

Working Paper

Adapt
www.adapt.it

UNIVERSITY PRESS

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

Formazione e contrattazione collettiva: i casi del credito e delle assicurazioni

Francesco Lo Casale

*Dottore di Laurea in Relazioni di lavoro
presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia*

Working Paper n. 15/2026

ABSTRACT

La presente ricerca sonda il rapporto tra la formazione professionale e la contrattazione collettiva di livello nazionale del personale dipendente non dirigente del settore del credito e delle assicurazioni. Attraverso una comparazione dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) maggiormente applicati dagli istituti di credito e dalle compagnie assicurative si evidenzia in che modo le parti sociali abbiano orientato lo sviluppo del capitale umano in risposta alle dirompenti sfide della contemporaneità, in particolar modo l'impatto della digitalizzazione e dell'Intelligenza Artificiale in ambito lavorativo. Viene delineato, innanzitutto, il quadro normativo di riferimento sottostante alla complessa sovrapposizione tra le varie fonti del diritto che regolano l'istituto; in seguito, sono approfonditi l'insieme dei dispositivi contrattuali, anche afferenti alla bilateralità e ai fondi paritetici interprofessionali, orientati alla qualificazione e riqualificazioni dei lavoratori. L'obiettivo dell'analisi empirica, infatti, consiste nell'individuare alcuni spunti di perfezionamento degli impianti formativi dei sistemi di relazioni industriali del comparto bancario e di quello delle assicurazioni, in una prospettiva di rilancio della centralità della contrattazione collettiva.

I PUNTI CHIAVE DEL PAPER

- Non esiste un modello regolatorio uniforme della formazione, poiché nei contratti collettivi del comparto assicurativo la disciplina si riduce tendenzialmente a generici richiami a obblighi di legge; al contrario negli accordi dei bancari tale istituto assume un notevole rilievo in virtù dell'importanza legata alla mobilità interna e alla trasmissione di determinati valori professionali;
- Il settore bancario si avvale sistematicamente degli strumenti della bilateralità, tanto che alcuni organismi paritetici sono incaricati di implementare direttamente i piani di sviluppo del personale.
- Anche all'interno del medesimo settore si registra una certa disomogeneità per quanto concerne specifici istituti (p.e. il monte orario dell'apprendistato negli istituti del credito).
- Per quanto riguarda i congedi formativi, gli accordi delle Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera offrono una disciplina organica, mentre tutti gli altri non affrontano affatto la tematica (fatta eccezione per il CCNL del Credito).

IL MESSAGGIO

La formazione professionale è una delle principali leve a disposizione degli attori della rappresentanza per quanto concerne la tutela occupazionale del personale dipendente a fronte della transizione digitale, dell'introduzione dell'Intelligenza Artificiale in ambito lavorativo e delle conseguenti profonde riorganizzazioni dei processi produttivi. I sistemi di relazioni industriali del settore bancario e delle assicurazioni sono chiamati a individuare meccanismi in grado di comporre un insieme di tutele trasversali che permettano alla contrattazione collettiva e alla bilateralità di tradurre la formazione in un diritto soggettivo concretamente esigibile secondo una logica di difesa preventiva, sulla base del presupposto secondo cui tale istituto sia una componente strutturale della qualità del lavoro svolto e della tenuta dei percorsi professionali.

Indice

1. Introduzione.....	4
2. Il sistema formativo nei comparti del credito e delle assicurazioni	7
3. Bilancio complessivo dei risultati dell'indagine	9
3.1 Previsioni di sistema	11
3.2 Formazione in apprendistato (artt. 41-47, d.lgs. n. 81/2015).....	13
3.3 Congedo delle 150 ore (art. 10 Stat. lav.)	14
3.4 Congedi formativi e per la formazione continua (artt. 5 e 6, l. n. 53/2000)	15
3.5 Formazione dei lavoratori a termine (art. 26, d.lgs. n. 81/2015) e ulteriori previsioni dei CCNL riguardo alla formazione dei “lavoratori atipici”	16
4. Analisi longitudinale delle discipline contrattuali	17
5. Considerazioni finali	24

1. Introduzione

La formazione continua registra in Italia un ritardo strutturale che i dati empirici rendono plasticamente visibile: secondo l'ultimo [rapporto INAPP](#), la partecipazione degli adulti ad attività formative si attestava intorno al 9,6% nel 2022, in calo rispetto all'anno precedente e lontana dall'obiettivo del 60% fissato dalla Commissione europea per il 2030; l'Italia è scivolata al diciottesimo posto nel ranking europeo della partecipazione formativa degli adulti, occupando una posizione più arretrata rispetto a quasi tutti i partner europei. Le statistiche del [rapporto Education at a Glance 2025 dell'OCSE](#) confermano il quadro: solo il 4% degli adulti con istruzione inferiore al secondo grado di istruzione superiore partecipa a percorsi di formazione non formale legati al lavoro, con una progressione modesta al crescere del titolo di studio e una caduta sensibile con l'avanzare dell'età.

A ciò si accompagna il fatto che il principale canale di finanziamento della formazione in impresa rimane, nel 78,2% dei casi rilevati dall'[indagine condotta dalla società di consulenza italiana Enzima12](#), quello delle risorse interne aziendali, con una conseguente accentuazione delle disparità tra grandi imprese (le quali riescono a valorizzare meglio gli strumenti a disposizione) e PMI, che faticano ad accedere ai meccanismi di finanziamento esterno: la perdita economica stimata per l'Italia a causa del disallineamento tra le competenze richieste e quelle effettivamente disponibili sul mercato del lavoro ha raggiunto, nel 2023, i 43,9 miliardi di euro, una cifra che misura il costo concreto di un sistema formativo inadeguato.

Tra i meccanismi di finanziamento esterno, i fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua occupano storicamente una posizione di rilievo; istituiti dall'art. 118 della legge finanziaria del 2000 come organismi associativi pattizi, economicamente sostenuti tramite il versamento all'INPS dello 0,30% dei contributi complessivi dovuti dai datori di lavoro per l'assicurazione contro la disoccupazione involontaria, i fondi nacquero con una vocazione esplicitamente bilaterale: essi avrebbero dovuto essere gestiti congiuntamente dalle organizzazioni sindacali e dalle associazioni datoriali secondo una logica di raccordo tra le esigenze formative delle imprese e le priorità negoziate nell'ambito delle relazioni industriali di settore; tale origine pattizia aveva una conseguenza teorica di non poco conto, poiché se la gestione delle risorse fosse rimasta interamente nelle mani delle parti sociali, la natura giuridica dei versamenti avrebbe assunto una connotazione privata e contrattuale assai distante da quella pubblicistica che ha caratterizzato il percorso evolutivo dei fondi negli anni a venire. Invece, una serie di interventi legislativi succedutisi nel corso dell'ultimo decennio ne ha esteso l'utilizzo a soggetti inoccupati e disoccupati, sottraendo progressivamente la programmazione formativa alla gestione autonoma degli attori della rappresentanza collettiva con l'accentramento sotto la cabina di regia del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Il capitolo più recente di questa torsione pubblicistica è rappresentato dal Decreto direttoriale del 9 gennaio 2026, n. 8, con il quale il Ministero ha adottato nuove linee guida che disciplinano quasi ogni aspetto del funzionamento dei fondi interprofessionali, introducendo vincoli finanziari rigidi, soglie minime di erogazione delle risorse (pari al 70% su base triennale e all'85% a partire dal 2030), nonché meccanismi di vigilanza particolarmente stringenti, tra cui la previsione del commissariamento in caso di mancato rispetto dei suddetti obiettivi: secondo la critica dottrinale, tale provvedimento eccede i

limiti della norma originaria, attribuendo unilateralmente al Ministero competenze che l'art. 118, legge n. 388/2000, aveva riservato, in realtà, all'osservatorio per la formazione continua, organismo composito che include rappresentanti delle confederazioni sindacali e datoriali più rappresentative; il rischio, da un lato, è che l'attenzione degli operatori si sposti dall'innovatività dei percorsi formativi alla produzione di interventi facilmente rendicontabili sul piano formale, ma dall'effettivo contenuto formativo discutibile, dall'altro lato è che i fondi si trasformino in meri erogatori di risorse economiche, perdendo qualsiasi valenza propulsiva all'interno dei sistemi di relazioni industriali e di bilateralità che ne avevano originariamente giustificato la nascita.

Un'ulteriore criticità strutturale riguarda la proliferazione anomala di fondi paritetici interprofessionali riconducibili a sistemi contrattuali di dubbia rappresentatività, che operano in modo sganciato dai settori economici e dalle intese sindacali nell'ambito dei quali sono stati formalmente costituiti, generando una concorrenza al ribasso sul mercato della formazione continua; a ciò si aggiunge la totale assenza, negli accordi istitutivi dei fondi, di riferimenti espliciti ai sistemi di classificazione e inquadramento del personale rispetto ai quali i fondi stessi dovrebbero svolgere, invece, una funzione servente e propulsiva, nonché agli organismi paritetici previsti dalla maggior parte dei contratti collettivi con funzione di osservatori per la rilevazione dei fabbisogni formativi: una simile disconnessione tra i fondi e la contrattazione collettiva si traduce nell'impossibilità di costruire un sistema integrato di risposta ai fabbisogni di competenze richieste dal mercato occupazionale, poiché la formazione finanziata finisce per essere episodica, sganciata dalle logiche dei mercati interni ed esterni del lavoro, ma soprattutto inadeguata rispetto alle trasformazioni in atto, principalmente orientate verso la sostenibilità ambientale e la digitalizzazione.

Di seguito, sono brevemente richiamati gli ambiti rispetto ai quali viene svolta la mappatura dei contratti collettivi del personale dipendente non dirigente maggiormente adottati nel comparto bancario e in quello assicurativo, in maniera tale da poter verificare in che modo le parti sociali hanno esercitato la delega fornita loro dal legislatore nazionale: tra i principali riferimenti normativi a favore dell'autonomia collettiva in materia di formazione professionale si annovera il congedo delle 150 ore ovvero il c.d. "diritto soggettivo allo studio", ex art. 10 dello Statuto dei Lavoratori, il quale riconosce ai lavoratori studenti il diritto a permessi retribuiti per il conseguimento di titoli scolastici o di qualifiche professionali; è compito della contrattazione collettiva recepire e integrare il provvedimento. L'art. 10 Stat. lav. è stato successivamente integrato dagli artt. 5 e 6, Legge 8 marzo 2000, n. 53, rispettivamente sui congedi formativi e sui congedi per la formazione continua, espressione del diritto individuale all'aggiornamento professionale riconosciuto nell'ambito di un rapporto di lavoro subordinato, la cui concreta declinazione è spesso rinviata ai singoli CCNL.

L'istituto contrattuale dell'apprendistato, inoltre, è l'unico strumento rispetto al quale le parti sociali sono espressamente deputate a definire gli obiettivi di apprendimento, le tempistiche e le modalità di erogazione della componente formativa: gli artt. 41-47 del Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81, ne hanno ridefinito le tre tipologie, ovvero sia l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, quello professionalizzante, quello per l'alta formazione e la ricerca; tuttavia, la sua efficacia rimane fortemente condizionata dall'effettiva integrazione tra impresa e sistema educativo, nonché dalla capacità delle parti sociali di costruire percorsi coerenti con i repertori di qualifiche regionali e nazionali, poiché il rischio è che la formazione iniziale in apprendistato rimanga fine a sé stessa e priva di quella spendibilità sul mercato del lavoro che ne

costituisce la principale ragion d'essere senza un meccanismo condiviso di validazione e certificazione delle competenze acquisite. Infine, vengono presi in considerazione anche il richiamo normativo in merito alla formazione riservata ai lavoratori a termine *ex art.* 26, d.lgs. n. 81/2015 e le ulteriori disposizioni contrattuali sulla formazione professionale a favore dei “lavoratori atipici”.

2. Il sistema formativo nei comparti del credito e delle assicurazioni

Innanzitutto, è doveroso delineare un quadro articolato della trasformazione digitale nei settori bancario e delle assicurazioni, con particolare attenzione al ruolo dell'Intelligenza Artificiale per quanto riguarda le implicazioni sul lavoro e sulla formazione professionale. La quasi totalità delle imprese globali del comparto finanziario si avvia a integrare l'IA nei propri processi entro il 2027 e il comparto risulta essere quello con la maggiore esposizione al rischio di automazione delle mansioni routinarie; gli investimenti IT sono imponenti, superando i 2,1 miliardi di euro nel solo ambito bancario. Tuttavia, senza un investimento parallelo e proporzionato sul capitale umano, questi ingenti investimenti rischiano di tradursi in crisi occupazionali e in un'innovazione tecnologica fine a sé stessa. Per leggere correttamente questo fenomeno, la letteratura propone due prospettive complementari: da un lato, le fonti istituzionali e sindacali ([ABI](#), [CNEL](#), [INAPP](#), [Banca d'Italia](#)) guardano all'IA attraverso una lente sociale ed etica, valorizzando gli strumenti della bilateralità come ammortizzatori del cambiamento e insistendo sul c.d. concetto del "diritto soggettivo all'occupabilità" attraverso lo sviluppo delle competenze; dall'altro lato, le fonti consulenziali e di mercato ([Capgemini](#), [EY](#), [CETIF](#)) misurano le urgenze concrete delle imprese, evidenziando come il *reskilling* sia diventato una richiesta sempre più pressante, perché la perdita di competitività nel breve periodo si traduce rapidamente in svantaggio strutturale.

Uno studio del [CETIF](#) del 2026 (*Cetif Digital Trends 2026: le priorità di investimento per le Istituzioni Finanziarie*), che raccoglie 160 interviste a figure apicali del settore, fotografa bene il cambio di paradigma in atto: le banche stanno già usando l'IA per supportare i propri dipendenti nella produzione di insight strategici, mentre le compagnie assicurative sono sempre più orientate verso una personalizzazione su misura delle polizze; si sta consumando un passaggio dall'essere realtà aziendali semplicemente *data-driven* all'essere *insight-driven*, ove le prime basano le proprie decisioni su grandi moli di dati ma l'analisi è prevalentemente descrittiva e tali informazioni non sono tradotte in azioni concrete, mentre le seconde incorporano i propri dati direttamente nei processi operativi – sovente in tempo reale – alimentando decisioni e automazioni a ogni livello aziendale e le analisi sono principalmente di natura predittiva e prescrittiva. La verifica automatizzata di grandi moli di dati in tempo reale serve a comprendere le abitudini della clientela, al fine di intercettare quest'ultima al momento opportuno e mediante il canale in cui è più ricettiva (tale fenomeno rappresenta la c.d. “opticanalità”, ovvero l'*optichannel experience*).

Sul piano dell'organizzazione del lavoro, emerge anche il concetto di *Agentic Automation*: i sistemi di IA non si limitano ad automatizzare singoli *task*, ma operano in semiautonomia su interi flussi di lavoro, affiancando i dipendenti. Un nodo cruciale è quello del *digital skills gap*, dal momento che la digitalizzazione ha prodotto un disallineamento profondo tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle effettivamente disponibili.

L'*upskilling* serve a diffondere la *data literacy*, ossia la capacità di leggere e interpretare dati complessi, indispensabile per interagire efficacemente e in modo sicuro con i sistemi automatizzati; il *reskilling*, invece, è la risposta necessaria per le figure più esposte all'automazione (quali gli addetti agli sportelli, al back-office e al *data entry*), le quali devono essere riqualficate in professioni emergenti (quali gli esperti ESG, i *data analyst*

o i consulenti patrimoniali), al fine di evitare che la transizione digitale si traduca in esclusione di massa dal mercato del lavoro di coloro che non sono in possesso di competenze adeguatamente aggiornate.

Un ulteriore apparente paradosso dell'era digitale consiste nel fatto che, quanto più i processi si automatizzano, tanto più il fattore umano diventa determinante, poiché i *chatbot* sono in grado di gestire le richieste standard dei clienti, ma la gestione delle relazioni complesse, ricorrendo all'empatia e all'intelligenza emotiva, rimane una prerogativa umana che nessun algoritmo è ancora capace di replicare. Di conseguenza, la formazione aziendale deve anche sviluppare le *soft skills*, il pensiero critico e la capacità relazionale, che diventano le vere barriere contro l'obsolescenza professionale; una *best practice* significativa in questo senso è il c.d. *reverse mentoring*, secondo cui i lavoratori *senior* trasmettono ai dipendenti *junior* le competenze relazionali maturate nel tempo con l'esperienza, mentre le figure più giovani supportano i dipendenti con maggiore anzianità nel processo di alfabetizzazione digitale.

Le parti sociali, pertanto, sono chiamate a presidiare il tema, anche con l'obiettivo di evitare che le risorse destinate alla formazione professionale rimangano inutilizzate: secondo la guida strategica *Osservazioni e Proposte del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro sulle politiche industriali per l'Intelligenza Artificiale. Un'analisi dei settori bancario e assicurativo*, pubblicata nel 2024 dal CNEL, la spesa formativa nel comparto finanziario è mediamente inferiore al 15% delle disponibilità economiche effettivamente a disposizione: la digitalizzazione di per sé non è un processo neutro, dal momento che, se lasciata alle sole dinamiche di mercato, essa rischia di produrre esuberi occupazionali di massa; è opportuno, perciò, che le relazioni industriali nei suddetti comparti passino da un'ottica difensiva, quale la gestione dei licenziamenti e la negoziazione dello scambio ore-lavoro a fronte della corresponsione di un salario, a una politica industriale dalla funzione preventiva che governi attivamente le transizioni di carriera.

3. Bilancio complessivo dei risultati dell'indagine

La ricerca empirica prende le mosse dall'Archivio Nazionale dei contratti collettivi di lavoro gestito dal CNEL, la banca dati pubblica che conserva e aggiorna tutti i CCNL in Italia, compresi quelli scaduti e quelli in regime di ultrattività: sul piano metodologico, l'approccio adottato è longitudinale, qualitativo e comparativo, poiché l'obiettivo è quello di comprendere le dinamiche delle relazioni industriali che normano lo sviluppo professionale del personale dipendente non dirigente nel comparto del credito e delle assicurazioni, ricostruendo le trasformazioni avvenute nel tempo delle scelte degli attori della rappresentanza in materia di formazione.

Il punto di partenza è il prospetto in formato Excel aggiornato al 31 gennaio 2026, l'ultima data in cui il CNEL ha effettuato la rilevazione complessiva di tutti i contratti collettivi depositati nella sezione dell'Archivio dedicata ai contratti del settore privato; tale fonte elenca tutti i CCNL vigenti o in regime di ultrattività che risultano applicati almeno all'1% dei dipendenti dei rispettivi sottosettori contrattuali e per ciascuno di essi il prospetto riporta il codice identificativo attribuito dal CNEL, il titolo integrale, le parti firmatarie, la scadenza contrattuale, il numero di aziende aderenti e il totale dei dipendenti coinvolti, sulla base delle più recenti rilevazioni (risalenti al 2024).

Filtrando i risultati per macrosettore e sottosettore economico di interesse, è possibile determinare quali accordi siano effettivamente i più applicati, in maniera tale da circoscrivere il perimetro della disamina: il CNEL ha assegnato al macrosettore «Credito e Assicurazioni» il codice J, suddividendolo in due sottosettori, «J01 – credito e assicurazioni» e «J02 – Banca d'Italia e riscossione tributi»; una volta identificati gli accordi più diffusi, l'analisi prosegue con l'acquisizione dei contenuti dei testi contrattuali, limitatamente alle sole disposizioni in materia di formazione professionale.

Per quanto riguarda il comparto assicurativo, l'esito dello studio ha portato all'individuazione di quattro CCNL: il più rilevante per numero di dipendenti è il contratto per il personale dipendente non dirigente delle imprese di assicurazione firmato da ANIA con Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fna e Snfia nel novembre 2022 (cod. CNEL J121), il quale copre oltre 51.000 lavoratori in circa 1.900 aziende, mentre il secondo è il contratto collettivo per i dipendenti delle Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera sottoscritto da ANAPA Rete ImpresAgenzia con le medesime organizzazioni sindacali nel gennaio 2025 (cod. CNEL J153), che si estende su oltre 16.000 dipendenti distribuiti in più di 4.400 agenzie. Il terzo è l'accordo siglato da SNA nel marzo 2025, ma con controparti sindacali diverse, ossia Fesica Confsal e Confsal Fisals, afferenti al sistema Confsal (cod. CNEL J154), che interessa circa 17.000 dipendenti in quasi 4.700 agenzie. Il quarto e ultimo CCNL è quello del personale delle Imprese di Assicurazione/Assistenza *ex* AISA, anch'esso firmato da ANIA nel novembre 2022 insieme alle principali OO.SS. del comparto (cod. CNEL J131), riguardante poco più di 2.000 dipendenti in sole 14 aziende poiché ancora coinvolto in un processo avviato nel 2018 di razionalizzazione delle facoltà negoziali, con il quale le parti sociali avevano convenuto che l'area contrattuale già facente capo ad AISA venisse progressivamente assorbita nell'orbita del CCNL Assicurazioni (cod. CNEL J121) sottoscritto dalla stessa ANIA.

Per quanto concerne il comparto bancario, invece, la scelta dei contratti collettivi da analizzare non ha richiesto una procedura di selezione, poiché il mercato è strutturalmente dominato da due soli grandi accordi: il primo è il CCNL per i quadri direttivi e il personale dipendente delle aree professionali delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali,

firmato da ABI nel luglio 2025 con Fabi, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil e Unisin (cod. CNEL J241), che copre quasi 278.000 dipendenti in 921 aziende, mentre il secondo è il corrispondente contratto collettivo per il personale delle Banche di Credito Cooperativo, delle Casse Rurali e delle Casse Artigiane, firmato da FEDERCASSE nel luglio 2024 con Fabi, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil e Ugl Credito (cod. CNEL J271), il quale interessa circa 37.000 dipendenti in 292 istituti.

I sei accordi collettivi individuati rappresentano, dunque, il perimetro dell'indagine empirica e ne forniscono la base sulla quale sono state costruite sia le griglie concettuali che riassumono il bilancio complessivo del raffronto dei CCNL attualmente vigenti sia l'analisi longitudinale dei rinnovi contrattuali dei suddetti a partire dal 2000; il paper mette a confronto i CCNL del credito e delle assicurazioni maggiormente applicati, ossia il CCNL Assicurazioni sottoscritto da ANIA (cod. CNEL J121), i due CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera firmati rispettivamente da ANAPA e da SNA (cod. CNEL J153 e cod. CNEL J154), il CCNL del Credito firmato da ABI (cod. CNEL J241) e il CCNL del Credito Cooperativo sottoscritto da FEDERCASSE (cod. CNEL J271).

Al fine di esaminare in modo sistematico le previsioni dei CCNL in ambito di sviluppo professionale, sono state create delle griglie concettuali che suddividono le disposizioni contrattuali dei vari accordi collettivi in cinque macroaree per differenti tipologie di formazione:

- 1) Le c.d. “previsioni di sistema”, ossia l'insieme delle disposizioni di carattere programmatico, delle dichiarazioni congiunte e degli impegni generali stabiliti dalle parti, sovente in materia di formazione continua e di ricorso agli strumenti della bilateralità per i sostegni economici necessari alla realizzazione degli interventi di sviluppo delle competenze;
- 2) La formazione iniziale riservata a coloro che vengono assunti con contratto di apprendistato *ex artt. 41-47, d.lgs. n. 81/2015*;
- 3) Il “diritto soggettivo allo studio”, ossia la disciplina riguardante le 150 ore di permessi retribuiti destinati ai lavoratori studenti *ex art. 10 Stat. lav.*;
- 4) I congedi formativi e i congedi per la formazione continua *ex artt. 5 e 6, l. n. 53/2000*;
- 5) La formazione riservata ai lavoratori a termine *ex art. 26, d.lgs. n. 81/2015* e altre disposizioni dei CCNL in merito a interventi formativi a favore dei “lavoratori atipici”.

In seguito, ognuna delle macroaree è stata ulteriormente approfondita attraverso la suddivisione in ulteriori sotto voci tematiche, di cui alcune trasversali a quasi tutte le tipologie di formazione (per esempio, la durata e il monte ore complessivo degli interventi formativi attuati) e altre specificamente incentrate su alcuni aspetti che caratterizzano una determinata tipologia (ad esempio, le ore di formazione e le caratteristiche stabilite dai CCNL per la figura del *tutor* aziendale di riferimento che affianca gli apprendisti lungo tutta la durata del percorso).

3.1 Previsioni di sistema

Sul piano finalistico-programmatico, la distanza più netta si registra tra i contratti delle Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera e quelli dei bancari: il CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera sottoscritto da SNA (cod. CNEL J154) è del tutto privo di enunciazioni programmatiche sulla formazione e anche i relativi Allegati non contengono alcun riferimento in merito, mentre il CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera firmato da ANAPA (cod. CNEL J153) si limita a un accenno quasi residuale ai corsi obbligatori per legge ovvero richiesti dal datore, collocati entro il regolare orario lavorativo.

Diversamente, nel CCNL del Credito (cod. CNEL J241) la formazione professionale è configurata come obbligo datoriale strettamente funzionale alla gestione dei mutamenti organizzativi e tecnologici, un presidio indiretto a tutela del lavoratore contro il rischio di inadeguatezza professionale, soprattutto nelle attività commerciali legate alla consulenza patrimoniale e alla vendita di prodotti finanziari.

Nel CCNL del Credito Cooperativo (cod. CNEL J271) la formazione assume anche una forte dimensione identitaria, volta a trasmettere al personale dipendente i valori mutualistici e solidaristici del modello cooperativo: i lavoratori sono portatori attivi di quei valori nei territori, con una proattività di carattere associativo che va oltre la stretta funzionalità dell'aggiornamento delle competenze per le prestazioni da espletare.

Il CCNL Assicurazioni (cod. CNEL J121) riconosce alla formazione il ruolo di favorire la mobilità professionale interna e diffondere una cultura assicurativa di base, con un esplicito e peculiare riferimento ad *ANIA Safe*, società interamente controllata dall'associazione di categoria, come soggetto esterno deputato a promuovere interventi formativi per l'intero comparto.

Sul versante della bilateralità, tutti i CCNL prevedono enti con funzioni più o meno articolate, ma solo il CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera firmato da SNA (cod. CNEL J154) introduce un obbligo esplicito di adesione a un fondo interprofessionale, individuato in FonARCom o Formazienda: il CCNL Assicurazioni (cod. CNEL J121) e il CCNL del Credito (cod. CNEL J241) si affidano invece a FBA per il personale dipendente, con quest'ultimo che aggiunge Fondir per le figure dirigenziali, senza però imporre un vincolo formale di adesione; l'assenza di clausole obbligatorie di questo tipo rappresenta uno dei limiti dell'autonomia collettiva maggiormente rilevanti. Enbicredito in particolare, ossia l'ente bilaterale nazionale di riferimento del settore bancario, elabora piani formativi e promuove indagini sui fabbisogni di professionalità, oltre a gestire una sezione speciale del Fondo di solidarietà del settore creditizio destinata al finanziamento dei percorsi di riconversione e riqualificazione in caso di eccedenze occupazionali; il suddetto ente, inoltre, ricopre il ruolo di certificatore delle competenze acquisite al termine degli interventi e di presentatore dei piani di formazione per l'ottenimento dei finanziamenti necessari.

Una delle discriminanti più significative dell'analisi riguarda il grado di partecipazione sindacale nella governance della formazione professionale del personale dipendente non dirigente: il CCNL Assicurazioni (cod. CNEL J121), il CCNL del Credito (cod. CNEL J241) e il CCNL del Credito Cooperativo (cod. CNEL J271) prevedono procedure di confronto preventivo strutturate, con effetti anche sospensivi sulle decisioni aziendali in materia di piani formativi, ristrutturazioni e criteri di valutazione del personale; in special modo, l'accordo collettivo sottoscritto da ABI (cod. CNEL J241) contempla incontri annuali replicabili semestralmente su richiesta delle parti, con la presentazione da parte

delle imprese di piani formativi che le rappresentanze sindacali possono contestare, attivando una procedura di confronto della durata di venti giorni.

Il CCNL del Credito Cooperativo firmato da FEDERCASSE (cod. CNEL J271) prevede, invece, una procedura di confronto della durata massima di trenta giorni per le principali decisioni in ambito formativo, con effetto sospensivo limitato ai casi di riorganizzazione aziendale, mentre il CCNL Assicurazioni (cod. CNEL J121) obbliga le imprese a un incontro annuale con gli organismi sindacali aziendali in merito ai dati sui corsi di sviluppo delle competenze del personale effettuati, sul numero di partecipanti suddivisi per sesso e per livello di inquadramento, nonché sui passaggi di qualifica avvenuti anche grazie a tali interventi. Entrambi i CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera (cod. CNEL J153 e cod. CNEL J154), infine, si limitano a meri obblighi informativi, con solo qualche accenno alla possibilità di intese territoriali sui corsi obbligatoriamente previsti per legge.

Tutti gli accordi esaminati hanno moltiplicato il numero di osservatori, commissioni e comitati paritetici allo scopo di mappare i fabbisogni professionali e monitorare l'impatto della digitalizzazione: a tal proposito, il CCNL del Credito (cod. CNEL J241) istituisce un comitato bilaterale nazionale che, oltre all'attività di osservazione, identifica specifici nuovi profili professionali da inserire nel sistema contrattuale classificatorio in conseguenza della transizione digitale; il CCNL Assicurazioni (cod. CNEL J121) ha istituito un osservatorio privo di poteri negoziali, affiancato da una commissione paritetica incaricata di formulare almeno due proposte scritte sull'evoluzione dei fabbisogni formativi prima del prossimo rinnovo contrattuale da sottoporre all'attenzione delle parti sociali.

Il CCNL del Credito Cooperativo (cod. CNEL J271) si distingue per avere incardinato il proprio osservatorio nell'ambito di EnBiCC, facendolo affiancare da osservatori territoriali minori con le medesime prerogative, così da consentire un monitoraggio più ravvicinato delle dinamiche territoriali; inoltre, il contratto collettivo sottoscritto da FEDERCASSE (cod. CNEL J271) è l'unico accordo a richiamare esplicitamente i rischi di esclusione sociale e di omologazione della categoria cooperativa legati alla diffusione dell'Intelligenza Artificiale in ambito lavorativo.

I CCNL delle Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera (cod. CNEL J153 e cod. CNEL J154) affrontano la questione in modo generico, senza occuparsi specificamente del rapporto tra evoluzione tecnologica e fabbisogni formativi, sebbene sia opportuno sottolineare che il CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera siglato da ANAPA (cod. CNEL J153) istituisce due commissioni aggiuntive: una per la definizione della nuova figura professionale dell'impiegato commerciale e l'altra per l'aggiornamento dei contenuti formativi riservati agli apprendisti.

3.2 Formazione in apprendistato (artt. 41-47, d.lgs. n. 81/2015)

Per quanto riguarda la formazione iniziale in apprendistato, si nota l'assenza totale di qualsiasi disciplina nel CCNL Assicurazioni (cod. CNEL J121), che lascia le imprese libere di fare riferimento esclusivamente alla normativa *ex d.lgs. n. 81/2015*: tutti gli altri accordi prevedono l'apprendistato professionalizzante di II livello come unica tipologia contrattuale di apprendistato ammessa, con una durata massima di 36 mesi e un monte ore di formazione trasversale di 120 ore nel triennio, fatta eccezione per il CCNL del Credito Cooperativo (cod. CNEL J271), che demanda interamente questa quota alla regolamentazione regionale; entrambi i contratti bancari finalizzano lo strumento all'inserimento o alla riqualificazione del personale nella terza area professionale. Emerge, tuttavia, una dissonanza tecnica di rilievo tra i due: il monte ore per la formazione professionalizzante è definito come tetto massimo di 80 ore medie annue nel CCNL del Credito (cod. CNEL J241), laddove nel CCNL del Credito Cooperativo (cod. CNEL J271) quella stessa cifra costituisce il minimo garantito, con implicazioni sostanzialmente opposte per le imprese.

In merito al metodo di calcolo retributivo, i contratti bancari adottano il meccanismo del sotto-inquadramento per i primi 18 mesi, mentre entrambi i CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera (cod. CNEL J153 e cod. CNEL J154) ricorrono alla percentualizzazione della retribuzione (rispettivamente nelle misure del 90%, 93,5% e 96,5% per i tre anni nel caso dell'accordo sottoscritto da ANAPA, dell'85% e 90% per le due metà del percorso nel caso dell'accordo siglato da SNA). Solo i due contratti bancari, peraltro, prevedono momenti di confronto sindacale a livello aziendale sulle previsioni di utilizzo dell'apprendistato.

3.3 Congedo delle 150 ore (art. 10 Stat. lav.)

La disciplina delle 150 ore, ovvero il c.d. diritto soggettivo allo studio *ex art. 10 Stat. lav.*, viene ignorata dal CCNL Assicurazioni (cod. CNEL J121), mentre tutti gli altri accordi vi fanno riferimento.

Il CCNL del Credito (cod. CNEL J241) si distingue per un livello molto articolato: prevede aspettative non retribuite frazionabili in due periodi fino a 12 mesi, permessi retribuiti di 20 ore annue fruibili in blocchi da cinque ore ciascuno, congedi straordinari non retribuiti fino a 30 giorni frazionabili in due periodi, nonché la predisposizione di turni agevolati e deroghe orarie per i lavoratori in turni continuativi; il CCNL del Credito Cooperativo (cod. CNEL J271) approfondisce invece il monte ore complessivo e la durata dei permessi, aggiungendo il computo del tempo di viaggio per raggiungere la sede degli esami e un giorno aggiuntivo retribuito per la preparazione universitaria, contingentando le richieste al 5% dei dipendenti della stessa categoria per unità produttiva.

I CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera (cod. CNEL J153 e cod. CNEL J154) mantengono una disciplina più superficiale, sebbene il primo garantisca l'esenzione dal lavoro straordinario e la predisposizione di turni agevolati ai lavoratori-studenti.

3.4 Congedi formativi e per la formazione continua (artt. 5 e 6, l. n. 53/2000)

Riguardo ai congedi formativi e ai congedi per la formazione continua *ex artt. 5 e 6, l. n. 53/2000*, solo i CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera (cod. CNEL J153 e cod. CNEL J154) disciplinano la materia, sebbene limitatamente alla dimensione individuale del diritto soggettivo e senza alcuna procedura di confronto sindacale: i congedi sono configurati come sospensioni non retribuite fino a un massimo di 11 mesi non frazionabili nell'arco dell'intera vita lavorativa, riservati ai lavoratori con almeno cinque anni di anzianità presso la medesima agenzia e finalizzati al conseguimento di titoli scolastici ovvero alla partecipazione a percorsi formativi non erogati dal datore (il periodo non è computabile ai fini dell'anzianità e non è cumulabile con ferie, malattia o altri congedi). Il datore di lavoro mantiene ampi poteri di diniego o differimento per comprovate esigenze organizzative, con un preavviso minimo di trenta giorni e un contingentamento delle assenze al 10% dei lavoratori per unità produttiva.

Il CCNL del Credito (cod. CNEL J241), invece, interviene esclusivamente sul monte ore della formazione continua, distinguendo 24 ore annue retribuite da svolgersi in orario di lavoro da un ulteriore blocco inscindibile di 26 ore, di cui 13 retribuite in orario e 13 non retribuite fuori orario, salvo coperture economiche da fonti esterne o da Enbicredito; tale impianto tende a strutturare la formazione continua come iniziativa organizzata direttamente dalle imprese, sottraendola alla sola autonomia individuale del lavoratore.

Il CCNL del Credito Cooperativo (cod. CNEL J271) e il CCNL Assicurazioni (cod. CNEL J121) non trattano affatto la questione.

3.5 Formazione dei lavoratori a termine (art. 26, d.lgs. n. 81/2015) e ulteriori previsioni dei CCNL riguardo alla formazione dei “lavoratori atipici”

Nessuno dei due CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera (cod. CNEL J153 e cod. CNEL J154) disciplina la tematica, mentre il CCNL Assicurazioni sottoscritto da ANIA (cod. CNEL J121) è l'unico a parametrare esplicitamente il monte ore formativo alla durata del contratto a termine (8 ore per contratti fino a 9 mesi, 16 per quelli fino a 15 mesi, 24 per quelli di durata superiore), garantendo una formazione orientata non solo all'esecuzione della mansione ma anche all'acquisizione di una cultura assicurativa di base legata alla prevenzione dei rischi.

Gli accordi collettivi dei bancari si concentrano su due istituti in particolare, ossia il telelavoro e il lavoro agile: il CCNL del Credito (cod. CNEL J241) garantisce ai dipendenti *part-time* non a termine una formazione equivalente a quella del personale *full-time* a tempo indeterminato, riconoscendo le ore fuori orario lavorativo come ore di lavoro straordinario, mentre il CCNL del Credito Cooperativo (cod. CNEL J271) è l'unico a definire in modo specifico le competenze tecniche e digitali da acquisire per i telelavoratori e i lavoratori in modalità agile, proporzionando al contempo il monte ore formativo alla prestazione ridotta dei dipendenti *part-time*; il principio di trattamento antidiscriminatorio richiamato equipara formalmente i diritti dei lavoratori *part-time* e in *smart working* a quelli del personale a tempo pieno e in presenza per quanto concerne le opportunità di aggiornamento professionale.

È doveroso segnalare, tuttavia, una carenza strutturale di fondo, la quale rappresenta un'occasione mancata per tutelare le categorie più esposte ai mutamenti di mercato, in particolare donne, giovani e dipendenti con elevata anzianità da tempo non più destinatari di interventi formativi: l'autonomia collettiva degli attori della rappresentanza del credito e delle assicurazioni, in tale ambito, pare essersi fermata prevalentemente a dichiarazioni di intenti.

4. Analisi longitudinale delle discipline contrattuali

La disamina longitudinale dei sistemi di relazioni industriali del comparto del credito e delle assicurazioni ricostruisce l'evoluzione storica delle disposizioni negoziali sull'aggiornamento delle competenze, ripercorrendo tutti i rinnovi contrattuali dall'anno 2000 ad oggi per ciascuno degli accordi collettivi precedentemente esaminati; tale prospettiva consente di misurare i progressi, le stasi e le eventuali regressioni che caratterizzano ogni sistema di relazioni industriali nel tempo, allo scopo di mettere in luce la coerenza delle scelte degli attori della rappresentanza rispetto alla tematica della formazione professionale del personale dipendente.

Il CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera sottoscritto da ANAPA (cod. CNEL J153) registra l'evoluzione più contenuta, dal momento che il testo attualmente vigente, siglato il 13 gennaio 2025, si distingue dalla versione del 2014 e dal rinnovo del 2017 essenzialmente per due elementi: a partire dal 2017 vengono allegati per la prima volta lo Statuto e il regolamento interno di E.N.B.Ass., l'ente bilaterale nazionale di riferimento riconosciuto dalle parti firmatarie, la cui assenza nel testo del 2014 segnalava una struttura bilaterale ancora incompiuta; il testo del 2025 attualmente vigente aggiunge l'istituzione, entro il 31 marzo 2025, di una commissione paritetica specificamente incaricata di definire la nuova figura professionale dell'impiegato commerciale. Si tratta di novità che, tuttavia, non incidono sulla sostanza delle disposizioni relative alla formazione del personale, poiché non sono state introdotte previsioni sul monte ore, sulle modalità di erogazione dei finanziamenti, sul meccanismo di funzionamento dei fondi paritetici interprofessionali o sul coinvolgimento delle rappresentanze sindacali per quanto concerne la presentazione dei piani formativi.

La traiettoria del CCNL Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera siglato da SNA (cod. CNEL J154) è assai più articolata e si presta a una lettura che attraversa cinque rinnovi a partire dal 2001: l'accordo del 12 dicembre 2001 (cod. CNEL J151), siglato da UNAPASS e SNA insieme a Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil e Fna, circoscriveva l'apprendistato professionalizzante alla seconda e terza categoria contrattuale soltanto, con una durata massima uniforme di quattro anni per entrambe. Il successivo accordo del 5 luglio 2007 (cod. CNEL J152) ha operato, invece, un'espansione significativa dello strumento, dal momento che è stato esteso anche alla prima categoria con un tetto di 60 mesi, mentre le durate per la seconda e la terza sono state differenziate rispettivamente a 54 e 48 mesi, con la previsione aggiuntiva di una proroga di ulteriori 12 mesi per le agenzie del Mezzogiorno e delle Isole (destinata a scomparire nei rinnovi a seguire).

Con questo rinnovo, inoltre, è stato introdotto per la prima volta l'obbligo di adesione a un fondo interprofessionale per la formazione continua, individuato in For.Te. ovvero in altro fondo concordato tra le parti firmatarie. I firmatari, oltretutto, hanno sancito il principio di preferenza per la mobilità interna in caso di superamento con successo degli interventi formativi, previsione confermata in tutti i rinnovi a seguire; sempre nel testo del 2007 ha fatto la propria comparsa la disciplina dei congedi formativi ex artt. 5 e 6, l. n. 53/2000, assente nel testo del 2001 e rimasta invariata nelle versioni successive.

Il rinnovo contrattuale del 4 febbraio 2011 ha rappresentato un momento di regressione parziale, poiché è scomparso l'obbligo di adesione a un fondo interprofessionale specifico, sostituito dal generico riferimento a un fondo eventualmente concordato dai firmatari; d'altro canto, il testo ha chiarito per la prima volta che la partecipazione ai corsi obbligatori per legge o richiesti dal datore sarebbe dovuta avvenire durante lo

svolgimento del regolare orario lavorativo, con il riconoscimento delle ore straordinarie in caso di fruizione dei corsi al di fuori dell'orario.

La cesura più rilevante si è verificata, però, nel 2014: la firma è stata apposta solo da SNA insieme a Fesica Confsal e Confsal Fisals, con un cambio di controparte sindacale che ha influenzato anche la scelta dei fondi interprofessionali, dal momento che Formazienda e FonARCom sono direttamente riconducibili a Confsal; il rinnovo contrattuale ha reintrodotto il vincolo esplicito di adesione, stavolta a Fondofuturo come prima scelta e, in via alternativa e subordinata, a Formazienda ovvero FonARCom.

Quanto all'apprendistato, le durate estese del 2007 sono venute meno già nel 2014 e il rinnovo del 2018, recependo il d.lgs. n. 81/2015, ha fissato definitivamente la durata massima a 36 mesi e il monte ore complessivo di formazione interna o esterna all'azienda a 120 ore nell'arco dell'intero triennio, una riduzione drastica rispetto alle 120 ore all'anno contemplata dal contratto collettivo del 2007; l'ammissibilità dello strumento è stata contestualmente limitata alla prima e alla seconda categoria, escludendo definitivamente la terza.

Il CCNL Imprese di Assicurazione/Assistenza *ex* AISA (cod. CNEL J131) presenta un'evoluzione caratterizzata dall'alternanza tra progressi e arretramenti, fino a una contrazione del sistema di relazioni industriali che segna gli ultimi rinnovi: il punto di partenza è la versione del testo del 2004, nel quale l'apprendistato professionalizzante era ammesso per i livelli B, C e D, con durate rispettivamente di 36, 24 e 24 mesi; il rinnovo contrattuale del 2009 ha segnato un avanzamento su più fronti, poiché l'ambito soggettivo è stato esteso ai livelli A, B e C con durate incrementate fino a 48, 36 e 30 mesi, mentre il monte ore formativo è stato definito in 120 ore per ciascun anno del percorso.

I piani formativi individuali degli apprendisti sono stati rimessi per la prima volta a una commissione nazionale sull'apprendistato ed è stata menzionata esplicitamente la formazione a distanza, nonché il metodo *e-learning*; è stata introdotta anche la disciplina dei requisiti minimi per i *tutor* aziendali, fissati in non meno di 12 ore di corso presso strutture esterne accreditate, nonché i criteri per la determinazione della "capacità formativa interna" che le imprese devono dimostrare di possedere per erogare direttamente gli interventi formativi agli apprendisti.

Contestualmente, però, il rinnovo del 2009 ha eliminato sia la commissione paritetica, di cui faceva parte il relativo osservatorio nazionale sulla formazione professionale, sia i permessi retribuiti per motivi di studio previsti nella versione dell'accordo del 2004, sostituendoli con una nuova commissione nazionale per la ricerca di convergenze su temi di interesse settoriale, tra cui la valorizzazione della professionalità e la formazione aziendale con l'inserimento di un articolo sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, il quale qualificava la formazione continua come strumento imprescindibile di competitività.

Il rinnovo contrattuale del 2012 ha invertito nuovamente la rotta: la commissione paritetica, l'osservatorio nazionale sulla formazione e i permessi retribuiti per esami e corsi di studio sono stati ripristinati, con una formula che prevedeva un monte ore pro capite di congedi retribuiti su base triennale entro un monte ore complessivo per unità produttiva pari a un decimo dei dipendenti in forza moltiplicato per 150, con una percentuale massima di assenze simultanee non superiore al 2% del personale dell'unità; il testo precisava, inoltre, che le 120 ore annue di formazione avrebbero dovuto essere suddivise in 48 ore di competenze trasversali e 72 ore di formazione tecnico-specialistica, mentre l'addestramento doveva svolgersi in orario di lavoro e come tale essere retribuito, con riconoscimento degli straordinari o attivazione della banca ore in caso di sforamento.

Tuttavia, la svolta regressiva è sopraggiunta con il rinnovo del CCNL del 2018, firmato da ANIA in sostituzione di AISA, poiché il testo del contratto ha trascurato integralmente la disciplina dell'apprendistato, i permessi per motivi di studio, le disposizioni sulla Responsabilità Sociale d'Impresa e qualsiasi riferimento a commissioni od osservatori sulla formazione dei dipendenti, al contempo il rinnovo del 2022 ha aggiunto un solo elemento significativo, ovvero l'art. 15.4: quest'ultimo prescrive che le ore di formazione per i lavoratori a tempo determinato siano proporzionate alla durata del contratto, fissando tre soglie (8 ore per contratti fino a 9 mesi, 16 ore tra i 9 e i 15 mesi, 24 ore oltre i 15 mesi).

Il CCNL Assicurazioni (cod. CNEL J121) presenta invece un'evoluzione nel complesso progressiva, pur con una fase di stasi: il testo del 2003 prevedeva un monte ore minimo soltanto di un'ora annua pro capite di formazione e un'informativa sindacale, mentre il rinnovo contrattuale del 2007 è risultato assai più significativo: l'art. 66 sulla formazione continua, infatti, è stato profondamente riscritto, individuando nella formazione finanziata bilateralmente lo strumento per ottimizzare il servizio assicurativo e migliorare la competitività, parallelamente il monte ore minimo è stato raddoppiato a due ore annue pro capite, con la facoltà alternativa di individuare un'aliquota di personale da destinare ai corsi. Sono stati introdotti anche confronti aziendali strutturati con le OO.SS. per la definizione dei piani formativi, inclusa la condivisione dei criteri di accesso e delle metodologie di valutazione della qualità degli interventi; è stato stabilito l'obbligo di rilasciare ai dipendenti la documentazione attestante la partecipazione ai corsi al momento della risoluzione del rapporto e per i dipendenti *part-time* è stato introdotto un onere di preavviso adeguato in caso di corsi svolti al di fuori dell'orario lavorativo, con l'obbligo per l'impresa di individuare soluzioni alternative in caso di impossibilità di partecipare.

Lo stesso rinnovo contrattuale del 2007 ha introdotto per la prima volta la disciplina dell'apprendistato professionalizzante, assente in precedenza, con una durata ancora pari a quattro anni, 120 ore annue di formazione e un obbligo di almeno 8 ore annue di aggiornamento per i *tutor* aziendali nel primo anno di affiancamento; è stato istituito l'osservatorio nazionale per lo studio dell'evoluzione della formazione professionale e delle nuove tecnologie, con funzioni di monitoraggio, promozione di ricerche sui fabbisogni, sperimentazione di corsi innovativi e reperimento di finanziamenti pubblici. Infine, è stato riconosciuto dalle parti firmatarie anche il ruolo di Enbifa, l'ente bilaterale per la formazione continua quale soggetto di riferimento del comparto delle assicurazioni e interlocutore permanente nei confronti delle istituzioni.

Il rinnovo del CCNL del 2012 si è rivelato, invece, quasi privo di disposizioni innovative, poiché gli attori della rappresentanza si sono concentrati sulla parte economica; questi ultimi si sono limitati, infatti, a una dichiarazione congiunta sull'importanza degli strumenti di politica attiva del lavoro, inclusa la formazione finanziata, come presupposto per un sistema di relazioni industriali stabili.

Il testo del 2017, diversamente, è stato denso di contenuti: l'informativa aziendale alle OO.SS. è stata arricchita con dati disaggregati per profilo professionale, numero di partecipanti, percentuale di personale coinvolto (suddivisa per età e genere), nonché con la specificazione delle tipologie di corsi svolti anche con riferimento alla formazione continua finanziata da FBA, il quale ha sostituito For.Te. come fondo paritetico interprofessionale di riferimento; la disciplina dell'apprendistato è stata ampiamente rivista in recepimento del d.lgs. n. 81/2015.

La durata è stata differenziata per tipologia di lavoratore, con un massimo di tre anni per chi acquisisce qualifiche legate alle posizioni organizzative dal primo al quarto livello retributivo e all'area professionale B, due anni per il terzo livello dell'area C, e tre anni per le figure che rientrano nella sezione della Disciplina Speciale; la durata minima è stata fissata a un anno, mentre il monte ore di formazione tecnico-professionale è stato differenziato in 150 ore per il percorso triennale, 90 per quello biennale e 60 per quello annuale; analogamente, le ore di formazione di base e trasversale sono state modulate in base alla durata (rispettivamente 120, 80 e 40 ore).

Il contratto del 2017 si è chiuso con una dichiarazione congiunta sull'impatto della digitalizzazione, riconoscendo il diritto (e il dovere) di ciascun dipendente a ricevere formazione adeguata alla transizione tecnologica, il ruolo proattivo dei lavoratori nella propria occupabilità e la necessità di bilanciare la formazione frontale in aula con le nuove metodologie digitali, incluso l'*e-learning*.

Il CCNL attualmente adottato dalle compagnie assicurative, siglato nel 2022 e scaduto al 31 dicembre 2024, non ha apportato sostanziali modernizzazioni all'impianto formativo nel suo complesso: le parti sociali hanno aggiunto soltanto l'osservatorio paritetico nazionale sulla digitalizzazione e l'innovazione tecnologica, privo di poteri negoziali e orientato al monitoraggio degli impatti delle nuove tecnologie sull'organizzazione del lavoro e sulla formazione continua, confermando la disciplina formativa per i lavoratori a tempo determinato già introdotta nella precedente versione del contratto collettivo con le medesime tre soglie orarie proporzionate alla durata del contratto; vale la pena segnalare, però, che anche la dichiarazione congiunta finale sulle condizioni per l'avvio del processo di integrazione del CCNL Assicurazioni sottoscritto da ANIA (cod. CNEL J121) con il CCNL per le Imprese di Assicurazione/Assistenza *ex* AISA (cod. CNEL J131) ha rappresentato il preludio della futura unificazione dei due sistemi di relazioni industriali, riconducendo l'ambito negoziale del secondo accordo collettivo entro il perimetro del primo.

L'approfondimento del CCNL del Credito (cod. CNEL J241) richiede una complessa analisi longitudinale sul piano dei soggetti firmatari, poiché la ricostruzione delle parti prevede di chiarire preliminarmente l'avvicendamento cronologico delle sigle sindacali: il testo del 2005 era firmato da Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Falcri e DirCredito; il 2007 ha incluso Ugl Credito, Silcea e Sinfub; il rinnovo del 2012 ha visto comparire per la prima volta l'Unità Sindacale Falcri-Silcea; nel 2015 Fiba-Cisl e DirCredito erano già confluite in First-Cisl, mentre Falcri-Silcea aveva assunto la denominazione Unisin; nel 2019, infine, Sinfub era già entrata in Unisin e Ugl Credito non ha più fatto parte delle trattative.

L'accordo attualmente vigente, sottoscritto il 14 luglio 2025, è firmato da Fabi, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil e Unisin: sul piano delle disposizioni in materia di formazione professionale, il testo del 2007 ha introdotto un organismo paritetico sulla formazione a livello aziendale, con il compito di interagire con l'ente bilaterale nazionale del comparto bancario Enbicredito per attivare l'accesso a finanziamenti regionali, nazionali o comunitari; le parti sociali, inoltre, hanno ribadito l'obbligo in capo agli apprendisti di svolgere ore di formazione iniziale come condizione di validità del contratto, rimettendo a Enbicredito la definizione dei profili formativi.

Il testo del 2012 ha segnato una svolta sotto più profili, dal momento che la durata massima dell'apprendistato è scesa da quattro a tre anni e il monte ore formativo ha subito una drastica riduzione, passando da 120 ore annue a 120 ore complessive nell'intero triennio; sono state istituite le commissioni miste aziendali per le pari opportunità, a

cadenza semestrale e con il compito esplicito di esaminare i piani formativi per il personale femminile, questi ultimi eventualmente finanziati anche attraverso il sostegno economico dei fondi interprofessionali. È stato delineato, oltretutto, il meccanismo del F.O.C., il Fondo per l'occupazione nel settore creditizio, come strumento di sostentamento della formazione in situazioni di tensione occupazionale, sancendo Enbicredito quale soggetto validatore dei piani formativi e certificatore delle competenze, nonché prevista una sezione emergenziale del Fondo di solidarietà per erogare sostegno finanziario fino a 12 mesi; le parti firmatarie, oltretutto, hanno stabilito la possibilità che il Fondo copra le spese dei programmi di supporto alla ricollocazione professionale su esplicita richiesta dei lavoratori interessati.

Il rinnovo del 2015 ha attribuito all'osservatorio nazionale la funzione aggiuntiva di analizzare i modelli organizzativi, i mestieri emergenti e le nuove professionalità connesse ai cambiamenti del settore bancario, mentre Enbicredito è stato investito del compito di studiare le figure professionali innovative maggiormente ricercate dal mercato occupazionale; è stato introdotto il verbale di accordo sulla conciliazione vita-lavoro e pari opportunità, che ha rafforzato il ruolo formativo delle commissioni per le pari opportunità, anche in sinergia con FBA. Infine, gli attori della rappresentanza hanno ufficialmente avviato il tavolo tecnico per la riforma del sistema classificatorio del personale contrattualmente stabilito.

Il testo del 2019 ha rappresentato il salto qualitativo più significativo, poiché è stato istituito il comitato bilaterale paritetico nazionale sull'impatto delle nuove tecnologie e della digitalizzazione, con funzioni di cabina di regia non solo per il monitoraggio dei cambiamenti organizzativi ma anche per l'individuazione di nuove mansioni e figure professionali da ricondurre a un sistema di inquadramento moderno; è stato disciplinato il lavoro agile con specifici obblighi formativi per garantire l'efficace svolgimento delle prestazioni in sicurezza ed è stata ribadita la centralità strategica della formazione in aula, aprendo – al contempo – alla sperimentazione dello *smart learning* come metodologia flessibile di fruizione dei percorsi formativi, con obbligo di comunicazione agli organismi sindacali aziendali di procedure, contenuti, destinatari e tempistiche. Infine, le parti firmatarie hanno inserito il verbale sull'attuazione delle disposizioni sul F.O.C. per la riconversione professionale, con la previsione di un contributo di 80 euro per giornata-uomo di formazione.

Il contratto attualmente vigente, oltre ad aumentare il suddetto contributo a 90 euro a partire dal 1° gennaio 2024, ha apportato la modifica più importante all'art. 80, incrementando il pacchetto di ore di formazione continua retribuite in orario lavorativo da 8 a 13 e riducendo quello non retribuito fuori orario di lavoro da 18 a 13, per un totale invariato di 26 ore aggiuntive alle 24 già contrattualmente previste. L'incremento del numero complessivo di ore di formazione professionale da svolgere in orario lavorativo, passato da 32 a 37 dall'ultimo rinnovo, è peraltro documentato anche dall'indagine illustrata nel volume *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*.

Il CCNL del Credito Cooperativo (cod. CNEL J271) è caratterizzato dall'evoluzione più organicamente coerente in assoluto: il testo del 2008, rispetto alla versione del testo del 2005, ha istituito la commissione paritetica nazionale sulle pari opportunità, dotandola del compito di fornire consulenza alle commissioni territoriali sull'analisi dei dati raccolti, al fine di esaminare semestralmente le iniziative di valorizzazione del personale femminile e i relativi piani formativi, anche con il sostegno dei fondi paritetici interprofessionali.

Il rinnovo del 2012 è risultato particolarmente denso di novità: l'osservatorio nazionale è stato incardinato nell'ambito di EnBiCC, ancora non ufficialmente costituito, con l'obiettivo di stimare le ricadute della tecnologia sull'occupabilità delle varie figure professionali e di verificare la corretta applicazione degli interventi di formazione; l'osservatorio è stato posto in sinergia sperimentale con i dati degli osservatori territoriali, mentre è stata istituita dalle parti sociali anche una commissione paritetica di studio per l'aggiornamento del sistema classificatorio contrattuale. La durata massima dell'apprendistato è scesa a tre anni, con una durata minima di sei mesi, mentre il monte ore formativo globale è stato portato a 120 ore sull'intero triennio in luogo delle 120 ore annue previste in precedenza; i firmatari hanno dichiarato, inoltre, l'intenzione di ricorrere al fondo Fon.Coop. per il finanziamento dei percorsi di aggiornamento professionale del personale dipendente, ma soprattutto è stato ufficialmente istituito EnBiCC dalle parti, con l'impegno di definirne Statuto ed atto costitutivo entro il 31 marzo 2013.

Il rinnovo del 2019, oltre a recepire il d.lgs. n. 81/2015 sull'apprendistato, ha inserito all'art. 63 il riconoscimento della validità formativa degli incontri e dei seminari promossi da FEDERCASSE per l'attuazione della Riforma del Credito Cooperativo, ex l. n. 49/2016, per gli anni 2019-2020, rafforzando il carattere tecnico-identitario della formazione erogata: le parti sociali hanno chiarito che la formazione sul lavoro rappresenta anche uno degli strumenti per la gestione delle eccedenze occupazionali, attraverso appositi programmi di riconversione e riqualificazione professionale.

Il rinnovo del 2023 ha segnato il progresso più sostanziale: gli interventi di sviluppo delle competenze svolti in orario di lavoro sono stati definiti momenti di formazione "qualificata e qualificante", il principale vettore della trasmissione intergenerazionale delle conoscenze e delle competenze; il monte ore complessivo è salito da 50 a 60 ore, con il primo pacchetto portato a 30 ore retribuite in orario lavorativo (rispetto alle precedenti 24 ore) e un secondo pacchetto di 30 ore di cui 10 retribuite da svolgere in orario e 20 non retribuite da sostenere al di fuori dell'orario lavorativo (rispetto alle precedenti 8 ore in orario e 18 ore fuori orario).

Le parti, però, hanno introdotto anche la formazione "tecnico-identitaria" per un minimo di 10 ore aggiuntive annue dedicate ai valori della mutualità e dello sviluppo inclusivo dei territori, mentre per i neoassunti sono state previste almeno 15 ore annue di formazione nei primi due anni di servizio; ha fatto il suo debutto anche la disciplina del lavoro agile, con l'impegno a garantire ai telelavoratori i medesimi diritti formativi degli altri dipendenti, la promozione di percorsi specifici per le competenze digitali e comportamentali, nonché il coinvolgimento nei programmi formativi anche dei responsabili di gruppi di lavoro eterogenei. Infine, i firmatari hanno confermato nuovamente la commissione nazionale per l'aggiornamento del sistema classificatorio, in coordinamento con l'organismo bilaterale sulla digitalizzazione.

Il nuovo testo contrattuale, sottoscritto il 9 luglio 2024, ha aggiunto la *Joint Declaration on Employment Aspects of Artificial Intelligence* in allegato, firmata dagli attori della rappresentanza del settore bancario a livello europeo in data 14 maggio 2024, inerente a un approccio proattivo basato sull'uso responsabile dell'Intelligenza Artificiale attraverso il dialogo sociale, il principio dello *human control* come responsabilità umana di ultima istanza sempre identificabile, i doveri di trasparenza e imparzialità dei sistemi di IA, i limiti agli strumenti di sorveglianza automatizzati e la salvaguardia dei diritti sindacali; è stata anche precisata la composizione degli osservatori locali su base territoriale, con un massimo di dieci membri – cinque per la Federazione e cinque per le OO.SS. firmatarie

– incaricate di riunirsi entro il 31 dicembre di ciascun anno per sottoporre le proprie considerazioni all'osservatorio nazionale.

Come già evidenziato anche da *La contrattazione collettiva in Italia (2024). XI Rapporto ADAPT*, il rinnovo contrattuale più recente ha introdotto ulteriori tipologie di interventi di sviluppo del capitale umano, tra cui corsi di aggiornamento su inclusione, benessere organizzativo e *gender equality*, prevedendo un apposito monte ore complessivo pari a 30 ore (di cui 20 non retribuite da svolgersi al di fuori del regolare orario di lavoro).

5. Considerazioni finali

Dall'analisi longitudinale della contrattazione collettiva nei comparti del credito e delle assicurazioni emerge un quadro variegato, in cui i progressi registrati nei singoli contratti rispecchiano tanto le trasformazioni del contesto normativo quanto le peculiarità dei sistemi di relazioni industriali di ciascun settore.

Nel comparto assicurativo, l'evoluzione risulta più discontinua: il CCNL delle Agenzie di Assicurazione in Gestione Libera sottoscritto da ANAPA (cod. CNEL J153) ha subito mutamenti limitati, principalmente l'istituzione di una commissione paritetica per la definizione della nuova figura dell'impiegato commerciale; l'accordo collettivo siglato da SNA (cod. CNEL J154) ha conosciuto, invece, trasformazioni più articolate, soprattutto in materia di apprendistato professionalizzante: si è registrata, dapprima, una tendenza espansiva dell'ambito soggettivo di applicazione, con il progressivo allargamento alle categorie contrattuali superiori e la differenziazione delle durate massime, seguita poi da una netta contrazione, culminata con la fissazione a 36 mesi della durata massima nel rinnovo del 2018, che ha altresì adeguato la disciplina al disposto normativo dettato dal d.lgs. n. 81/2015, stabilendo un monte ore triennale di 120 ore di formazione.

L'approfondimento del CCNL delle Imprese di Assicurazione/Assistenza *ex* AISA (cod. CNEL J131) rivela una traiettoria per certi versi addirittura involutiva, dal momento che l'accordo collettivo del 2009, pur introducendo un'analisi più articolata dei piani formativi individuali degli apprendisti, ha eliminato contestualmente alcuni istituti già consolidati, tra cui la commissione paritetica dotata del proprio osservatorio nazionale; la versione del 2012 del testo ha ripristinato parzialmente tali previsioni, ma il successivo rinnovo del 2018 – anno in cui ANIA è subentrata ufficialmente al posto di AISA nella rappresentanza datoriale – ha segnato un ulteriore regresso, con la pressoché totale scomparsa del disposto sull'apprendistato e sulla formazione continua, fatta salva la disciplina introdotta sulle ore formative proporzionate alla durata dei contratti a tempo determinato.

Il CCNL Assicurazioni sottoscritto da ANIA (cod. CNEL J121), invece, rappresenta l'esempio di maggiore continuità evolutiva nel comparto assicurativo: il testo dell'accordo del 2007 ha introdotto un sistema di informazione aziendale più strutturato in materia formativa, rafforzando la centralità del fondo paritetico interprofessionale For.Te. Inoltre, è stato istituito l'osservatorio nazionale con compiti di studio e valutazione, riconoscendo Enbifa quale ente bilaterale nazionale di riferimento del settore; il contratto collettivo del 2017 ha segnato un ulteriore salto qualitativo, con la transizione verso FBA quale nuovo fondo interprofessionale, la diversificazione del monte ore dell'apprendistato in funzione del livello di inquadramento e l'introduzione di un'importante dichiarazione programmatica congiunta sugli impatti della digitalizzazione in materia assicurativa, in cui le parti sociali hanno ribadito il dovere reciproco di formazione tra imprese e lavoratori; il rinnovo del 2022, invece, ha aggiunto soltanto l'osservatorio paritetico sulla digitalizzazione e la disposizione sulle ore di intervento formativo anche per i lavoratori a tempo determinato.

Sul versante creditizio, il CCNL del Credito sottoscritto da ABI (cod. CNEL J241) evidenzia una progressione più organica: a partire dall'accordo collettivo del 2007, gli attori della rappresentanza hanno rafforzato il ruolo di Enbicredito, accentuando il carattere obbligatorio della formazione degli apprendisti; il rinnovo del 2012 ha introdotto le commissioni miste sulle pari opportunità, con funzioni di monitoraggio dei piani formativi rivolti alle lavoratrici, mentre la versione del 2015 ha attribuito all'osservatorio

nazionale nuove funzioni di osservazione dei modelli organizzativi emergenti, nonché il regolamento del ricorso al Fondo per l'occupazione (F.O.C.) in sinergia con il Fondo di solidarietà. In seguito, il rinnovo del 2019 ha aggiunto anche il comitato bilaterale sull'impatto delle nuove tecnologie oltre alla regolazione organica del lavoro agile, prevedendo specifici interventi formativi per i lavoratori coinvolti; infine, il testo attualmente in vigore ha il merito di aver incrementato le ore complessive di formazione da 32 a 37, differenziate tra ore retribuite in orario di lavoro e ore non remunerate al di fuori di esso.

Il CCNL del Credito Cooperativo sottoscritto da FEDERCASSE (cod. CNEL J271) ha compiuto il percorso evolutivo più ricco di contenuti tra tutti gli accordi nazionali di lavoro presi in esame, dal momento che nel testo del 2012 le parti hanno istituito ufficialmente EnBiCC, l'attuale ente bilaterale nazionale di riferimento del comparto bancario cooperativo, mentre il testo del 2019 ha recepito i principi della Dichiarazione congiunta europea sulla digitalizzazione del novembre 2018, introducendo una disciplina specifica per i lavoratori coinvolti nella Riforma del Credito Cooperativo del 2016 ad opera del legislatore nazionale; il rinnovo contrattuale del 2023 rappresenta, però, il momento di maggiore discontinuità positiva, poiché la formazione continua è stata ridefinita “qualificata e qualificante”, assumendo una funzione strategica per lo sviluppo sostenibile e partecipato delle comunità locali, con lo scopo di favorire la trasmissione intergenerazionale delle conoscenze: le ore complessive di formazione professionale previste sono passate da 50 a 60 ed è stato introdotto un apposito percorso dal carattere formativo “tecnico-identitario” di almeno 10 ore annue – rivolto a tutto il personale – mirato alla diffusione dei principi mutualistici e solidaristici della categoria cooperativa. Infine, la versione dell'accordo collettivo risalente al 2024 ha allegato la Dichiarazione congiunta europea sull'Intelligenza Artificiale del maggio 2024, affermando il principio dello *human control* e la necessità di una formazione professionale specifica come presidio irrinunciabile rispetto all'automazione delle mansioni.

Nel complesso, l'analisi longitudinale dei sistemi di relazioni industriali dei comparti precedentemente richiamati consente di affermare che la formazione professionale ha assunto un peso crescente nell'agenda negoziale delle parti sociali nel corso dell'ultimo quarto di secolo, pur con intensità e modalità differenti: gli strumenti della bilateralità si sono progressivamente imposti quali strutture portanti degli impianti formativi contrattuali esaminati, mentre le sfide occupazionali legate alla diffusione delle tecnologie digitali stanno introducendo nuove dimensioni destinate a caratterizzare in misura sempre più incisiva i futuri rinnovi contrattuali.