rispetto ai fabbisogni del mercato del lavoro.

5. La formazione continua, anche quella finanziata dai Fondi interprofessionali, in questi anni si è sviluppata avendo come riferimento principale i lavoratori occupati, spesso a tempo indeterminato, con titoli di studio medio-alti. Spesso rimangono esclusi invece i lavoratori discontinui, i lavoratori con basse qualifiche, le donne, gli occupati non a tempo indeterminato.

Come favorire l'allargamento della formazione continua anche a questa platea? Che ruolo possono giocare, a suo parere, i Fondi paritetici interprofessionali?

L'evoluzione del ruolo dei Fondi interprofessionali è rimasta al di sotto delle aspettative che avevano orientato le istituzioni e le parti sociali a promuovere la loro costituzione alla fine degli anni 90. L'affidamento delle competenze esclusive sulle politiche attive del lavoro alle regioni, con l'approvazione della riforma del titolo V della costituzione nel 2001, ha depotenziato il ruolo dei Fondi sulle politiche attive previsto dalla norma costitutiva, e delimitando le competenze alla formazione continua dei dipendenti già occupati. Il rodaggio è stato lungo e solo negli anni recenti i numeri dei lavoratori coinvolti hanno registrato una crescita interessante con punte di rilievo nelle medie e grandi imprese. Ma in generale è mancata l'attenzione delle grandi confederazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro

alle politiche per il mercato del lavoro e per incrementare l'occupabilità delle persone in età di lavoro. Però sta aumentando la sensibilità di molti attori istituzionali, privati e sociali riguardo i fabbisogni di riforma delle politiche attive.

- 6.** Quest'anno in Italia si festeggiano i 25 anni dei Fondi paritetici interprofessionali.
Quale bilancio può offrire dell'operato di queste istituzioni bilaterali, e che ruolo ne immagina per il mercato del lavoro del presente e del futuro?

Come ricordato in precedenza il nostro sistema delle politiche attive deve aumentare la quantità e la

qualità dell'offerta formativa. Per questo obiettivo bisogna migliorare la programmazione dei fabbisogni, le attività di orientamento e di inserimento lavorativo, e vanno personalizzate le offerte formative tenendo conto delle caratteristiche delle persone e delle organizzazioni del lavoro di approdo. Gli enti bilaterali promossi dalla contrattazione collettiva possono concorrere in modo decisivo nell'orientare i fabbisogni e per certificare i risultati superando i pregiudizi storici verso la formazione aziendale offrendo un servizio indispensabile alle piccole imprese e per i comparti di attività caratterizzati da una forte mobilità lavorativa che non favorisce spontaneamente la crescita delle competenze e il pieno utilizzo delle risorse umane impiegate.



Intervista a Walter Rizzetto

*Presidente 11^a Commissione
Lavoro della Camera*

- 1.** Negli ultimi anni, il legame tra formazione e mercato del

lavoro è diventato sempre più strategico, anche alla luce delle transizioni digitali e verdi.

Tuttavia, in Italia persiste una distanza tra domanda e offerta di competenze, che penalizza sia le imprese sia i lavoratori.

Quali strumenti e politiche ritiene più efficaci per rafforzare l'integrazione tra sistemi formativi e mondo del lavoro, favorendo un apprendimento realmente orientato all'occupabilità e alla competitività del Paese?

In un mercato del lavoro che evolve con una rapidità senza precedenti, il rapporto tra formazione e occupazione non è più un aspetto accessorio, ma il cardine su cui costruire crescita e coesione sociale.

Negli ultimi anni le transizioni digitale ed ecologica stanno ridefinendo i modelli produttivi e le competenze richieste, rendendo indispensabile un investimento strutturale sul capitale umano. L'avvento dell'intelligenza artificiale, in particolare, rappresenta una svolta epocale: non solo cambia i processi produttivi, ma ridefinisce le competenze, i ruoli e perfino il modo di intendere la professionalità. È una rivoluzione che offre enormi opportunità, ma che richiede anche responsabilità e una visione strategica, regole chiare e percorsi formativi capaci di coniugare innovazione e valori umani.

Il vero nodo da sciogliere resta il disallineamento tra ciò che le imprese cercano e ciò che il sistema formativo produce. Per superarlo è necessario un dialogo costante tra scuole, università, imprese e

istituzioni, che renda la formazione continua, flessibile e realmente aderente ai fabbisogni del mercato.

2. Con specifico riferimento alla formazione degli adulti, le competenze dei lavoratori sono oggi decisive per la competitività e la gestione delle transizioni, ma in Italia solo l'11,6% degli adulti (25-64 anni) ha partecipato a percorsi formativi nel 2023, dato inferiore alla media UE.

Come valuta questa situazione e quali interventi ritiene prioritari per rafforzare la formazione continua?

La crescita di un Paese non si misura soltanto nei dati macroeconomici, ma nella capacità di offrire a ogni persona strumenti per restare protagonista del proprio futuro. Dobbiamo colmare questo ritardo continuando a investire in una formazione che sia obbligatoria, continua e di qualità. La formazione non serve solo a creare nuove opportunità per giovani e disoccupati, ma anche a reinserire nel mercato del lavoro quelle persone che, a causa dei profondi e repentini cambiamenti in atto, come ho chiarito prima, rischiano di restarne escluse. Servono percorsi di reskilling e upskilling costruiti in stretta connessione con le reali esigenze delle imprese, per rendere la formazione uno strumento dinamico e utile alla crescita del sistema produttivo. Inoltre, un altro

importante strumento di politica attiva da incentivare è l'outplacement, servizio di ricollocazione professionale rivolto a lavoratori in uscita da un'azienda. Nei prossimi giorni presenterò una proposta di legge che prevede l'obbligatorietà dell'utilizzo dei servizi di outplacement in caso di licenziamento per giustificato motivo oggettivo, processi di riorganizzazione aziendale e delocalizzazione.

3. Le parti sociali, da cui sono nati anche i Fondi interprofessionali, restano centrali nelle politiche del lavoro.

Come giudica il ruolo della rappresentanza nella promozione delle competenze? In che modo lo Stato potrebbe sostenerla più efficacemente?

Le parti sociali sono un elemento cardine delle politiche attive. Il loro contributo è determinante per costruire un sistema formativo efficace, capace di rispondere in modo tempestivo ai cambiamenti del mercato del lavoro.

Attraverso i Fondi interprofessionali, che nascono proprio dal dialogo tra rappresentanze datoriali e sindacali, si può promuovere un modello di formazione continua ancorato alle esigenze concrete delle imprese e dei lavoratori. È altrettanto indispensabile un confronto costante e leale tra tutti gli attori del sistema, affinché le politiche attive diventino una strategia condivisa e duratura. Solo così la

formazione potrà essere riconosciuta come parte integrante della crescita economica e sociale del Paese.

4. I Fondi interprofessionali sono il principale canale per la formazione continua, ma nel 2023 oltre la metà delle imprese con dipendenti (circa il 52%) non vi ha ancora aderito. **Come si può favorire una più ampia diffusione dei Fondi, in particolare di quelli più radicati nei sistemi di relazioni industriali da cui hanno origine?**

Per favorire una più ampia adesione delle imprese ai Fondi interprofessionali occorre agire su due fronti: aumentare la consapevolezza del valore della formazione e garantire un'offerta di qualità.

Investire nella crescita delle competenze non significa solo migliorare la produttività, ma anche accrescere la motivazione e il benessere dei lavoratori. Le imprese che investono nella formazione continua sono più competitive, resilienti e capaci di affrontare i cambiamenti del mercato. È inoltre necessario aggiornare i programmi formativi introducendo competenze avanzate – digitali, ambientali e gestionali – e rafforzare la collaborazione con università, centri di ricerca e istituzioni educative. Solo un sistema connesso e aggiornato può rispondere in modo efficace alle sfide del nuovo mercato del lavoro. Per ultimo, la legge sulla partecipazione dei lavoratori alla

gestione, al capitale e agli utili delle imprese potrebbe favorire la conoscenza di questo strumento.

- 5.** A venticinque anni dalla loro nascita, i Fondi interprofessionali restano il principale canale di finanziamento della formazione continua. Tuttavia, non tutte le risorse dello 0,30% arrivano ai Fondi. Tra il 2008 e il 2023, solo il 68,5% dello 0,30% ha alimentato i Fondi, 4,5 miliardi sono rimasti all'Inps.
Come valuta questi dati e quali strategie ritiene utili per garantire il versamento integrale delle risorse ai Fondi?

È un dato che certamente impone delle iniziative, poiché mostra come una parte rilevante delle risorse versate dalle imprese non arrivi effettivamente ai Fondi interprofessionali, limitando le potenzialità della formazione continua. È necessario lavorare per rendere il sistema più efficiente e trasparente, semplificando le procedure e migliorando i flussi informativi con l'Inps. Inoltre, la politica deve favorire il pieno utilizzo delle risorse accantonate nei Fondi interprofessionali. È importante che lo Stato rafforzi i meccanismi di monitoraggio così da assicurare che le risorse siano destinate effettivamente alla formazione e per altri strumenti di politiche attive, con l'obiettivo di facilitare la ricollocazione nel mercato del lavoro. In questo modo si valorizza davvero il ruolo dei Fondi interprofessionali e si sostiene la

competitività del nostro sistema produttivo.

- 6.** Negli anni i Fondi hanno ampliato il loro raggio d'azione, integrandosi con le politiche pubbliche (ad esempio con il Fondo Nuove Competenze o il Reddito di inclusione).
Come valuta questa tendenza? Qual è, a suo parere, il giusto equilibrio tra pubblico e privato, senza snaturare la mission originaria dei Fondi legata ai settori produttivi e alle relazioni industriali?

La sinergia tra politiche pubbliche e strumenti bilaterali deve essere rafforzata, ma nel rispetto dell'identità dei Fondi: il loro valore risiede proprio nella capacità di intercettare i bisogni reali del tessuto produttivo e di tradurli in percorsi formativi mirati. I Fondi interprofessionali sono stati istituiti per sostenere le politiche attive del lavoro e la formazione continua, concorrendo a rendere effettivi i diritti al lavoro, alla formazione e all'elevazione professionale previsti dalla Costituzione agli articoli 1, 4, 35 e 37. È quindi fondamentale che venga assicurato un sistema di controllo efficace, affinché tali risorse siano utilizzate in piena conformità alla normativa vigente.

- 7.** Nel 2025 i Fondi interprofessionali compiono 25 anni.
Quale bilancio ne traccia e quale ruolo immagina per

queste istituzioni bilaterali nel mercato del lavoro di oggi e di domani?

Dare nuova centralità ai Fondi interprofessionali significa rafforzare un importante strumento di politica attiva. Questi organismi, al netto di alcune criticità, hanno saputo supportare le imprese, offrendo ai lavoratori opportunità concrete di aggiornamento e reinserimento.

La formazione continua è la chiave dell'occupabilità e della competitività. I Fondi ne rappresentano la spina dorsale, perché uniscono visione e attenzione alla persona. Inoltre, anche rafforzare l'autonomia finanziaria di questi strumenti aiuterebbe a liberare energie e rafforzare un sistema che costituisce un essenziale pilastro delle politiche attive del lavoro.



Parte VIII. BILANCIO E PROSPETTIVE EVOLUTIVE

A venticinque anni dalla loro nascita i Fondi paritetici interprofessionali sono diventati il principale canale per il finanziamento della formazione continua in Italia. Un bilancio di questa esperienza non può tuttavia limitarsi a una valutazione di tipo quantitativo. Altrettanto importante è una riflessione

su come, e in che misura, questo sistema sia stato in grado di raggiungere gli obiettivi che le parti sociali e il legislatore avevano individuato negli accordi sottoscritti nella fase concertativa che ha caratterizzato la seconda metà degli anni Novanta.

Le analisi quantitative condotte (vedi parte II, I numeri dei Fondi interprofessionali: cosa ci dicono?) restituiscono un quadro, almeno in termini generali, positivo. La capacità dei Fondi di raggiungere un numero sempre crescente di imprese e lavoratori è aumentata anno dopo anno. Anche le risorse raccolte, tramite il contributo obbligatorio previsto dalla legge per la disoccupazione involontaria, il c.d. 0,30%, sono aumentate. Più risorse, più imprese, più lavoratori, più ore di formazione.

Permangono, in ogni caso, alcune criticità: in particolare, la limitata diffusione della formazione finanziata nelle imprese di più piccole dimensioni, le quali a volte non sono neanche a conoscenza dell'opportunità rappresentata dai Fondi. I dati dell'ultimo rapporto Inapp sulla formazione continua evidenziano infatti che il coinvolgimento delle microimprese è piuttosto limitato, con tassi che variano dall'1,5% della platea potenziale (Fondo conoscenza) a un massimo del 15,8% (Fondimpresa). Ciò indica una difficoltà strutturale dei Fondi nell'intercettare proprio quelle imprese che costituiscono la maggior parte del tessuto produttivo italiano e che avrebbero maggiore necessità di supporto per investire in competenze.

Complessivamente, inoltre, la partecipazione degli adulti alle attività

formative in Italia resta inferiore alla media europea. Secondo gli ultimi dati ISTAT, nel 2022 poco più di un terzo della popolazione tra i 25 e i 64 anni ha preso parte a percorsi di istruzione o formazione. Il tasso di partecipazione alla formazione continua risulta inferiore di circa 11 punti percentuali rispetto alla media UE-27, confermando il persistente ritardo del Paese in questo ambito. La strada da percorrere, quindi, è ancora lunga.

Pur avendo esercitato un impatto indiscutibile sulla formazione continua in Italia, l'evoluzione dei Fondi non è stata affatto lineare. Oltre ai risultati sul piano puramente quantitativo, è utile ripercorrerne le principali tappe storiche, così come emerse dalla ricerca, per ricavarne un bilancio complessivo.

Come è stato evidenziato a più riprese i Fondi nascono a seguito

degli accordi sottoscritti nel 1993 e nel 1996 tra Governo e parti sociali con l'obiettivo di ideare un sistema, governato dalle relazioni industriali, per la promozione della formazione continua. Al centro del sistema vi erano quindi le parti sociali, il cui ruolo e la cui capacità nell'individuare i fabbisogni formativi emergenti erano quindi riconosciuti come decisivi per garantire la costruzione di un efficace sistema per la formazione continua in Italia. Una formazione non pensata come mero addestramento, o semplice adeguamento a fabbisogni a corto raggio, ma capace di essere autenticamente trasformativa: in grado cioè di fornire a lavoratori e imprese un patrimonio di competenze abilitanti i processi di trasformazione, mirando così a garantire all'intero sistema Paese una sostenibilità economica, ma anche e soprattutto sociale, mediante la promozione di un'occupazione di qualità e in grado di affrontare le sfide dell'innovazione. I Fondi dovevano poi raccordarsi, pur evitando sovrapposizioni, con le politiche ideate e gestite dall'attore pubblico.

Eppure, fin dalla loro istituzione, il controllo o comunque l'influenza esercitata dall'attore pubblico è andata rapidamente aumentando. Lo si può notare facilmente con riferimento all'intervento che ha qualificato come pubbliche le risorse gestite dai Fondi, ma soprattutto, in un'ottica programmatica, la loro inclusione nella Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, fino ad arrivare alle recenti

linee guida approvate con decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali il 9 gennaio 2026.

Di per sé, la collaborazione tra Fondi e attore pubblico, ad esempio con le amministrazioni regionali che svolgono importanti compiti con riferimento alla formazione professionale, è un elemento positivo e, come già anticipato, chiaramente previsto dagli accordi sottoscritti tra Governo e parti sociali nel 1993 e nel 1996. Anche la stessa legge istitutiva dei Fondi si apre ricordando che le finalità perseguite dai Fondi sono sviluppate «in coerenza con la programmazione regionale e con le funzioni di indirizzo attribuite in materia al Ministero del lavoro e delle politiche sociali».

Una proficua collaborazione tra questi diversi attori istituzionali può infatti favorire l'ottimizzazione degli investimenti, la condivisione di informazioni sui fabbisogni settoriali e territoriali così da affinare la progettazione formativa, ed evitare sovrapposizioni che potenzialmente possono generare una dispersione di risorse.

Il raggiungimento di questi obiettivi richiederebbe, però, una collaborazione paritetica, che nella storia dei Fondi non si è (ancora) realizzata: gli interventi che hanno via via allargato, per via legislativa, l'ambito di intervento dei Fondi o che ne hanno previsto la collaborazione – come ad esempio gli avvisi, in particolare dal secondo in poi, del Fondo Nuove Competenze – hanno visto emergere una

concezione dei Fondi come utili depositi di risorse finanziarie da movimentare, piuttosto che come soggetti autonomi da coinvolgere nella progettazione, definizione e implementazione delle politiche formative.

Allo stesso tempo, questa

progressiva attrazione dei Fondi nell'ambito della sfera di attività dell'attore pubblico (vedi parte III, *L'impatto dei vincoli giuridico-istituzionali*) non ha però portato con sé un aumento delle risorse ad essi destinate.

Anzi, particolarmente gravoso, in questo senso, è il perdurante “prelievo forzoso” ai sensi del quale una parte dei finanziamenti destinati ai Fondi e raccolti tramite lo 0,30% sono invece dirottati al bilancio pubblico per garantire la copertura economica di ulteriori programmi, non necessariamente finalizzati alla formazione continua.

Una collaborazione quindi ancora sbilanciata verso la dimensione pubblica, viziata da una idea riduttiva dei Fondi, in un contesto nel quale le risorse assegnate dalle imprese ai Fondi non sono ancora interamente destinate a questi ultimi.

Un'ulteriore dimensione attraverso la quale leggere la storia dei Fondi, nonché vera origine di questi enti paritetici e bilaterali, è quella delle relazioni industriali.

La governance dei Fondi è affidata alle parti sociali, che svolgono un ruolo centrale sia nella ideazione degli avvisi sia nella condivisione, a diversi livelli, dei piani formativi. Questo passaggio, che caratterizza l'intero sistema, garantisce che la formazione finanziata sia effettivamente coerente con i fabbisogni espressi da imprese e lavoratori.

Se però si sposta il punto d'osservazione dalla governance interna ai Fondi verso il loro ruolo nel più ampio orizzonte della contrattazione collettiva si possono notare alcune ombre, che sono andate addensandosi in questi primi venticinque anni di storia.

Dalla lettura degli accordi interconfederali istituenti i diciannove Fondi oggi operativi si può infatti notare come fin dalla loro nascita questi enti bilaterali non si siano sempre riferiti ad uno o più settori contrattuali precisi e ben delimitati.

Al contrario molti Fondi, soprattutto quelli nati a partire dal 2010, hanno scelto di porsi trasversalmente come enti di riferimento per una molteplicità di settori contrattuali, delineando ambiti di operatività tanto ampi da risultare sfumati e scollegati dalla giurisdizione intersindacale propria dei soggetti firmatari. Il legame che la norma istitutiva esplicitava tra singolo Fondo e rappresentanza di interessi del settore (o settori) di riferimento è risultato così, in alcuni casi, debole se non completamente assente consentendo l'inserimento in

questo ambito strategico delle moderne relazioni industriali di soggetti di limitata o scarsa rappresentatività.

Allo stesso tempo, anche se i primi Fondi costituiti agli inizi degli anni 2000 ad opera delle parti sociali comparativamente più

rappresentative sul piano nazionale hanno individuato con precisione il settore di riferimento, fin da subito è rimasto invece sullo sfondo il legame con la contrattazione collettiva e, ancora più spesso, con gli altri enti bilaterali costituiti dalle parti.

È questo un elemento particolarmente critico, emerso nel tratteggiare il bilancio di questi primi venticinque anni di operatività, e che si può notare analizzando i contratti collettivi nazionali di lavoro stipulati dalle organizzazioni sindacali e datoriali che costituiscono i Fondi, dove questi ultimi sono raramente menzionati e con ruoli ancora troppo marginali rispetto alle loro potenzialità nell'ambito dell'anticipazione dei fabbisogni formativi di settore, di finanziamento di attività formative, di riconoscimento delle competenze acquisite e, più in generale, nel supporto alla competitività delle imprese a partire da un robusto investimento nella formazione dei lavoratori.

Tale raccordo si sarebbe potuto esercitare, e ancora oggi può essere concretamente costituito, ponendo in dialogo i Fondi con i contratti collettivi sottoscritti dalle loro parti costituenti. Si è richiamato, all'interno della ricerca, il possibile aggancio tra formazione finanziata dai Fondi e profili professionali definiti dalla contrattazione collettiva, ancora troppo debole, e i relativi sistemi di classificazione e inquadramento. Lo stesso si potrebbe dire con riferimento ad istituti quali il diritto soggettivo alla formazione, i permessi formativi, l'apprendistato. Ma anche scorrendo la parte obbligatoria dei contratti, basti pensare agli spazi di possibile sinergia con riferimento al variegato orizzonte degli osservatori paritetici previsti da molti contratti, diversi dei quali relativi proprio alle

competenze e alla formazione per il settore rappresentato.

Più in generale, la stessa contrattazione dovrebbe orientarsi verso una maggior valorizzazione delle politiche formative, promuovendo così un migliore allineamento tra le strategie contrattuali e il ruolo giocato dai Fondi.

I Fondi operativi sono oggi diciannove. Sono undici quelli costituiti da Cgil, Cisl e Uil. Gli altri sono costituiti da soggetti meno rappresentativi almeno sul piano comparato. Questo elemento, che non viola la normativa vigente che parla di parti sociali «maggiormente rappresentative», porta però ad alimentare questa frattura, tra mercati del lavoro e sistemi di relazioni industriali, individuata come uno degli elementi più problematici di questi

venticinque anni di storia.

Un Fondo costituito da parti sociali poco rappresentative rischia di compromettere la qualità della formazione finanziata, che dipende infatti dalla condivisione dei piani con le parti sociali a livello aziendale, territoriale o settoriale. Parti poco rappresentative potrebbero non garantire un presidio adeguato di questo processo, perché non presenti in tutti i livelli richiamati e in particolare a livello aziendale, riducendolo ad un mero adempimento burocratico, privando così la formazione finanziata dai Fondi uno dei suoi elementi più qualificanti.

In generale, l'eterogeneità tra Fondi rischia anche di generare elementi di distorsione per quanto

riguarda la competizione tra gli stessi, con regole non sempre chiare e applicate uniformemente all'interno del sistema, a danno di quei Fondi che, più di altri, proprio sul rispetto di tali procedure hanno investito convintamente. Tale frammentazione, quindi, non è solo potenzialmente dannosa per la qualità della formazione finanziata, data la difficile condivisione dei piani e la limitata capacità di analisi dei fabbisogni da parte dei Fondi costituiti da parti sociali poco rappresentative, ma anche per il rischio di penalizzare i Fondi più virtuosi in un sistema di controlli ancora poco orientati alla verifica della formazione erogata e al contrasto degli abusi.

Ma l'elemento più problematico di questa dinamica, su cui si è concentrata questa ricerca, è lo sganciamento tra Fondi e i contratti collettivi stipulati dalle parti costituenti i Fondi stessi (vedi parte IV, Operatività dei Fondi e sistemi di relazioni industriali di riferimento: una nuova forma di dumping?, e parte V, Il caso del terziario di mercato).

In base al loro radicamento a livello contrattuale (cioè al numero dei CCNL sottoscritti e loro applicazione) e alla loro rappresentatività (in termini di imprese e lavoratori aderenti), sono state individuate diverse tipologie di Fondi, che vanno da quelli più radicati e rappresentativi, a Fondi "trasversali", quasi completamente sganciati dai sistemi di relazioni industriali da cui hanno origine.

La misurazione dell'incidenza dei Fondi su aziende aderenti e

lavoratori coperti dai CCNL del sistema di riferimento ha messo in evidenza come i Fondi più rappresentativi siano anche quelli dove si osservano percentuali più basse: ciò significa che molte aziende che pure applicano un determinato CCNL, poi non utilizzano il Fondo a questo collegato, cioè costituito dalle medesime parti sociali.

Al contrario, i Fondi trasversali presentano percentuali altissime, anche superiori al 1.000%: in questo

caso, i dati mostrano come a sistemi di relazioni industriali poco rappresentativi, perché stipulanti CCNL applicati ad un numero molto limitato di imprese e lavoratori, sono però collegati (nel senso precisato prima) Fondi a cui versa un numero particolarmente elevato di imprese.

Questo fenomeno rende evidente come alcuni Fondi riescano a raccogliere adesioni ben oltre l'insieme delle imprese che, per coerenza con il perimetro contrattuale delineato dalle parti sociali, costituirebbero il loro ambito naturale di riferimento.

L'ampliamento della platea

avviene secondo logiche tipiche del mercato, più orientate alla competizione che al rispetto dei perimetri fissati dai contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni che li hanno istituiti.

È opportuno sottolineare che ciò non configura alcuna irregolarità: non si tratta di soggetti "illegittimi", bensì di Fondi pienamente autorizzati dall'ordinamento e dalle relative prassi amministrative ad operare anche in settori e su bacini contrattuali diversi dai propri, pur senza disporre di una rappresentatività effettiva in quest'ultimi.

È qui che si può osservare, in maniera chiara, la recisione del cordone ombelicale tra mercati settoriali del lavoro e sistemi di relazioni industriali. Rispetto al sistema originariamente immaginato, molti Fondi si sono sviluppati non solo senza raccordarsi alla contrattazione collettiva di riferimento, ma senza averne alle spalle alcuna.

Ed è così che sorge e si sviluppa una concezione mercatista dei Fondi quali enti erogatori di meri servizi da porre in competizione per far emergere i più convenienti. In una prospettiva di relazioni industriali, in un certo senso questa competizione non ha ragione d'essere: se un Fondo è costituito

da parti che firmano contratti collettivi applicati ad un gran numero di imprese e lavoratori dovrebbe quindi realisticamente essere aganciato a questi e presentare quote maggiori di imprese aderenti e di lavoratori potenzialmente raggiunti.

Al di là delle analisi quantitative relative a questi venticinque anni di storia dei Fondi, un bilancio "politico" non può quindi che evidenziare l'evoluzione di questi enti bilaterali da soggetti radicati nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali, verso una concezione che ne privilegia l'autonomia e la collaborazione, invero sbilanciata, con il sistema pubblico delle politiche del lavoro, delle politiche attive e delle politiche della formazione.

Il futuro dei Fondi si gioca quindi, ancora prima che sul piano legislativo o finanziario: su come vengono concepiti sia dall'attore pubblico, che dalle parti sociali.

Pensarli come enti autonomi, sganciati da precisi sistemi di contrattazione collettiva, rischia di alimentare un processo evolutivo che porterà i Fondi sempre più distanti dalle relazioni industriali, in ciò depotenziando però la loro stessa capacità di rispondere ai reali interessi e bisogni di imprese e lavoratori per come filtrati e reinterpretati dagli attori della rappresentanza. La qualità della formazione è infatti legata alla capacità dei Fondi di finanziare una formazione veramente corrispondente ai fabbisogni professionali di imprese e lavoratori, grazie al ruolo giocato dalle parti sociali, e integrata ad altre voci e istituti previsti dai contratti collettivi.

Particolare attenzione merita poi la qualità della formazione erogata dai Fondi, al di là dei dati quantitativi già richiamati. Un tema su cui non tutti i Fondi hanno investito in egual modo, negli anni passati, ma che diventa oggi un investimento decisivo, per garantire l'efficacia della formazione finanziata. Una formazione che deve sempre più essere adeguatamente progettata, registrata, certificata, erogata da soggetti qualificati: elementi sui quali l'esperienza del Fondo For.Te. rappresenta un utile esempio anche per l'intero sistema dei Fondi paritetici interprofessionali (vedi, per approfondire, la parte VI, *Il caso del Fondo For.Te.*).

Proprio quest'esperienza può essere un utile esempio anche per pensare come semplificare e efficientare i processi di validazione delle competenze, stante la complessità – e attuale non operatività, in attesa di un nuovo decreto ministeriale – del sistema pubblico.

Allo stesso tempo, non si tratta nemmeno di pensarli come soggetti autoreferenziali. Il dialogo con l'attore pubblico, già previsto dagli accordi degli anni Novanta, è da riscoprire in una logica paritetica, non da eliminare. Concretamente, si tratta di passare da un'idea di Fondi come erogatori di risorse ad una concezione più orientata ad una logica sistemica, nell'ambito della quale i Fondi possono svolgere un ruolo centrale nel fornire ai decisori nazionali e regionali indicazioni sui fabbisogni emergenti a livello settoriale e territoriale. Non solo. I Fondi possono fornire indicazioni utili sulle caratteristiche delle professioni emergenti, unitamente agli altri enti bilaterali operativi nei vari settori, contribuendo così a migliorare e affinare i processi di attestazione e, progressivamente, certificazione delle competenze.

Tale collaborazione potrebbe anche far evolvere l'attuale rapporto tra i Fondi e l'istituzione preposta al loro controllo, e cioè il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, anche per quanto riguarda la verifica della qualità della formazione erogata. Un controllo non puramente burocratico-amministrativo, quindi, ma volto ad individuare buone prassi e a premiare quei

Fondi che, più di altri, proprio sulla qualità della formazione, intesa a partire dalla sua efficacia, dall'utilizzo di metodologie innovative, sulla base di piani autenticamente condivisi con le parti sociali vogliono qualificare la propria programmazione.

Infine, risulterebbe particolarmente utile, finalmente,

l'attivazione dell'Osservatorio per la formazione continua previsto dalla legge istitutiva dei Fondi, quale luogo nel quale mettere a fattor comune queste informazioni e dove co-progettare le linee evolutive e di sviluppo riguardanti i Fondi e, più in generale, le politiche per la formazione.

In definitiva, favorire il ricorso – ancora limitato – alla formazione finanziata dai Fondi, migliorarne la qualità, il dialogo con il sistema pubblico e l'integrazione con le relazioni industriali richiede di ripensarne il ruolo presente e futuro non come enti autonomi o autoreferenziali ma come luoghi di coprogettazione delle competenze utili alla competitività e all'occupabilità, tasselli di un sistema pubblico-privato articolato e piattaforme per governare, investendo sulle competenze dei lavoratori, le trasformazioni che attraversano e che attraverseranno i mercati del lavoro.



Parte IX. ALLEGATI E DOCUMENTAZIONE

1. Il quadro normativo

In tabella sono riepilogati in ordine cronologico i principali interventi normativi (non transitori) che si sono interessati dei finanziamenti, della costituzione e della progressiva espansione dei compiti dei Fondi interprofessionali, il cui sviluppo, da leggere insieme a quello della prassi amministrativa, è illustrato, anche rispetto ai principali nodi problematici, nella parte III, *L'impatto dei vincoli giuridico-istituzionali*, § 1.

Intervento	Estremi del provvedimento
Devoluzione del contributo dello 0,30% sulla retribuzione imponibile al Fondo di rotazione per la formazione professionale	Articolo 17, comma 4, legge n. 196/1997
Rinvio alle parti sociali per la istituzione di Fondi interprofessionali per la formazione continua	Articolo 118, legge n. 388/2000 e s.m.i.
Istituzione di un Osservatorio per la formazione continua, quale organo ausiliario al Ministero del lavoro deputato alla elaborazione di linee guida e al rilascio di pareri ed osservazioni in merito alla attività dei Fondi	Articolo 48, comma 2, legge n. 289/2002, come modificato dall'articolo 12, comma 13, legge n. 80/2005
Estensione del versamento del contributo anche per gli apprendisti, superando precedenti limitazioni	Articolo 2, comma 27, legge n. 92/2012
Introduzione di un prelievo forzoso sull'ammontare dei contributi versati dalle imprese, da destinare al bilancio dello Stato	Articolo 1, comma 722, legge n. 190/2014
I Fondi interprofessionali sono ricompresi nella «Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro»	Articolo 1, comma 2, decreto legislativo n. 150/2015

I Fondi interprofessionali costituiscono il canale di accesso privilegiato al Fondo nuove competenze

Articolo 4, comma 4, decreto ministeriale 22 settembre 2022; articolo 88, decreto-legge n. 34/2020, come convertito in legge n. 77/2020 e s.m.i.

Finanziamento di percorsi formativi o di riqualificazione professionale per soggetti disoccupati o inoccupati, percettori del reddito di cittadinanza

Articolo 11-bis, decreto-legge n. 4/2019, come convertito in legge n. 26/2019

Formazione anche per i lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale in costanza di rapporto di lavoro

Articolo 1, comma 241, legge n. 234/2021

Progetti di formazione per i beneficiari del reddito di inclusione che abbiano siglato il patto di servizio

Articolo 12, comma 6, decreto-legge n. 48/2023, come convertito in legge n. 85/2023

I Fondi interprofessionali sono abilitati, quali enti titolari delegati, a rilasciare la individuazione, validazione e certificazione delle competenze, limitatamente a quelle acquisite mediante iniziative formative da essi finanziate

Decreto ministeriale 9 luglio 2024

2. Il quadro statistico

I dati utilizzati nella parte II, *I numeri dei Fondi interprofessionali: cosa ci dicono?*, e quelli riportati nel presente allegato sono il risultato di un lavoro di ricostruzione e sistematizzazione delle principali fonti istituzionali sulla formazione continua in Italia.

In particolare, sono stati esaminati e messi a confronto i diversi rapporti ufficiali sulla formazione continua pubblicati tra il 2005 e il 2025 ed elaborati nel tempo da diversi enti e istituzioni, quali il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, l'Isfol, l'Anpal e l'Inapp, al fine di ricostruire una serie storica coerente dei principali indicatori relativi ai Fondi paritetici interprofessionali.

Le informazioni riportate derivano dunque dai rapporti istituzionali pubblicamente accessibili, che contengono elaborazioni condotte dagli enti competenti su banche dati di natura amministrativa (in particolare, i flussi Uniemens dell'Inps).

L'allegato comprende:

- l'evoluzione del numero di adesioni (matricole Inps) espresse dalle imprese per singolo Fondo interprofessionale nel periodo 2004-2023 (**tabella A.1** e **tabella A.2**);
- l'evoluzione del numero di lavoratori in forza presso le imprese aderenti per singolo Fondo interprofessionale nel periodo 2004-2023 (**tabella A.3** e **tabella A.4**);

- il numero effettivo di imprese aderenti per singolo Fondo interprofessionale nel 2013 e nel 2023 (valori assoluti e variazioni assolute e percentuali) (**tabella A.5**);
- la ripartizione percentuale delle risorse finanziarie trasferite dall'Inps ai Fondi per singolo Fondo interprofessionale nel periodo 2013-2024 (**tabella A.6**);
- la distribuzione delle imprese aderenti per classe dimensionale per singolo Fondo interprofessionale nel 2022 (**tabella A.7**);
- la distribuzione delle imprese aderenti per area territoriale per singolo Fondo interprofessionale nel 2022 (**tabella A.8**);
- l'evoluzione della ripartizione settoriale delle adesioni espresse dalle imprese per singolo Fondo interprofessionale nel 2008 e nel 2022 (**tabella A.9**);
- la ripartizione delle adesioni espresse dalle imprese di ciascun settore per Fondo interprofessionale nel 2022 (**tabella A.10**);
- l'evoluzione del numero di Fondi interprofessionali attivi nel periodo 2004-2023 (**figura A.1**).

Le elaborazioni presentate mirano a fornire un quadro sintetico, aggiornato e comparabile nel tempo sull'evoluzione del sistema dei Fondi interprofessionali in Italia.

Tabella A.1. Evoluzione del numero di adesioni (matricole Inps) espresse dalle imprese per Fondo interprofessionale, 2004-2014 (valori assoluti)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FONARCOM	-	-	2.075	13.213	18.262	31.609	38.743	49.416	73.703	99.262	122.777
FON.COOP	8.019	8.040	9.406	9.627	11.420	13.475	14.220	15.801	16.324	17.771	18.862
FON.TER	39.845	39.804	44.813	44.712	47.154	48.257	47.665	48.279	48.786	49.334	50.762
FOND.E.R.	-	-	6.904	7.329	7.842	8.115	8.907	9.250	11.093	11.253	11.611
FONDAZIENDA	-	-	-	-	1.091	2.046	2.486	3.504	4.244	3.157	2.795
FONDIMPRESA	39.770	39.738	42.308	42.257	48.518	57.320	70.236	95.553	132.747	161.713	178.281
FOR.AGRI	-	-	-	-	1.349	1.800	2.501	3.016	3.226	3.331	3.649
FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE	143.729	143.765	183.328	162.516	168.773	172.297	172.679	180.135	180.312	184.080	189.093
FONDO BANCHE ASSICURAZIONI	-	-	-	-	-	899	1.192	1.364	1.481	1.540	1.599
FONDO FORMAZIONE PMI	29.112	29.081	35.622	36.709	38.300	40.483	42.752	46.013	47.014	45.474	44.117
FONDOPROFESSIONI	12.511	12.503	23.600	27.851	31.374	34.259	39.735	43.684	47.478	48.294	50.527
FORMAZIENDA	-	-	-	-	-	2.073	4.618	14.014	22.193	35.985	53.972
FOR.TE.	75.851	75.962	89.735	88.419	92.739	95.560	101.122	117.866	122.904	135.837	138.427
FONDITALIA	-	-	-	-	-	-	9.568	21.251	33.409	45.244	56.028
FONDO FORMAZIONE SERVIZI PUBBLICI INDUSTRIALI	-	-	-	-	-	-	383	436	720	596	836
FON.IN.COOP	-	-	-	-	-	-	-	-	33	33	32
FONDOLAVORO	-	-	-	-	-	-	-	-	336	2.347	2.677
FOND.AGRI	-	-	-	-	-	-	-	5	270	261	141
FONDO CONOSCENZA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE FONDI PER DIPENDENTI NON DIRIGENTI	348.837	348.893	437.791	432.633	466.822	508.193	556.807	649.587	746.273	845.512	926.186
FONDIR	2.820	2.825	3.183	3.141	3.322	3.513	3.787	4.258	4.452	4.826	5.004
FONDIRIGENTI	10.288	10.300	10.456	10.376	11.017	11.839	12.727	14.162	14.546	15.798	16.632
FONDO DIRIGENTI PMI	382	381	484	521	538	540	551	583	632	650	640
TOTALE FONDI PER DIRIGENTI	13.490	13.506	14.123	14.038	14.877	15.892	17.065	19.003	19.630	21.274	22.276
TOTALE	362.327	362.399	451.914	446.671	481.699	524.085	573.872	668.590	765.903	866.786	948.462

Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei rapporti istituzionali sulla formazione continua

Note: i dati relativi al periodo 2004-2006 comprendono revoche e cessazioni; i dati relativi al periodo 2007-2010 escludono revoche e cessazioni; i dati relativi al periodo 2011-2017 escludono revoche e cessazioni definitive; i dati relativi al 2008 escludono revoche e cessazioni (incluse quelle provvisorie); i dati relativi al periodo 2019-2023 escludono revoche, cessazioni (incluse quelle provvisorie) e sospensioni (*) Il dato relativo all'annualità 2021 risulta mancante

Tabella A.2. Evoluzione del numero di adesioni (matricole Inps) espresse dalle imprese per Fondo interprofessionale, 2015-2023 (valori assoluti)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2022	2023
FONARCOM	132.799	155.277	165.702	153.756	126.273	132.412	153.019	162.055
FON.COOP	18.431	18.984	19.153	17.274	14.471	13.768	13.186	12.694
FON.TER	44.810	43.795	42.780	35.167	25.172	25.060	23.825	22.996
FOND.E.R.	11.788	11.613	11.369	10.196	8.975	9.301	9.755	9.968
FONDAZIENDA	2.046	-	-	-	-	-	-	-
FONDIMPRESA	179.748	187.201	192.909	175.565	147.969	145.346	141.937	140.134
FOR.AGRI	3.692	3.995	4.093	3.925	3.527	3.474	3.521	3.613
FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE	165.047	159.376	156.715	132.185	99.924	97.880	94.564	92.365
FONDO BANCHE ASSICURAZIONI	1.486	1.457	1.431	1.108	888	887	990	930
FONDO FORMAZIONE PMI	39.803	38.919	38.219	32.502	21.983	21.311	21.103	20.374
FONDOPROFESSIONI	48.071	48.637	47.781	41.964	35.513	35.451	35.609	35.757
FORMAZIENDA	67.080	87.053	98.094	97.908	80.860	79.127	81.782	82.408
FOR.TE.	125.702	124.690	125.802	108.742	86.660	84.251	82.394	81.463
FONDITALIA	63.535	75.831	82.901	80.128	59.828	59.378	57.931	57.768
FONDO FORMAZIONE SERVIZI PUBBLICI INDUSTRIALI	1.425	2.020	2.904	3.640	4.105	4.581	4.647	4.542
FON.IN.COOP	28	-	-	-	-	-	-	-
FONDOLAVORO	4.350	5.354	7.431	10.634	12.557	16.777	21.820	22.985
FOND.AGRI	122	-	-	-	-	-	-	-
FONDO CONOSCENZA	-	1.111	2.206	4.673	6.273	8.110	14.240	19.595
TOTALE FONDI PER DIPENDENTI NON DIRIGENTI	909.963	965.313	999.490	909.367	734.978	737.114	760.323	769.647
FONDIR	4.585	4.741	4.828	4.705	3.983	4.038	4.170	4.267
FONDIRIGENTI	15.648	15.979	16.405	15.581	13.721	13.743	14.122	14.340
FONDO DIRIGENTI PMI	529	503	549	606	439	418	389	-
TOTALE FONDI PER DIRIGENTI	20.762	21.223	21.782	20.892	18.143	18.199	18.681	18.607
TOTALE	930.725	986.539	1.021.272	930.259	753.121	755.313	779.004	788.254

Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei rapporti istituzionali sulla formazione continua

Note: i dati relativi al periodo 2004-2006 comprendono revoche e cessazioni; i dati relativi al periodo 2007-2010 escludono revoche e cessazioni; i dati relativi al periodo 2011-2017 escludono revoche e cessazioni definitive; i dati relativi al 2008 escludono revoche e cessazioni (includono quelle provvisorie); i dati relativi al periodo 2019-2023 escludono revoche, cessazioni (includono quelle provvisorie) e sospensioni
 (*) Il dato relativo all'annualità 2021 risulta mancante

Tabella A.3. Evoluzione del numero di lavoratori in forza presso le imprese aderenti per Fondo interprofessionale, 2004-2014 (valori assoluti)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FONARCOM	-	-	10.170	63.133	87.583	165.330	234.454	250.558	389.690	559.887	710.975
FON.COOP	264.646	264.939	286.476	359.315	415.594	487.489	508.033	446.905	435.765	478.511	495.914
FON.TER	274.591	262.918	303.054	329.486	366.904	412.092	374.705	312.823	329.767	284.658	297.799
FOND.E.R.	-	-	76.505	84.611	100.650	93.993	102.199	109.181	116.003	118.117	119.539
FONDAZIENDA	-	-	-	-	4.437	9.120	9.814	11.517	16.292	10.305	8.736
FONDIMPRESA	2.222.839	2.222.983	2.351.132	2.272.980	2.456.146	2.823.395	3.398.935	3.407.894	3.748.484	4.143.256	4.404.550
FOR.AGRI	-	-	-	-	10.048	12.461	17.102	20.028	20.594	22.124	24.356
FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE	597.382	597.402	730.479	646.455	668.035	685.197	664.220	656.416	674.016	668.561	683.067
FONDO BANCHE ASSICURAZIONI	-	-	-	-	-	405.422	476.225	443.375	458.730	474.889	493.455
FONDO FORMAZIONE PMI	367.582	365.667	411.730	417.356	442.469	454.905	438.214	396.166	413.138	339.006	318.427
FONDOPROFESSIONI	50.940	49.885	93.472	111.075	125.625	131.092	151.591	144.603	159.060	157.279	167.005
FORMAZIENDA	-	-	-	-	-	12.204	32.561	65.320	106.558	189.108	294.291
FOR.TE.	1.059.381	1.069.547	1.439.261	1.344.466	1.429.385	1.037.494	1.102.136	1.179.933	1.235.322	1.280.530	1.279.598
FONDITALIA	-	-	-	-	-	-	34.614	70.984	118.210	189.727	242.230
FONDO FORMAZIONE SERVIZI PUBBLICI INDUSTRIALI	-	-	-	-	-	-	53.407	46.616	68.649	44.423	80.557
FON.IN.COOP	-	-	-	-	-	-	-	-	236	251	242
FONDOLAVORO	-	-	-	-	-	-	-	-	513	9.267	9.281
FOND.AGRI	-	-	-	-	-	-	-	10	1.287	1.106	484
FONDO CONOSCENZA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE FONDI PER DIPENDENTI NON DIRIGENTI	4.837.361	4.833.341	5.702.279	5.628.877	6.106.876	6.730.194	7.598.210	7.562.329	8.292.314	8.971.005	9.630.506
FONDIR	23.330	23.345	25.080	24.114	24.997	-	-	22.868	24.011	25.560	-
FONDIRIGENTI	62.702	62.718	63.670	62.675	65.517	-	-	69.169	70.866	72.251	-
FONDO DIRIGENTI PMI	1.260	1.258	1.418	1.497	1.625	-	-	935	1023	1.001	-
TOTALE FONDI PER DIRIGENTI	87.292	87.321	90.168	88.286	91.139	-	-	92.972	95.900	101.812	1
TOTALE	4.924.653	4.920.662	5.792.447	5.717.163	6.199.015	6.730.194	7.598.210	7.655.301	8.388.214	9.072.817	9.630.506

Tabella A.4. Evoluzione del numero di lavoratori in forza presso le imprese aderenti per Fondo inter-professionale, 2015-2023 (valori assoluti)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2022	2023
FONARCOM	767.486	959.806	1.038.060	1.016.967	965.629	958.174	1.178.589	1.286.55
FON.COOP	503.959	532.162	534.036	497.352	475.077	446.385	452.542	444.863
FON.TER	271.146	283.421	284.956	248.837	228.116	229.757	247.878	244.144
FOND.E.R.	122.205	121.449	122.950	112.218	110.704	107.059	118.726	121.578
FONDAZIENDA	6.614	-	-	-	-	-	-	-
FONDIMPRESA	4.382.463	4.575.493	4.662.564	4.477.302	4.378.728	4.251.862	4.505.349	4.558.550
FOR.AGRI	25.628	28.350	28.966	28.055	27.650	27.517	29.422	29.602
FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE	616.959	600.940	595.308	525.205	457.790	448.372	465.153	459.300
FONDO BANCHE ASSICURAZIONI	461.752	464.618	462.377	318.441	267.458	238.730	242.809	230.759
FONDO FORMAZIONE PMI	287.194	297.935	291.187	265.673	221.996	210.126	225.454	213.119
FONDOPROFESSIONI	161.871	169.974	167.834	150.680	139.476	135.588	141.003	142.621
FORMAZIENDA	398.437	570.013	664.996	713.436	667.042	606.829	689.123	697.183
FOR.TE.	1.196.423	1.189.041	1.168.598	1.089.502	1.005.875	927.731	1.004.270	989.706
FONDITALIA	274.308	360.082	402.919	420.450	380.267	350.047	376.474	371.697
FONDO FORMAZIONE SERVIZI PUBBLICI INDUSTRIALI	100.024	130.858	125.714	128.574	146.939	149.096	173.156	164.544
FON.IN.COOP	83	-	-	-	-	-	-	-
FONDOLAVORO	17.110	29.266	39.669	57.412	76.951	94.720	134.923	143.858
FOND.AGRI	415	-	-	-	-	-	-	-
FONDO CONOSCENZA	-	4.604	10.376	25.817	43.218	52.771	110.241	154.502
TOTALE FONDI PER DIPENDENTI NON DIRIGENTI	9.594.077	10.318.012	10.600.510	10.075.921	9.592.916	9.225.764	10.095.112	10.252.581
FONDIR	-	-	-	-	-	-	-	24.729
FONDIRIGENTI	-	-	-	-	-	-	-	82.405
FONDO DIRIGENTI PMI	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE FONDI PER DIRIGENTI	-	-	-	-	-	-	-	107.134
TOTALE	9.594.077	10.318.012	10.600.510	10.075.921	9.592.916	9.225.764	10.095.112	10.359.715

Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei rapporti istituzionali sulla formazione continua

(*) Il dato relativo all'annualità 2021 risulta mancante

Tabella A.5. Numero di imprese aderenti (codici fiscali) per Fondo interprofessionale, 2013 vs 2023 (valori assoluti e variazioni assolute e percentuali)

	2013	2023	Var. 2013-2023 (v.a.)	Var. 2013-2023 (%)
FONARCOM	93.687	158.517	+64.830	+69,2
FON.COOP	15.121	11.570	-3.551	-23,5
FON.TER	46.798	22.309	-24.489	-52,3
FOND.E.R.	7.761	8.363	-24.489	-52,3
FONDAZIENDA	3.054	-	-	-
FONDIMPRESA	145.672	133.455	-12.217	-8,4
FOR.AGRI	3.075	3.423	+348	+11,3
FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE	180.369	91.455	-88.914	-49,3
FONDO BANCHE ASSICURAZIONI	1.256	890	-366	-29,1
FONDO FORMAZIONE PMI	42.942	19.862	-23.080	-53,7
FONDOPROFESSIONI	47.009	35.498	-11.511	150.680
FORMAZIENDA	34.699	80.762	+46.063	+132,8
FOR.TE.	126.356	79.757	-46.599	-36,3
FONDITALIA	43.100	56.593	+13.493	+31,3
FONDO FORMAZIONE SER- VIZI PUBBLICI INDUSTRIALI	442	4.075	+3.615	+817,9
FON.IN.COOP	32	-	-	-
FONDOLAVORO	2.185	22.527	+20.342	+931,0
FOND.AGRI	192	-	-	-
FONDO CONOSCENZA	-	18.989	-	-
TOTALE FONDI PER DIPENDENTI NON DIRIGENTI	793.750	748.027	-45.723	-5,8
FONDIR	4.424	4.171	-253	-5,7
FONDIRIGENTI	14.224	13.649	-575	-4,0
FONDO DIRIGENTI PMI	635	-	-	-
TOTALE FONDI PER DIRIGENTI	19.283	17.820	-1.463	-7,6
TOTALE	813.033	765.847	-47.186	-5,8

Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei rapporti istituzionali sulla formazione continua

Tabella A.6. Ripartizione percentuale delle risorse finanziarie trasferite dall'Inps ai Fondi interprofessionali, 2013-2024 (valori percentuali)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FONARCOM	4,4	4,3	5,3	5,5	6,4	6,6	6,7	6,7	7,1	7,6	8,3	8,5
FON.COOP	4,7	4,5	4,2	4,6	4,6	4,5	4,4	4,6	4,4	4,3	4,1	4,0
FON.TER	2,2	1,7	1,8	1,7	1,6	1,6	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7
FOND.E.R.	1,1	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8
FONDAZIENDA	0,1	0,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FONDIMPRESA	47,0	49,5	49,7	51,0	49,4	49,8	50,03	49,9	49,3	49,1	48,7	49,4
FOR.AGRI	1,1	0,9	1,0	1,0	1,1	1,0	0,9	1,2	1,0	1,1	1,2	1,0
FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE	6,0	4,5	4,5	4,0	4,1	3,7	3,8	3,6	3,7	3,5	3,7	3,4
FONDO BANCHE ASSICURAZIONI	7,6	8,4	7,2	7,6	6,6	6,4	5,8	5,5	6,7	5,8	5,0	5,1
FONDO FORMAZIONE PMI	3,1	2,3	2,1	2,0	2,0	1,9	1,9	1,7	1,8	1,7	1,8	1,7
FONDOPROFESSIONI	1,5	1,1	1,1	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0	0,9
FORMAZIENDA	1,4	1,8	2,7	3,4	4,1	4,8	4,5	4,6	4,6	4,6	4,7	4,6
FOR.TE.	11,8	11,3	10,6	9,0	9,0	8,9	8,7	8,8	8,2	8,4	8,5	8,2
FONDITALIA	1,3	1,3	1,6	1,6	2,0	2,1	2,2	2,2	2,2	2,2	2,3	2,1
FONDO FORMAZIONE SERVIZI PUBBLICI INDUSTRIALI	1,3	1,4	1,5	1,4	1,5	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8
FON.IN.COOP	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FONDOLAVORO	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7
FOND.AGRI	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FONDO CONOSCENZA	-	-	-	0,0	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,8
FONDIR	1,4	1,6	1,5	1,4	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3
FONDIRIGENTI	3,9	4,4	4,1	3,9	4,0	3,8	4,0	3,9	3,7	3,9	3,8	3,9
FONDO DIRIGENTI PMI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
TOTALE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei rapporti istituzionali sulla formazione continua

Tabella A.7. Ripartizione delle imprese aderenti nelle diverse classi dimensionali per Fondo interprofessionale, 2022 (valori percentuali)

	MICRO (1-9 dip.)	PICCOLE (10-49 dip.)	MEDIE (50-249 dip.)	GRANDI (250+dip.)	TOTALE
FONARCOM	84,5	13,7	1,5	0,2	100
FON.COOP	61,6	27,9	8,7	1,9	100
FON.TER	79,3	17,4	3	0,3	100
FOND.E.R.	70,8	25,7	3,2	0,3	100
FONDIMPRESA	53,9	35,1	9,4	1,6	100
FOR.AGRI	80,4	16,6	2,7	0,1	100
FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE	87,9	11,6	0,4	0	100
FONDO BANCHE ASSICURAZIONI	46,1	23	18,4	12,5	100
FONDO FORMAZIONE PMI	70,7	26,4	2,7	0,2	100
FONDOPROFESSIONI	93	6,7	0,3	0	100
FORMAZIENDA	83,3	14,8	1,6	0,2	100
FOR.TE.	80,1	17,3	2,2	0,4	100
FONDITALIA	86,6	12,1	1,2	0,2	100
FONDO FORMAZIONE SER- VIZI PUBBLICI INDUSTRIALI	72	18,7	7	2,4	100
FONDOLAVORO	87,3	11,4	1,2	0,1	100
FONDO CONOSCENZA	84,7	13,3	1,7	0,3	100
TOTALE FONDI PER DIPENDENTI NON DIRIGENTI	78	18,4	3,1	0,5	100

Fonte: elaborazione ADAPT su dati del XXIII Rapporto sulla Formazione Continua (annualità 2021-2022)

Tabella A.8. Ripartizione delle imprese aderenti nelle diverse aree territoriali per Fondo interprofessionale, 2022 (valori percentuali)

	NORD-OVEST	NORD-EST	CENTRO	MEZZO-GIORNO	TOTALE
FONARCOM	21,9	12,6	26	39,5	100
FON.COOP	21,8	31,4	21	25,8	100
FON.TER	20,2	29,6	26,9	23,3	100
FOND.E.R.	24,4	16,1	26,2	33,4	100
FONDIMPRESA	25,9	25,5	19,7	28,9	100
FOR.AGRI	22,8	24,7	29,7	22,7	100
FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE	29,7	46,2	15,9	8,2	100
FONDO BANCHE ASSICURAZIONI	45,8	18,7	28,5	7,1	100
FONDO FORMAZIONE PMI	33,4	13,6	19,2	33,8	100
FONDOPROFESSIONI	31,1	32	21,6	15,2	100
FORMAZIENDA	38,5	14,2	12,4	34,9	100
FOR.TE.	27,6	39	16,2	17,2	100
FONDITALIA	17,5	5,9	15,8	60,8	100
FONDO FORMAZIONE SERVIZI PUBBLICI INDUSTRIALI	16,3	4,2	36,3	43,3	100
FONDOLAVORO	16,2	3,3	38,3	42,1	100
FONDO CONOSCENZA	10,1	3	33,1	53,9	100
TOTALE FONDI PER DIPENDENTI NON DIRIGENTI	26	23,1	20,4	30,5	100

Fonte: elaborazione ADAPT su dati del XXIII Rapporto sulla Formazione Continua (annualità 2021-2022)

	FONAR COM	FON.C OOP	FON.TER	FOND. E.R.	FOND-IMPRESA	FOR.AGRI	FONDO ARTIG. FORM.	FONDO FORM. PMI	FONDO PROFESSIONI	FOR.TE.	TOTALE
AGRICOLTURA	+0,3	-0,4	+0,3	+0,2	+0,5	-18,3	+0,1	+0,1	-0,2	+0,1	+0,3
ESTRATTIVO	-0,1	0,0	-0,1	0,0	-0,5	0,0	0,0	-0,2	-0,1	0,0	0,0
MANIFATTURIERO	-1,9	+2,1	-1,7	+6,5	-16,6	+3,8	-3,5	-8,1	-3,3	+1,1	-6,1
PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE ENERGIA, ACQUA, GAS	0,0	0,0	+0,1	0,0	-0,1	+0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1	+0,1
COSTRUZIONI	-8,5	-0,4	-3,2	+4,3	-7,7	+0,8	-7,2	-3,8	-2,9	+1,2	-4,9
COMMERCIO	-2,1	+3,8	+1,6	+10,0	+9,9	+4,4	+3,1	+1,7	-4,5	-9,0	+1,2
ALBERGHI E RISTORANTI	+3,8	+1,2	+2,5	+3,3	+4,0	+1,8	+2,1	+2,9	-0,6	+4,0	+2,5
TELETRASPORTI E TELECOMUNICAZIONI	-0,5	-0,9	-0,7	+1,4	+0,8	+1,3	-0,1	+0,6	-1,2	+1,2	+0,3
FINANZA E ASSICURAZIONI	0,0	-1,4	-0,6	+0,3	+0,2	-0,1	0,0	+0,5	-0,8	-1,4	-0,1
IMMOBILIARE, INFORMATICA, RICERCA, SERVIZI ALLE IMPRESE	+3,1	-5,0	-0,8	+4,7	+4,1	+1,6	+1,3	+1,3	+7,2	-1,7	+2,9
ISTRUZIONE	+0,6	+1,5	+0,3	-31,1	+1,0	+0,7	+0,3	+0,5	+0,1	+0,4	0,0
SANITÀ	+0,9	-0,4	+0,6	-2,0	+2,0	+1,0	+0,7	+1,2	+5,2	+0,5	+1,5
ALTRI SERVIZI	+4,6	-0,2	+1,4	+1,7	+2,5	+2,5	+3,1	+3,1	+0,8	+2,3	+2,3

Tabella A.9. Evoluzione della ripartizione settoriale delle adesioni espresse dalle imprese per Fondo interprofessionale, 2008 vs 2022 (variazioni percentuali)

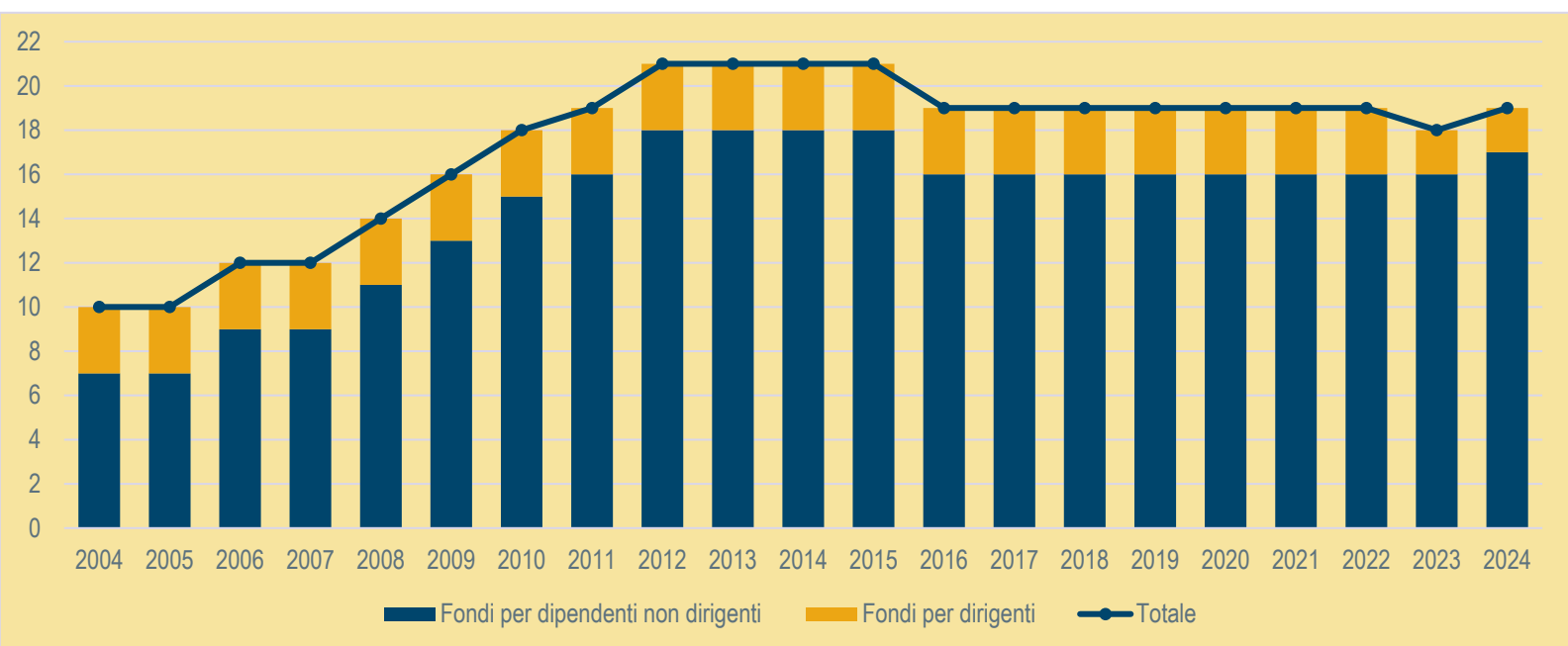
Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei rapporti istituzionali sulla formazione continua

	FON ARC OM	FON. COO P	FON. TER	FON D.E.R	FONDI MPRES A	FOR. AGRI	FOND. ARTIG FORM	FBA	FONDO DORM. PMI	FONDO PROFES SIONI	FORM AZIEN DA	FOR. TE.	FOND ITALI A	FON SERV IZI	FONDO LAVO- RO	FONDO CONOS CENZA	TOTALE
AGRICOLTURA	13,4	17,2	2,3	0,4	15,1	25,7	4,3	0,0	1,6	0,6	8,5	2,9	5,3	0,3	1,1	1,2	100
ESTRATTIVO	13,4	1,1	0,9	0,1	51,0	0,0	11,7	0,1	5,2	0,8	5,0	1,6	6,2	0,6	1,3	1,1	100
MANIFATTURIERO	15,3	0,8	1,3	0,5	33,0	0,1	22,5	0,0	4,4	1,1	9,2	2,7	5,9	0,3	1,6	1,2	100
PRODUZIONE E DIS- TRIBUZIONE ENER- GIA, ACQUA, GAS	11,1	1,5	1,3	0,2	53,0	0,3	1,6	0,0	2,1	0,6	5,4	3,0	3,0	15,4	0,9	0,4	100
COSTRUZIONI	19,8	0,7	1,1	0,6	22,2	0,0	23,9	0,0	3,1	1,1	11,0	2,0	8,7	0,5	3,1	2,3	100
COMMERCIO	21,6	0,9	5,1	0,6	14,4	0,1	8,2	0,0	2,4	1,6	11,6	17,9	9,4	0,6	3,3	2,3	100
ALBERGHI E RISTORANTI	22,1	0,8	6,4	0,8	9,5	0,1	4,3	0,0	1,8	1,0	11,5	27,1	8,4	0,5	3,5	2,0	100
TELETRASPORTI E TELECOMUNI- CAZIONI	18,6	1,7	1,7	0,5	22,8	0,1	13,3	0,0	2,6	0,9	10,4	13,2	7,8	1,0	3,1	2,2	100
FINANZA E ASSICURAZIONI	22,3	2,7	2,4	0,5	12,2	0,1	3,1	7,3	3,2	3,2	14,0	17,3	7,5	0,4	2,5	1,3	100
IMMOBILIARE, INFOR- Matica, RICERCA, SERVIZI ALLE IMPRESE	22,0	2,1	2,5	0,6	17,1	0,3	5,2	0,1	2,6	16,6	11,0	8,5	6,3	0,7	2,9	1,7	100
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	10,6	1,7	8,1	10,6	12,8	1,4	2,5	0,0	1,7	2,0	7,5	6,7	3,6	28,5	0,8	1,4	100
ISTRUZIONE	17,9	4,6	2,0	27,9	16,0	0,3	4,1	0,0	1,8	1,3	7,2	7,6	5,3	0,6	2,1	1,1	100
SANITÀ	21,0	5,5	3,1	3,0	10,8	0,1	3,0	0,0	1,9	24,0	9,5	5,9	7,0	1,1	2,6	1,7	100
ALTRI SERVIZI	24,0	3,1	2,6	1,7	10,6	0,7	18,4	0,0	2,2	2,0	12,2	7,6	8,0	0,8	3,9	2,3	100
NON CLASSIFICATE	16,3	1,6	3,7	2,6	15,0	1,6	13,5	0,0	5,0	5,7	8,2	11,2	12,1	0,5	1,9	1,2	100
TOTALE	20,1	1,7	3,1	1,3	18,7	0,5	12,4	0,1	2,8	4,7	10,8	10,8	7,6	0,6	2,9	1,9	100

Tabella A.10. Ripartizione delle adesioni espresse dalle imprese di ciascun settore per Fondo interprofessionale, 2022 (valori percentuali)

Fonte: elaborazione ADAPT su dati del XXIII Rapporto sulla Formazione Continua (annualità 2021-2022)

Figura A.7. Evoluzione del numero di Fondi interprofessionali attivi, 2004-2024 (valori assoluti)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati dei rapporti istituzionali sulla formazione continua

3. Schede anagrafica Fondi

FAPI

Fondo formazione piccole medie imprese

www.fondopmi.com

Codice adesione Inps	FAPI
Anno di costituzione	2002
Parti costituenti	Confapi e Cgil, Cisl, Uil
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 12 luglio 2002• Atto costitutivo del 27 novembre 2002• Statuto 19 dicembre 2014 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 11 marzo 2019
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 12/1/2003 del 21 gennaio 2003
Modello di organizzazione	<p>Il Fondo è organizzato a livello territoriale, mediante articolazioni regionali. Nei territori in cui non sono presenti i requisiti minimi per costituire le articolazioni regionali, il Fondo agisce attraverso la sede nazionale.</p> <p>Sono costituite 13 articolazioni regionali: Abruzzo, Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Sardegna, Toscana, Umbria, Veneto.</p>
Settori/Ambiti di applicazione	<p>Tutti i settori</p> <p>Al Fondo possono iscriversi anche aziende non aderenti a Confapi.</p>
Tipologie di attività finanziate	<p>Il Fondo promuove e finanzia piani formativi (concordati tra le parti) aziendali, territoriali, settoriali, regionali, interregionali, nazionali. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Piani STANDARDb) Piani QUADROc) Piani di FORMAZIONE

FBA
Fondo Banche Assicurazioni
fondofba.it

Codice adesione Inps	FBCA
Anno di costituzione	2008
Parti costituenti	Abi, Ania e Cgil, Cisl Uil
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale del 8 gennaio 2008• Atto costitutivo• Statuto del 10 settembre 2008
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 91 del 16 aprile 2008
Modello di organizzazione	<p>Il Fondo è organizzato su base nazionale. All'interno del Fondo operano due Comitati di comparto, ciascuno per le attività tipiche relative ai settori: a) creditizio-finanziario; b) assicurativo. Potranno essere costituiti altri comparti.</p>
Settori/Ambiti di applicazione	<p>Credito e assicurazioni. Al Fondo possono anche aderire i datori di lavoro operanti in altri settori economici.</p>
Tipologie di attività finanziate	<p>Il Fondo promuove, approva e finanzia piani formativi aziendali, territoriali, settoriali, individuali, concordati tra le parti sociali al fine di favorire la qualificazione professionale dei lavoratori, lo sviluppo occupazionale e la competitività delle imprese, nel quadro delle politiche stabilite dai contratti collettivi sottoscritti tra le parti sociali.</p> <p>Tra le attività svolte, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none">a) attività di qualificazione e di riqualificazione per figure professionali di specifico interesse dei datori di lavoro iscritti al Fondo e dei lavoratori a rischio di esclusione dal mercato del lavoro;b) azioni individuali di formazione continua dei lavoratori dipendenti;c) azioni propedeutiche ai piani formativi;d) promozione delle pari opportunità attraverso la formazione volta alla realizzazione di azioni positive;e) interventi formativi volti alla qualificazione e riqualificazione dei lavoratori "over 45".

FONARCOM

www.fonarcom.it

Codice adesione Inps	FARC
Anno di costituzione	2005
Parti costituenti	Cifa e Confsal
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 6 dicembre 2005• Atto costitutivo 20 dicembre 2005• Statuto 20 dicembre 2005
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 17 marzo 2021 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 40 del 6 marzo 2006
Modello di organizzazione	Il Fondo si articola a livello nazionale, attraverso la sede legale ed amministrativa di Roma ed a livello territoriale attraverso le proprie sedi territoriali (attualmente Milano, Palermo, Taranto).
Settori/Ambiti di applicazione	Settore terziario Comparto artigiano e piccole e medie imprese
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo promuove e finanzia Piani e Progetti formativi aziendali, territoriali, settoriali, interaziendali e individuali. In particolare, sostiene e promuove iniziative attinenti ai temi: - della prevenzione, salute, cultura e sicurezza del lavoro; - dell'adeguamento competenze, dell'innovazione e nuove tecnologie; - dei processi di internazionalizzazione e confronto con i nuovi scenari della globalizzazione.

FON.COOP

www.foncoop.coop

Codice adesione Inps	FCOP
Anno di costituzione	2001
Parti costituenti	Agci, Confcooperative, Legacoop e Cgil, Cisl, Uil
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 6 giugno 2001• Atto costitutivo 29 novembre 2001• Statuto 28 giugno 2016 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 15 febbraio 2019 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale del 10 maggio 2002
Modello di organizzazione	Il Fondo è organizzato su base nazionale a Roma.
Settori/Ambiti di applicazione	Comparto cooperativo e organizzazioni dell'economia sociale e civile. Diversi settori: agricolo, terziario/servizi, produzione, terzo settore
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo promuove e finanzia: - piani formativi aziendali, individuali, settoriali e territoriali; - azioni di sviluppo del sistema bilaterale della formazione continua: analisi del fabbisogno formativo; formazione formatori; servizi formativi alle piccole e medie imprese. Tra le attività svolte, in particolare: - percorsi di qualificazione e specializzazione, - competenze verticali e trasversali, - formazione per transizione digitale/green.

FONDARTIGIANATO

www.fondartigianato.it

Codice adesione Inps	FART
Anno di costituzione	2001 - Avvio attività: Novembre 2004
Parti costituenti	Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai e Cgil, Cisl, Uil
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 6 giugno 2001• Accordo interconfederale 18 aprile 2007• Atto costitutivo 20 giugno 2001• Statuto 2024 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 26 settembre 2024 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 424 del 31 ottobre 2001
Modello di organizzazione	Il Fondo è composto da una Sede Nazionale e da articolazioni operanti nelle singole Regioni e nelle province autonome.
Settori/Ambiti di applicazione	Artigianato e piccole e medie imprese.
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo promuove, realizza e diffonde iniziative di formazione continua all'interno di piani formativi elaborati in sede di dialogo sociale, volte alla valorizzazione delle risorse umane e della loro occupabilità e allo sviluppo dei settori di attività dell'artigianato e delle piccole e medie imprese. Il Fondo finanzia piani formativi aziendali, territoriali, settoriali concordati tra le parti sociali in coerenza con la programmazione regionale.

FOND.E.R.
Fondo Enti Religiosi
www.fonder.it

Codice adesione Inps	FREL
Anno di costituzione	2005
Parti costituenti	Agidae e Cgil, Cisl, Uil
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 21 luglio 2005• Atto costitutivo 21 luglio 2005• Statuto 21 luglio 2005
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 24 gennaio 2020 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 250 del 1° settembre 2005
Modello di organizzazione	La struttura del Fondo è centralizzata, organizzata per comparti, priva di articolazioni territoriali.
Settori/Ambiti di applicazione	Enti ecclesiastici civilmente riconosciuti, scuole e istituti dipendenti dall'autorità ecclesiastica, istituzioni religiose con personale religioso e laico; enti nel comparto scolastico, socio-assistenziale, educativo, sanitario/religioso.
Tipologie di attività finanziate	<p>Il Fondo promuove e finanzia piani formativi aziendali, territoriali, settoriali, o anche individuali, di/e tra enti ecclesiastici, associazioni, fondazioni, cooperative, imprese con o senza scopo di lucro, aziende di ispirazione religiosa, nonché di tutte le imprese che aderiscono al Fondo, concordati tra le parti ed in coerenza con la programmazione regionale e con le funzioni d'indirizzo attribuite in materia al Ministero del lavoro e delle politiche sociali.</p> <p>In particolare, il Fondo finanzia:</p> <ul style="list-style-type: none">- formazione continua per il personale laico e religioso degli enti aderenti;- azioni formative relative ai bisogni degli enti scolastici, educativi, assistenziali legati al mondo religioso/ecclesiastico.

FONDIMPRESA

www.fondimpresa.it

Codice adesione Inps	FIMA
Anno di costituzione	2002 – Effettiva operatività da febbraio 2004
Parti costituenti	Confindustria e Cgil, Cisl, Uil
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 18 gennaio 2002 (con successive modifiche: 7.04.2006, 26.11.2008, 18.11.2010, 25.06.2014)• Atto costitutivo 9 ottobre 2002• Statuto 14 dicembre 2022 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 22 dicembre 2021 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 224 del 28 novembre 2002
Modello di organizzazione	Il Fondo è organizzato su base nazionale. A livello territoriale, si avvale delle Articolazioni Territoriali, organismi bilaterali costituiti su base regionale e di province autonome, che operano sulla base di una convenzione che regola i rapporti con il Fondo.
Settori/Ambiti di applicazione	Tutti i settori In particolare imprese industriali e di servizi del settore privato; anche aziende pubbliche ed esercenti pubblici servizi.
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo promuove la formazione continua per il miglioramento della competitività delle imprese, della professionalità e dell'occupabilità dei lavoratori. In particolare: a) promuove e finanzia piani di formazione continua concordati fra le parti sociali in coerenza con la programmazione regionale e con gli indirizzi formulati dal Ministero del lavoro; b) finanzia, in maniera diretta, attività propedeutiche, studi e ricerche strumentali all'organizzazione e al funzionamento dei piani formativi, nonché piani formativi di natura nazionale, di particolare rilevanza per l'innovazione delle competenze, anche a livello settoriale, in determinati ambiti in funzione di innovazioni tecnologiche sopravvenute; c) svolge funzioni di indirizzo, coordinamento, monitoraggio e verifica per lo sviluppo della formazione continua sull'intero territorio nazionale.

FONDIR

www.fondir.it

Codice adesione Inps	FODI
Anno di costituzione	2002
Parti costituenti	Confcommercio; Abi; Ania; Confetra e Manageritalia, First/Cisl, Fidia; Unisin.
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 18 luglio 2002• Atto costitutivo 19 dicembre 2002• Statuto
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 2019 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto direttoriale n. 59 del 6 marzo 2003
Modello di organizzazione	Il Fondo pare organizzato solo su base nazionale. La propria attività è svolta su base territoriale o su base nazionale secondo le specificità dei singoli comparti.
Settori/Ambiti di applicazione	Settori: commercio-turismo-servizi, creditizio-finanziario, assicurativo e della logistica-spedizioni-trasporto. Al Fondo possono aderire imprese appartenenti ad altri settori economici.
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo si occupa della formazione continua dei dirigenti. Promuove e finanzia piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali. Tra le attività, si evidenziano, in particolare: <ul style="list-style-type: none">- promozione e finanziamento di attività di qualificazione e di riqualificazione di specifico interesse dei rispettivi comparti, nonché per i dirigenti a rischio di esclusione dal mercato del lavoro;- promuovere e finanziare azioni propedeutiche ai piani formativi.

FONDIRIGENTI

www.fondirigenti.it

Codice adesione Inps	FDIR
Anno di costituzione	2003 Nata nel 1997 come Fondazione Giuseppe Taliercio, su iniziativa di Confindustria e Federmanager per favorire la diffusione della cultura manageriale.
Parti costituenti	Confindustria e Federmanager
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 23 maggio 2002• Atto costitutivo 1997 come Fondazione Giuseppe Taliercio• Statuto 9 dicembre 2002
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 17 luglio 2019 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale del 18 marzo 2003
Modello di organizzazione	Il Fondo, oltre alla sede nazionale, può autorizzare la costituzione di strutture di livello regionale. Anche se è previsto dallo Statuto, non pare sia attuata la possibilità.
Settori/Ambiti di applicazione	Tutti i settori
Tipologie di attività finanziate	<p>Il Fondo si occupa della formazione continua dei dirigenti.</p> <p>Il Fondo promuove e finanzia piani formativi aziendali, territoriali, settoriali e attività propedeutiche, sperimentali e di ricerca strumentali all'organizzazione e al funzionamento del Fondo.</p> <p>Provvede alla gestione dell'Agenzia del lavoro che, attraverso un'apposita banca dati on-line (con le caratteristiche anagrafiche ed i profili professionali dei dirigenti) e servizi di consulenza, orientamento e formazione (per il miglioramento delle competenze), incrementa le opportunità di ricollocazione dei dirigenti.</p>

Codice adesione Inps	FEMI
Anno di costituzione	2009 - Attivo dal 4 ottobre 2010
Parti costituenti	FederTerziario e Ugl
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 30 giugno 2008• Atto costitutivo 19 gennaio 2009• Statuto
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 28 marzo 2019 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 34 del 12 febbraio 2009
Modello di organizzazione	Il Fondo è organizzato su una sede nazionale e articolazioni territoriali.
Settori/Ambiti di applicazione	Tutti i settori (compreso quello dell'agricoltura)
Tipologie di attività finanziate	<p>Il Fondo promuove e finanzia piani formativi aziendali, nazionali, territoriali o settoriali.</p> <p>Nell'ambito delle attività del Fondo vengono evidenziate, tra le altre, le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none">- promuovere e finanziare attività di qualificazione e di riqualificazione per le figure professionali di specifico interesse dei comparti economici, nonché per lavoratori a rischio di esclusione dal mercato del lavoro;- promuovere e finanziare anche azioni individuali di formazione continua dei lavoratori dipendenti;- promuovere e finanziare attività di monitoraggio dei fabbisogni formativi e delle attività realizzate;- promuovere e finanziare attività di sostegno ai piani per la formazione continua;- promuovere interventi di formazione continua sull'igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro per gli aspetti non disciplinati e finanziati dalle specifiche disposizioni in materia.

FONDO CONOSCENZA

www.fondoconoscenza.it

Codice adesione Inps	FCON
Anno di costituzione	2012
Parti costituenti	<p>Fenapi (Federazione Nazionale Autonoma Piccoli Imprenditori) e Ciu (Confederazione Italiana di Unione delle professioni intellettuali)</p> <p>Il 17 luglio 2015 è stato deliberato l'ingresso nella compagine sociale del Fondo della Ali Confsal (Associazione Lavoratori Italiani - Confsal) alla stregua dei soci fondatori.</p>
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 2 agosto 2011• Atto costitutivo 13 luglio 2012• Statuto 4 giugno 2025 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 19 settembre 2024 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto Direttoriale n. 54 del 2 marzo 2015
Modello di organizzazione	Il Fondo è organizzato su una sede nazionale e può costituire articolazioni territoriali. Non pare siano presenti.
Settori/Ambiti di applicazione	<p>Terziario</p> <p>Al Fondo possono aderire datori di lavoro di altri settori economici.</p>
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo promuove e finanzia piani formativi aziendali, interaziendali, territoriali, settoriali o individuali, finalizzati alla qualificazione/riqualificazione e all'acquisizione di nuove competenze professionali dei lavoratori dipendenti delle aziende aderenti.

FONDO INNOVA

www.fondoinnova.it

Codice adesione Inps	FINN
Anno di costituzione	2019
Parti costituenti	Anpit e Cisl
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 17 ottobre 2019• Atto costitutivo 17 ottobre 2019• Statuto 17 ottobre 2019
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 2025 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto Direttoriale n. 4 del 24 gennaio 2024
Modello di organizzazione	Il Fondo è organizzato su una sede nazionale.
Settori/Ambiti di applicazione	Tutti i settori (piccole, medie e grandi imprese)
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo finanzia piani formativi aziendali, tematici, settoriali; formazione continua, qualificazione, aggiornamento professionale; supporto per le competenze dei lavoratori delle imprese aderenti.

FONDOLAVORO

fondolavoro.it

Codice adesione Inps	FLAV
Anno di costituzione	2009
Parti costituenti	Unsic (Unione Nazionale Sindacale Imprenditori e Coltivatori) e Ugl
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 6 luglio 2009• Atto costitutivo 15 luglio 2009• Statuto 27 marzo 2023 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 2024
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 151 del 12 marzo 2012
Modello di organizzazione	Il Fondo organizzato su base nazionale. Non dispone attualmente di articolazioni territoriali
Ambiti/Settori di applicazione	Tutti i settori (imprese micro, piccole, medie e grandi)
Tipologie di attività finanziate	<p>Il Fondo promuove e finanzia piani formativi aziendali, territoriali, settoriali, individuali; azioni propedeutiche connesse; assistenza tecnica. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none">- iniziative concernenti la qualificazione e riqualificazione di figure professionali di specifico interesse nei rispettivi settori produttivi nonché di lavoratori a rischio di esclusione dal mercato del lavoro;- attività di monitoraggio dei fabbisogni formativi espressi dagli enti beneficiari e loro lavoratori e delle attività realizzate;- attività di ricerca e studio su tematiche di particolare rilevanza per i singoli settori ovvero di interesse comune nonché di azioni di sistema a sostegno delle politiche di formazione professionale continua, anche a carattere multiregionale/multisetoriale;- iniziative per la formazione di lavoratrici e lavoratori, finalizzate alle pari opportunità ed al superamento delle asimmetrie di genere;- attività formative concernenti la sicurezza nei luoghi di lavoro, compatibilmente con le prescrizioni e vincoli imposti dalla legislazione specificamente vigente;- promozione e finanziamento di iniziative formative orientate alla sostenibilità sociale e ambientale dei processi produttivi di beni e servizi;- iniziative formative finalizzate all'innovazione tecnologica e digitale;- azioni propedeutiche all'elaborazione e realizzazione dei piani formativi.

FONDOPROFESSIONI

www.fondoprofessioni.it

Codice adesione Inps	FPRO
Anno di costituzione	2003
Parti costituenti	Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa e Cgil, Cisl e Uil
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 7 novembre 2003• Atto costitutivo 16 dicembre 2003• Statuto 7 dicembre 2022 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 24 gennaio 2024
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 408 del 29 dicembre 2003
Modello di organizzazione	Il Fondo organizzato su base nazionale.
Ambiti/Settori di applicazione	Studi professionali e aziende e enti di qualunque settore.
Tipologie di attività finanziate	<p>Il Fondo promuove e finanzia piani formativi individuali, aziendali, territoriali, settoriali.</p> <p>Tra le attività, si segnalano in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none">- qualificazione e riqualificazione di figure professionali di specifico interesse nonché di lavoratori a rischio di esclusione dal mercato del lavoro;- attività propedeutiche all'inserimento nel mercato del lavoro;- attività di accompagnamento formativo agli strumenti contrattuali;- azioni individuali di formazione continua dei lavoratori dipendenti comunque propedeutiche ai piani formativi;- promozione e finanziamento di attività di ricerca e studio su tematiche di particolare rilevanza per le singole aree ovvero di interesse comune;- attività volte a favorire ricerca e sperimentazione finalizzata all'ottimizzazione della formazione continua, nella metodologia, nella strumentazione e nell'organizzazione del lavoro;- attività volte a favorire le pari opportunità di genere, geografiche e generazionali, promuovendo e finanziando la formazione volta alla realizzazione di azioni positive;- attività volte a favorire e finanziarie attività di divulgazione, promozione e conoscenza delle opportunità previste dal Fondo stesso e dalla formazione continua.

FONSERVIZI

Fondo formazione servizi pubblici industriali

www.fonservizi.it

Codice adesione Inps	FPSI
Anno di costituzione	2010
Parti costituenti	Confservizi (Confederazione dei Servizi Pubblici Locali – Asstra, Utilitalia) e sindacati Cgil, Cisl, Uil
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 5 luglio 2010• Atto costitutivo 3 agosto 2010• Statuto 7 ottobre 2021 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 2019 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 307 del 27 settembre 2010
Modello di organizzazione	Il Fondo è organizzato su base nazionale. Il Fondo può articolarsi a livello territoriale, ma non pare che le articolazioni territoriali siano state costituite.
Ambiti/Settori di applicazione	Settore dei Servizi Pubblici Industriali. Al Fondo aderiscono e possono aderire aziende di altri settori.
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo promuove e finanzia piani formativi aziendali, individuali, territoriali, settoriali, ivi compresi quelli in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Inoltre, il Fondo: - finanzia, in maniera diretta, attività di ricerca e progetti formativi di natura nazionale, di particolare rilevanza per l'innovazione delle competenze in determinati settori in funzione di innovazioni tecnologiche sopravvenute; - finanzia i piani di formazione continua in materia di salute e sicurezza, condivisi tra le parti sociali, anche per il tramite di Enti bilaterali/paritetici ovvero di altre strutture costituite dalle parti; - svolge funzioni di indirizzo, coordinamento, monitoraggio e verifica per lo sviluppo della formazione continua sull'intero territorio nazionale.

Codice adesione Inps	FTUS
Anno di costituzione	2003
Parti costituenti	Confesercenti e Cgil, Cisl, Uil
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 22 luglio 2002• Atto costitutivo• Statuto 24 novembre 2016 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 2020 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale 24 febbraio 2003
Modello di organizzazione	Il Fondo è organizzato su base nazionale. Il Fondo può articolare l'attività su base regionale o territoriale, ma non ha articolazioni territoriali.
Ambiti/Settori di applicazione	Terziario, turismo, servizi Aderiscono imprese anche di altri settori
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo promuove e finanzia piani formativi aziendali, pluriaziendali, territoriali, settoriali e individuali. In particolare, il Fondo: - promuove e finanzia attività di qualificazione e di riqualificazione per le figure professionali di specifico interesse del settore terziario, nonché per i lavoratori a rischio di esclusione del mercato del lavoro; - promuove e finanzia anche azioni individuali di formazione continua dei lavoratori dipendenti; - promuove e finanzia attività di sostegno ai piani per la formazione continua; - promuove interventi di formazione continua sull'igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro, compatibilmente con la normativa nazionale e europea in materia di aiuti di stato.

FORAGRI

www.foragri.com

Codice adesione Inps	FAGR
Anno di costituzione	2006
Parti costituenti	Confagricoltura; Coldiretti; Cia e Cgil, Cisl, Uil, Confindustria
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 14 dicembre 2006• Atto costitutivo 20 dicembre 2006• Statuto 15 marzo 2022 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 16 dicembre 2024 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 40 del 28 febbraio 2007
Modello di organizzazione	Il Fondo è organizzato su base nazionale.
Ambiti/Settori di applicazione	Agricoltura Possono aderire imprese anche di altri settori È presente una sezione denominata Foragri-Dirigenti, dedicata ai dirigenti del settore
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo promuove e finanzia piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali concordati tra le parti sociali ed eventuali ulteriori iniziative propedeutiche. Sono ammesse tutte le tematiche, preferibilmente innovative e specialistiche di settore come quello che riguardano i temi dello sviluppo delle imprese, il sostegno alla loro competitività, introduzione delle innovazioni, internazionalizzazione, sviluppo e integrazione delle filiere, tutela e salvaguardia ambientale, tecniche agronomiche, certificazioni di qualità, introduzione di tecnologie innovative, transizione digitale. Particolarmente significative anche le attività formative rivolte ai lavoratori extracomunitari con particolare riguardo alla formazione obbligatoria, alla lingua italiana, alle tecniche di base.

FORMAZIENDA

www.formazienda.com

Codice adesione Inps	FORM
Anno di costituzione	2008
Parti costituenti	Sistema Impresa (Confederazione Nazionale Autonoma Italiana del Commercio, Turismo, Servizi, Professioni e PMI); Confsal (Confederazione Generale dei Sindacati Autonomi dei Lavoratori)
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 12 gennaio 2008• Atto costitutivo 18 settembre 2008• Statuto 2017 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento luglio 2019 (ultimo approvato)
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 251 del 31 ottobre 2008
Modello di organizzazione	Il Fondo è organizzato su base nazionale con sede a Crema e rappresentanze a Roma.
Ambiti/Settori di applicazione	Commercio, del turismo, dei servizi, delle professioni e delle piccole e medie imprese. Possono aderire le imprese di tutti i settori economici, compreso quello dell'agricoltura.
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo promuove e finanzia piani formativi individuali, aziendali, territoriali o settoriali, concordati tra le parti. Nell'ambito delle attività del Fondo vengono evidenziate, tra le altre, le seguenti priorità: <ul style="list-style-type: none">- promuovere e finanziare attività di qualificazione e di riqualificazione per gli addetti dei comparti economici nonché per quelli a rischio di esclusione dal mercato del lavoro;- promuovere e finanziare attività di monitoraggio dei fabbisogni formativi e delle attività realizzate;- promuovere e finanziare attività di sostegno ai piani per la formazione continua;- promuovere e finanziare interventi di formazione continua nei luoghi di lavoro compresa la formazione obbligatoria;- promuovere e finanziare misure di sostegno al reddito per i lavoratori che si trovano in situazioni di riorganizzazione, riduzione e/o sospensione dal lavoro.

FOR.TE.
Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la
Formazione continua nel Terziario

www.fondoforte.it

Codice adesione Inps	FITE
Anno di costituzione	2002
Parti costituenti	Confcommercio, Abi, Ania, Confetra e Cgil, Cisl e Uil, dal 31 ottobre 2007 Abi, Ania non sono più parte del Fondo
Atti costitutivi	<ul style="list-style-type: none">• Accordo interconfederale 25 luglio 2001• Atto costitutivo del 5 settembre 2002• Accordo interconfederale 31 ottobre 2007 - Risoluzione consensuale dal Fondo "FOR.TE." delle organizzazioni datoriali Abi e Ania• Statuto 25 novembre 2021 (ultimo approvato)
Atti di regolazione	<ul style="list-style-type: none">• Regolamento 29 aprile 2022
Provvedimento di autorizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Decreto ministeriale n. 188 del 31 ottobre 2002
Modello di organizzazione	Il Fondo può articolarsi su base territoriale o su base nazionale. Il Fondo non si è dotato di articolazioni territoriali.
Ambiti/Settori di applicazione	Settore terziario: commercio, turismo, servizi, logistica, spedizioni e trasporto. Al Fondo aderiscono e possono aderire aziende di altri settori.
Tipologie di attività finanziate	Il Fondo promuove e finanzia Piani e Progetti formativi aziendali, pluri aziendali, territoriali, settoriali e individuali. In particolare, finanzia: a) attività di qualificazione e di riqualificazione per figure professionali di specifico interesse dei datori di lavoro iscritti al Fondo e dei lavoratori a rischio di esclusione dal mercato del lavoro; b) azioni individuali di formazione continua dei lavoratori dipendenti; c) azioni propedeutiche ai piani formativi; d) la formazione volta alla realizzazione di azioni positive per favorire le pari opportunità; e) interventi formativi sulla sicurezza nel rispetto di quanto disposto dai Regolamenti UE in tema di aiuti alla formazione; f) attività mirate a specifici settori e/o territori.

4. Schede dati Fondi

FONARCOM

Numero aziende aderenti	158.517
Numero dipendenti delle imprese aderenti	1.286.555
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Cifa e Confisal	2.592
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	6116%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Cifa e Confisal	13.772
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	9342%

FOR.TE.

Numero aziende aderenti	79.757
Numero dipendenti delle imprese aderenti	989.706
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confcommercio e Confetra	632.230
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	13%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confcommercio e Confetra	4.571.190
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	22%

FAP I – Fondo formazione piccole medie imprese

Parti costituenti: Confapi e Cgil, Cisl, Uil	
Numero aziende aderenti	19.862
Numero dipendenti delle imprese aderenti	213.119
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confapi e Cgil, Cisl, Uil	75.761
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	26%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confapi e Cgil, Cisl, Uil	1.030.656
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	21%

FBA – Fondo Banche Assicurazioni

Parti costituenti: Abi, Ania e Cgil, Cisl Uil	
Numero aziende aderenti	890
Numero dipendenti delle imprese aderenti	230.759
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Abi, Ania e Cgil, Cisl Uil	3.393
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	26%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Abi, Ania e Cgil, Cisl Uil	378.165
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	61%

FON.COOP

Parti costituenti: Agci, Confcooperative, Legacoop e Cgil, Cisl, Uil	
Numero aziende aderenti	11.570
Numero dipendenti delle imprese aderenti	444.863
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Agci, Confcooperative, Legacoop e Cgil, Cisl, Uil	209.374
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	6%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Agci, Confcooperative, Legacoop e Cgil, Cisl, Uil	2.759.307
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	16%

FONDARTIGIANATO

Parti costituenti: Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai e Cgil, Cisl, Uil	
Numero aziende aderenti	91.455
Numero dipendenti delle imprese aderenti	459.300
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai e Cgil, Cisl, Uil	357.766
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	26%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai e Cgil, Cisl, Uil	1.829.475
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	25%

FOND.E.R. - Fondo Enti Religiosi

Parti costituenti: Agidae e Cgil, Cisl, Uil	
Numero aziende aderenti	8.363
Numero dipendenti delle imprese aderenti	121.578
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Agidae e Cgil, Cisl, Uil	2.847
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	294%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Agidae e Cgil, Cisl, Uil	52.667
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	231%

FONDIMPRESA

Parti costituenti: Confindustria e Cgil, Cisl, Uil	
Numero aziende aderenti	133.455
Numero dipendenti delle imprese aderenti	4.558.550
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confindustria e Cgil, Cisl, Uil	237.033
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	56%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confindustria e Cgil, Cisl, Uil	5.806.053
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	79%

FONDIR

Parti costituenti: Confcommercio; Abi; Ania; Confetra e Manageritalia, First/Cisl, Fidia; Unisin

Numero aziende aderenti

4.171

Numero dipendenti delle imprese aderenti

24.729

Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confcommercio; Abi; Ania; Confetra e Manageritalia, First/Cisl, Fidia; Unisin

9.425

Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema

44%

Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confcommercio; Abi; Ania; Confetra e Manageritalia, First/Cisl, Fidia; Unisin

39.696

Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema

62%

FONDIRIGENTI

Parti costituenti: Confindustria e Federmanager

Numero aziende aderenti

13.649

Numero dipendenti delle imprese aderenti

82.405

Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confindustria e Federmanager

12.274

Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema

111%

Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confindustria e Federmanager

69.695

Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema

118%

FONDITALIA - Fondo Formazione Italia

Parti costituenti: FederTerziario e Ugl	
Numero aziende aderenti	56.593
Numero dipendenti delle imprese aderenti	371.697
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali FederTerziario e Ugl	7.777
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	728%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali FederTerziario e Ugl	40.779
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	911%

FONDO CONOSCENZA

Parti costituenti: Fenapi e Ciu, Ali Confsal	
Numero aziende aderenti	18.989
Numero dipendenti delle imprese aderenti	154.502
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Fenapi e Ciu, Ali Confsal	508
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	3738%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Fenapi e Ciu, Ali Confsal	1.628
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	9490%

FONDO INNOVA

Parti costituenti: Anpit e Cisl	operativo dal 2024
Numero aziende aderenti	mancano dati
Numero dipendenti delle imprese aderenti	
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Anpit e Cisl	10.740
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Anpit e Cisl	140.209
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	

FONDOLAVORO

Parti costituenti: Unsic e Ugl	
Numero aziende aderenti	22.527
Numero dipendenti delle imprese aderenti	143.858
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Unsic e Ugl	33
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	68264%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Unsic e Ugl	179
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	80368%

FONDOPROFESSIONI

Parti costituenti: Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa e Cgil, Cisl e Uil	
Numero aziende aderenti	35.498
Numero dipendenti delle imprese aderenti	142.621
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa e Cgil, Cisl e Uil	129.638
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	27%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa e Cgil, Cisl e Uil	327.574
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	44%

FONSERVIZI - Fondo formazione servizi pubblici industriali

Parti costituenti: Confservizi (Asstra, Utilitalia) e Cgil, Cisl, Uil	
Numero aziende aderenti	4.057
Numero dipendenti delle imprese aderenti	164.544
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confservizi (Asstra, Utilitalia) e Cgil, Cisl, Uil	6.303
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	64%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confservizi (Asstra, Utilitalia) e Cgil, Cisl, Uil	359.461
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	46%

FONTER

Parti costituenti: Confesercenti e Cgil, Cisl, Uil	
Numero aziende aderenti	22.309
Numero dipendenti delle imprese aderenti	244.144
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confesercenti e Cgil, Cisl, Uil	31.313
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	71%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confesercenti e Cgil, Cisl, Uil	195.316
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	125%

FORAGRI

Parti costituenti: Confagricoltura; Coldiretti; Cia e Cgil, Cisl, Uil, Confederdia	
Numero aziende aderenti	3.423
Numero dipendenti delle imprese aderenti	29.602
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confagricoltura; Coldiretti; Cia e Cgil, Cisl, Uil, Confederdia	2.087
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	164%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Confagricoltura; Coldiretti; Cia e Cgil, Cisl, Uil, Confederdia	10.013
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	296%

FORMAZIENDA

Parti costituenti: Sistema Impresa (Confederazione Nazionale Autonoma Italiana del Commercio, Turismo, Servizi, Professioni e PMI) e Confsal	
Numero aziende aderenti	80.762
Numero dipendenti delle imprese aderenti	697.183
Numero aziende che applicano CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Sistema Impresa e Confsal	1.821
Incidenza delle aziende aderenti su aziende che applicano CCNL del sistema	4435%
Numero dipendenti coperti da CCNL riconducibili ai sistemi di relazioni industriali Sistema Impresa e Confsal	13.327
Incidenza dei lavoratori aderenti su lavoratori coperti da CCNL del sistema	5231%



BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

ADAPT (a cura di), *Fondi interprofessionali: ruolo ed evoluzione. Studio progettuale per l'implementazione delle Linee guida per la formazione nel 2010 nell'ambito del Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la Formazione Continua del terziario*, 2011

Casano L., *Il sistema della formazione continua nel decreto legislativo n. 150/2015*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2016, n. 2, pp. 455-470

Franzosi C., Premutico D., *Analisi del sistema dei fondi interprofessionali e possibili prospettive*, in *Professionalità Studi*, 2017, n. 2, pp. 26-50

Galvan G., *Il vuoto normativo ed il dibattito sui fondi interprofessionali*, in *Professionalità Studi*, 2017, n. 2, pp. 111-127

Impellizzieri G., *La formazione dei lavoratori nei contratti collettivi tra vecchi e nuovi modelli*, in *Il lavoro nella Giurisprudenza*, 2023, n. 3, pp. 247-256

Inapp, *Evoluzione dei dispositivi per la formazione continua gestita dai Fondi Interprofessionali*, 2026

Inapp, *La qualità della formazione continua e i Fondi interprofessionali: i risultati della ricerca Inapp*, 2025

Inapp, *La qualità nella formazione continua: un confronto tra i dispositivi di accreditamento dei fondi interprofessionali e gli standard europei EQAVET*, 2025

Nardo C., *Fondi interprofessionali per la formazione continua tra dato normativo e realtà: una prima mappatura*, in *Professionalità Studi*, 2022, n. 4, pp. 200-338

Negri S., *Nuove questioni sulla formazione continua. Scenari e prospettive*, Report presentato al 1° forum sulla formazione continua, For.Te., Villa D'Este-Cernobbio, 20-21 ottobre 2022

Negri S., *Una riflessione sul sistema della formazione continua in Italia: stato attuale, problemi aperti e possibili sviluppi*, in *Professionalità Studi*, 2022, n. 4, pp. 169-199

OECD, *Adult Learning in Italy: What Role for Training Funds?*, 2019

Pisicchio E., Rustico L., *Fondi Interprofessionali: ruolo ed evoluzione*, Bollettino speciale ADAPT, 2011, n. 61

Proia G., *I Fondi interprofessionali per la formazione continua: natura, problemi e prospettive*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2006, n. 1, pp. 470-482

Tiraboschi M., *I fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua in*

Italia: bilancio di una esperienza, in *Professionalità Studi*, 2022, n. 4, pp. 141-168

Tiraboschi M., *Scenari e prospettive evolutive per il fondo For.te. I fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua venti anni dopo*, Report presentato al 1° forum sulla formazione continua, For.Te., Villa D'Este-Cernobbio, 20-21 ottobre 2022

Treu T., *Formazione e politiche del lavoro nelle transizioni*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2025, n. 501

Rapporti istituzionali sulla formazione continua

Rapporto 2004 sulla formazione continua in Italia, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2005

Rapporto 2006 sulla formazione continua, Isfol, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2007

Rapporto 2007 sulla formazione continua, Isfol, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2007

Rapporto 2008 sulla formazione continua, Isfol, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2008

Rapporto 2009 sulla formazione continua, Isfol, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2009

Rapporto annuale sulla formazione continua 2010, Isfol, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2010

XII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2010-2011, Isfol, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2012

XIII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2011-2012, Isfol, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2012

XIV Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2012-2013, Isfol, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2013

XV Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2013-2014, Isfol, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2014

XVI Rapporto sulla Formazione continua. Annualità 2014-2015, Isfol, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2015

XVII Rapporto sulla Formazione continua. Annualità 2015-2016, Inapp, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2016

XVIII Rapporto sulla Formazione continua. Annualità 2016-2017, Anpal, Inapp, 2018

XIX Rapporto sulla Formazione continua. Annualità 2017-2018, Anpal, Inapp, 2020

XX/XXI Rapporto sulla Formazione continua. Annualità 2018-2019-2020, Anpal, Inapp, 2021

XXII Rapporto sulla Formazione continua. Annualità 2020-2021, Anpal, Inapp, 2022

XXIII Rapporto sulla Formazione continua. Annualità 2021-2022, Anpal, Inapp, 2023

XXIV Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2023-2024, Anpal, Inapp, 2025

Cedefop, Continuing vocational training in EU enterprises: developments and challenges ahead, Cedefop Research Paper, 2019, n. 73

Gruppo di lavoro

Matteo Colombo

Giorgio Impellizzieri

Marco Menegotto

Jacopo Sala

Silvia Spattini

Michele Tiraboschi (responsabile scientifico)

Redazione editoriale

Maria Carlotta Filipozzi

Laura Magni

Lavinia Serrani

La presente ricerca è stata realizzata dalla Scuola di alta formazione di ADAPT per il Fondo For.Te. e consegnata al Fondo nel dicembre 2025