



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LA FORMAZIONE CONTINUA:
STRATEGIA DI INNOVAZIONE E
COMPETITIVITÀ**

**LIFELONG LEARNING:
INNOVATION AND COMPETITIVENESS
STRATEGY**

**Relatore:
Prof.ssa Laura Trucchia**

**Rapporto Finale di:
Francesca Pieroni**

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1 - I FONDI PARITETICI INTERPROFESSIONALI NAZIONALI	
1.1.Le origini.....	5
1.2.La normativa per la formazione continua.....	9
1.3.La mission.....	12
1.3.1. Le tipologie dei fondi e i settori interessati.....	15
1.4.Le parti sociali coinvolte.....	18
CAPITOLO 2 - IL FONDO LEADER NEL SISTEMA DELLA FORMAZIONE CONTINUA: FONDIMPRESA	
2.1.Il ruolo di Fondimpresa nel panorama nazionale di produzione...23	
2.2.Il funzionamento di Fondimpresa.....25	
2.2.1.Il Conto Formazione.....27	
2.2.2.Il Conto di Sistema.....29	
2.3. L'evoluzione di Fondimpresa: dalla sua nascita ad oggi.....32	
CONCLUSIONE	37
BIBLIOGRAFIA	41
SITOGRAFIA	44

INTRODUZIONE

Il presente lavoro si propone di analizzare la cultura della formazione continua, un'opportunità di sviluppo per le imprese e una garanzia di occupabilità per i lavoratori.

La formazione è un processo di crescita e di sviluppo professionale, volto a fornire le capacità competitive che permettono l'adeguamento ai continui cambiamenti tecnologici e organizzativi.

I Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua, istituiti ai sensi dell'art.118 della Legge n.388/2000, sono organismi di natura associativa promossi dalle organizzazioni delle Parti Sociali mediante specifici Accordi interconfederali convenuti dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale.

Tali enti hanno la finalità di finanziare i piani formativi aziendali, territoriali, settoriali ed anche individuali che le imprese decidono di realizzare per i propri dipendenti e devono essere concordati con le Parti Sociali.

Le sfide tecnologiche degli ultimi tempi hanno stimolato le imprese a realizzare e a rimodulare gli strumenti necessari per essere più competitive in un mercato flessibilizzato. È indispensabile che le imprese si focalizzino sull'innovazione investendo maggiormente sul capitale umano.

La formazione permette di creare un valore aggiunto alle aziende fornendo ad esse nuove competenze in linea con obiettivi aziendali.

L'elaborato è suddiviso in due capitoli.

La prima parte mette in luce le origini e i fondamenti dei Fondi Paritetici Interprofessionali che costituiscono la *spina dorsale* della Formazione continua del nostro Paese.

L'aspetto normativo evidenzia come la loro nascita abbia seguito un percorso tumultuoso, ma allo stesso modo ne rimarca la sua importanza sostanziale senza la quale non si sarebbero realizzate le premesse per dare vita a un sistema di Politica attiva del lavoro. In questo scenario i lavoratori hanno un ruolo dinamico all'interno del mercato del lavoro e sono gli attori che contribuiscono in prima linea a promuovere un progresso sociale oltre che economico.

Il secondo capitolo si focalizza sulla struttura e la gestione di Fondimpresa, il Fondo leader in Italia, che contribuisce a promuovere attività formative strategiche in un'economia di mercato fortemente concorrenziale, convergendo ai bisogni dei singoli lavoratori.

Fondimpresa eroga i finanziamenti alle imprese mediante due principali canali, il Conto Formazione e il Conto di Sistema, pensati per tutte le categorie di aziende. Lo studio che ho realizzato, è stato possibile grazie all'attività formativa che ho svolto durante lo stage a Confindustria Centro Adriatico che mi ha permesso di conoscere il sistema dei Fondi Interprofessionali e in modo particolare le funzioni che svolge Fondimpresa, in merito alla formazione continua.

L'esperienza che mi è stata offerta ha permesso, attraverso un metodo deduttivo e induttivo, di realizzare questo elaborato e di comprendere l'importanza dello studio e della formazione che dovrebbero essere sempre promosse e incentivate.

CAPITOLO 1

I FONDI PARITETICI INTERPROFESSIONALI NAZIONALI

1.1. LE ORIGINI

I fondamenti e l'importanza della formazione per lo sviluppo professionale si evincono dal primo e dal secondo comma dall'art.35 della Costituzione:

“La Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni.

Cura la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori”.

Una forte necessità dell'attuale scenario lavorativo è quella di migliorare la professionalità. Sin dall'inizio i giovani lavoratori sono chiamati a diventare responsabili e autonomi nel gestire i progetti professionali in quanto si richiede un'elevata capacità adattiva volta all'acquisizione di nuove competenze.

La formazione continua negli ultimi anni è diventata una priorità che non può essere trascurata come affermano Carlo Callieri e Bruno Trentin¹:

“La formazione continua è un processo di miglioramento di qualificazione e di sviluppo professionale delle persone che lavorano, assicurando alle imprese ed

¹ C. Callieri- B. Trentin, *il lavoro possibile. Prospettive di inizio millennio. Dialogo con Angelo Varni*, Rosenberg & Sellier Editore, Torino, 1997.

agli operatori economici sia pubblici che privati, capacità competitiva e quindi adattabilità ai cambiamenti tecnologici ed organizzativi”.

La formazione continua è un diritto che il datore non può negare qualora vengano assegnate delle mansioni per le quali il lavoratore non ha le competenze adeguate.

La sentenza della Corte di Cassazione 8527/2011 si appella a tale precetto in base al quale la mancata istruzione determina l'imprudente imperizia che lede la dignità personale e il prestigio professionale.

I canali per la formazione in Italia possono essere distinti in tre tipologie: il finanziamento privato integralmente a carico dell'azienda, i Fondi pubblici e i Fondi Paritetici Interprofessionali Nazionali per la formazione continua².

Questi ultimi sono stati istituiti in Italia nel 2000 con la Legge n. 388, in particolare con l'articolo 118, successivamente modificato all'art.48 della Legge n. 289/2002. La nascita dei Fondi Interprofessionali risponde al principio di sussidiarietà orizzontale in riferimento all'art. 118 comma 4 della Costituzione.

I Fondi Paritetici Interprofessionali Nazionali come definiti dall'ISOLF *“sono organismi di natura associativa promossi dalle organizzazioni di rappresentanza delle Parti Sociali attraverso Accordi Interconfederali stipulati dalle*

² Arzuffi A., 2018, Fondi Interprofessionali: movimento formativo o istituzione educativa? , *Professionalità*, p.29

organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentativi sul piano nazionale”.

I Fondi Interprofessionali sono autorizzati e delegati per eseguire alcune funzioni strategiche dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali cui spetta anche il ruolo di monitorare e vigilare sulla loro gestione.

La finalità di questo organismo è creare un valore aggiunto alle imprese italiane per migliorare la loro competitività e sostenere l’occupabilità dei lavoratori.

Soddisfare gli interessi di parte garantisce la promozione di un interesse pubblico, proficuo per l’intera collettività.

Il compito dei Fondi Interprofessionali è quello di promuovere e finanziare piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali concordati con le parti sociali. I Fondi interprofessionali si finanziano attraverso il contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria erogato dalle imprese (la quota dello 0,30% del monte retribuzione versata mensilmente dai datori di lavoro all’INPS) a uno dei Fondi autorizzati per la formazione continua dei propri lavoratori. L’adesione ad un Fondo può essere effettuata esclusivamente dal datore di lavoro e non comporta nessun aggravio di costi per quest’ultimo, il quale può scegliere anche di non aderire a nessun Fondo conservando l’obbligo del versamento del contributo all’INPS.

FondItalia prevede che lo 0,30% venga obbligatoriamente versato dai datori di lavoro come previsto dalla Legge n. 875/1978 per³: lavoratori dipendenti del settore privato, dirigenti, quadri, impiegati, operai, soci lavoratori di cooperativa con in rapporto di lavoro subordinato (Legge n. 142/2001) e gli operatori del settore agricolo (riferimento alla Circolare INPS n° 34/2008).

Dal 2009 sono stati inclusi i dipendenti di imprese ex Aziende di Stato e municipalizzate.

La Legge n. 92/2012, la cosiddetta “Riforma Fornero” e la successiva Circolare INPS n. 140/2012 hanno incluso nuove categorie di lavoratori⁴:

- apprendisti;
- soci lavoratori delle cooperative del DPR n. 602/70 e dalla Legge n. 250/58;
- il personale artistico, cinematografico e teatrale con contratto di lavoro subordinato.

³ <https://www.fonditalia.org.it>

⁴ Galvan G., *I FONDI INTERPROFESSIONALI Cosa sono, cosa offrono e come funzionano*, Franco Angeli Editore, Milano, 2014.

1.2. LA NORMATIVA PER LA FORMAZIONE CONTINUA

I Fondi Paritetici Interprofessionali Nazionali sono nati dopo una lunga gestazione. Il primordio della formazione professionale è attribuibile alla legge quadro n. 845 del 1978 da cui si evince l'attuazione degli artt. 3, 4, 35, 38 della Costituzione per promuovere il diritto al lavoro e per favorire la formazione professionale considerata il principale strumento della politica attiva del lavoro. Il legislatore con la Legge n. 236/1993 contribuisce al finanziamento di interventi volti alla formazione continua e all'aggiornamento degli operatori della formazione professionale da parte del Ministero del lavoro e della previdenza sociale, delle regioni e delle province autonome.

Per la prima volta i Fondi sono stati oggetto di interesse nel Patto per il lavoro sottoscritto dal Governo e dalle Parti sociali il 24 settembre del 1996 in cui veniva espresso l'impegno a sviluppare la formazione continua⁵.

La Legge n. 196/1997, il cosiddetto "Pacchetto Treu"⁶, ha permesso il riordino della formazione professionale prevedendo la devoluzione progressiva delle risorse derivanti dallo 0,30% a Fondi Nazionali di tipo privatistico.

⁵Di Corrado G., 2019, Fondi interprofessionali: un sistema per incentivare la formazione, *Diritto & Patrica del Lavoro*, n.36, p.1437.

⁶ Mazzoli G., *Pro fondi. Guida ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua*, Franco Angeli Editore, Milano, 2006.

Un'ulteriore tappa fondamentale è rappresentata dall' accordo del 22 dicembre 1998, denominato "Patto di Natale", in cui il Governo si impegna alla rapida *"costituzione del Fondo Interprofessionale per la formazione continua, secondo le modalità delineate dal regolamento di attuazione della Legge 196/1997.*

Il fondo sosterrà la realizzazione di interventi di formazione continua previsti dai piani formativi aziendali e territoriali concordati fra le Parti Sociali (...)".

I Fondi Paritetici Interprofessionali Nazionali per la formazione continua vengono istituiti ufficialmente con l'art.118 della Legge n. 388/2000 modificato dall'art.48 della Legge n. 289/2002:

"Al fine di promuovere, in coerenza con la programmazione regionale e con le funzioni di indirizzo attribuite al Ministero del lavoro e della previdenza sociale, lo sviluppo della formazione continua, in un'ottica di competitività delle imprese e di garanzia di occupabilità dei lavoratori, possono essere istituiti, (...) fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua".

I fondi possono essere costituiti per il settore economico dell'industria, dell'agricoltura, del terziario e dell'artigianato ma anche per altri settori nel rispetto delle disposizioni previste del comma 6 dell'art.118 della Legge n. 388/200.

È importante considerare il quadro di accordi con le Regioni in cui agiscono i Fondi Interprofessionali.

La Corte costituzionale con la sentenza n.51/2005 ha chiarito il contenzioso che era stato sollevato dalla Regione Emilia Romagna.

Il contenzioso si riferiva all'esistenza dei Fondi Interprofessionali nell'ambito della formazione professionale e alla loro competenza.

La Regione riteneva illegittimo che la formazione professionale fosse organizzata e gestita a livello nazionale poiché in violazione del 4 comma dell'art.117 della Costituzione. Inoltre la stessa, riteneva che in base all'art.118 della Costituzione il potere amministrativo dei Fondi Interprofessionali spettasse alla Regioni.

La Corte costituzionale reputava che i Fondi Interprofessionali possedessero carattere nazionale, e fossero soggetti dotati di personalità giuridica.

In questa sentenza, si ribadisce che dal punto di vista dell'attività svolta, i Fondi gestiscono contributi connessi all'assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione che per altro sono assoggettati alla materia di Previdenza Sociale (competenza esclusiva dello Stato) in base all'art.117 della Costituzione.

Per queste tre motivazioni la Corte ha ritenuto che alle Regioni spettasse una competenza legislativa residuale come di seguito riportato: *“Perciò la riserva alla competenza legislativa regionale residuale della formazione professionale non può precludere allo Stato la competenza di riconoscere a soggetti privati la facoltà di istituire , in tale materia, i Fondi Interprofessionali operanti sull'intero territorio nazionale, di specificare la loro natura giuridica, di affidare ad autorità*

amministrative statali poteri di vigilanza su di essi, anche in considerazione della natura previdenziale dei contributi che vi affluiscono⁷”.

Il 17 aprile del 2007 è stato siglato un accordo tripartito tra Ministero del Lavoro, Regioni, Province Autonome e parti sociali al fine di realizzare una mission comune dal punto di vista dei sistemi da adottare, condividendo anche strategie territoriali che permettano di programmare coerentemente le iniziative di formazione continua, favorendo l’adesione ai lavoratori e alle imprese.

1.3. LA MISSION

La formazione professionale, come indicato nelle linee guide dell’ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro), è uno strumento di politica attiva del lavoro inteso a promuovere la produzione, l’occupazione ed è volto a ridisegnare modelli organizzativi di lavoro in stretta connessione con il progresso scientifico e tecnologico.

Questo sistema di formazione adotta strategie di *lifelong learning*: un processo di apprendimento permanente che accompagna l’individuo per tutto l’arco della vita.

⁷ Sentenza n. 51/2005 della Corte costituzionale.

La finalità dei Fondi interprofessionali è di valorizzare il capitale umano⁸, per migliorarne le condizioni sociali e incrementarne le competenze professionali. Allo stesso tempo, il loro impiego favorisce la capacità di adattamento ai continui mutamenti generati dal processo di globalizzazione, dalla flessibilità e dall'instabilità del mercato del lavoro, con l'obiettivo di disincentivare l'accrescere delle disuguaglianze e dell'esclusione sociale.

I Fondi Interprofessionali promuovono e finanziano piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali concordati con le parti sociali.

I rispettivi Piani hanno per oggetto una serie di attività formative e non formative (o attività propedeutiche successive a quelle formative) dedicate ai lavoratori dipendenti aderenti al Fondo Interprofessionale.

La Legge n.148/2011 enuncia che i Piani possono essere destinati anche ai lavoratori con contratti di apprendistato e a progetto.

I Piani formativi gestiti dai Fondi prevedono un'attiva partecipazione delle Organizzazioni sindacali in tutte le sue fasi a tutela del lavoratore: dalla sua elaborazione alla sua realizzazione. La formazione continua non soddisfa solo le esigenze delle imprese (datori di lavoro) ma anche dei loro dipendenti che hanno

⁸ Raffa M., 2009, Fondimpresa La cultura preziosa della Formazione, *Quale impresa*, n. 5/6, pp.24-

la possibilità di riqualificarsi e di acquisire nuove certificazioni per contrastare la rapida senescenza delle competenze in ambito lavorativo.

La legge n. 92/2012 nell'art. 4 disciplina il sistema nazionale di certificazione delle competenze in cui si delega al Governo *“l'individuazione e la validazione degli apprendimenti formali e informali”*.

Il legislatore promuove politiche a sostegno della crescita personale, culturale e professionale. Lo si può comprendere dal D.lgs. n. 13/2013 nell'art.1 comma 1: *“La Repubblica, nell'ambito delle politiche pubbliche di istruzione, formazione, lavoro, competitività, cittadinanza attiva e del welfare, promuove l'apprendimento permanente quale **diritto della persona e assicura a tutti pari opportunità di riconoscimento e valorizzazione delle competenze** comunque acquisite in accordo con le abitudini e le scelte individuali e in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale”*.

Migliorare l'istruzione e l'ingresso nel mercato del lavoro, valorizzare le competenze acquisite in un contesto geografico-professionale, potenziare l'innovazione e favorire una maggiore digitalizzazione sono interessi condivisi dalla “Strategia Europa 2020” che promuove un'economia basata sulla “Crescita intelligente”.

Prefiggersi obiettivi comuni permette di muoversi nella medesima direzione per raggiungere, attraverso uno sforzo collettivo e un aiuto reciproco, il medesimo scopo favorendo l'interesse della società e migliorandone la sua qualità.

1.3.1. LE TIPOLOGIE DEI FONDI E I SETTORI INTERESSATI

I Fondi Interprofessionali autorizzati dal Ministero del lavoro sono 22, di cui 19 sono operativi e tre di questi sono dedicati ai Dirigenti⁹.

I fondi operativi sono¹⁰:

- FonARcom: è il Fondo del comparto del terziario, dell'artigianato e delle piccole e medie imprese;
- Fon.Coop: è il Fondo delle imprese cooperative;
- Fond.E.R.: è il Fondo degli enti ecclesiastici, associazioni, fondazioni, cooperative, imprese e aziende di ispirazione religiosa;
- Fondimpresa: è il Fondo delle imprese;
- Fondir: è il Fondo dei dirigenti del terziario;
- Fondirigenti: è il Fondo dei dirigenti delle aziende produttrici di beni e servizi;
- FondItalia: è il Fondo nei settori economici dell'industria e delle piccole e medie imprese;
- FondArtigianato: è il Fondo delle imprese artigiane;

⁹ <https://www.isfol.it>

¹⁰ Dati di Fonte INPS in base XVIII *Rapporto sulla Formazione Continua 2016-2017*

- Fba – Fondo Banche Assicurazioni: è il Fondo del settore bancario e assicurativo;
- Fondo Dirigenti PMI: è il Fondo dei dirigenti delle piccole e medie imprese industriali;
- Fapi- Fondo Formazione PMI: è il Fondo delle piccole e medie imprese;
- Fonservizi (Fondo formazione servizi pubblici industriali);
- Fondolavoro: è il Fondo delle micro, piccole, medie e grandi imprese per la formazione continua;
- Fondoprofessioni: è il Fondo negli studi professionali e nelle aziende ad essi collegate;
- Fon.Ter (Fondo paritetico interprofessionale per la formazione continua del terziario);
- For.Agri (Fondo paritetico interprofessionale per la formazione continua in agricoltura);
- FormAzienda: è il Fondo nel comparto del commercio, del turismo, dei servizi, delle professioni e delle piccole e medie imprese.
- For.Te.è il Fondo del settore terziario;
- Fondo conoscenza: è il Fondo nel comparto commercio-turismo-servizi della piccola e media impresa.

Da questa estrema frammentazione si possono trarre due considerazioni antitetiche: la prima favorisce una maggiore e più adatta scelta da parte delle imprese ad aderire a determinati Fondi che rispecchiano la dimensione e la mission preposta, l'altra mette in luce un'eccessiva suddivisione che ostacola lo sviluppo di politiche comuni.

Dal XVIII *Rapporto sulla Formazione Continua 2016-2017*¹¹ si evidenzia un aumento delle imprese aderenti ai Fondi Paritetici Interprofessionali per dipendenti per un totale di 948.657, di cui 19.911 aderiscono anche ai Fondi Dirigenti.

FIGURA A - *Distribuzione per macroaree territoriali delle adesioni e dei lavoratori delle imprese aderenti - (valori assoluti e ripartizioni % per aree regionali- ottobre 2017)*

MACRO-AREA TERRITORIALE	ADESIONI	RIP.%	LAVORATORI	RIP. %
NORD OVEST	248.595	24,9%	3.601.343	34,0%
NORD EST	244.836	24,5%	2.627.013	24,8%
CENTRO	168.923	16,9%	2.238.401	21,1%
SUD E ISOLE	337.053	33,7%	2.133.002	20,1%
Italia	999.407	100,0%	10.599.759	100,0%

*Nota: * Al netto delle imprese in cui non è presente alcun dato sul numero di lavoratori*

La tavola non contempla i dati dei Fondi chiusi dopo il commissariamento: Fo.In.Coop, Fond.Agr, Fondazienda

Fonte: Elaborazione Anpal su dati INPS (banca dati Uniemens)

¹¹ Il Rapporto è stato elaborato dall'ANPAL (Struttura II – Monitoraggio e valutazione della formazione professionale e del Fondo sociale europeo - Responsabile: Andrea Simoncini) anche ai fini della Relazione al Parlamento di cui all'articolo 66 della legge 144/99 e finanziato dal Pon Spao – Asse 2 Istruzione e formazione

La figura A mostra dati relativi alle adesioni per macroaree territoriali, da cui si può constatare un maggior numero di imprese aderenti nel Sud e nelle Isole (il 33,7% del totale).

Per quanto riguarda il numero dei lavoratori si evince la percentuale più alta nell'area Nord Ovest (il 34%) in cui, come dichiara l'ANPAL nel suo rapporto, hanno sede le attività economiche-produttive di dimensione maggiore.

La stessa agenzia infatti sostiene la stabilizzazione del dato poiché ogni anno si assiste ad un aumento significativo.

1.4.LE PARTI SOCIALI COINVOLTE

I Fondi Paritetici Interprofessionali Nazionali nascono dall'interesse delle parti sociali a supportare e a finanziare la formazione continua per gli occupati.

Le motivazioni legate a questa Istituzione sono molteplici come di seguito indicate¹²:

- il processo di digitalizzazione: elevata domanda di professioni legate alla rivoluzione digitale (come big data e intelligenza artificiale) e alla green economy;

¹² Arzuffi A., 2018, Fondi Interprofessionali: movimento formativo o istituzione educativa, *Professionalità*, p.33-36.

- l'innalzamento dell'età pensionistica: i lavoratori con elevata anzianità lavorativa, inseriti già da tempo nel mercato del lavoro, hanno bisogno di aggiornarsi e di riqualificarsi;
- il progresso tecnico-scientifico: la riduzione del ciclo di vita dei prodotti crea le condizioni per una ricerca sempre più innovativa;
- le competenze trasversali: l'esigenza di acquisire nuove conoscenze che mutano di pari passo con le nuove necessità sociali ed economiche.

Le parti sociali, in cui si contrappongono le organizzazioni datoriali e quelle sindacali dei lavoratori, assumono un ruolo centrale poiché senza di esse non si sarebbero costituiti i fondi.

Nel primo caso, le associazioni di rappresentanza delle imprese, hanno un rapporto diretto nella gestione e nell'adesione ai Fondi Interprofessionali.

Proprio in essi, le parti datoriali vedono un'opportunità per perseguire al meglio la loro *policy* e per ottenere vantaggi competitivi¹³ al fine di ampliare e agevolare i servizi o la produzione.

¹³ Tesauro G., 2018, I Fondi Interprofessionali nella Strategia d'impresa, *SINAPPSI*, n.1 p.49-59.

FIGURA B – *Distribuzione delle finalità dei piani approvati rispetto ai piani, alle imprese coinvolte e ai lavoratori partecipanti (gennaio 2016 – dicembre 2016; valore %)*

FINALITÀ	PIANI APPROVATI	PARTECIPAZIONI DEI LAVORATORI
COMPETITIVITÀ D'IMPRESA/INNOVAZIONE	29,7	29,0
COMPETITIVITÀ SETTORIALE	9,1	7,9
DATO NON DICHIARATO	0,8	1,6
DELOCALIZZAZIONE/INTERNAZIONALIZZAZIONE	1,8	1,9
FORMAZIONE EX-LEGE (OBBLIGATORIA)	11,5	16,0
FORMAZIONE IN INGRESSO	1,2	2,2
MANTENIMENTO OCCUPAZIONE	1,8	4,6
MANTENIMENTO/AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE	39,1	34,9
MOBILITÀ ESTERNA, OUTPLACEMENT, RICOLLOCAZIONE	0,3	0,3
SVILUPPO LOCALE	4,8	1,7
Totale	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Anpal su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI

La figura B tratta dal rapporto XVIII *Rapporto sulla Formazione Continua* 2016-2017 riporta le finalità dei piani approvati delle imprese coinvolte e i lavoratori che vi hanno partecipato. Dall'osservazione dei dati si possono constatare i tre poli principali, legati alla *policy* adottata per le imprese aderenti. I piani dedicati al *mantenimento/ aggiornamento delle competenze* detengono il 34,9% dei partecipanti, a seguire la *competitività d'impresa/innovazione*, chiave strategica per le imprese, occupa il 29% dei lavoratori. Il terzo elemento significativo riguarda la *formazione obbligatoria* che adopera l'11,5% dei piani approvati.

La formazione offerta dai Fondi Interprofessionali può considerarsi un'occasione soprattutto per le micro e le piccole imprese, che costituiscono il principale tessuto economico italiano¹⁴.

In questo modo tali imprese hanno la possibilità di essere più rappresentative.

Al contrario, come riporta l'ultimo studio dell'ANPAL sono le medie imprese quelle che hanno più difficoltà ad usufruire della formazione.

Nonostante questa tipologia di impresa ha importanti fabbisogni formativi e un alto potenziale, a causa dell'alta percentuale di lavoratori specializzati, non possiede sufficienti risorse per attivare determinati piani formativi.

Il sistema di concertazione interviene al fine di porre rimedio a tali mancanze.

Il rapporto tra le parti sociali permette di trovare una posizione di equilibrio incentrata sulla condivisione di risorse finanziarie.

I sindacati dei lavoratori garantiscono la rappresentanza dei lavoratori che non hanno la facoltà di scegliere né il Fondo Professionale a cui aderire né i progetti formativi proposti. I sindacati, infatti, vogliono che la formazione sia un beneficio anche per il lavoratore al di là del maggior rendimento economico-produttivo.

¹⁴ Serafini G.,2008 Fondimpresa: opportunità di sviluppo per le persone e le imprese, *Direzione del personale*, n.4, p.21

L'auspicio è quello di farlo accrescere nelle sue competenze in modo da essere, non solo per l'azienda ma per l'intero sistema sociale, una risorsa necessaria, fondamentale e insostituibile.

Allo stesso modo ciò costituisce un sistema di salvaguardia per il lavoratore.

I sindacati si prefiggono anche come obiettivo di estendere l'accesso ai lavoratori finora esclusi dalla formazione finanziata.

CAPITOLO 2

IL FONDO LEADER NEL SISTEMA DELLA FORMAZIONE

CONTINUA: FONDIMPRESA

2.1. IL RUOLO DI FONDIMPRESA NEL PANORAMA NAZIONALE DI PRODUZIONE

Fondimpresa è il Fondo Paritetico riconosciuto dal decreto ministeriale del 28 novembre del 2002 Interprofessionale Nazionale e composto da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil.

Il suo scopo è quello di finanziare la formazione continua per i lavoratori delle aziende che vi aderiscono nel rispetto dello Statuto, del Regolamento e dell'Accordo interconfederale che viene sottoscritto dai soci del fondo.

Fondimpresa è un'associazione paritetica che non ha scopo di lucro che si rivolge a tutte le tipologie di aziende indipendentemente dalla dimensione e dal settore¹⁵.

Inoltre, è il primo Fondo Interprofessionale in Italia, per il numero delle imprese che vi aderiscono e per le attività che sono state realizzate.

¹⁵ Bordogna L., 2019, L' accordo Confindustria-sindacati del 9 marzo 2018 su relazioni industriali e contrattazione collettiva, *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, p.137

Fondimpresa garantisce alle aziende la possibilità di realizzare una formazione sempre aggiornata in linea con le esigenze di ogni impresa, offrendo tempi ridotti. La formazione sollecita più formazione poiché un'azienda altamente qualificata investe maggiormente in percorsi formativi per adeguare il personale ad una professionalità elevata¹⁶. Tale considerazione, rappresenta una strategia vincente per assicurare l'occupabilità alle imprese già in difficoltà.

Fondimpresa grazie alla sua attività finanziaria permette di realizzare queste finalità attraverso modalità migliori e sicure.

Il sistema di gestione dei servizi di finanziamento per la formazione continua adottato da Fondimpresa viene gestito con un Sistema di Qualità conforme alla norma ISO 9001, il quale è stato certificato da Bureau Veritas, il leader mondiale nei servizi di ispezione.

In un contesto in cui vige una “*concorrenza globale*” è necessario mostrarsi più competitivi e mantenersi solidi. Solo una formazione continua dà la possibilità di effettuare una escalation produttiva di qualità.

In questo scenario non si possono trascurare i fabbisogni dei lavoratori, per questo ogni attività formativa promossa da Fondimpresa deve avere il consenso non solo

¹⁶ Salucci T., 2012, Fondimpresa finanzia la formazione a tutto campo in azienda, *Finanziamenti su misura news*, n.16, pp.16-24

della rappresentanza imprenditoriale ma anche di quella sindacale a livello aziendale, territoriale e categoriale.

La Legge del 24 dicembre del 2012 n. 234 ha dato la possibilità ai Fondi di attuare le politiche in Italia adottate dall'Unione Europea in merito alla formazione continua, promuovendo una conformazione al livello europeo.

L'interesse di agire congiuntamente è sancito anche dall'articolo 9 del TFUE che testualmente recita:

“Nella definizione e nell’attuazione delle sue politiche e azioni, l’Unione tiene conto delle esigenze connesse con la promozione di un elevato livello di occupazione, la garanzia di un’adeguata protezione sociale, la lotta contro l’esclusione sociale e un elevato livello di istruzione, formazione e tutela della salute umana”.

2.2. IL FUNZIONAMENTO DI FONDIMPRESA

Fondimpresa riceve il contributo, come tutti i Fondi Interprofessionali, dello 0,30% che viene destinato alla formazione dei lavoratori come previsto dalla legge quadro n.845/1978. Tutte le aziende private, dal 2009 anche quelle pubbliche e le ex esercenti pubblici servizi, sono obbligate a versare l'1,61% del monte retribuzioni come contributo obbligatorio contro la disoccupazione involontaria che le aziende

versano all'INPS. Tale ente si occupa di gestire i versamenti e le adesioni che in un secondo momento trasmette a Fondimpresa¹⁷.

Le risorse per la formazione ricevute ogni anno dai fondi, in modo proporzionale al numero dei lavoratori delle imprese aderenti, sono volte a finanziare la formazione delle stesse.

Ogni anno Fondimpresa riceve il 56% delle risorse dei Fondi Interprofessionali.

L'attività che svolge tale fondo si suddivide in due livelli¹⁸:

- Livello nazionale: definisce la pianificazione, la gestione e l'accesso ai finanziamenti, assicurando un supporto tecnico-assistenziale e garantendo il controllo attraverso un audit interno.
- Livello territoriale: si avvale delle Articolazioni Territoriali, organismi bilaterali istituiti su base regionale e di province autonome che adottano Statuto e Regolamento conformi alla Legge 388/2000 ed operano sulla base di una convenzione che regola il rapporto con il Fondo medesimo.

Tali Articolazioni si occupano di curare le relazioni con le amministrazioni regionali al fine di tutelare la formazione continua.

Inoltre, espongono piani formativi condivisi, accertano i requisiti di conformità dei piani aziendali ed infine prevedono al loro monitoraggio.

¹⁷ Mazzoli G., *Pro fondi. Guida ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2006, pp.63-80

¹⁸ Documento di Fondimpresa: *Regolamento Generale di organizzazione, gestione, rendicontazione e controllo*

Questi compiti permettono di analizzare i risultati ottenuti sull'ambito territoriale dei piani finanziati al fine di attuare politiche sempre più mirate alle esigenze circostanti.

I fattori più innovativi di Fondimpresa sono: il potenziamento delle attività formative sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo per le imprese e la capacità di pianificare prontamente il finanziamento.

La corrispondenza tra le necessità formative e i progetti proposti è il prodotto tra l'intervento diretto delle parti sociali e il costante monitoraggio dei crescenti fabbisogni formativi¹⁹. Le aziende che aderiscono a Fondimpresa hanno la possibilità di utilizzare i finanziamenti volti alla formazione attraverso tre canali differenti: il Conto di Sistema, il Conto Formazione e gli Avvisi con Contributo Aggiuntivo.

Tali strumenti possono essere usufruiti anche contemporaneamente per avviare molteplici iniziative di formazione.

2.2.1. IL CONTO FORMAZIONE

Fondimpresa utilizza come strumento il Conto Formazione per promuovere e finanziare i Piani formativi proposti dalla programmazione aziendale e concordati con le parti sociali. Queste risorse sono correlate ai versamenti dei contributi

¹⁹ Serafini G.,2008 Fondimpresa: opportunità di sviluppo per le persone e le imprese, *Direzione del personale*, p.21

versati. Fondimpresa, provvede ad accantonare per ogni dipendente di ogni azienda aderente la quota dello 0,70% o dell'0,80% (dal 2015) del contributo obbligatorio dello 0,30%. Tale percentuale dopo essere stata versata dall'azienda, viene girata al Fondo dall'INPS. Il Conto Formazione gestisce un conto corrente individuale che ogni impresa ha a disposizione per provvedere alla formazione dei propri dipendenti. Questo canale gli consente di attivare dei Piani formativi aziendali o interaziendali, in accordo con le parti sociali. I 2/3 dei Piani formativi possono essere finanziati attraverso le risorse messe a disposizione del Conto Formazione mentre la restante parte di 1/3 grava sull'azienda.

In base a quanto stabilito dall'Accordo interconfederale (art.10), le imprese aderenti sono tenute ad utilizzare le risorse di tale Conto entro due anni dal periodo in cui sono state trasferite.

L'entità non usufruita viene devoluta al Conto di Sistema entro la scadenza prevista. Il Conto Formazione è un canale di finanziamento pensato proprio per le medie e grandi imprese le quali hanno a disposizione più dipendenti e quindi più liquidità da investire in attività formative²⁰.

²⁰ Sacchi S., 2018, Fondi interprofessionali e formazione. Un'analisi a partire dai dati INAPP, *Professionalità*, n.6, pp. 33-36

2.2.2. IL CONTO DI SISTEMA

Il Conto di Sistema è un conto collettivo. È stato predisposto per supportare la formazione nelle aziende di piccole dimensioni che singolarmente non riuscirebbero ad effettuare con il proprio gettito un progetto formativo in completa autonomia²¹. Ciò consente di realizzare economie di scala, attraverso l'aggregazione di più imprese che condividono i medesimi Piani formativi di tipo territoriale o settoriale. Il Conto finanzia, attraverso degli Avvisi, i progetti formativi di portata generale ma anche rivolti a specifiche tematiche (es. l'ambiente e l'innovazione tecnologica). Le risorse finanziarie che convergono nel Conto di Sistema derivano dal 26% o in alcuni casi dal 16% (a partire dal 2015 per le aziende che hanno deciso di versare 80% del contributo al Conto Formazione) dalla parte residua del contributo versato dalle aziende aderenti relativo all'0,30%²².

Un altro particolare strumento per il quale Fondimpresa offre la facoltà di proporre Piani formativi integrando le risorse del Conto Formazione con quelle del Conto di Sistema ed è importante soffermarsi, è il Contributo Aggiuntivo.

Quest'ultimo è un contributo messo a disposizione da Fondimpresa entro una certa soglia ed è finalizzato a conferire alle aziende maggiori chances per usufruire al meglio del proprio Conto Formazione.

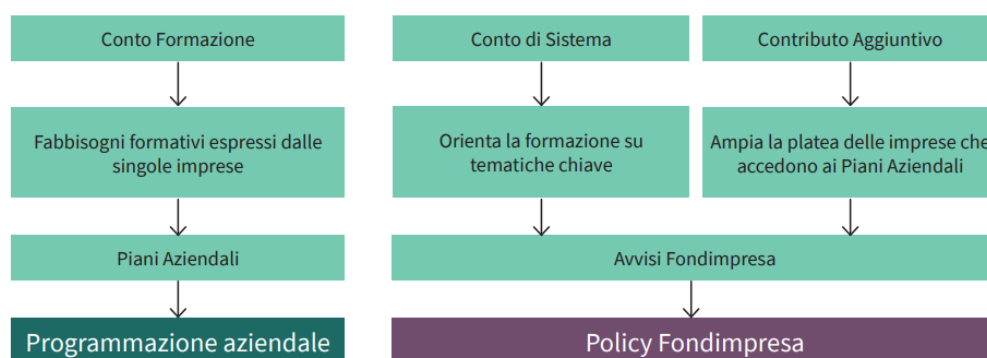
²¹ Boccia V., 2019, Confindustria. Relazione del Presidente, *Mondo bancario*, n. 1/2, pp.20-42

²² <https://www.fondimpresa.it>

Gli Avvisi con Contributo Aggiuntivo sono destinati a un target definito o una materia specifica. Il Contributo Aggiuntivo è stato ideato proprio per le piccole e medie imprese, le quali non riescono ad accantonare l'importo adatto a compensare i loro fabbisogni formativi a causa della loro ridotta dimensione.

Queste tre diverse tipologie di strumenti hanno lo stesso intento: di far crescere le aziende aderenti sia sotto un profilo economico-finanziario sia dal punto di vista sociale perché riescono a promuovere per tutte le tipologie di imprese, sia grandi che piccole, una preparazione professionale di qualità.

FIGURA C – *Struttura della Programmazione Aziendale e della Policy di Fondimpresa*



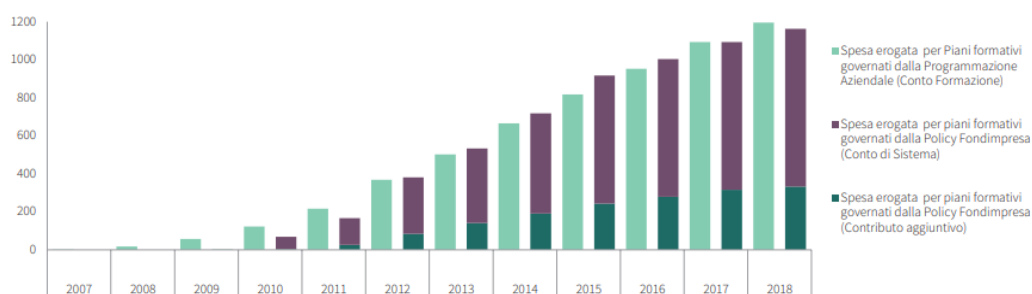
La figura C sopra riportata²³ mostra come strategie differenti, in alcuni casi, possono rivelarsi integrative come nel caso del Contributo Aggiuntivo.

²³ Rapporto nazionale 2016-2017 di Fondimpresa

Questi canali di formazione aziendale sono improntati al sostegno di un modello di business che avvantaggi l'intero sistema economico italiano.

Nel presente studio riportato dal grafico seguente (figura D), si analizzano *le spese erogate da Fondimpresa in ambito programmatico dal 2007 al 2018* (sino al terzo trimestre). Si può constatare una progressiva evoluzione della spesa erogata per i Piani formativi, governati dalla Policy di Fondimpresa, di 1.195,8 milioni sempre più marcata e prossima alla spesa per i Piani a Programmazione aziendale del Conto Formazione pari a 1.162,7 milioni.

FIGURA D - *Le spese erogate da Fondimpresa in ambito programmatico dal 2007 al 2018* (sino al terzo trimestre)



* I dati riguardanti la spesa si riferiscono all'anno di approvazione dei finanziamenti. Per l'anno 2018 i dati si riferiscono al III trimestre 2018 (30 settembre 2018)
Fonte: elaborazioni su dati Fondimpresa

Questo risultato costituisce un traguardo significativo dovuto *in primis* dall'espansione di Fondimpresa per merito dell'ampliamento delle adesioni da parte delle aziende. In secondo luogo, per effetto del numero crescente dei consensi, sono

aumentate le risorse per finanziare la spesa a sostegno dei Piani formativi adottati dalla Policy di Fondimpresa.

2.3. L'EVOLUZIONE DI FONDIMPRESA: DALLA SUA NASCITA AD OGGI

Fondimpresa è uno dei primi Fondi Interprofessionali ed è stato istituito nel novembre del 2004. I fondi interprofessionali nel corso degli anni si sono trasformati da movimenti formativi ad istituzioni educative²⁴.

All'origine, Benito Benedini nella sua intervista, tenutasi all'inizio della sua presidenza di Fondimpresa, riguardo alle prime prospettive del Fondo e ai progetti proposti, aveva affermato²⁵: *“Non parlerei di struttura, quanto del ruolo di mediazione che sono chiamati a svolgere i soggetti rappresentativi di coloro che nell'impresa operano ogni giorno: ovvero associazioni industriali e confederazioni sindacali. A questi soggetti, a livello centrale e locale, le istituzioni hanno affidato il compito di mediare gli interessi delle singole aziende e realizzare un minimo di solidarietà tra i territori, settori e dimensioni aziendali diverse. Questo perché il prelievo dello 0,30% non 'ritorni' solo all'azienda che lo ha versato ma affinché si*

²⁴ Arzuffi A., 2018 Fondi Interprofessionali: movimento formativo o istituzione educativa?, *Professionalità*, p.35.

²⁵ Santocanale Riggio Lita 2003, Fondimpresa la nuova frontiera, *L'impresa* n.2, p.118

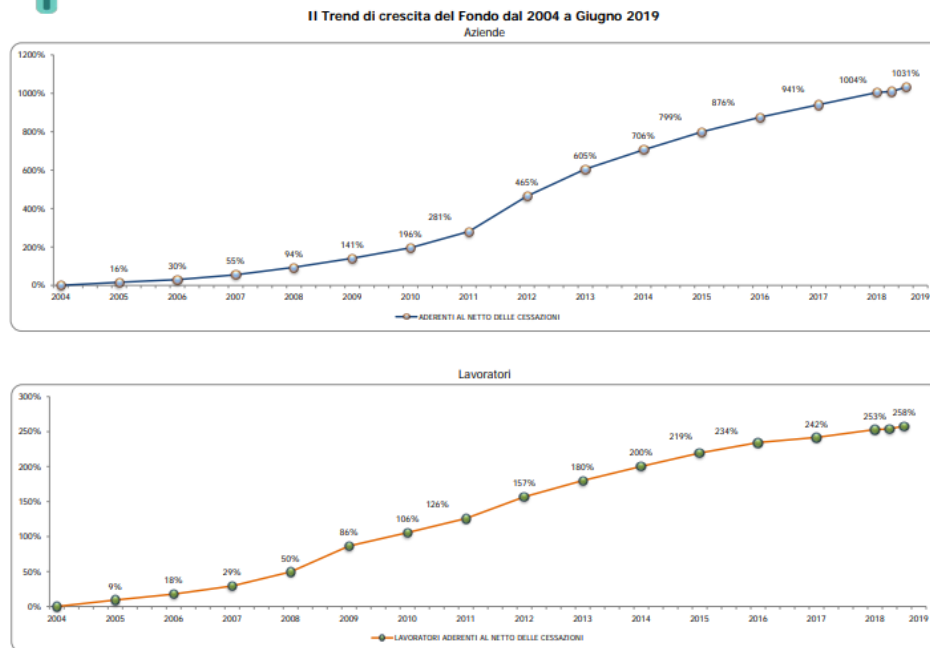
faccia crescere nel sistema produttivo nel suo complesso una cultura della formazione e della sua valorizzazione.”

Dalla dichiarazione riportata del primo presidente di Fondimpresa è trascorso più di un decennio. Tant'è che quest'anno si celebra il quindicesimo anno dalla sua nascita. Fondimpresa è il Fondo leader in Italia che vanta quasi il 50% dell'intero conglomerato di aziende e lavoratori iscritti ai Fondi Interprofessionali.

La sua crescita in questi anni è stata esplosiva da come si evince nella figura E, nel 2004 Fondimpresa comprendeva una platea di 18 mila aziende aderenti e 1,3 milioni di lavoratori.

Al giorno d'oggi le iscrizioni delle aziende sono più di 200 mila e i lavoratori coinvolti sono più 4,5 milioni. I dati riportati nel diagramma cartesiano derivanti dallo studio condotto da Fondimpresa evidenziano un trend in continua crescita.

FIGURA E – Il Trend di crescita del Fondo dal 2004 a giugno 2019



La maturazione e l'accrescimento del Fondo hanno permesso di finanziare progetti formativi sempre più attuali come la *competitività e l'innovazione*, la *sostenibilità ambientale* ma anche progetti sostanziali come la *salute e la sicurezza sul lavoro* e la *riqualificazione di lavoratori in cassa integrazione o sottoposti a procedure di mobilità*. Le imprese aderenti a Fondimpresa appartengono per il 99% alla categoria delle piccole e medie imprese e si distribuiscono in quattordici settori economici: più del 30% delle aziende iscritte si riferiscono al comparto *manifatturiero* ed è il prevalente. Altre rilevanti sono associate al settore del *commercio*, delle *costruzioni*, dell'*immobiliare*, della *ristorazione*, dei *trasporti*, dell'*agricoltura* ed infine la *sanità e l'assistenza sociale*.

Non è sufficiente aderire a Fondimpresa se poi all'interno dell'azienda non viene eseguita la formazione necessaria per accrescere davvero le proprie potenzialità.

In questi anni Fondimpresa ha concretamente migliorato le prospettive delle aziende aderenti. A riprova di queste considerazioni si può prendere come esempio il caso delle Cantine Ferrari, un'eccellenza italiana, un'azienda trentina che ha oltre cento anni di storia ed è da sempre impegnata a formarsi in modo costante.

Dal 2008, l'anno di iscrizione a Fondimpresa, usufruisce di tutti gli strumenti ad essa garantiti come il Conto Formazione e il Conto Sistema. Nel 2007 il *Ferrari Perlé* ha ricevuto il riconoscimento di campione del mondo per le bollicine.

La ricerca continua è la strategia che ha permesso a quest'azienda di eccellere.

Come afferma la responsabile della comunicazione e delle relazioni esterne, Camilla Lunelli, nella sua intervista a Fondimpresa²⁶: *“Avere buone materie prime non è sufficiente per produrre eccellenze occorre un aggiornamento costante delle risorse umane”*. Considerando tale motivazione, le Cantine Ferrari estendono la formazione a tutti gli ambiti lavorativi, a partire dai sistemi sostenibili per la coltivazione dei vigneti, alle nuove sfide volte alla digitalizzazione e all'internazionalizzazione.

L'obiettivo delle Cantine Ferrari è quello di far scoprire la qualità di questo prodotto, già diffuso in oltre 40 paesi, estendendo sempre di più l'orizzonte.

²⁶ Video contenuto di Fondimpresa *“Storie di formazione Cantine Ferrari: formazione per l'eccellenza”*.

La formazione permette di raggiungere traguardi importanti che permettono di essere più competitivi. L'imprenditore designato dal Codice civile nell'articolo 2082: *“E' colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”*.

La *professionalità* è una nozione rilevante perché implica la continuità della sua attività e ciò può essere tutelata dai costanti aggiornamenti professionali.

La stessa *attività produttiva* che esercita l'imprenditore non si basa sul mero godimento ma ha come fine ultimo quello di produrre nuova ricchezza.

Perciò la vera svolta per il successo e la competitività, senza la quale il sistema economico non sussisterebbe, è l'**innovazione**.

Fondimpresa nel corso degli anni è sempre stata a fianco delle imprese e dei propri lavoratori con l'intento di far progredire il sistema economico del nostro Paese e per renderlo capace di affrontare nuove sfide globali come *l'innovazione tecnologica, l'economia sostenibile, l'automazione e l'age management*. Come afferma Bruno Scutto l'attuale presidente di Fondimpresa²⁷: *“Fondimpresa si è dimostrata un esperimento di successo, la sua storia lo conferma (...). Fondimpresa ha sposato un'idea di mercato del lavoro flessibile e competitivo ed ha deciso di porre in essere politiche che consentissero alle imprese di investire sui lavoratori, rendendoli proprietari di nuove competenze, sempre più all'avanguardia”*.

²⁷ Relazione di Bruno Scutto, del presidente di Fondimpresa, 2019, *“La costruzione dei Fondi Interprofessionali e le politiche di sviluppo e concertazione”*

CONCLUSIONE

Il presente studio si è posto l'obiettivo di fornire un quadro della situazione inerente alla formazione continua nel sistema italiano dell'apprendimento che tutt'oggi riveste ancora un ruolo marginale. Lo confermano i dati dell'OCSE che collocano il nostro Paese tra gli ultimi posti per gli investimenti in formazione.

È la stessa Organizzazione a sostenere che per riuscire ad affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro è fondamentale investire maggiormente nella formazione continua.

I Fondi Interprofessionali sono il cuore della politica della formazione in Italia.

Essi hanno le tutte potenzialità per fornire alle imprese le competenze fondamentali per riuscire a concorrere nel mercato del lavoro e nella società.

L'unicità di questi organismi è nel saper coniugare le finalità strategiche aziendali con l'aggiornamento professionale dei singoli lavoratori.

I Fondi Interprofessionali hanno l'intento di incoraggiare le imprese ad effettuare investimenti in capitale umano, attraverso percorsi formativi per dare un valore aggiunto alle aziende. Sebbene questo strumento, realizzi risultati vantaggiosi

anche per l'intero sistema economico, non è ancora un fenomeno pienamente conosciuto, soprattutto per quanto riguarda le aziende di minori dimensioni come le piccole e medie imprese, per le quali la cultura della formazione risulta ancora insufficiente.

Queste tipologie di imprese sono proprio quelle che necessitano di acquisire nuove competenze richieste dai repentini cambiamenti per riuscire a sopravvivere in un contesto economico globale e per sapersi distinguere in un sistema di mercato.

Generalmente le imprese di piccola e media dimensione, diffidano dall'usufruire dei sistemi promossi dagli Enti di Formazione, perché i costi sono cospicui e non riuscirebbero a riassorbirli mediante la normale gestione.

Si tratta di un impedimento che non può essere trascurato, poiché il sistema imprenditoriale italiano è costituito prevalentemente da questa categoria.

Ulteriore criticità è riconducibile alla presenza del macchinoso sistema burocratico che non agevola la predisposizione dei piani aziendali infatti, la mancata dedizione è sintomo di rinuncia che non permette di realizzare gli obiettivi preposti dall'azienda.

Non sempre la predisposizione dei fabbisogni aziendali è orientata correttamente alle effettive esigenze del mercato, ci sono casi in cui questa visione può mostrarsi parziale o completamente errata. Per tale motivazione servono maggiori risorse per realizzare un'analisi accurata.

La formazione è di certo uno strumento produttivo per le imprese che lo utilizzano ma se si adotta una politica formativa specifica può costituire un trampolino di lancio per avviare nuove e cospicue attività di business.

La centralità di questa strategia è proprio nell'innovazione, l'investimento nelle nuove tecnologie è un *input* emblematico per trovarsi preparati di fronte alla quarta rivoluzione industriale.

A livello europeo si possono attuare delle modalità che possono essere condivise da tutti i Paesi appartenenti all'Ue.

Prefiggersi un obiettivo comune è una ragione imprescindibile, ma attuare un sistema univoco è lo step necessario che permette di raggiungerlo ed è quello che stato adottato dalla strategia Europa 2020 in merito alla formazione continua.

Fondimpresa è il Fondo Interprofessionale che ha già provveduto ad attuare questi piani strategici orientati alla digitalizzazione, all'economia sostenibile e all'automazione, ponendosi nuove sfide volte a trasformare le difficoltà derivanti dal continuo cambiamento in opportunità per sostenere la crescita della ricchezza nazionale.

Difatti, Fondimpresa è il fondo leader in Italia per aver riscosso il maggior numero di consensi da parte delle aziende.

È necessario conoscere i Fondi Interprofessionali per comprendere le opportunità che questi offrono.

Pertanto, bisognerebbe incrementare la comunicazione istituzionale sull'importanza che essi rivestono in modo da ottenere benefici sociali ed economici.

La centralità del ruolo della conoscenza e della sua evoluzione si evincono dalla considerazione dell'economista americano, Lester Thurow che è riuscito ad essere lungimirante e particolarmente intuitivo, capacità che gli hanno permesso di individuare l'arma vincente nella formazione continua.

“In the 21st century the education and skills of the work force will end up being the dominant competitive weapon” (Head to Head, 1992).

La strategia adottata si focalizza sul ruolo della forza lavoro: i veri promotori dell'innovazione, sono gli individui, che come tali esseri irripetibili, riescono a dare un contributo straordinario non solo alle aziende in cui operano ma anche all'intero sistema sociale, diventando così insostituibili.

BIBLIOGRAFIA

- Arzuffi A., 2018, Fondi Interprofessionali: movimento formativo o istituzione educativa?, *Professionalità*, pp.29-36
- C. Callieri- B. Trentin, *il lavoro possibile. Prospettive di inizio millennio. Dialogo con Angelo Varni*, Rosenberg & Sellier Editore, Torino, 1997
- Di Corrado G., 2019, Fondi interprofessionali: un sistema per incentivare la formazione, *Diritto & Patrica del Lavoro*, n,36, p.1437
- Di Stasi A., *Diritto del lavoro e della previdenza sociale. Manuale breve. Tutto il programma d'esame con domande e risposte commentate*, Giuffrè Editore, Milano, 2018.
- Galvan G., *I FONDI INTERPROFESSIONALI Cosa sono, cosa offrono e come funzionano*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2014.
- Mazzoli G., *Pro fondi. Guida ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2006, pp. 63-80
- Sentenza n. 51/2005 della Corte Costituzionale
- Tesauro G., 2018, I Fondi Interprofessionali nella Strategia d'impresa, *SINAPPSI*, n.1 p.49-59
- Serafini G.,2008 Fondimpresa: opportunità di sviluppo per le persone e le imprese, *Direzione del personale*, n.4, p.21

- Santocanale Riggio L., 2003, Fondimpresa la nuova frontiera, *L'impresa* n.2, p.118
- Busiello S., 2019, Fondi Paritetici Interprofessionali: bilanci a confronto, *Amministrazione*, n.34, pp.45-51
- Raffa M., 2009, Fondimpresa La cultura preziosa della Formazione, *Quale impresa*, n. 5/6, pp.24-27
- Mento S., 2016, I fondi paritetici interprofessionali: natura giuridica e regime degli atti. Consiglio di Stato, Sez. VI, sentenza 15 settembre 2015, n. 4304, *Giornale di diritto amministrativo*, n.20, pp.547-553
- Relazione di Bruno Scuotto, del presidente di Fondimpresa, 2019, “*La costruzione dei Fondi Interprofessionali e le politiche di sviluppo e concertazione*”
- Salucci T., 2015, Fondimpresa finanzia la formazione per lo sviluppo competitivo delle imprese, *Finanziamenti su misura news*, n.19, pp. 37-43
- Botta E., 2017, Assoggettabilità al Codice dei contratti pubblici dei Fondi paritetici interprofessionali e nozione estensiva di organismo di diritto pubblico e di personalità giuridica, *I contratti dello stato e degli enti pubblici*, n.2, pp.43-52
- Sacchi S., 2018, Fondi interprofessionali e formazione. Un'analisi a partire dai dati INAPP, *Professionalità*, n.6, pp. 33-36

- Salucci T., 2012, Fondimpresa finanzia la formazione a tutto campo in azienda, *Finanziamenti su misura news*, n.16, pp.16-24
- Bordogna L., 2019, L' accordo Confindustria-sindacati del 9 marzo 2018 su relazioni industriali e contrattazione collettiva, *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, p.137
- Boccia V., 2019, Confindustria. Relazione del Presidente, *Mondo bancario*, n. 1/2, pp.20-42
- Rosi R., 2005, In Confindustria nasce Unimpiego, *L'imprenditore*, p.25
- Neglia G., *La formazione utile. Leve strategiche, piani condivisi, fondi interprofessionali e qualità per il corporate learning*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli (CZ), 2012
- Arzuffi A., Boragine I., Capaldo G., Pittèri D., *Le formazioni possibili. Esperienze di blended training nelle piccole imprese: Esperienze di blended training nelle piccole imprese Casi e studi d'impresa*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2011
- Pettenello R., Bednarz F. *Contrattare e valutare la formazione. Il caso di Fondimpresa*, Ediesse Editore, Roma, 2008

SITOGRAFIA

- <https://www.fonditalia.org.it>
- <https://www.isfol.it>
- <http://www.anpal.gov.it>
- <https://www.fondimpresa.it>
- <https://www.inps.it>
- <https://www.lavoro.gov.it>
- <https://www.mise.gov.it>
- <https://www.confindustria.it>