

Capitolo III
**LE POLITICHE ATTIVE
NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**

Sommario: 1. Premessa. – 2. Le politiche attive nella contrattazione collettiva nazionale. – 2.1. Le previsioni di natura obbligatoria. – 2.2. Le previsioni di natura normativa. – 3. Le politiche attive nella contrattazione di secondo livello. – 3.1. Gli accordi collettivi per la gestione della crisi. – 3.2. Le intese per la formazione e riqualificazione dei lavoratori. – 3.3. Il caso del Fondo nuove competenze.

1. Premessa. L'accesso ai servizi per il lavoro e ad azioni formative è da tempo nell'agenda sindacale. Anche a livello normativo le parti sociali sono di frequente individuate dal legislatore per avviare e implementare alcune specifiche misure di politica attiva. Questo contributo analizza in che modo le materia del diritto del mercato del lavoro e delle politiche attive sono entrate nella contrattazione collettiva tanto a livello nazionale (*infra*, § 2) che a livello decentrato (*infra*, § 3). Oggetto dell'indagine, in particolare, è l'analisi di 22 contratti collettivi nazionali del lavoro, individuati tra i 20 contratti applicati al numero di lavoratori più alto, secondo la rilevazione congiunta di Cnel e Inps, a cui sono aggiunti anche altri due contratti collettivi nazionali in modo da coprire tutti i settori contrattuali: agricoltura; chimici; meccanici; tessili; alimentari; edilizia, legno e arredamento; poligrafici e spettacolo; terziario, distribuzione e servizi; trasporti; credito e assicurazioni; istruzione, sanità, assistenza, cultura ed enti; aziende di servizi; enti e istituzioni private; CCNL plurisetoriali.

In aggiunta, nella ricerca di linee di tendenze evolutive e buone prassi, sono poi stati analizzati anche accordi collettivi a livello territoriale e aziendale. Nell'analisi sono ricompresi sia accordi con ad oggetto la formazione che accordi finalizzati alla ricollocazione di lavoratori in esubero.

2. Le politiche attive nella contrattazione collettiva nazionale. I contratti collettivi nazionali contengono clausole di vario genere che, per natura e finalità, possono essere riferite a misure di politica attiva, avendo per contenuto interventi di orientamento professionale, intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, ricollocazione e formazione.

Pare possibile distinguere tra due macro-tipologie di disposizioni contrattuali a seconda che si tratti di previsioni di natura obbligatoria o normativa.

2.1. Le previsioni di natura obbligatoria. Nelle previsioni di natura obbligatoria le parti sociali innanzitutto convengono, con norme di carattere programmatico e con statuizioni di principio, sul valore strategico della formazione, quale strumento per accompagnare la realizzazione delle profonde trasformazioni atto e per la tutela dell'occupazione, assumendo anche l'impegno a individuare le linee generali dei fabbisogni formativi del settore e sviluppare la formazione continua. Quasi la totalità dei contratti collettivi prevede l'istituzione di commissioni, osservatori e organismi paritetici per la formazione professionale ovvero assegnano compiti e obblighi di informazione e monitoraggio a favore di commissioni già esistenti o agli enti bilaterali, sino a prevedere la possibilità per la RSU di individuare un referente aziendale per la formazione professionale.

Più raramente, le parti assumono impegni a livello nazionale in materia di ricollocazione e riqualificazione e di governo del mercato del lavoro, nel senso di gestione delle transizioni occupazionali e di intermediazione tra domanda e offerta del lavoro. Fanno eccezione il CCNL metalmeccanica artigianato (articolo 1) che prevede incontri semestrali (su richiesta di parte) a livello di comparto e di aree territoriali per il «governo del mercato del lavoro» al fine di verificare le concrete possibilità di allargamento della

base occupazionale e di porre in essere «eventuali iniziative di assunzione e di riqualificazione dei lavoratori in una logica di ricomposizione del mercato del lavoro» oppure il CCNL aziende del terziario, distribuzione e servizi (articolo 9) che assegna alla contrattazione territoriale la competenza a raggiungere accordi in materie di politica attiva per i lavoratori delle aree che presentano rilevanti squilibri occupazionali.

Di regola non sono previsti termini da rispettare od obiettivi oggettivamente misurabili. Dalla lettura del materiale contrattuale, una ragione di ciò può individuarsi nella scelta di non vincolare o limitare la libertà di impresa. Il CCNL industria carta (articolo 6), per esempio, nel disciplinare l'attività di una commissione bilaterale per la formazione specifica che rimane salva «l'autonomia dell'attività imprenditoriale». Gli stessi scopi e finalità della formazione sono diversi e le norme contrattuali sono ondivaghe sul punto, ora richiamando espressamente il valore della occupabilità a favore dei lavoratori, magari appellandosi anche alla responsabilità sociale d'impresa, ora ponendo l'accento sul miglioramento della competitività e produttività dell'azienda. Il CCNL industria metalmeccanica e installazione di impianti, per esempio, solo nel 2021 ha previsto che il diritto soggettivo alla formazione possa essere utilizzato anche per competenze *non* «impiegabili nel contesto aziendale» (articolo 7).

Una tale polivalenza si riflette anche sulle modalità di finanziamento delle diverse azioni formative. Sul punto si rilevano almeno due possibili scelte contrattuali. Una prima è quella del CCNL industria metalmeccanica e installazione di impianti nel quale, come si vedrà (*infra* § 2.2), la formazione è svolta nell'orario di lavoro ed è integralmente a carico del datore di lavoro. Una seconda, invece, prevede che il costo sia distribuito (equamente o in proporzioni diverse) tra datore di lavoro e lavoratori. È il caso per esempio del CCNL industria chimica-farmaceutica che ammette l'utilizzo di 1,5 giornate di riposo per la partecipazione a progetti formativi

con la condizione che in tal caso le imprese concorrano con ulteriori 1,5 giornate.

Altre misure di parte obbligatoria, sono quelle che istituiscono delle borse lavoro per l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro nel settore di riferimento. Norme di questo tipo sono presenti nel CCNL agenzie di somministrazione (articolo 10) e nel CCNL industria edile (articolo 114), che prevede anche particolari incentivi economici con riguardo ai contributi da versare agli enti bilaterali, a favore di quelle imprese che assumano lavoratori iscritti nella borsa lavoro.

Menzione a parte merita il tentativo sperimentale realizzato dall'ultimo rinnovo dell'industria metalmeccanica che, in linea con la sua propensione a formulare soluzioni altamente innovative (che pertanto richiedono anche un qual certo lasso temporale per trovare comprensione e applicazione), di costituire una infrastruttura autonoma di "Servizi per la formazione" per il settore, finanziata dai datori di lavoro con il contributo una tantum di 1,50 euro per ciascun lavoratore. Si tratta di una piattaforma prevalentemente virtuale che – almeno al momento in cui si scrive – mette a disposizione video motivazionali, pillole formative, modulistica per la progettazione e l'accesso a un sistema *blockchain* per la registrazione della formazione.

2.2. Le previsioni di natura normativa. La seconda tipologia di disposizioni contrattuali in materia di politiche attive e formazione è quella delle previsioni normative dirette a incidere su diritti e obblighi delle parti nell'ambito del rapporto di lavoro. Tra queste previsioni è possibile operare una ulteriore distinzione. Da un lato è infatti possibile identificare un nucleo storico di disposizioni, presente in quasi tutti i contratti collettivi esaminati, che sanciscono diritti e facoltà esercitabili a livello individuale senza alcuna intermediazione da parte delle rappresentanze sindacali, come il diritto allo studio e i congedi per la formazione. Dall'altro

lato è possibile segnalare un secondo gruppo di previsioni, di più recente introduzione e indubbiamente meno diffuso, che riconosce diritti e facoltà ai lavoratori intermediati dall'intervento delle rappresentanze sindacali (con compiti consultivi o di negoziazione) e comunque funzionali anche all'interesse dell'azienda a soddisfare il proprio fabbisogno formativo e professionale. Il riferimento è innanzitutto al diritto alla formazione continua, presente nel CCNL industria metalmeccanica e installazione di impianti (articolo 7) e, seppur non compreso nella nostra mappatura, nel CCNL settore elettrico (articolo 36), ma anche in altri settori seppur in forme diverse, come nel CCNL imprese creditizie, finanziarie e strumentale (articolo 72). Si tratta di un monte orario di formazione variabile che i lavoratori – solitamente a tempo indeterminato (non nel settore della meccanica dove sono ricompresi anche i lavoratori a tempo determinato con contratto di durata non inferiore a nove mesi) – hanno diritto a svolgere durante l'orario di lavoro in un dato arco di tempo: 24 ore in un triennio nel settore metalmeccanico; 28 ore in un triennio nel settore elettrico; 32 ore in un anno nel settore bancario (8 delle quali sono esigibili a condizione che 18 ore siano svolte fuori dall'orario di lavoro).

In secondo luogo, alcuni contratti, per esempio il CCNL dell'industria chimica-farmaceutica (articolo 63), prevedono la possibilità che, su iniziativa dell'impresa, il singolo lavoratore a tempo indeterminato stipuli un patto formativo nel quale siano previsti gli impegni reciproci, le eventuali modifiche dell'orario di lavoro utili per la partecipazione all'attività formativa e il rilascio dell'apposita certifica. È fatta salva la possibilità che il lavoratore, con il supporto della RSU, in mancanza di proposte da parte dell'impresa, richieda la partecipazione a specifiche iniziative formative promosse a livello territoriale.

Riassumibili nell'insieme delle politiche attive sono poi anche alcune speciali tipologie contrattuali configurate nel CCNL terziario, distribuzione e servizi (articolo 79), CCNL distribuzione

moderna organizzata (articolo 69-*bis*) e CCNL studi professionali che, al fine di favorire l'inserimento o la ricollocazione di categorie di soggetti svantaggiati, tra cui disoccupati di lunga durata, ammette la stipula di contratti a tempo determinato esclusi dalle quote di contingentamento, con un monte ore formativo e con la possibilità di sotto-inquadrare il lavoratore ai fini della determinazione del trattamento economico.

Da menzionare, infine, la procedura in mancanza di occasioni di lavoro configurata dal CCNL agenzie di somministrazione (articolo 25). Una procedura che prevede che il datore di lavoro, prima di disporre il licenziamento per giustificato motivo oggettivo, assicuri un periodo di formazione e, con il presidio delle rappresentanze sindacali, espleti un tentativo di ricollocazione del lavoratore.

3. Le politiche attive nella contrattazione collettiva di secondo livello. La materia delle politiche attive è tipicamente oggetto di negoziazione a livello territoriale e aziendale. In particolare, gli accordi collettivi di secondo livello possono essere classificati in base al contenuto e alla forma. Nel primo senso può distinguersi tra almeno due tipologie di contratti: una finalizzata alla gestione di crisi e al mantenimento dei livelli occupazionali attraverso la ricollocazione dei dipendenti coinvolti da processi di ristrutturazione o di chiusura degli stabilimenti (*infra*, § 3.1); un'altra funzionale alla cogestione dei percorsi formativi svolti all'interno dell'azienda (*infra*, § 3.3). In base alla forma, invece, può distinguersi tra accordi spontanei di progettazione e gestione delle politiche attive e accordi che si combinano a strumenti di flessibilità organizzativi previsti dalla legge e a risorse pubbliche messe a disposizione nell'ambito di misure nazionali (*infra*, § 3.3).

3.1. Gli accordi collettivi per la gestione delle crisi. Con riguardo alla ricollocazione dei lavoratori, l'accordo è concluso tra

l'azienda, le rappresentanze sindacali aziendali e, non di rado, sono coinvolte anche altre aziende interessate ad assumere i lavoratori in esubero, le sigle sindacali e datoriali territoriali (provinciali o regionali) e anche l'attore pubblico (solitamente la Regione) che partecipa attraverso l'erogazione di alcune specifiche misure di politica attiva e con risorse finanziarie utili a incentivare la nuova assunzione. Un esempio è il caso dell'accordo Bayer sottoscritto l'8 luglio 2021 tra Bayer Cropscience S.r.l. – Stabilimento di Filago e la RSU e Filctem-Cgil territoriale di Bergamo, nel quale le parti hanno cooperato, a seguito di un intenso confronto sindacale, per l'individuazione di interventi al fine di garantire continuità occupazione e reddituale ai 46 lavoratori coinvolti. Nell'accordo sono previste misure eterogenee: mobilità interna al gruppo, ricollocamento presso aziende terze operanti nel territorio limitrofo, prepensionamenti. In particolare, le parti hanno definito un piano di qualificazione e riqualificazione per lo sviluppo delle competenze professionali utili per la ricollocazione. Il costo dell'intervento formativo è interamente a carico dell'azienda salvo che il monte orario non ecceda le 40 ore: in tal caso la quota ulteriore sarà distribuita equamente tra azienda e dipendente. L'azienda, inoltre, ha assunto anche l'impegno di supportare la ricerca di una nuova occupazione mettendo a disposizione il proprio personale qualificato per la redazione del curriculum vitae e, soprattutto, di svolgere un'attività di intermediazione, attivando un network di aziende terze nel territorio limitrofo allo stabilimento in chiusura, con l'individuazione di oltre venti posizioni aperte e con l'impegno di ulteriori ricerche, anche con il supporto della Confindustria locale.

Da segnalare è anche il caso Timken dove, nell'ambito di una procedura di licenziamento collettivo per cessazione di attività, è stato sottoscritto un accordo tra la società Timken Italia S.r.l. e le RSU e la Fiom-Cgil di Brescia, con la redazione di un piano di gestione occupazionale. Il programma, realizzato anche con il coinvolgimento di Regione Lombardia, prevede, oltre il ricorso all'intervento di CIGS e un piano di incentivazione all'esodo, lo

stanziamento da parte della società di quattromila euro (fino a) per la formazione e riqualificazione del personale in caso di nuova assunzione del lavoratore con contratto a tempo indeterminato, con l'impegno di Confindustria Brescia a ricercare una nuova collocazione.

Quelli di Bayer e Timken sono i più recenti, ma non sono gli unici casi. Negli anni precedenti, infatti, possono contarsi anche ulteriori esperienze, come per esempio quella di Laika Caravans e l'accordo sindacale sottoscritto il 22 dicembre 2020 tra Laika Caravans S.p.A. e la RSU con il quale la società si impegnavà, a selezionare sessanta dipendenti di una società concorrente in crisi e in cassa integrazione straordinaria, prevedendo anche l'utilizzo dei voucher di Regione Toscana per la riqualificazione professionale e la formazione continua.

3.2. *Le intese per la formazione e riqualificazione dei lavoratori.* La seconda tipologia di intervento della contrattazione decentrata in materia di politiche attive ha per oggetto la formazione e riqualificazione dei lavoratori. A tacer degli innumerevoli accordi che annualmente vengono sottoscritti a livello aziendale per l'accesso alle risorse dei Fondi interprofessionali, vanno diffondendosi ulteriori tipologie di accordi aziendali funzionali a incentivare e intensificare le attività formative. È recente, per esempio, l'accordo Bonfiglioli, sottoscritto il 22 luglio 2021 tra Bonfiglioli S.p.A. e RSU, assistita dai rappresentanti regionali di Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil, con il quale la partecipazione alle attività formative è uno degli indicatori fissati per la erogazione del premio di risultato. Nella stessa direzione anche l'accordo Benetton sottoscritto il 9 settembre 2021 da Benetton Group e RSU, assistita da Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, con il quale è previsto un premio annuale welfare riconosciuto in proporzione al numero di ore di formazione svolta attraverso la piattaforma digitale messa a disposizione dall'azienda.

3.3. Il caso del Fondo nuove competenze. Tra gli accordi collettivi di secondo livello che agiscono nell'ambito di misure e risorse definite dal legislatore nazionale, un caso tanto emblematico quanto recente è rappresentato dal Fondo nuove competenze. Introdotto dall'articolo 88 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. decreto rilancio), convertito in legge 17 luglio 2020, n. 77, il fondo finanzia il costo della retribuzione dei lavoratori per le ore di formazione svolte nell'ambito di accordi di rimodulazione dell'orario di lavoro per mutate esigenze organizzative e produttive sottoscritti a livello aziendale o territoriale da imprese, associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operative in azienda. I percorsi formativi possono essere finalizzati all'accrescimento del patrimonio professionale utile per la riorganizzazione dell'azienda, l'*upskilling* interno ovvero per la ricollocazione esterna degli stessi lavoratori nei tempi, contenuti e modi stabiliti dalla contrattazione collettiva.

Il fondo è stato costituito presso l'Agenzia nazionale delle politiche attive (Anpal) e gode di una dotazione finanziaria pari a 730 milioni. A maggio 2021, secondo i dati rilasciati da Anpal, sono state accolte 2.751 istanze di accesso al fondo, per un totale di 243 mila lavoratori coinvolti e 24 milioni di ore di formazione previste. L'accesso alle risorse del fondo è in larga parte rimesso dalla attuale previsione normativa alle dinamiche delle relazioni industriali. All'istanza di contributo che l'azienda deve presentare ad Anpal deve infatti essere necessariamente allegato un accordo collettivo aziendale o territoriale a cui compete indicare il numero di lavoratori coinvolti, il numero di ore da destinare alla formazione, il fabbisogno del datore di lavoro in termini di nuove o maggiori competenze, il contenuto e la durata di ciascuna azione formativa. Le parti firmatarie devono inoltre concorrere alla definizione del progetto formativo (da allegare all'accordo collettivo) che individua gli obiettivi di apprendimento, i soggetti coinvolti, gli erogatori della formazione, la durata, le modalità di svolgimento del percorso di apprendimento, nonché quelle di valorizzazione del

patrimonio di competenze del lavoratore, anche attraverso servizi di individuazione, validazione, messa in trasparenza e attestazione delle competenze.

Da un primo monitoraggio su un “campione” di 57 testi contrattuali, risulta che la grande maggioranza degli accordi collettivi per l’accesso al fondo nuove competenze sono stati stipulati a livello aziendale. Tra le più veloci a indirizzarsi verso la misura sono state le grandi aziende del settore delle telecomunicazioni: le prime intese di cui si è avuto notizia risalgono ai giorni immediatamente successivi alla pubblicazione dell’avviso operativo di Anpal contenuto del decreto direttoriale 4 novembre 2020, n. 461: il riferimento è all’accordo Tim e all’accordo Vodafone del 9 novembre 2020, all’accordo Sielte del 17 novembre 2020, all’accordo Inwit del 20 novembre 2020, all’accordo Wind Tre del 1° dicembre 2020. La tempestività di queste aziende può spiegarsi innanzitutto alla luce delle grandi dimensioni e delle relative strutture capaci di predisporre con adeguata determinazione progetti formativi che, anche alla luce del necessario aggancio con i repertori regionali delle qualifiche professionali, hanno richiesto un impegno redazionale e progettuale non indifferente, unitamente ad abitudine all’erogazione di formazione continua, maestranze con livelli di istruzione medio-alti e competenze specialistiche solide, risultati economici positivi anche durante l’emergenza pandemica (in questo caso anche in considerazione dell’incremento dei servizi di telecomunicazione durante il periodo di confinamento sociale).

Nel tempo, soprattutto a partire dal 2021 e dalla contestuale proroga della misura, si sono registrati accordi anche in settori diversi, financo quelli più colpiti dalla crisi economica: il settore del turismo e della ristorazione innanzitutto (per esempio accordo Autogrill Italia, 28 novembre 2020; accordo Gruppo Uvet, 23 dicembre 2020; accordo Cirfood, 28 dicembre 2020), ma anche il commercio (accordo Daring, 29 dicembre 2020) e i multiservizi (accordo IHS, 19 maggio 2021), oltre i settori meno esposti alla crisi come l’industria alimentare e affini (per esempio accordo Coca-

Cola, 21 dicembre 2020; accordo Cirfood; accordo Italiana Mense, 9 aprile 2021), il terziario, distribuzione e servizi (accordo Bricocenter, 30 marzo 2021; accordo Casa Mia, 1° aprile 2021; accordo Leroy Merlin, 7 aprile 2021; accordo Castel, 27 aprile 2021; accordo Marald, 30 aprile 2021; accordo Unicoop Tirreno, 19 maggio 2021), il metalmeccanico (accordo Sirti, 19 novembre 2020; accordo Leonardo, 17 dicembre 2020; accordo NLMK, 21 dicembre 2020; accordo Leitner, 22 dicembre 2020; accordo NS12, 29 dicembre 2020; accordo Omis, 29 dicembre 2020; accordo Cavart, 29 dicembre 2020; accordo TF Elettra, 30 dicembre 2020; accordo Emtb, 30 dicembre 2020; accordo Cerrato, 30 dicembre 2020; accordo Ferroli, 2 marzo 2021), il settore finanziario-assicurativo (accordo Banco BPM, 29 dicembre 2020; accordo Gruppo Padusa, 31 dicembre 2020), il settore istruzione (per esempio accordo Tack & TMI Italy, 29 dicembre 2020).

Buona parte dei lavoratori coinvolti dagli accordi di rimodulazione dell'orario di lavoro e dalle relative azioni formative sono dunque inseriti in aziende di grandi dimensioni che in alcuni casi hanno destinato ai percorsi di formazione centinaia se non migliaia di dipendenti. L'accordo Tim coinvolge 37.585 dipendenti; l'accordo Leroy Merlin, 7.646 dipendenti; l'accordo Wind Tre, 6.769 dipendenti; l'accordo Vodafone, 5.537 dipendenti; l'accordo Leonardo, 4.601 dipendenti; l'accordo Bricocenter, 1.411 dipendenti; l'accordo Sirti, 1.168 dipendenti. Per aver conto delle proporzioni è sufficiente osservare che quasi un terzo dei lavoratori coinvolti nel fondo nuove competenze è occupato in solo sette aziende.

Sono comunque da segnalare i non pochi casi di aziende di piccole dimensioni registrati soprattutto nella seconda fase, quando le relazioni industriali hanno preso più confidenza con lo strumento che, almeno agli inizi, aveva scoraggiato le organizzazioni meno attrezzate per via dei complessi (invero più apparenti che effettivi) procedimenti burocratici. L'accordo Marald, per esempio, coinvolge 93 dipendenti; l'accordo Tack & TMI, 50 dipendenti;

l'accordo Padusa, 43 dipendenti; l'accordo The Information Lab, 32 dipendenti; l'accordo Cavart, 12 dipendenti; l'accordo Emtb, 7 dipendenti.

Molti dei contratti collettivi esaminati identificano i lavoratori coinvolti nella rimodulazione dell'orario di lavoro e nei percorsi formativi tra i lavoratori impiegati o quadri: è più frequente che i progetti formativi siano rivolti a lavoratori impiegati in attività di ufficio e impegnati durante i mesi pandemici in una riorganizzazione aziendale in termini di digitalizzazione e di diffusione del lavoro da remoto. Tra i corsi di formazione più menzionati dai piani formativi allegati agli accordi collettivi, ci sono quelli finalizzati alla *smart organization* e alla *digital transformation*. In questo caso gli obiettivi formativi sono perseguiti in due direzioni, quella funzionale alla costruzione di competenze hard necessarie per utilizzare i dispositivi e le metodologie tipiche del lavoro da remoto (gestione della casella di posta elettronica, accesso alle piattaforme per video conferenze, lavorazione tramite strumenti cloud, ecc.); quella funzionale alla maturazione di competenze soft indispensabili per preparare il dipendente a una modalità di lavoro parzialmente inedita, caratterizzata da una sempre più marcata autonomia professionale (gestione dei tempi, autocentratura e responsabilità, *work-life balance* in autonomia, propensione al cambiamento e adattabilità, percorsi di *error proofing*, gestione della complessità, abilità di comunicazione, prioritizzazione dinamica e multitasking, cultura del feedback, *smart working* per team leader, smart working standard, time management, ecc.).

Al di là della nuova organizzazione dei processi interni all'azienda dettata dalla transizione verso il lavoro da remoto, un nuovo fabbisogno professionale emerge anche per innovare i processi verso l'esterno, cioè le relazioni e l'erogazione dei servizi a favore di clienti e consumatori, in considerazione delle evidenti differenze tra l'interlocuzione in presenza e quella intermediata dalla tecnologia. Diventa infatti necessario essere in grado di gestire anche da remoto le richieste di supporto da parte del cliente (per

esempio l'accordo Ecolab), ingaggiare le persone a distanza a partire da una più forte *brand identity* e capacità di persuasione (accordo Tim), sviluppare delle competenze linguistiche in una prospettiva di internalizzazione dell'utenza (accordo Gruppo Uvet). Nell'ottica della digitalizzazione dei servizi deve leggersi anche l'accordo Banco BPM, che riguarda specificatamente gli 805 dipendenti interessati dalla chiusura di 300 filiali entro il mese di giugno 2021 e che pertanto sono chiamati a una conversione pressoché integrale di metodi e attività.

Non mancano comunque i casi in cui le intese si estendono alla riqualificazione professionale anche degli operai. Alcuni progetti formativi del settore delle telecomunicazioni (per esempio gli accordi Sielte e Sirti) sono funzionali alla riqualificazione degli operatori tecnici chiamati alla conversione dalla lavorazione dei cavi in rame alla fibra ottica. Nel settore metalmeccanico sono coinvolti anche calibratori e uniformatori, verniciatori, operatori di controllo conformità di prodotto, attrezzisti, addetti e operatori logistica di magazzino, manutentori. Ma non solo. Sempre al di fuori delle azioni formative concernenti l'implementazione del lavoro da remoto, pur con riguardo ancora ai lavoratori di concetto (per quanto possa ancora considerarsi attuale una simile categoria), sempre nel settore metalmeccanico sono frequenti anche percorsi formativi rivolti a ingegneri e operai altamente specializzati relativamente alla metodologia BIM (accordo Cavart) o ad altre tecniche di progettazione innovative o ai metodi organizzativi dell'analisi SWOT e delle tecniche di management come il *Kaizen* o il *Lean Thinking* (accordo Enerblue, 29 aprile 2021).

La formazione è sovente erogata direttamente da professionisti interni alle aziende, che in vari casi dispongono anche di una Academy o che comunque si avvalgono delle maestranze e dei lavoratori più esperti. Ad integrazione – più raramente in alternativa – intervengono anche soggetti esterni accreditati o che svolgono attività di formazione professionale per statuto. Sempre a terzi è inoltre affidata, almeno quando non dimenticata, la messa in

trasparenza e attestazione delle competenze. 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, attraverso un'azione di orientamento ovvero rilasciando un documento di trasparenza. Più raramente i progetti formativi individuano l'ente titolato responsabile della certificazione, anche per via della scarsa dimestichezza con lo strumento, la sua farraginosità 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, oltre che allo scopo di presidiare la qualità delle azioni formative in termini di apprendimento dei lavoratori, 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 (accordo NLMK) 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.

Per espressa previsione normativa gli accordi collettivi per la rimodulazione dell'orario di lavoro possono essere sottoscritti anche a livello territoriale dalle associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. Non poche organizzazioni sindacali e datoriali, al fine di consentire l'accesso al fondo nuove competenze anche alle aziende e ai lavoratori che non sono oggetto di contrattazione aziendale, hanno predisposto degli accordi territoriali. Tali accordi, pur con

meccanismi diversi, rappresentano il presupposto procedurale e (almeno teoricamente) sostanziale per la presentazione della istanza di contributo: le aziende interessate aderiscono all'intesa siglata dall'associazione datoriale a cui è iscritta o a cui conferisce mandato. Non di rado, per aderire all'accordo, il datore di lavoro deve applicare il contratto collettivo nazionale di lavoro sottoscritto dalle organizzazioni nazionali integralmente (si veda, tra gli altri, l'accordo Confindustria Vicenza, 25 novembre 2020) o limitatamente alle parti normative ed obbligatorie (accordo Anapa, 28 dicembre 2020). In taluni casi, ai fini dell'applicazione dell'accordo, costituisce presupposto indefettibile il regolare versamento alla bilateralità regionale (accordo Confartigianato Imprese Veneto, 16 novembre 2020).

Gli accordi territoriali esaminati dispongono, di regola, due tipologie di procedure di adesione differenti. La prima, quella meno diffusa, prevede che i datori di lavoro interessati debbano incontrare presso la sede datoriale territoriale le organizzazioni sindacali territoriali interessate al fine di sottoscrivere l'accordo collettivo. La seconda, ben più frequente, opera secondo una logica a "sportello" e prevede che le imprese interessate presentino la proposta di piano di rimodulazione e degli interventi formativi programmati a una commissione paritetica *ad hoc* ovvero all'ente bilaterale. Una volta ottenuta la convalida/approvazione del progetto formativo, il datore di lavoro può presentare l'istanza di contributo ad Anpal, allegando l'accordo territoriale. Per perfezionare l'adesione all'accordo territoriale può essere necessario che le organizzazioni sindacali, una volta informate dalla commissione locale dell'interesse del datore di lavoro, svolgano una discussione con i lavoratori e le lavoratrici coinvolti, anche in modalità assemblea.