

## **La formazione nell'era dell'innovazione continua e il modello Fondimpresa**

*Bruno Scuotto* \*

Sommario: **1.** Il contesto. – **2.** Le competenze. – **3.** Le scelte e i risultati: il caso Fondimpresa. – **4.** Prospettive sul ruolo dei fondi.

### **1. Il contesto**

Negli ultimi undici anni i fondi interprofessionali hanno dato un contributo decisivo alla crescita e alla diffusione della formazione, quindi alla crescita della professionalità dei lavoratori, della qualità del lavoro e della competitività delle aziende. Tutte le ricerche, dal Rapporto Isfol - oggi Inapp - a specifiche analisi di settore, attestano che questi organismi bilaterali, concepiti all'inizio del millennio con il sostanziale obiettivo di abbattere la distanza tra formazione e lavoro affidando la scelta e la gestione direttamente agli attori del lavoro (imprese e lavoratori), hanno dato le risposte che ci si aspettava. Sono, da anni, la principale fonte di finanziamento della formazione per i lavoratori in Italia. Quasi l'unica. Ma soprattutto sono quella che, incontestabilmente, ha prodotto i risultati migliori e dato un impulso alla modernizzazione del sistema formativo – in alcuni casi, alla costruzione di un sistema formativo – che non ha uguali in Italia.

È un elemento dal valore determinante, in un quadro come quello attuale in cui la ripresa appare fortemente legata alle capacità delle imprese di ogni tipo e di ogni singola persona di cogliere subito le nuove opportunità della digitalizzazione, perché la digitalizzazione, per sua natura, porta a percorrere in modo ancora più convinto la strada che si è rivelata come quella più veloce ed efficace, rinunciando a logiche di preva-

---

\* *Presidente di Fondimpresa*

lenza del particolare per interagire in un sistema in ogni attore deve fare la sua parte rispettando l'altrui autonomia e competenze e mantenendo tempistiche che non consentono pause né, tantomeno, diritti di veto. L'economia digitale offre grandi prospettive di crescita ma ci chiede, anche, molta intelligenza nel saperle cogliere, a costo di cambiare alcuni singoli interessi e di rinunciare a quanto, pur nel lastricato delle buone intenzioni, può invalidare o anche solo rallentare (sarebbe la stessa cosa) un processo di definitiva e fondamentale modernizzazione dell'intero sistema formativo, che deve provvedere a fornire competenze costantemente rinnovate, a ciclo continuo, spesso superando i tradizionali limiti che separano istruzione / formazione / aggiornamento e lavoro.

## 2. Le competenze

Le competenze, oggi – bellissimo vocabolo – sono finalmente diventate protagoniste del dibattito, e di questo dobbiamo, in qualche modo, ringraziare la crisi, perché ha reso evidente che su questo piano qualcosa è definitivamente cambiato.

Il tema della riqualificazione e/o dell'aggiornamento delle competenze è ormai, infatti, destinato ad accompagnarci con continuità, perché diventano obsolete sempre più velocemente. Il ciclo di vita di un prodotto, fino a poco tempo fa, era di 15 anni. Oggi è di 3. Si dice spesso che non esiste più il posto fisso, bisognerebbe invece riflettere sul fatto che non esiste più il “saper fare” fisso. Che ogni lavoratore, così come ogni impresa, dovrà sapersi rinnovare più volte nell'arco della propria vita professionale. L'alternativa, per l'una e per l'altro, è rimanere ai margini del mercato.

È, in particolare ma non solo, la digitalizzazione che ha provocato un cambiamento di questa portata. Fino a non più di 3-4 anni fa, le nuove tecnologie riguardavano solo alcuni settori. Oggi, invece, l'innovazione digitale coinvolge non solo comparti come l'alimentare o il socio-sanitario ma modalità produttive come l'artigianato. Il capo fatto interamente a mano verrà venduto più facilmente se veicolato da marketing legato ai gusti e alla cultura di una clientela dall'altra parte del mondo, se supportato da una piattaforma informatica in grado di farlo acquistare on line o di delineare a distanza rifiniture e modifiche su misura, se reso più economico da processi produttivi e organizzativi in grado di

ottimizzare risorse. La digitalizzazione è pervasiva, cambia non solo il modo di produrre oggetti ma i rapporti. E i lavoratori sono, ormai, talmente consapevoli della necessità di adeguarsi che – come ha evidenziato la ricerca, diffusa nell’ottobre 2017, di Capgemini Italia in collaborazione con LinkedIn – quasi il 50% sta investendo sia denaro che tempo libero per acquisire competenze digitali.

Un’altra ricerca, diffusa in primavera da Federmeccanica, mostra che l’85% delle imprese del settore conosce la robotica ma solo il 51% la impiega concretamente, mentre il 75% sa benissimo cos’è la stampa in 3D ma solo il 32% la usa.

C’è, in sostanza, un percorso piuttosto lungo tra acquisizione della teoria e acquisizione dell’operatività. In altre parole, c’è un crescente fabbisogno.

Parallelamente, e paradossalmente, le statistiche della disoccupazione diminuiscono molto lentamente. Sulla partita delle competenze si gioca, certamente, sia il futuro delle persone che quello delle imprese, che senza i talenti di cui hanno bisogno perdono molte – a volte decisive – opportunità. Bisogna quindi agire su due fronti, in modo programmatico. Il primo fronte è quello della individuazione dei fabbisogni di competenze “prima” del lavoro. L’esperienza ITS è un modello di efficienza. L’altissima percentuale (8 su 10) che trova lavoro nel giro di un anno ci segnala che un rapporto più diretto e produttivo tra mondo dell’istruzione e fabbisogni d’impresa è possibile.

Il secondo è quello dell’aggiornamento costante delle competenze di chi già lavora. Qui il cambiamento di prospettiva è molto più incisivo di quanto non si percepisca, perché bisogna superare la logica degli interventi formativi programmati su un fabbisogno congiunturale, legato a innovazioni di prodotto o all’acquisizione di commesse all’estero o all’adozione di un piano di efficientamento energetico. E già arrivare a questo punto – detto per inciso – è stato un enorme progresso, rispetto alla formazione non programmata e spesso estremamente generica che veniva praticata in molti luoghi di lavoro prima che i fondi interprofessionali ne riavvicinassero la pratica alle esigenze dell’economia reale.

La digitalizzazione ha già aperto opportunità e molte altre ne aprirà a breve, ma le vincola a competenze che non riguardano solo la tecnica ma la capacità di interagire in modi nuovi e di lavorare magari senza vedersi ma in modo molto più interconnesso. In questo stesso quadro, tanti lavoratori, soprattutto maturi, avranno bisogno di sostanziosi interventi di riqualificazione per poter essere ancora attivi in azienda. In-

somma, la necessità di formazione aumenterà, in brevissimo tempo, in modo esponenziale.

La vera sfida, oggi, è riuscire a fornire, costantemente, le competenze adeguate ad una platea che va dai 15 ai 70 anni e che avrà continuamente bisogno di rinnovarle, e per di più in tempo reale.

### **3. Le scelte e i risultati: il caso Fondimpresa**

Fondimpresa, in questi anni, ha puntualmente dimostrato di saper trovare soluzioni adatte a scenari di cambiamento anche divergenti tra loro. Dal 2007, anno in cui le attività del Fondo di Confindustria Cgil Cisl e Uil sono andate a regime, già 2,55 miliardi di euro sono stati spesi per oltre 110mila piani formativi - cui hanno partecipato, anche più volte, 2,8 milioni di lavoratori di imprese di ogni settore e dimensione per un totale di quasi 5 milioni di partecipazioni - declinando la formazione nella sua doppia accezione: volano di crescita e strumento di rinascita da situazioni di crisi.

Queste prestazioni sono possibili grazie a un sistema duttile, che spiega sia l'alto numero di adesioni (il Fondo conta oltre 182.000 imprese iscritte, con circa 4,5 milioni di lavoratori, ovvero quanto tutti gli altri fondi messi insieme) sia l'alta partecipazione alle attività formative. Fondimpresa mette, infatti, a disposizione di ogni azienda associata ben tre canali di finanziamento studiati per situazioni diverse. Da una parte, infatti, con il Conto Formazione - che è stato il primo, e per anni l'unico, ad offrire alle aziende iscritte - il Fondo ha reso autonome le imprese nel costruire i propri progetti a seconda delle proprie esigenze. Dall'altra, con il Contributo Aggiuntivo - altro strumento pionieristico - ha accresciuto le possibilità per le PMI di disegnare la propria formazione su misura, avvalendosi di risorse integrative a quelle del proprio Conto Formazione, proporzionali alla dimensione di impresa. Infine, con il Conto di Sistema, inizialmente dedicato a piani generalisti cui partecipare in forma collettiva sulla base di fabbisogni comuni, ottimizzando risorse e progettualità, ha focalizzato progressivamente i finanziamenti sulle tematiche in grado di generare maggiore sviluppo. In questo modo, l'offerta formativa è stata indotta a confrontarsi più da vicino con la modernizzazione, ad elevare la propria capacità orientativa (o a dotarsene), progettuale e la sintonia con le esigenze emergenti, mentre le imprese, disponendo di accesso più facile a risorse e strumen-

ti e di corsi focalizzati sulle loro realtà, hanno potuto vivere la formazione come una leva di crescita e non un intervento su necessità. È con questi strumenti, via via perfezionati, che Fondimpresa è stato in grado di affrontare con successo le esigenze che, in questi anni complessi, sono state espresse da imprese in crisi, imprese in decollo, lavoratori di ogni settore. Il Fondo ha, infatti, aiutato a realizzare corsi per accrescere la competitività per oltre 1,3 miliardi di euro e nel contempo ha reso possibili interventi mirati per le professionalità più bisognose di rinforzo. Fin dal 2009, all'inizio della crisi, ha aperto linee di finanziamento dedicate alla formazione dei cassintegrati, che dovevano seguire corsi finalizzati a modificarne le mansioni per reinserirli in azienda con competenze più funzionali ai progetti di ristrutturazione. Non solo una forma di intervento non assistenziale, che dava anche nuova speranza e motivazione al lavoratore in cig, ma anche una vera e propria lezione per le imprese, che in questo modo hanno definitivamente imparato a vedere nella formazione un fattore di investimento per il futuro. Tra corsi realizzati tramite gli Avvisi di finanziamento e corsi organizzati direttamente dalle imprese tramite il proprio Conto Formazione, oltre 120.000 lavoratori si sono formati durante il periodo di cassa integrazione e sono poi rientrati, rinnovati, in azienda. Nel 2010, poi, recependo l'indirizzo delle Parti sociali, il Fondo ha stanziato ben 50 milioni di euro per formare i lavoratori in mobilità in modo che potessero essere ricondotti al lavoro. Ciò fu possibile in virtù di una deroga (chiesta anche negli anni successivi ma mai più replicata) del Ministero del Lavoro, in quanto, a stretta regola, le risorse dei fondi dovrebbero essere utilizzate solamente per formare i lavoratori in attività presso le aziende aderenti. I piani di formazione furono complessi, soprattutto nella loro gestazione, perché prevedevano percorsi mirati alla ricollocazione dei lavoratori, censendo i fabbisogni del territorio e, soprattutto, quelli di aziende propense ad assumere. Qui l'azione congiunta delle parti sociali – e anche delle istituzioni locali – nel territorio fu decisiva: la Provincia forniva le liste di mobilità; gli Enti di formazione eseguivano bilanci di competenze dei singoli lavoratori, che venivano convinti dai sindacati a rimettersi in gioco, superando il comprensibile scoraggiamento e anche la ritrosia a tornare da adulti sui banchi di scuola; le Unioni industriali avevano il polso della situazione per quanto riguardava le opportunità di inserimento in altre aziende e ne evidenziavano i fabbisogni. Il risultato però è stato senza precedenti: oltre il 50% delle persone che hanno completato il percorso di riconversione, che in alcuni caso è

durato anche 400 ore, ha avuto un nuovo lavoro. Una percentuale che conferma – se ancora ce ne fosse bisogno – che l'azione congiunta ma autonoma delle parti ha effetti molto più incisivi rispetto a quelli del settore pubblico: sappiamo bene che i Centri pubblici per l'impiego hanno, al massimo, un tasso di ricollocazione del 3%, e non soltanto per un problema di risorse ma di sistema. Di fatto, il caso Fondimpresa è l'esempio forse più ingente di politiche attive del lavoro realizzato durante gli anni della recessione.

Verrebbe da dire, anzi viene da dire: modello che vince non si cambia, anzi, si potenzia e si diffonde ulteriormente.

Analoga capacità di intervento – non solo sul profilo finanziario ma nella costruzione e indicazione di una nuova strada – Fondimpresa ha espresso anche nel finalizzare la formazione allo sviluppo. E, infatti, fin dal 2011, quando la crisi era ancora nel vivo e nessuno parlava di Industria 4.0, che il Fondo attiva la prima iniziativa di finanziamento della formazione dedicata specificamente all'innovazione tecnologica di processo e di prodotto, circoscrivendola, in via sperimentale, alle PMI manifatturiere e vincolandola – caso tuttora unico nel panorama dei fondi interprofessionali – alla collaborazione tra aziende e università o centri di ricerca, stimolando quella preziosa sinergia tra mondo della produzione e mondo della conoscenza avanzata che tanti ottimi risultati ha dato nella storia imprenditoriale del nostro Paese.

Uno stimolo in controtendenza, perché proprio nel 2011 il XII Rapporto Isfol pronosticava giustamente che la crisi economica e finanziaria dell'Europa non avrebbe facilitato “un incremento delle risorse a supporto della formazione continua proprio in quei Paesi (tra i quali il nostro) che hanno sempre considerato marginali gli investimenti in questo ambito, contrariamente a realtà come Gran Bretagna e Germania, che reputano la formazione continua una delle leve strategiche con funzione anticiclica”. Ciò mentre una quota crescente di imprese italiane manifestava la necessità di aggiornamento delle competenze: dal 73,6% del 2009 a più dell'84% nel 2010.

Fondimpresa ha quindi saputo fornire, proprio negli anni più critici, uno strumento che ha dato energia e concretezza agli obiettivi di modernizzazione delle imprese, rafforzandolo ed estendendolo a tutte le aziende, con crescente successo, nel 2015, 2016 e 2017. Parallelamente, sono stati avviati anche gli Avvisi per finanziare piani di formazione finalizzati a introdurre in azienda competenze sui fattori di slancio alla competitività, come digitalizzazione, internazionalizzazione, e-

commerce. In questo modo, decine di migliaia di grandi e, soprattutto, piccole e medie imprese hanno potuto avere le competenze necessarie ad attivare grandi e, in buona parte, piccole ma determinanti innovazioni che, nei loro diversificati contesti settoriali e geografici, fanno la differenza necessaria a creare, per il presente e il prossimo futuro, nuove prospettive di sviluppo e di occupazione. Tra Avvisi specialistici e iniziative dirette delle imprese, ben 1,3 miliardi di euro sono stati investiti, tra 2007 e 2017, in corsi finalizzati a competitività e innovazione in imprese che al 90% appartengono alla PMI e, al 70%, alla Piccola Impresa. L'obiettivo iniziale di portare la formazione dove ce n'era maggiore necessità e dove, per ragioni strutturali, era più difficile praticarla è stato efficacemente raggiunto.

Certo, non ancora in tutte le imprese, e non ancora con quei tassi di protagonismo della loro domanda diretta che ci piacerebbe. Ma è solo questione di tempo, perché la strada - a condizione di saper costantemente adeguare il passo, come finora si è fatto - è quella giusta.

#### **4. Prospettive sul ruolo dei fondi**

O meglio, è questione di tempo ma anche di scelte. Ed è determinante, per il futuro del Paese, che vengano fatte quelle giuste.

Oggi le prospettive sono ancora più impegnative anche in virtù del grande salto culturale che la formazione sta facendo: un diritto di ogni lavoratore - e su questo aspetto il contratto nazionale dei metalmeccanici ha aperto una strada da concretizzare e da seguire - e un fattore di crescita collettiva. Proprio Industria 4.0 rende evidente che non è solo acquisizione di un "saper fare" o un arricchimento personale ma è elemento che mette comunità anche complesse e profondamente diverse nelle condizioni di lavorare insieme al meglio. Fare buona formazione contribuisce, sostanzialmente, al benessere sia individuale che collettivo. E l'innovazione la rende ancora più indispensabile. Ma quante imprese potrebbero fare formazione, oggi, e crescere, senza i fondi interprofessionali? Quanti lavoratori non avrebbero possibilità di riqualificazione e reinserimento?

Eppure l'unica fonte di finanziamento della formazione dei lavoratori in Italia è stata oggetto di attacchi vari, e non solo di origine mediatica, che non hanno fatto distinzione tra pratiche di eccellenza, come quelle di Fondimpresa, e pratiche di vero e proprio dumping con cui altri fondi

hanno attratto adesioni spostando gli accordi di condivisione a livello nazionale, annullando quel prezioso e capillare dialogo sociale, nei settori e nel territorio, che costituisce premessa essenziale per l'efficacia degli interventi formativi. Fortunatamente, l'appello dei Fondi virtuosi contro pratiche che, di fatto, minavano le basi del modello bilaterale è stato colto sensibilmente dall'Anpal, che con la circolare dell'ottobre 2017 ha ribadito che qualsiasi forma di distribuzione delle risorse deve rispettare il funzionamento previsto per i conti tipizzati, dando un concreto segnale sulla volontà di restituire ai Fondi un terreno sul quale confrontarsi alla pari. Da ultimo, l'equiparazione dei fondi a organismi pubblici getta su questa esperienza efficiente ed efficace il peso inutile della burocratizzazione, senza apportare vantaggi perché scelte e regole di trasparenza erano state già adottate e seguite, in Fondimpresa, fin dal primo giorno di attività. Senza un cambio di rotta, l'operatività dei fondi e quindi le opportunità formative per aziende e lavoratori potrebbero ridursi.

È in questa situazione che, a metà del 2017, viene aperto da Marco Leonardi e Tommaso Nannicini, sulle colonne de "IlSole24ore", un decisivo dibattito sulla necessità di guardare con occhi nuovi e preveggenti alle crisi aziendali e all'occupabilità, abbandonando definitivamente le tentazioni assistenzialiste per avviare in modo finalmente compiuto un serio programma di politiche attive del lavoro, coinvolgendo a pieno titolo il ruolo dei fondi interprofessionali. Certamente i fondi, in quanto principale attore della formazione d'impresa in Italia, hanno un ruolo di primo piano nel cambiamento prospettato e certamente questo cambiamento è auspicabile. Ma necessita di alcune condizioni essenziali di fattibilità.

L'idea di spostare il focus sulla gestione delle politiche del lavoro su una logica "post-crisi", passando da una visione passatista di chi punta solo ad ammortizzare gli effetti di un danno già accaduto a una che supporti la speranza di futuro con azioni concrete e programmate, non può che essere condivisa dal Fondo che più di ogni altro, negli ultimi 11 anni, ha inciso quantitativamente e qualitativamente sulla modernizzazione della formazione e sul suo avvicinamento alle necessità dell'economia avanzata e delle imprese di ogni tipo. Quando Maurizio Stirpe, sempre sul "Sole24ore", richiamando l'accordo del 2016 fra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil, invita gli attori della bilateralità a "impegnare le parti, anche attraverso i loro fondi interprofessionali, a fare



ciò che lo Stato non ha mai fatto efficacemente, cioè, aiutare le persone a ritrovare un nuovo posto di lavoro” sottolinea, di fatto, l’opportunità che quanto Fondimpresa ha dimostrato di saper realizzare su deroga possa diventare strutturale. La scelta più logica, dettata dalle esigenze reali e dai risultati, è che quella che è stata l’iniziativa virtuosa di un singolo Fondo, per quanto importante, diventi un’azione di sistema, esplicitata e disponibile, che veda la piena collaborazione di tutti i soggetti ma in complementarietà di azione, con piena autonomia delle parti.

Questo, a maggior ragione, vale nel momento in cui si pensa a un piano straordinario di alfabetizzazione digitale degli adulti, a rinnovi contrattuali che prevedono aggiornamento per tutti i lavoratori di un settore, alla costruzione di un set di politiche che prevengano quanto possibile l’obsolescenza delle competenze e le situazioni di crisi.

In questo quadro la parola chiave diviene: ri-collocare. Collocare nuovamente le idee, le tradizioni, il valore delle nostre risorse all’interno di progetti industriali capaci di tenere insieme lo scenario competitivo, il contesto organizzativo e il bisogno di realizzazione della persona. Allora la regina delle politiche attive, la formazione, potrà valorizzare le enormi potenzialità inesprese che la crisi reprime e, come suggerisce Antonello Calvaruso, promotore di importanti sperimentazioni nel suo triennio di presidenza dell’Associazione Italiana Formatori, andare oltre il rafforzamento delle competenze professionali affrontando, in tutta la loro complessità, i danni derivanti dalla perdita di benessere e di un ruolo sociale.

Ma occorre un ascolto del territorio e dei settori ancora più forte e capillare, in grado di comprendere, attraverso il monitoraggio dei processi di ristrutturazione produttiva, l’entità e la profondità del fabbisogno e di verificare, poi, la qualità delle azioni formative. Così come il dialogo nel territorio – che Fondimpresa, con sedi in ogni regione e provincia autonoma, è l’unico in grado di assicurare in modo totale - è stata la formula vincente che ha consentito di riportare al lavoro il 55% dei formati nell’esperienza prima ricordata sulla mobilità.

Tutto questo poco si concilia, come ha scritto Guglielmo Loy, con uno Stato che negli ultimi anni ha esercitato un “prelievo di risorse forzoso, consistente e costante” ai danni dei fondi interprofessionali e una Pubblica Amministrazione che, come ricordato sopra, promulga “atti am-

ministrativi che rendono sempre più burocratica, complessa e farragिनosa la funzione, a scapito della rapidità e flessibilità”.

L'impegno prospettato è entusiasmante. Ma occorre, realisticamente, considerare che il ruolo a 360 gradi che oggi viene giustamente attribuito alla formazione non può essere, a livello di risorse, ricoperto solamente dai fondi interprofessionali. Su questo aspetto occorre definire ruoli chiari ma, soprattutto, anche in questo caso, scegliere una logica di complementarità.

La potenza di risultato che la gestione diretta della formazione, da parte di imprese e rappresentanze dei lavoratori, ha mostrato è indiscutibile e quindi deve rimanere la testata d'angolo sulla quale costruire politiche formative adeguate alle nuove esigenze. Nessuno quanto le parti sociali – la realtà lo dimostra – ha presenza nel territorio e capacità di ascolto capillare e diffusa come richiede l'estrema parcellizzazione della nostra realtà produttiva. Nessuno come i fondi, o almeno come Fondimpresa, ha la corrispondente capacità di inventare strumenti adeguati alle esigenze espresse da questo ascolto, in tempo reale. È questo il tesoro dei fondi interprofessionali che va conosciuto meglio, potenziato, esteso alle imprese e a lavoratori che ne sono ancora privi, maggiormente sfruttato. Molto più banale e molto più improduttiva sarebbe la scelta di fare, invece, più attenzione alle risorse economiche (già insufficienti ad una domanda che mai come in questi anni è stata efficacemente stimolata e Fondimpresa intende ulteriormente stimolare) che le aziende, iscrivendosi, vi conferiscono. Peggio, ancora, quella di far prevalere i giochi di potere sul potere dell'efficienza. La capacità di ascolto, da una parte, e la capacità di proporre soluzioni immediate ed efficaci, dall'altra, sono il know how, il capitale che i fondi possono mettere a disposizione, per trovare le forme migliori per intervenire sui nuovi bisogni.

#### **La formazione nell'era dell'innovazione continua e il modello Fondimpresa –**

**Riassunto.** *La formazione continua è finalmente una necessità riconosciuta da tutti. Solo con l'aggiornamento costante e mirato delle competenze si assicura lavoro qualificato, stabili livelli occupazionali e competitività per le imprese. Le sfide si ampliano, vanno quindi confermati e potenziati gli strumenti che hanno già dimostrato di essere all'altezza del compito durante la difficile e lunga crisi.*

*Fondimpresa, in questi anni, ha puntualmente dimostrato di saper trovare soluzioni adatte a scenari di cambiamento anche divergenti tra loro. Di fatto, il caso Fondimpresa è l'esempio più ingente di politiche attive del lavoro realizzato durante gli anni della recessione. Verrebbe da dire, anzi viene da dire: modello che vince non si cam-*

*bia, anzi, si potenzia e si diffonde ulteriormente. La scelta più logica, dettata dalle esigenze reali e dai risultati ottenuti sul campo, è che le iniziative virtuose di un singolo Fondo, per quanto importante, diventino un vero e proprio modello, esplicitato e disponibile, che veda la piena collaborazione di tutti i soggetti ma in complementarietà di azione, con piena autonomia delle parti. Solo allora la regina delle politiche attive, la Formazione, potrà dare risalto sul territorio alle enormi capacità inesprese che la crisi reprime.*

**Continuing vocational training in the age of continuous innovation and the model of Fondimpresa – Summary.** *Continuing education has finally become a top priority recognised by all. Only a constant and targeted upgrading of professional skills can ensure qualified work, lasting levels of employment, and competitiveness for companies. As challenges increase, those instruments which have proven to be effective during the last long and hard crisis should be confirmed and further enhanced. In these last years, Fondimpresa has constantly proven its ability to find appropriate solutions in constantly changing scenarios, sometimes even diverging ones. Actually, Fondimpresa is probably the best example of implementation of active employment policies in the years of recession. Probably – or, maybe, certainly - a winning model should not be changed but, rather, enhanced and further disseminated. The most rational decision -based on real needs and evidence – would be to transform the virtuous initiative of an individual (yet very important) Fund into systematic, regulated and available action, based on the full cooperation of all stakeholders, acting in a complementary way yet fully independently from each other.. It is only then that training – the “queen” of active policies – may release the huge unexpressed potential that crisis repress.*