



Apprendere per orientare

PRIMO PIANO

La chiave è nella formazione, che nel mondo 4.0 diventerà sempre più l'elemento di continuità in grado di dare forma e contorno all'intero progetto contrattuale

di **FRANCO MARTINI**
segretario confederale Cgil

È innegabile che il sindacato si trovi ad affrontare uno dei passaggi più stretti e insidiosi della sua storia. Da un lato, le conseguenze di una lunga e drammatica crisi, che ha mostrato tutti i limiti e le debolezze strutturali dei nostri sistemi produttivi e che ha necessariamente collocato il sindacato su una linea di resistenza per la difesa dell'esistente, dei posti di lavoro e delle attività produttive; dall'altro, la consapevolezza che la ripartenza sarebbe stata portatrice di nuove sfide, addirittura condizionata dal loro esito. Il sindacato – dunque – è chiamato a difendere l'esistente dovendo accettare contemporaneamente la sfida del suo cambiamento. Quasi un ossimoro che sta a indicare il carattere inedito della fase in cui si trova.

Gli esempi sono infiniti e abbracciano l'intero arco dei settori produttivi: è come voler difendere i produttori di airbag per automobili mentre cominciano a circolare le auto senza pilota; oppure, più semplicemente, tutelare le cassiere del supermercato, quando ormai il cassiere è lo stesso consumatore che usa personalmente il lettore dei codici a barre, o che si fa portare la spesa a casa con una semplice applicazione sullo smartphone. Il presente e il futuro non sono mai stati così contigui. In una partita a un tempo unico non c'è più un presente da difendere, per poi dedicarsi al futuro, ma è solo il futuro in gioco che può offrire risposte valide alle mille contraddizioni che la crisi ha prodotto. Naturalmente, come tutte le partite che si rispettano, anche questa necessita di mosse vincenti. La prima è avere delle idee, perché il cambiamento dentro il quale siamo,

non contiene già tutte le risposte. E per avere le idee, senza subire acriticamente quelle degli altri, occorrono cultura e conoscenza, più che mai oggi vere leve di un cambiamento in grado di riproporre la scala dei valori che hanno formato identità e funzione del lavoro. Per queste ragioni la formazione costituisce una delle fondamentali chiavi di lettura di Industria 4.0 riguardo alle implicazioni sull'iniziativa sindacale. Non c'è niente di quanto abbia costituito e costituisca oggetto della contrattazione, a tutti i livelli, che non verrà investito dalle profonde trasformazioni, a partire dall'evoluzione delle professionalità e del loro riconoscimento. In tutti questi anni la formazione agiva spesso come leva per l'adattabilità ai processi in atto. Il salto di qualità richiesto oggi, è invece anticipare l'evoluzione



Cpia, un'occasione da non perdere



I Centri provinciali di istruzione per gli adulti, vere e proprie istituzioni scolastiche autonome, possono giocare un ruolo chiave per l'apprendimento permanente

Infatti i Centri sono articolati in reti territoriali di servizio, solitamente su base provinciale che, nel rispetto della programmazione regionale, realizzano un'offerta formativa finalizzata tra l'altro al conseguimento dei titoli di studio rilasciati al termine dei percorsi in linea con l'ordinamento vigente. Inoltre, certificano l'acquisizione delle competenze connesse all'obbligo di istruzione e sono organizzati in modo da stabilire uno stretto raccordo con le autonomie locali, con il mondo del lavoro e delle professioni. Infine, possono ampliare l'offerta formativa per rispondere ai bisogni del contesto e della popolazione dei territori di riferimento. Ora si tratta di saper sfruttare al meglio, senza disperdere risorse ed energie, la grande potenzialità che il legislatore, forse anche in modo visionario, ha saputo affidare a queste istituzioni innovative. ■

di **CATERINA ORLANDI**
Indire, Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa

In un'economia sempre più basata sull'innovazione continua e su un utilizzo esteso delle tecnologie e del digitale nei vari settori, le conoscenze e le competenze possedute dai cittadini rappresentano uno dei principali fattori su cui un Paese deve fondare il proprio sviluppo economico e sociale. Quali sono le azioni e i dispositivi per formarle, mantenerle, svilupparle, riconoscerle e certificarle? È possibile colmare gli squilibri emergenti tra le competenze disponibili e le esigenze economiche e sociali previste nel prossimo futuro? Come superare l'analfabetismo funzionale e digitale e garantire a tutti i cittadini l'apprendimento permanente? La nascita dei Centri provinciali di istruzione per gli adulti (Cpia), che hanno come obiettivo principale quello di contribuire a ridurre il deficit formativo della popolazione adulta, offre possibili risposte a queste

domande. I Cpia si inseriscono in un disegno strategico d'intervento che, in linea con le indicazioni dell'Unione europea, mira a realizzare un sistema condiviso e territorialmente integrato dei servizi di istruzione, formazione e lavoro, per fornire ai cittadini adeguate soluzioni distribuite in modo capillare sul territorio nazionale. Il valore dei Cpia, in quanto riferimenti istituzionali stabili, è riconosciuto anche nell'accordo sancito in sede di Conferenza Unificata Stato Regioni il 10 luglio 2014 per realizzare un sistema integrato per l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita (lifelong) e in ogni luogo (lifewide), basato sul riconoscimento, sulla promozione e sull'accrescimento delle competenze del capitale umano acquisite in tutti i contesti formali di istruzione e formazione professionale, sul lavoro, nella vita quotidiana e nel tempo libero. È l'assetto organizzativo e didattico dei Cpia – istituzioni scolastiche autonome – che li configura come vere e proprie scuole potenziate rispetto alle altre.

DALLA PRIMA | **PRIMO PIANO**

➤ della realtà. Da qui un'idea di formazione come percorso permanente dell'attività lavorativa, ma anche il suo nesso con un'idea di contrattazione capace di mettere in discussione, inventare, sperimentare. Mollare le certezze genera sempre inquietudine. Apprendere per comprendere, comprendere per orientare e governare è l'unico antidoto. In questo senso nel mondo 4.0 la formazione sempre meno potrà essere ridotta a capitolo rivendicativo, per diventare sempre più linea di continuità in grado di dare forma e contorno all'intero progetto contrattuale. ■

rassegna **sindacale**

Direttore responsabile Guido Iocca
Inserto a cura di Maurizio Minnucci
Editore Edit. Coop. società cooperativa di giornalisti,
Via delle Quattro Fontane, 109 - 00184 Roma
Reg. Trib. di Roma n. 13101 del 28/11/1969
Proprietà della testata Ediesse Srl
Grafica e impaginazione Massimiliano Acerra

IDEA DIFFUSA

A cura di Chiara Mancini
Ufficio Progetto Lavoro 4.0, Cgil nazionale
Corso d'Italia 25 - 00184 Roma
Tel. 068476341
progettolavoroquattro.zero@cgil.it
Piattaforma Idea Diffusa
a cura dell'Agencia Lama



L'importanza di “formare i formatori”

di **AMARILDO ARZUFFI**
direttore area formazione di Fondimpresa

La peculiarità della rivoluzione digitale è data dall'accelerazione della velocità di calcolo ad unità di prezzo in maniera esponenziale. La normale struttura di accumulazione, trasmissione e socializzazione del sapere, incardinata tradizionalmente sui sistemi scolastici e universitari, rileva tutta la propria incapacità strutturale di gestire una così rapida e veloce innovazione delle conoscenze in campo tecnico, organizzativo e manageriale. Mentre questi sistemi dovranno educare le menti all'apprendimento continuo e multidisciplinare, abituare le persone a un sempre più complesso processo di manipolazione di linguaggi e sistemi simbolici, stimolare rigore e creatività, spirito critico e approccio empatico, meccanismi di socializzazione, la formazione permanente e continua diventa centrale per consentire alle persone di poter incrementare la propria capacità di operare in questi sistemi economici turbolenti e mantenere uno spazio sociale attivo in cui esercitare pienamente la propria cittadinanza. Non a caso, nell'ambito dei bandi del “Conto di Sistema” di Fondimpresa, abbiamo registrato una cospicua richiesta di formazione legata all'innovazione digitale in tutti i settori. I fondi interprofessionali sono quindi chiamati a presidiare due fronti. Il primo è l'alfabetizzazione di massa ai sempre nuovi linguaggi e sistemi simbolici che intermediano il rapporto fra uomo e macchina e uomo e uomo. Il secondo è



FONDI INTERPROFESSIONALI

la formazione all'uso di specifici strumenti o di determinati processi organizzativi utili in cui gli individui sono chiamati a operare. Vi è inoltre un terzo fronte che si apre, quello della passerella da creare fra istruzione scolastica e sapere professionale.

Potremmo dire che oggi a fianco del famoso “sapere, saper fare e saper essere”, nasce un quarto elemento “saper trasmettere la conoscenza”, che completa il concetto di competenza esperta. Su questo terreno – la formazione dei formatori in azienda – i fondi sono chiamati a intervenire. Più in generale un intervento in favore dell'innalzamento della “qualità” della formazione erogata risulta necessario in tutti e tre i contesti sopra citati.

La formazione permanente è in Italia poco o per nulla presidiata e finanziata e da anni e i fondi intervengono con funzione supplente: nel biennio 2016/2017 Fondimpresa ha investito oltre 200 milioni di euro solo attraverso il “Conto di sistema”, una quota importante della propria raccolta, quasi il 30%. Tuttavia il bisogno di formazione su questi terreni si farà sempre più impetuoso nel corso dei prossimi anni e i fondi interprofessionali, con il loro gettito dello 0,030% – oramai ridotto strutturalmente di un quinto a causa degli interventi di prelievo forzoso praticati dal governo – risulteranno drammaticamente insufficienti per far fronte alla domanda. ■

La conoscenza al centro nel contratto dei metalmeccanici

TUTE BLU



di **MICHELA SPERA**
segretaria nazionale Fiom

Con il contratto sottoscritto il 26 novembre 2011 tra Fim, Fiom, Uilm e Federmeccanica si mette al centro la formazione: diventano così strategiche per i metalmeccanici le conoscenze e competenze professionali – a partire da quelle digitali – e viene valorizzato il rapporto con l'innovazione tecnologica e organizzativa del processo produttivo e del lavoro. Per la prima volta si introduce il diritto “soggettivo” di “tutti” i lavoratori alla formazione: nel triennio 2017-2019 le aziende dovranno

coinvolgere i dipendenti in percorsi di formazione della durata di 24 ore pro-capite (escludendo le ore obbligatorie in materia di sicurezza, previste dalla legge); chi sarà escluso, avrà diritto fino a 24 ore di permesso nel triennio, di cui due terzi retribuite, e l'azienda dovrà inoltre sostenere direttamente i costi fino a un massimo di 300 euro. È stato esteso e riquilibrato l'utilizzo delle 150 ore – una conquista dei metalmeccanici sin dal contratto del 1973 – per permettere ai lavoratori di conseguire il diploma o la laurea tramite permessi retribuiti nel **SEQUE A PAG. 4**



► triennio, usufruibili anche in un solo anno; i lavoratori-studenti potranno poi richiedere permessi retribuiti aggiuntivi per i giorni d'esame, turni di lavoro che agevolino la frequenza ai corsi e la preparazione alle prove, così come di essere esonerati dal prestare lavoro straordinario e durante i riposi settimanali. Inoltre, sono 120 le ore di permesso non retribuito cui hanno diritto ogni anno i lavoratori-studenti

con meno di 5 anni di anzianità, ampliando quanto già previsto dalla legge in tema di congedi. Il contratto infine introduce tutele e diritti aggiuntivi (rispetto a quanto stabilito per legge e dagli accordi confederali) nel rapporto di lavoro che instaura lo studente in apprendistato di I e III livello, gli apprendistati, cioè, che hanno come finalità il conseguimento di un titolo di studio. La disciplina non

interviene sui percorsi formativi – oggetto di accordo tra la scuola e l'azienda – ma prevede una retribuzione maggiore per le ore lavorate, il diritto a 160 ore di ferie e 40 ore di Par, la possibilità di fruire dei servizi presenti in azienda quali mensa e trasporti e, per l'apprendistato di alta formazione e ricerca, alla previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa e il welfare. ■



I CASI DI QUATTRO AZIENDE IN EMILIA ROMAGNA

Un ecosistema che funziona

di **CHIARA MANCINI**
coordinatrice della piattaforma *Idea Diffusa*

Nell'analisi su competenze e formazione continua nell'ambito dei processi di digitalizzazione, risulta interessante analizzare come alcune delle imprese più innovative in Italia si siano mosse per affrontare le nuove sfide. In particolare, vengono prese a riferimento quattro aziende metalmeccaniche emiliano-romagnole – Bonfiglioli, Scm, Gd e Ima Group – che stanno attuando processi di innovazione digitale, e hanno quindi aperto un ragionamento concreto su come applicare le tecnologie 4.0 alla loro produzione, in alcuni casi supportati da investimenti di un certo rilievo. Ciò che risulta interessante è che, in tutti i contesti, il cambiamento dovrà essere non solo di carattere tecnologico, ma riguardare altri campi: approccio alla filiera, processi, organizzazione del lavoro, formazione, professionalità, orario di lavoro, privacy e così via. Tutti questi aspetti si tengono insieme

in un disegno unitario e coerente. L'organizzazione e la formazione del personale è, dunque, direttamente conseguente allo sviluppo tecnologico, creando con esso un vero e proprio ecosistema. Anche quando la formazione è nelle fasi iniziali o deve addirittura cominciare, infatti, in tutti i casi osservati vengono già indicate le priorità dei contenuti e delle metodologie didattiche, basate sulla proattività delle persone e su strumenti come *e-learning*, seminari, forum, *storytelling* (interviste), strumenti multimediali, autoapprendimento e sulla figura del tutor. In tema di diritto allo studio, sebbene in molti casi vi siano condizioni migliori rispetto al contratto nazionale per quanto riguarda i permessi retribuiti e le borse di studio, non si dispiega fino in fondo la potenzialità del rapporto con scuole e università in riferimento ai processi di innovazione, almeno sul piano contrattuale. Ma in generale possiamo affermare che l'analisi dei casi svolta in questa sede sostiene e aiuta a

comprendere meglio una delle letture della trasformazione in corso, ovvero la caratterizzazione non solo tecnologica della cosiddetta quarta rivoluzione industriale: tra i fattori determinanti, insieme all'organizzazione del lavoro, c'è senza dubbio la formazione. Non solo. Nei contesti più avanzati emerge che l'innovazione è tale solo se progettata, condivisa e governata da tutti gli attori in campo secondo modelli innovativi di relazioni industriali. Questa naturalmente è una sfida per tutte le parti e a maggior ragione per il sindacato, che non dovrà farsi trovare impreparato di fronte alla possibilità di contribuire a disegnare un modello di sviluppo alto, basato sulla qualità del lavoro e sulle competenze uniche della persona. ■

PER APPROFONDIRE

L'articolo completo è stato pubblicato sul **Bollettino Adapt** dell'11/12/2017 n. 42 [\(link\)](#)



La tecnologia **che crea lavoro**

Prima indagine territoriale sull'impatto di Industria 4.0 su imprese e occupazione

“ Il risultato più interessante riguarda l'occupazione. Nel nostro campione di circa 900 aziende, meno del 20 per cento utilizza le tecnologie digitali, ma queste imprese da sole hanno creato il 75 dei posti in più. Se una parte del dibattito vede la tecnologia come distruttrice di lavoro, la nostra ricerca mostra come al contario l'innovazione accresca il numero di occupati, in particolare quelli più istruiti”. A dirlo è **Dejan Pejčic**, ricercatore dell'Università Ca' Foscari di Venezia, tra gli autori dell'indagine “Industria 4.0 in Veneto”. A lui abbiamo chiesto di darci qualche dettaglio sui risultati.

Come si caratterizzano le imprese più innovative?

In generale c'è una conoscenza superficiale da parte aziendale rispetto alle tecnologie, perciò occorre formare chi prende le decisioni. Nelle imprese più virtuose, invece, l'innovazione è un processo evolutivo portato avanti da anni. Dalla ricerca emerge che chi punta su robotica collaborativa, internet delle cose, prodotti smart, stampa 3D, realtà aumentata e virtuale, big data, cloud computing e tecnologie di virtualizzazione dei sistemi It, era già sulla frontiera tecnologica del proprio settore ed era più dinamico anche sul mercato del lavoro. Dal punto di vista dimensionale generalmente le imprese più innovative sono quelle grandi o medio-grandi.

Questo ha un effetto sul territorio oppure le grandi imprese agiscono in maniera piuttosto isolata?

Un effetto sulla filiera c'è. Se una grande azienda innova, questo si riflette sui fornitori, anche quelli piccolissimi, soprattutto dal punto di vista degli standard tecnologici e di qualità che devono essere rispettati. Ciò è ancora più

PER APPROFONDIRE

Materiali del convegno e ricerca completa su **"Industria 4.0 in Veneto"** [\(link\)](#)



vero quando l'azienda è inserita in contesti internazionali. Mi aspetterei anche un impatto sull'occupazione, ma al momento non riusciamo a misurarlo.

Dal punto di vista della performance economica delle imprese, che cosa si è notato?

Le aziende all'avanguardia sono più produttive in termini di valore aggiunto, ed è una cosa che ci aspettavamo. Invece, per quanto riguarda la redditività, al momento non vediamo grandi differenze tra chi adotta e chi non adotta nuove tecnologie. Questo anche perché, nel periodo di riferimento, gli investimenti sono stati fatti con capitale proprio, quindi la crescita si potrebbe osservare nel medio-lungo termine.

Le imprese hanno manifestato particolari problemi o bisogni legati alla capacità di innovare?

Un limite è proprio quello del capitale umano. Fanno fatica a trovare le persone

giuste che lavorino insieme su queste tecnologie. Ciò di cui le aziende hanno bisogno è quindi personale con competenze e conoscenze specifiche, ma spesso non riescono a trovarlo e sono costrette a formarlo all'interno. Questo in parte viene considerato inevitabile, in un contesto in cui le tecnologie cambiano molto velocemente: non ci si aspetta che le persone siano “pronte” con le giuste competenze specialistiche, ma che abbiano conoscenze di base per adattarsi alle mutevoli esigenze.

Il sindacato può avere un ruolo in questi processi?

Spesso è marginale, al momento, ma il sindacato può avere un ruolo in particolare nella formazione continua, per evitare che un lavoratore si trovi in difficoltà, in balia di quello che decide l'azienda. In questo campo il sindacato può intervenire.

C. M.

Il primo passo è capire il territorio

IL COMMENTO

Industria 4.0 è un terreno sul quale il sindacato sta già facendo esperienza quotidiana dentro alcune grandi realtà del tessuto produttivo della Marca Trevigiana e nel confronto con gli altri attori sociali del territorio veneto. La Cgil di Treviso ha voluto approfondire la materia collaborando con alcuni attori del territorio a questa ricerca sul campo. Se l'evoluzione non è neutra e avrà conseguenze notevoli sul lavoro, allora l'obiettivo del sindacato deve essere quello di governare, in senso inclusivo e progressista, i mutamenti e le trasformazioni in atto. E per farlo il primo passo è capire il territorio. Cosa sono le aziende trevigiane? Dei Prometeo col coraggio di rubare il fuoco a Giove, e dunque di investire in una nuova via italiana e nordestina di sviluppo tecnologico e digitale? Oppure, come Epimeteo, la paura del cambiamento lo vede a rischio di trascinarsi, lì in fondo alla catena globale del valore, con effetti devastanti sull'occupazione? Noi siamo pronti a partecipare alla costruzione della riposta e, come emerge dalla volontà del gruppo dirigente, senza timori e preconcetti, a studiare in profondità la svolta in atto al fine di garantirne il meglio per i lavoratori e per il territorio.

GIACOMO VENDRAME, segretario generale Cgil Treviso