

ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro

*Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)*

*Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:
selezione@adapt.it*

Bollettino ADAPT 19 luglio 2021, n. 28

Nell'ambito della costruzione del prossimo [rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia](#), i ricercatori ADAPT stanno svolgendo delle indagini tematiche analizzando un ampio numero di CCNL e accordi aziendali. Uno dei (tanti) *focus* è sul Fondo nuove competenze, introdotto dal d.l. 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. decreto rilancio), convertito in l. n. 77/2020, studiando i testi contrattuali che hanno disciplinato la misura, cogliendo le tendenze principali, le differenze e le ricorrenze. Finora, le analisi condotte si riferiscono a un campione di 57 accordi aziendali, che hanno già avviato, concluso o sono in procinto di iniziare le attività formative finanziate dal fondo.

L'obiettivo è quello di contribuire a una valutazione di merito di una politica del lavoro inedita, verificando in concreto oltre i (pur necessari) commenti alla normativa e i (non pochi) rilievi delle criticità (tra i tanti si veda P. A. Varesi, *Fondo nuove competenze: ottille le finalità, poco efficaci le scelte organizzative*, in *Ipsos - Professionalità Quotidiana*, 31 ottobre 2020; L. Valente, *Nuove competenze "soffocate" dalla burocrazia*, in *La Voce.info*, 27 novembre 2020; G. Impellizzieri, E. Massagli, *Fondo nuove competenze: istruzioni per l'uso e nodi operativi*, in *Guida al Lavoro - Sole 24 ore*, 43, 30 ottobre 2020), in che modo la misura abbia trovato attuazione all'interno delle aziende e sia stata implementata dalla contrattazione collettiva aziendale.

Rispetto al livello di stipula degli accordi si rileva che la maggior parte di essi è stato siglato a livello aziendale con tendenze settoriali altalenanti tra la fase iniziale e di proroga della misura. Se in una prima fase sono stati firmati accordi soprattutto da parte di

grandi aziende del settore telecomunicazioni, a partire dal 2021 si sono diffusi accordi anche in altri settori e in aziende di piccole e medie dimensioni: settore del turismo e della ristorazione, commercio, multiservizi, industria alimentare, terziario, distribuzione e servizi, metalmeccanico, settore finanziario-assicurativo e nel settore dell'istruzione.

Il numero di dipendenti coinvolti per ciascuna azienda non è più caratterizzato come nella fase iniziale da grandi numeri ma varia con coinvolgimenti di 6.000 dipendenti a un minimo di 12, sulla base della diffusa presenza, con la proroga della misura, di accordi siglati in aziende di piccole e medie dimensioni. La misura è distribuita in diverse fasce di lavoratori che hanno livelli di responsabilità e autonomia differenti all'interno delle organizzazioni nelle quali sono occupati. La maggior parte degli accordi destinano progetti formativi a impiegati e quadri cioè a coloro che, a seguito dello scoppio della pandemia, si sono ritrovati più frequentemente a lavorare in modalità agile dovendo apprendere nuove competenze tecniche e digitali. Negli ultimi accordi siglati non manca però il coinvolgimento di operai e *front line workers* che in quest'ultimo anno, segnato dalla ricorrente situazione pandemica, hanno dovuto acquisire nuove strategie di vendita e di acquisto.

Tra gli obiettivi dei percorsi formativi c'è quello di colmare una diffusa obsolescenza delle competenze e di aumentare la competitività aziendale. Tra i corsi più ricorrenti, ravvisabili nei piani formativi allegati agli accordi collettivi, ci sono quelli destinati allo sviluppo di competenze digitali (*smart organization e digital transformation*). In tali corsi viene prefissato l'obiettivo di acquisire sia competenze *hard* sia competenze *soft*. Le prime sono necessarie ad acquisire padronanza nell'utilizzo di alcuni strumenti, dispositivi elettronici e programmi utili allo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto (utilizzo di piattaforme per riunioni e conferenze online, gestione della posta elettronica, modalità di archiviazione dati, ecc.). Lo sviluppo di competenze trasversali è invece auspicato per poter svolgere il proprio lavoro da un luogo diverso dalla usuale sede lavorativa. Per l'acquisizione di questo tipo di competenze sono organizzate attività formative che mirano a far acquisire una maggiore autonomia lavorativa come la gestione dei tempi, responsabilità, *work-life balance* in autonomia, gestione della complessità e abilità di comunicazione.

I percorsi formativi strutturati per lo sviluppo di competenze digitali, seppur

rappresentino la maggior parte delle attività, non sono gli unici esistenti a supporto di un imponente cambiamento organizzativo e gestionale accelerato dal perdurare della crisi pandemica. A seguito delle recenti trasformazioni si sono infatti sviluppate nuove esigenze nella relazione con i clienti e utilizzatori finali di servizi e prodotti offerti. Per tale ragione, soprattutto accordi sviluppati nel settore dei servizi e della GDO, hanno strutturato corsi di formazione destinati alla gestione della relazione con il cliente mediata da un dispositivo elettronico. Nel dettaglio sono organizzate attività che mirano allo sviluppo di competenze linguistiche, alla gestione da remoto delle richieste dell'utenza, all'acquisizione di conoscenze di marketing, vendita e rapporto con l'utenza di base. Non mancano neppure i percorsi di riqualificazione di riqualificazione professionale degli operai: nel settore delle telecomunicazioni sono avviati processi di conversione dalla lavorazione dei cavi in rame alla fibra ottica; nel settore metalmeccanico sono coinvolti anche calibratori, uniformatori, verniciatori e manutentori.

Un altro aspetto di cui tenere conto è la modalità di erogazione della formazione che necessita di essere analizzata sia rispetto alle metodologie di apprendimento utilizzate sia in relazione all'entità dei soggetti formatori. Tutti gli accordi considerati non fanno ricorso a un'unica tecnica formativa ma utilizzano in modo combinato e congiunto metodi di apprendimento attivi e passivi, alternando lezioni frontali in aula, *training on the job*, *e-learning* e *action learning*. I corsi di formazione, nella maggior parte degli accordi, non vengono erogati da un singolo soggetto ma concorrono alla formazione diversi formatori. I corsi vengono impartiti sia da personale esperto interno alle medesime organizzazioni sia da soggetti esterni accreditati o che svolgono attività di formazione professionale per statuto. In considerazione di tale variabilità, a fronte del raggiungimento di un effettivo apprendimento occorre chiedersi se la molteplicità di soggetti formatori crei un valore aggiunto o limiti alcune dinamiche.

A soggetti terzi è affidata la messa in trasparenza e attestazione delle competenze. Sul punto, nella grande maggioranza dei casi le aziende si assumono il compito di promuovere e favorire l'esercizio consapevole del lavoratore ai servizi di validazione e certificazione delle competenze. Più raramente i progetti formativi individuano l'ente titolato responsabile della certificazione, anche per via della scarsa dimestichezza con lo strumento, la sua farraginosità (si vedano M. Tiraboschi, *Certificazione competenze: un castello di carta*, in U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo (a cura di), *Certificazione delle competenze. Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, ADAPT University Press, 2013, pp. 1-2; S. Negri, G. Impellizzieri,

Le nuove linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari del sistema di certificazione delle competenze: primi spunti d'analisi, Bollettino ADAPT, 25 gennaio 2021, n. 3) e la non ancora piena attuazione del sistema in tutte le Regioni italiane. Anche ai fini dell'attestazione delle competenze maturate durante il percorso formativo alcuni accordi collettivi configurano un più o meno articolato sistema di monitoraggio. Alcuni accordi prevedono che il monitoraggio sia svolto dal dipartimento *human resources* dell'azienda, anche attraverso la somministrazione di questionari al termine di ciascuna azione formativa, altri esternalizzano il ruolo all'ente formatore e/o certificatore. Molto più raro il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali nell'attività di monitoraggio e valutazione dei percorsi di apprendimento e dei relativi risultati. Tuttalpiù in alcuni casi l'impresa si impegna a coinvolgere le rappresentanze sindacali aziendali con l'istituzione di una commissione azienda-RSU alla quale è assegnato il compito di supervisionare le attività formative in termini di calendarizzazione, stato avanzamento del progetto, rendicontazione delle azioni.

In attesa di un rapporto di monitoraggio ufficiale da parte dell'Anpal che restituisca un quadro completo sulle modalità di attuazione del Fondo nuove competenze, e nella consapevolezza che il campione di accordi analizzati non è rappresentativo di tutti gli accordi siglati, può accennarsi una prima valutazione di insieme. L'esaurimento delle risorse stanziato ben prima della scadenza dei termini fa denotare un concreto interesse delle parti sociali e il tentativo di correlare il supporto economico all'azienda con azioni per l'accrescimento del patrimonio professionale dei lavoratori è stato con curiosità dagli operatori. Non sono pochi i progetti formativi che per gli attori formativi coinvolti, le azioni formative individuate, le metodologie di progettazione e formazione lasciano auspicare che lo strumento sia stato utilizzato genuinamente - seppur soprattutto da imprese che probabilmente avrebbero comunque attivato percorsi di formazione - e non per profittare esclusivamente del sostegno economico.

I risultati in termini di accrescimento della professionalità dei lavoratori non potranno che misurarsi al termine delle azioni formative e in tal senso non possono che auspicarsi indagini qualitative. In questa direzione, la Scuola di ADAPT, per l'implementazione dell'osservatorio della contrattazione collettiva e al fine della diffusione di *best practices*, non può che invitare aziende, rappresentanze sindacali e enti formatori a condividere ulteriori accordi e progetti formativi (all'indirizzo redazione@adapt.it).

Stefania Negri

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

 [@StefaniaNegri6](https://twitter.com/StefaniaNegri6)

Giorgio Impellizzieri

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

 [@giorgioimpe](https://twitter.com/giorgioimpe)