

# Trasferimento di know-how al fine di salvaguardare le capacità di produzione nelle industrie siderurgiche europee

---

Novembre 2012

**Coordinamento progetto:** Sonia Abdesslem e Philippe Morvannou

Germania e Danimarca: Stefan Stracke ( WMP)

Spagna: Ana Martinez Syndex Consultores Iberica

Francia e Belgio: Dominique Caboret

Italia: Salvo Leonardi (IRES)

Polonia e Repubblica Ceca: Kasia Szczepanik (S.Partner)

Romania: Marcel Spatari (Syndex Consulting Romania)

Regno Unito: David Tarren (Syndex UK)

<b>Contesto dello studio .....</b>	<b>5</b>
<b>Metodologia .....</b>	<b>5</b>
<b>Pratiche europee eterogenee di fronte a una problematica comune – Principali elementi di analisi.....</b>	<b>9</b>
1. Una diagnosi condivisa sulla necessità di trasferire il know-how al fine di preservare le capacità di produzione nelle industrie metallurgiche europee .....	11
2. La traduzione delle problematiche del trasferimento del know-how nel settore metallurgico nelle politiche adottate a livello aziendale .....	14
3. Specificità nazionali?.....	27
4. Conclusioni e prospettive.....	28
<b>Le specificità nazionali – Un’inchiesta approfondita condotta in sei paesi.....</b>	<b>33</b>
1. Germania.....	35
2. Danimarca .....	42
3. Francia.....	49
4. Italia.....	56
5. Polonia .....	61
6. Regno Unito.....	67



## 1. Contesto dello studio

la FEM ha deciso, nel 2011, di condurre un progetto sul trasferimento di know-how e competenze collettive nella metallurgia nei dieci paesi europei: Francia, Polonia, Italia, Germania, Svezia, Spagna, Regno Unito, Belgio, Romania e Repubblica Ceca.

Gli obiettivi del progetto erano di avviare una riflessione-azione in termini di gestione previsionale dei posti di lavoro e delle competenze incentrata sul trasferimento di know-how dalla popolazione salariata pronta al pensionamento verso i nuovi assunti, per porre le basi di futuri accordi in materia tra le parti sociali.

Syndex Europe, con WMP (per la Danimarca e la Germania) , con IRES (per l'Italia) e con S.Partner (per la Polonia e la Repubblica Ceca) ha implementato un metodo in più fasi, qui di seguito descritto.

## 2. Metodologia

### 2.1. Principi del procedimento applicato

Lo studio si è svolto in due fasi distinte:

- una fase preparatoria denominata "pre-indagine";
- una fase di indagine approfondita, basata sia sull'analisi dei contesti nazionali sia su studi di caso su aziende specifiche.

#### *La pre-indagine*

Questa prima fase aveva lo scopo di elaborare una cartografia e di analizzare gli attuali dispositivi legali e contrattuali per il trasferimento di know-how di **10 pays** dell'Unione europea.

L'indagine è stata condotta presso gli affiliati di IndustriAll in ciascun paese identificato (Germania, Belgio, Danimarca, Spagna, Francia, Italia, Polonia, Repubblica Ceca, Romania e Regno Unito), mediante un **questionario** e **interviste telefoniche** complementari. Il questionario trattava vari temi:

- la problematica generazionale, le cause e i rimedi identificati;
- le dimensioni legali: dispositivi di apprendistato, tutorato, gestione delle competenze o altri;
- i dati statistici e gli studi disponibili sulle età, sui settori della metallurgia, sul livello (nazionale, regionale, aziendale), sui dispositivi, sulle condizioni di lavoro, sul dialogo sociale e sul ruolo delle parti interessate.

Gli esperti di ciascun paese hanno condotto un'analisi dei dati dell'indagine, integrata da uno studio documentario. A ogni paese è stato assegnato un voto. Sulla base dei risultati, **7 paesi** sono stati selezionati per un'indagine approfondita (fase 2) con criteri di diversità del

campione a livello europeo e di fattibilità dello studio (dati, dispositivi esistenti ed esempi di potenziali aziende).

### ***L'indagine approfondita sulle esigenze e le risposte in materia di trasferimento di know-how***

La seconda fase consisteva nella realizzazione di un'indagine approfondita dei risultati della prima fase, prevalentemente a livello della diagnosi e delle pratiche in termini di trasferimento di know-how.

Questa indagine è stata condotta attraverso **studi di caso**. Per ciascuno di essi, gli esperti dei paesi identificati hanno realizzato:

- interviste individuali (da 1 a 2 ore) con:
  - ▶ membri delle organizzazioni sindacali in rappresentanza dei settori industriali identificati;
  - ▶ membri delle organizzazioni dei datori di lavoro in rappresentanza di questi stessi settori;
  - ▶ rappresentanti della Direzione delle aziende identificate;
  - ▶ rappresentanti sindacali di queste stesse aziende;
- interviste collettive (da 1 ora e 30 min. a 2 ore e 30 min.) con dipendenti dell'azienda (tra 2 e 8 dipendenti), di cui alcuni tutor, laddove è stato possibile.

Al fine di garantire l'uniformità dei dati raccolti, è stata realizzata una **guida di intervista semi-direttiva**, la quale si strutturava attorno ai seguenti argomenti:

- diagnosi della situazione (dal punto di vista del ricambio generazionale, delle professioni interessate, delle precedenti crisi di competenze, delle cause);
- metodo di analisi delle esigenze in termini di trasferimento di know-how adottato dall'azienda;
- procedura di gestione delle competenze in seno all'azienda;
- pratiche reali in termini di trasferimento di know-how, di formazione di nuovi assunti e di implementazione del tutorato (utilizzo di dispositivi legali e contrattuali, procedure proprie);
- dialogo sociale e trasferimento di know-how;
- successi, difficoltà, carenze ed esigenze.

## **2.2. Caratterizzazione del campione**

Complessivamente, sono stati realizzati 12 casi di studio:

- in 6 paesi diversi: Germania, Danimarca, Francia, Italia, Polonia e Regno Unito;
- principalmente presso grandi gruppi, presenti e strutturati a livello internazionale (una sola PMI);

- in settori diversi: siderurgia, progettazione e fabbricazione di linee automatizzate, apparecchiature di grandi dimensioni per l'edilizia, produzione e assemblaggio elettronico, ingegneria e produzione di apparecchiature e sistemi aeronautici, produzione automobilistica.

Le condizioni della raccolta dei dati (in particolare per le interviste collettive con i dipendenti) sono state diseguali a seconda dei paesi e delle aziende. In alcuni casi, è stato possibile incontrare solo i rappresentanti sindacali. In totale, sono state intervistate 70 persone, di cui 16 rappresentanti sindacali, 14 membri della Direzione e 40 dipendenti.

**IndustriALL - Trasferimento di know-how al fine di salvaguardare le capacità di produzione nelle industrie siderurgiche europee**



**Cartografia degli studi di caso condotti in Europa**



- ▶ **Pratiche europee eterogenee di fronte a una problematica comune** \_\_\_\_\_

**Principali elementi di analisi**



## 1. Una diagnosi condivisa sulla necessità di trasferire il know-how al fine di preservare le capacità di produzione nelle industrie metallurgiche europee

### 1.1. I dati del problema

Buona parte del personale qualificato, impiegato nelle professioni chiave o critiche dell'industria europea, cesserà la propria attività nei prossimi 10 anni. A rischio di rassegnarsi all'estinzione programmata di numerose industrie europee per la mancanza di personale qualificato, è necessario attuare quanto prima i trasferimenti di competenze e know-how individuali e collettivi tra generazioni di lavoratori necessari al mantenimento della competitività.

Aggiunto ai fenomeni:

- dell'abbassamento dell'età di fine attività, nelle professioni della produzione, rischia spesso di aumentare la gravità avvertita e reale;
- alla fortissima pressione per immediati incrementi di produttività in un'industria globalizzata e finanziarizzata;
- alle crescenti differenze tra generazioni di dipendenti di una stessa fabbrica, di uno stesso servizio,

è opportuno implementare nuovi dispositivi che permettano di combattere contro questo fenomeno che alimenta la deindustrializzazione in Europa.

Anche se ogni paese può dover affrontare situazioni diverse rispetto alla propria situazione specifica (cfr. § 3), l'esistenza di una problematica di rinnovamento generazionale è riconosciuta da tutti gli attori intervistati su scala europea. L'unica eccezione individuata nell'ambito del pre-sondaggio mediante questionario: la Romania, la cui generazione attualmente impiegata nell'industria siderurgica è più giovane rispetto agli altri paesi europei.

A titolo di esempio, se ci si riferisce ai dati delle aziende analizzate negli studi di caso, si constata che l'età media dei loro dipendenti è di 43 anni, una sola azienda si distingue per una cifra inferiore (il sito polacco di Flextronics, con una fascia maggioritaria compresa tra 26 e 35 anni). Si noti che sui 12 studi di caso realizzati, 4 aziende hanno un'età media di superiore a 45 anni, di cui 3 si situano nella fascia 47-48 anni (ArcelorMittal in Polonia, Kone in Italia e Thales Air System in Francia). L'invecchiamento della popolazione salariata è spesso descritto come un fenomeno in crescita negli ultimi anni. Inoltre, si constata che la manodopera operante nel settore della metallurgia è generalmente più vecchia rispetto ad altri settori industriali.

Questa problematica del rinnovamento generazionale si traduce, quindi, in un invecchiamento della popolazione occupata (con importanti pensionamenti previsti nei prossimi 5/10 anni), assieme a uno squilibrio nella piramide delle età caratterizzato da "buchi generazionali" (con crescenti differenze tra le popolazioni dei lavoratori di una

stessa fabbrica o di uno stesso servizio). Ora, sono proprio queste popolazioni di anziani ad avere la maggior parte delle competenze critiche delle aziende e sulle quali deve basarsi il trasferimento di know-how.

## **1.2. Crisi di competenze passate e future**

La minimizzazione delle problematiche alla base del trasferimento del know-how comporta inevitabilmente la scomparsa di determinate competenze, se non addirittura di alcune professioni (ad esempio i saldatori) e ha come conseguenza quella che può essere definita una “crisi di competenze”.

La grande maggioranza delle aziende intervistate dichiara che si prepara ad affrontare una crisi di questo tipo nel breve o medio termine, il che conferisce a tale questione una dimensione di emergenza. Tuttavia, dichiara anche che questo fenomeno non è del tutto nuovo per loro, poiché la maggior parte ha già dovuto affrontare questo tipo di situazione, che si tratti di un panel di professioni o di know-how altamente mirati. Ad esempio, negli anni '90, Airbus ha dovuto richiamare alcuni ex-dipendenti per formare i nuovi sulle attività di montaggio motore. Bang & Olufsen, nel 2007, ha dovuto affrontare una carenza di ingegneri. Vedremo in seguito che le strategie di risposta adottate sono, allora, molto variabili.

## **1.3. Un'analisi delle cause relativamente condivisa sia tra paesi sia tra parti sociali**

La constatazione iniziale, quindi, non è soggetta a smentita, né per i rappresentanti né per le Direzioni. In generale, lo stesso vale per le cause identificate da questi vari attori. Si rilevano 4 grandi categorie:

- *La rimessa in discussione del sistema iniziale di formazione:* questo elemento è quasi sempre messo in evidenza, a prescindere dai paesi o dagli interlocutori. Presenta vari aspetti quali:
  - ▶ il numero insufficiente di strutture dedicate alla formazione professionale iniziale (se non continua);
  - ▶ l'inadeguatezza della formazione rispetto alle esigenze delle aziende (soprattutto per l'altissima percentuale della teoria), essa stessa attribuita alla mancanza di relazione / cooperazione tra gli attori del mondo dell'istruzione e quelli del mondo del lavoro.

Pertanto, e nonostante il livello generalmente più elevato dei titoli di studio dei giovani e la disoccupazione che si trovano ad affrontare, il loro livello di competenze non sarebbe sufficiente per i reclutatori.

***“Grundfos (Danimarca), L’immersione nell’azienda da parte dei formatori per garantire l’adeguamento alle proprie esigenze”***

*La maggior parte delle formazioni professionali continue presso le strutture Danesi sono formazioni esterne, organizzate da Grundfos in cooperazione con gli organismi di insegnamento locale. I contenuti delle formazioni sono concepiti con i comitati e i consigli di amministrazione a diversi livelli in linea con le disposizioni legali che coinvolgono praticamente tutti soggetti interessati dal Governo agli organismi di formazione e ai partner sociali. Poiché Grundfos partecipa attivamente a questo processo sia in quanto datore di lavoro che attraverso i propri rappresentanti dei dipendenti che possono collocare le proprie idee e esigenze di formazione. Inoltre, ci sono esempi di corsi concepiti su iniziativa di Grundfos (o del Direttore delle Formazioni) e esempi in cui gli insegnanti di un centro di formazione dedicano del tempo presso l’azienda in modo da capire le esigenze specifiche del settore in termini di formazione.*

- *La disaffezione per le professioni industriali e tecniche in generale e per quelle della metallurgia (ritenute faticose) in particolare:*
  - ▶ la mancanza di attrattività del settore;
  - ▶ la valorizzazione sociale delle filiere generali e l’incitazione alla formazione continua, che contribuisce al divario tra il livello delle qualifiche dei posti di lavoro del settore e dei titoli di studio dei nuovi entranti nel mercato del lavoro. Di conseguenza, molte aziende constatano che i giovani sono fin troppo qualificati per i posti di lavoro offerti.
- *L’accelerazione del ritmo di cambiamento del mercato:* i limiti dell’evoluzione del mercato sono considerati molto meno predittivi e il ciclo di vita dei prodotti come una scorciatoia. La conseguenza diretta sarebbe rappresentata da una difficoltà nell’anticipare le esigenze in termini di competenze e nel classificare le professioni secondo la loro probabile evoluzione (critiche, stabili, in via di estinzione, ...).
- *La mancanza di previsione nella gestione delle risorse umane:* se quest’ultimo elemento viene citato anche da tutti gli attori, le spiegazioni differiscono, tuttavia, a seconda delle parti interessate. Per i rappresentanti delle Direzioni, spesso si tratta di una conseguenza del punto precedente (i limiti del mercato), quindi di carattere “non-intenzionale”. Quanto ai sindacalisti e ai lavoratori, la loro valutazione è diversa in quanto si basano anche:
  - ▶ sulle politiche cicliche di assunzione che non sono sempre adeguate al flusso delle competenze su un sito;
  - ▶ sulla priorità data agli imperativi di produttività a scapito del trasferimento di competenze (visto come un potenziale rallentatore);
  - ▶ sulla sottomissione agli obiettivi di riduzione dei costi che spesso comporta un dimensionamento del personale secondo questo unico criterio, lasciando da parte il controllo delle competenze.

I motivi addotti sono sia economici sia sociali. In ogni caso, è gioco forza constatare che le cause interne all'azienda sono minori rispetto al peso delle cause esterne. Così, di fronte al problema, la tendenza non è veramente quella di rimettere in discussione i modelli di gestione delle competenze attuali e future applicate in seno alle aziende. Questo punto rappresenta un elemento importante della situazione perché, di fronte a un problema, un soggetto tende a priori a sottostare, ha maggiori difficoltà a entrare nelle strategie decisioniste. Pertanto, il rischio è sia quello di adottare un atteggiamento di rassegnazione sia quello di privilegiare misure reattive a brevissimo termine senza però che abbiano efficacia e coerenza nel tempo.

Assieme agli elementi principali della diagnosi condivisa, viene ad aggiungersi la necessità di tener conto di fattori, più o meno nuovi, che rischiano di complicare le modalità di risposta alla questione del trasferimento di competenze:

- l'abbassamento dell'età di fine attività, in aumento nella maggior parte dei paesi europei (la Francia rappresenta quasi un'eccezione con un riferimento a 60 anni per le lunghe carriere), che rende maggiore la difficoltà della gestione del lavoro, in particolare nella produzione;
- Lo squilibrio nella distribuzione sessuale dei posti di lavoro nella metallurgia (più o meno determinata secondo le filiere);
- La convivenza tra 2 popolazioni molto diverse di giovani sul mercato occupazionale: Una fin troppo qualificata per le posizioni ricercate, l'altra priva di ogni formazione scolastica.

## **2. La traduzione delle problematiche del trasferimento del know-how nel settore metallurgico nelle politiche adottate a livello aziendale**

### **2.1. Le tradizionali risposte proposte dagli attori interessati (dentro e fuori l'azienda)**

Tra le risposte istituzionali, formali e visibili in grado di fornire un quadro di riferimento per le aziende, se ne distinguono tre principali.

#### ***Le risposte regolamentari e la creazione di dispositivi dedicati***

Per quanto riguarda il trasferimento di know-how in quanto tale, il quadro normativo è quasi inesistente. Da un punto di vista generale, le aziende europee, per svilupparsi e mantenere la propria competitività, non sono realmente obbligate ad attuare politiche di analisi delle competenze di cui hanno bisogno, né di valutare le proprie strategie di gestione delle competenze.

Tuttavia, le politiche pubbliche di alcuni Stati propongono dispositivi specifici che possono essere soggetti a leggi e che possono essere considerati come strumenti per sviluppare il trasferimento di know-how.

### L'apprendistato

Si tratta del dispositivo più conosciuto e più praticato a livello europeo per il ricambio della manodopera. Esiste in tutti gli Stati, eccetto nella Repubblica Ceca, ha un'immagine positiva tra le parti sociali ed è soggetto delle normative nazionali.

Così, gli apprendisti beneficiano di uno status riconosciuto, di un contratto specifico, di una chiara distribuzione dei tempi di formazione dentro e fuori l'azienda, nonché di una remunerazione (anche se questa può variare da un paese all'altro).

Si constata un rinnovato interesse generale per questo dispositivo che le leggi cercano di dinamizzare mediante alcune recenti riforme (tra il 2005 e il 2011, i 6 paesi presi in esame hanno conosciuto tutti un rifacimento della propria legge sull'apprendistato). La tendenza è l'allargamento del dispositivo a 3 livelli:

- in termini di età (in alcuni casi, questo tipo di contratto può essere proposto fino a 29 anni invece di 25);
- in termini di professioni mirate che superano quelle della produzione (ad esempio ingegneri o funzioni supporto);
- in termini di livello di titolo di studio detenuto.

#### ***“Germania: un patto nazionale per l'apprendistato”***

*Vista la difficile situazione in cui verte il mercato della formazione, il Governo Federale e le organizzazioni delle associazioni padronali hanno firmato un "accordo nazionale per la formazione nel corso della carriera e lo sviluppo della manodopera specializzata in Germania" ("Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland") nel 2004, in modo da offrire a giovani volenterosi, e disponibili alla formazione, la possibilità di effettuare uno stage. I datori di lavoro si sono accordati su una media annuale di 60 000 nuovi posti per stage di formazione e 30 000 azienda che desiderano avere degli apprendisti. Nel 2010, l'accordo, che non è un vincolo legale, è stato esteso fino al 2014.*

### Il tutorato

Benché il tutorato sia una pratica molto diffusa in seno alle aziende (cfr. § 2,2), il suo quadro normativo resta atipico. Il più delle volte, questo appare nell'ambito di testi sull'apprendistato e, di conseguenza, in un'accezione ristretta e con la sola designazione di una risorsa umana e non di un dispositivo stesso. Inoltre, i termini usati sono molto vari (“responsabile dell'apprendistato” in Francia, “istruttore” in Polonia, “formatore aziendale in Germania, “tutor”,...) e non consentono di costruire una rappresentazione omogenea della sua funzione. Se la Polonia ha fatto uno sforzo per riconoscere la funzione tutoriale nel quadro della sua legge del 2011 sulla formazione professionale, la Francia resta l'unico paese ad aver effettivamente legiferato in materia. Il quadro legislativo è valido per l'apprendistato e per il contratto di professionalizzazione (in quest'ultimo caso resta non obbligatorio). Generalmente è accompagnato da accordi settoriali e aziendali.

Così, nella maggior parte dei casi, le condizioni di esercizio della funzione, di retribuzione, di criteri e prerequisiti per qualificarsi, o ancora le possibilità di formazione associate, non sono definite con precisione. Come vedremo durante l'analisi delle pratiche aziendali, il risultato è lo sviluppo di un'infinità di pratiche, il più delle volte poco formalizzate.

***“Polonia: nella legge vi sono precisazioni sulle varie funzioni tutoriali”***

- *Una funzione di "istruttori per l'apprendimento professionale - ristretto all'ambito dell'apprendimento dei giovani - é attualmente disciplinata da una Regolamentazione del Ministero dell'Istruzione del 15 Dicembre 2010 sull'apprendimento professionale" entrata in vigore il 1 gennaio 2011. Questi possono essere i datori di lavoro o chi da essi designati la cui principale attività non sia quella di insegnante.*
- *Gli istruttori devono soddisfare un certo numero di criteri inclusi i titoli di istruzione superiore nell'ambito in questione e far prova di formazione pedagogica.*
- *Qualora l'istruttore non abbia i titoli di istruzione superiore nel suo ambito di insegnamento, deve oltre alla condizione di far prova di formazione pedagogica - deve soddisfare i requisiti di istruzione di secondo grado (scuola professionale, istituto tecnico, scuola elementare o diploma superiore) e la propria anzianità nella professione insegnata (rispettivamente tre, quattro, cinque e sei anni).*
- *Gli stipendi degli istruttori sono pagati dall'istituzione che accoglie e dove si svolge l'apprendistato professionale. Viene ripagata all'organismo di formazione - fino allo stipendio minimo di un insegnante.*

*La regolamentazione disciplina anche la funzione di tutore per l'apprendistato professionale (anche se ristretto al solo ambito della formazione dei giovani). Questa formazione viene erogata sotto la supervisione del tutore (anche se sono i formatori o gli istruttori a svolgere i corsi pratici.) Il datore di lavoro può esentare il tutore completamente o parzialmente dall'effettuare il proprio lavoro. Se l'esenzione non viene garantita dal datore di lavoro, allora il tutore ha diritto ad un bonus - rispetto alla formazione- che non può essere inferiore al 10 % dei suoi guadagni medio.*

**Dispositivi nazionali complementari**

Alcuni Stati hanno sviluppato dispositivi nei quali si può trovare, più o meno esplicitamente, la problematica del trasferimento di know-how. Ciò può iscriversi nel quadro di una più ampia legislazione in materia di formazione, come in Danimarca, in Germania o in Francia, dove si sviluppa il principio della “formazione per tutta la vita”. Questo può assumere anche la forma di contratti specifici, diversi dall'apprendistato. Come ad esempio il “contrato de relevo” (che definisce le condizioni economiche di sostituzione degli anziani con i più giovani nei posti di lavoro) in Spagna. In Francia, prenderemo in considerazione il “contratto di professionalizzazione” come ampio dispositivo di formazione in alternanza, di cui possono beneficiare i ragazzi in cerca di lavoro che abbiano superato i 26 anni. Questo consente di ottenere una qualifica riconosciuta e si fa carico della formazione.



***“Francia: un progetto di legge sul contratto di generazione annunciato entro la fine del 2012”***

*Questo nuovo dispositivo deve consentire l'assunzione nelle aziende, con contratto a tempo indeterminato, di giovani che saranno accompagnati da un senior a sua volta mantenuto sul posto di lavoro fino al suo pensionamento. Le modalità di applicazione, in particolare in materia di accompagnamento dei giovani, la valorizzazione del tutorato in azienda, ecc., saranno oggetto di trattativa tra le parti sociali.*

*L'esecutivo si prefigge un obiettivo di 500.000 contratti di generazione nel quinquennio. Tali contratti saranno obbligatori per le aziende di oltre 300 dipendenti e saranno implementate e destinate ai PMI alcune misure incentivanti (alleggerimento dei contributi sociali).*

***Le risposte fornite dalle parti sociali grazie alle contrattazioni collettive***

Il ruolo dei dispositivi di apprendistato e di trasferimento di know-how nelle contrattazioni tra le parti sociali è molto diverso da uno Stato all'altro. La zona di rottura si delinea sostanzialmente tra l'Ovest e l'Est, il che è stato confermato dagli studi di caso nei quali il coinvolgimento dei sindacati polacchi<sup>1</sup> in materia resta scarso.

Inoltre, la situazione varia notevolmente da un paese all'altro, quanto al livello in cui si svolgono tali contrattazioni. Ad esempio, nel Regno Unito, sono stati stabiliti pochissimi accordi nazionali o di settore e l'unico livello realmente coinvolto è quello aziendale. Al contrario, in Danimarca, le contrattazioni su tutti gli elementi del sistema di formazione professionale si svolgono a tutti i livelli (nazionale, settoriale e aziendale). Tra questi due estremi, le parti sociali degli altri paesi contrattano a livello regionale e/o settoriale nel settore della metallurgia. È il caso, ad esempio, di Francia e Germania.

A livello aziendale, gli accordi possono essere innumerevoli e specifici. Citiamo ad esempio il caso di Thales Air System in Francia, dove si contano non meno di 5 diversi accordi in materia di sviluppo e di trasferimento delle competenze.

È tuttavia opportuno distinguere: i vari studi di caso hanno evidentemente mostrato che la presenza di accordi costituiva un'importante leva d'azione, ma essa non costituisce sistematicamente una garanzia né una necessità. Per riprendere l'esempio di Thales Air System, si riscontra che tali accordi, e i dispositivi che ne derivano, vengono applicati in

<sup>1</sup> Tuttavia, su alcuni siti e in situazioni specifiche, si possono identificare le implicazioni delle parti sociali, in particolare dei sindacati. Conversione ecologica dell'industria francese ed europea. Casi pratici in Francia, Belgio, Polonia e Danimarca. Studio realizzato dal gruppo Verts/ALE al Parlamento europeo, su richiesta di Yannick Jadot deputato europeo, novembre 2011. Altri esempi di coinvolgimento di strutture sindacali (Polonia):

- progetto “Qualificazioni professionali attuali e future: capacità di adattamento delle aziende e dei lavoratori del settore siderurgico polacco (Professional qualifications today and tomorrow – adaptability of enterprises and workers in the Polish steel industry) realizzato sotto l'egida del Segretario del settore metallurgico di Solirdanosc nel 2010, finanziato dal Fondo sociale europeo.

- progetto « Mayday 50+ » : elaborazione di un modello di riqualificazione dei lavoratori di 50 anni e oltre nel settore dei cantieri navali; progetto finanziato nell'ambito del programma europeo Equal nel 2007, realizzato in collaborazione con il sindacato Solidarnosc.

maniera estremamente irregolare a seconda dei siti e, in particolare, delle popolazioni (significativa differenza tra gli ingegneri e gli addetti alla produzione). Al contrario, una PMI come ACE ha saputo implementare una politica di Gestione Previsionale dei Posti di lavoro e delle Competenze senza alcun accordo.

***ACE Normandia – L'implementazione di una GPEC senza alcun accordo***

*La gestione delle competenze è stata implementata a seguito della perdita del contratto DCNS. I rappresentanti del personale, prima fra tutti la maggioranza CFDT, hanno sostenuto un progetto di diversificazione dell'attività (smantellamento di impianti nucleari per AREVA e un posizionamento sull'EPR di EDF che rappresenta un mercato conseguente delle tubazioni), progetto che consente di evitare un piano di tagli dei posti di lavoro. La sfida consisteva nel reimpiegare internamente i lavoratori facendo leva sulla formazione, lo sviluppo delle competenze e la polivalenza, per lavoratori di età a volte compresa tra i 45 e i 50 anni e un livello di scolarizzazione pari alla 3ª media. I lavoratori in questione hanno sviluppato le loro competenze (saldatura alluminio, informatica) o hanno acquisito nuove qualifiche (settore delle tubazioni, caldareria, ecc.). In sostanza è stata implementata una GPEC senza alcun accordo ufficiale che si è tradotta nella realizzazione di una Commissione impiego risorse che, da quel momento, si occupa regolarmente di fare il bilancio in materia di competenze acquisite da ciascun lavoratore, dell'anzianità, dell'assegnazione ai lavori, del coefficiente nella tabella degli stipendi e di evoluzione della carriera di ciascuno di essi.*

***Le risposte degli attori marginali in termini di messa a disposizione dei mezzi supplementari***

Sono di 2 tipologie:

- **Finanziarie:** sono stati concessi fondi dedicati per agevolare il finanziamento di contratti specifici (sia con incentivi economici di tipo alleggerimento degli oneri, sia con ausili al finanziamento diretto del contratto) o per prendere in carico (spesso solo parzialmente) corsi di formazione destinati ai lavoratori, se corrispondono alle esigenze dell'azienda e/o del mercato. Questo tipo di risorse di finanziamento si ritrova nella maggior parte dei paesi oggetto di analisi: ad esempio il "fondo bilaterale per il capitale umano" in Italia, l'IKUF (fondo per lo sviluppo delle competenze) in Danimarca, il finanziamento pubblico tramite il "Sector Skills Councils" nel Regno Unito. Tuttavia, le possibilità offerte da tali fondi in termini di volume sembrano essere piuttosto variabili a seconda dei paesi. Inoltre, in alcuni paesi, la pesantezza delle procedure o la mancata conoscenza delle possibilità costituiscono un fattore di sottoutilizzo. Ad esempio, gli interlocutori intervistati nelle aziende polacche ritengono tali fondi sostanzialmente molto poco accessibili per loro.
- **Creazione di strutture di "formation supports":** in questo caso si tratta di creare organismi di formazione professionale, con collaborazioni privilegiate, al fine di adattarsi alle esigenze delle aziende o di mettere a disposizione risorse quali formatori "pratici", a volte provenienti dalle aziende stesse.

## 2.2. Le pratiche delle aziende

In questo contesto in cui i mezzi e i quadri formali non sembrano essere all'altezza delle problematiche e variano da paese a paese, resta da sapere quali siano le risposte concrete delle aziende in quanto tali e da cosa sono caratterizzate le loro strategie.

I casi di studio ci permettono di distinguere 4 tipi principali di risposte, che non necessariamente si escludono a vicenda nella pratica.

### 1. L'utilizzo dei dispositivi tradizionali

#### L'apprendistato

La stragrande maggioranza delle aziende si basa in maniera prioritaria sui meccanismi esistenti e prevalentemente sull'apprendistato (e su altre forme alternative a seconda dei paesi), che esse considerano, in linea generale, adeguate alle loro esigenze. Tuttavia ci sono alcuni esempi che mostrano come questo ricorso non si traduca ad ogni costo nell'assunzione dell'apprendista a fine contratto, non capitalizzando in questo modo il trasferimento della competenza a livello interno. Ad esempio in Francia, una PMI quale ACE mostra una percentuale di successo pari al 100%, una percentuale di apprendisti pari al 5% e prevede il proseguimento del lavoro in binomio dopo la formazione in alternanza, mentre i risultati di un gruppo quale Thales, in materia di integrazione degli apprendisti, sono estremamente bassi (anche se la loro politica di formazione in alternanza si rivela superiore rispetto alla norma stabilita per la metallurgia). Tale situazione può essere riscontrata in altri paesi nei quali è possibile ipotizzare che le aziende preferiscono infine avere a disposizione manodopera "pronta da impiegare", direttamente formata, qualificata e sperimentata riducendo al minimo i costi di formazione interna.

#### Il tutorato informale

L'altro punto essenziale che costituisce una pratica ormai comune è il tutorato tra un ex dipendente e un nuovo assunto, non necessariamente riferito al quadro normativo laddove questo esista (cfr. § 2.1). Il tutorato è spesso praticato in maniera informale, ovvero senza definire un contesto specifico e ufficiale che individui le funzioni, i mezzi e i ruoli:

- Il pubblico destinatario varia a seconda delle aziende: esclusivamente apprendisti (quindi con limitazione ai giovani) o nuovi assunti o trasferiti (ovvero senza alcun criterio legato all'età e all'esperienza precedente); interni o esterni (interinali, lavoratori in subappalto).
- Le finalità del ruolo del tutor prevedono innumerevoli varianti, che vanno dal ruolo di referente (persona di riferimento dalla quale ottenere le informazioni necessarie all'integrazione in azienda) a quello di valutatore (persona preposta alla convalida delle acquisizioni del corsista), passando attraverso la figura del "coach", "padrino" o formatore in loco.
- I criteri di accesso alla funzione di tutor in termini di:
  - Prerequisiti (diploma e/o esperienza): il criterio di anzianità viene inteso in maniera molto diversa a seconda delle aziende, dal momento che i tutor non sono

necessariamente degli "anziani" e l'esperienza in loco può essere limitata ad alcuni anni.

- ▶ Competenze pedagogiche: se alcuni hanno la possibilità di accedere a corsi di formazione per il tutorato, nella maggior parte dei casi si richiedono "qualità pedagogiche" senza che siano costruite nel corso di una formazione specifica né sostenute da criteri specifici.
- ▶ Livello gerarchico: esistono tutte le varianti, con tutor che possono essere direttamente i lavoratori sul posto di lavoro, ma anche responsabili fabbrica o di servizio. Tale situazione porta, in genere, i tutor assegnati a delegare il loro ruolo ad altri lavoratori della stessa azienda vista l'impossibilità di fare formazione per tutto il nuovo personale assunto.
- ▶ Volontariato: se questo criterio può essere applicato ovunque, la realtà mostra che spesso i tutor sono più o meno nominati in funzione della gerarchia e che raramente vi sono inviti pubblici a potenziali volontari che verrebbero, quindi, selezionati.
- Le condizioni dell'esercizio della funzione: è raro che i tutor possano usufruire di un tempo specifico per assicurare la loro funzione pedagogica (che sia durante il lavoro o a monte, per la preparazione) e devono in genere conciliarla con gli imperativi della produttività. I soli quadri esistenti riguardano piuttosto il numero più o meno limitato di corsisti per singolo tutor.
- Le modalità di retribuzione della funzione: essere tutor raramente si traduce nell'ottenimento di uno status particolare (o titolo) o di una retribuzione specifica. Alcune aziende concedono premi di tutorato, ma non esiste in realtà alcun riferimento in materia (tali premi sono spesso simbolici). In compenso, il tutorato può fare più o meno esplicitamente parte dei criteri necessari per usufruire di un'ulteriore promozione o ancora essere integrato agli obiettivi annuali e individuali di un lavoratore.
- La mobilitazione implicita delle risorse dei lavoratori assunti: si riscontra che sebbene non esista alcuna disposizione in termini di trasferimento di know-how, il tutorato (basato su un individuo o sul collettivo di lavoro) è di fatto preso in carico dai lavoratori. I lavoratori intervistati spiegano che agiscono sulla base della "coscienza professionale", della "tradizione", perché "fa parte del mestiere" e per "necessità" (nella misura in cui è anche loro interesse che i nuovi colleghi ricevano l'opportuna formazione al fine di poter riunire le condizioni di collaborazione necessarie per il seguente svolgimento del lavoro). Tuttavia, il degrado delle condizioni di lavoro, in particolare a causa della restrizione degli organici, rende sempre più complicata questa presa in carico informale.

***"Rolls Royce (UK) – Un progetto di status e di formazione specifica per il tutor"***

*Per esempio, la direzione di Rolls Royce e l'unità sindacale hanno lavorato congiuntamente per istituire un corso formale per i mentori per l'apprendistato. I candidati che completano il percorso riceveranno una qualifica di livello 2, "Trade Union Today". Questo corso accreditato offrirà ai partecipanti una qualifica riconosciuta a livello nazionale con tanto di crediti utilizzabili negli studi intrapresi. Il contenuto del corso comprende e include moduli su coaching, saper essere un mentore, la struttura del sistema di apprendistato dell'azienda, competenze in comunicazione e pianificazione delle attività. Gli aderenti al sindacato potranno partecipare gratuitamente e i non aderenti pagheranno poco più di 200 euro. Successivamente l'azienda desidera creare una job description del "Mentore".*

Questa mancanza di formalizzazione e di regole di riferimento sembra piuttosto giocare a sfavore del processo di trasferimento di know-how e dei loro diretti protagonisti (tutor e corsisti) su più livelli:

- ciò non rientra nella stabilizzazione dell'approccio nel tempo, che può essere relegato in secondo piano nel momento in cui si prospettano nuovi imperativi.
- Senza un minimo di formalizzazione, i riscontri delle esperienze si rivelano difficili e il miglioramento dei processi scarsamente ottimizzato.
- Il tutorato può divenire un onere per il tutor, che deve assorbirlo nel proprio carico di lavoro abituale. In tutte le aziende prese in esame, la mancanza di disponibilità del tutor è indicata come una delle difficoltà principali.
- Lo svolgimento del tutorato diventa sinonimo di formazione "sul posto" e quindi dipende dalle condizioni e dall'organizzazione del lavoro, senza che queste siano contrattabili o adattabili (ad esempio nel caso in cui il lavoro sia soggetto a tempistiche precise o si svolga in ambiente rumoroso). Senza contare che tale restrizione limita le possibilità pedagogiche.
- La funzione tutoriale non è sufficientemente valorizzata ed è, pertanto, poco incentivante: i tutor hanno l'impressione che i loro sforzi non siano presi in considerazione e soffrono per la mancanza di riconoscimento.

Al contrario, quando il tutorato è disciplinato dalla legge e al tutor viene riconosciuto uno status reale, il dispositivo viene vissuto in maniera positiva da tutte le persone coinvolte e contribuisce al vero trasferimento delle competenze. È possibile citare quale esempio il caso di Flextronics, in Polonia, dove il tutorato viene considerato "rassicurante" poiché fondato su uno status reale.

***Thales Air System (Francia): "Un piano di trasferimento delle competenze normativamente inquadrato"***

*Nel 2007 e 2008 sono stati implementati alcuni piani di trasferimento delle competenze, nell'ambito degli accordi del gruppo. Questi si basano su un metodo di trasferimento delle*

*competenze specifico, con un'elaborazione di un piano formale e di binomi tra tutor e corsista. Tali piani sono poi stati oggetto di istituzionalizzazione e dispongono di un budget dedicato.*

*Tale progetto è stato ricondotto all'ambito ATM con 30 piani proposti nel 2010, 23 piani accettati nel 2011 e 400 K€ di budget:*

- *Volume medio di 200 ore, 1/3 delle quali assegnate al tutor e 2/3 al corsista.*
- *Consulenti interni che accompagnano i piani e che hanno a disposizione 20 ore a tale scopo.*
- *Nel 2012 budget di 500 K€ e 32 corsisti.*

*I piani di Trasferimento di know-how vengono stabiliti indipendentemente dalla questione delle uscite e dei nuovi arrivi, dato che hanno come obiettivo la messa in sicurezza tramite la condivisione delle competenze chiave/uniche. In sostanza ciò coinvolge a malapena 1/3 dei nuovi assunti (mobilità interna ed esterna). Questo può riguardare, per i tutor, persone che hanno familiarità con la vecchie tecnologie o che hanno una competenza rara/unica. La formazione dei tutor dura 3 giorni e le ore per il tutorato vengono definite e rientrano tra gli obiettivi. Resta il fatto che il problema risiede nella disponibilità. L'obiettivo (nel quadro di un rinnovo del personale e di rischio per la competenza critica) è quello di sviluppare la condivisione delle competenze differenziando il know-how esplicito e tacito. Tale progetto coinvolge sostanzialmente gli FP 4 e 6, ovvero ingegneri di sistemi e software.*

*Prevede una riflessione sulla trasmissione di know-how informale e non esplicito, che costituisce di per sé una critica dell'implementazione di manuali di procedura o di documentazione destinati a capitalizzare le competenze stesse.*

## **2. L'adeguamento mediante la gestione flessibile di uomini e competenze**

In questo caso, la risposta al deficit di know-how e al mancato trasferimento delle competenze si basa direttamente sui margini di manovra di cui dispongono i servizi delle RU in termini di gestione del personale. Si individuano 3 tipologie di figure:

- **Lo sviluppo della polivalenza**

Il postulato sul quale si basa questa strategia consiste nel considerare che se un lavoratore è in grado di mantenere posti di lavoro estremamente diversi tra loro, il rischio di dispersione delle sue competenze da un lato è ridotto mentre, dall'altro, la reattività alle esigenze del mercato è maggiore. I limiti individuati per questa opzione sono il numero di competenze che il dipendente può infine integrare, pur continuando a dominarle in maniera sufficiente senza alcun rischio di diluizione. Tale rischio è particolarmente forte per le attività estremamente qualificate e/o che necessitano di competenze specifiche. Tra le aziende prese in esame, alcune determinano un contesto specifico di esercizio della polivalenza orientata al trasferimento delle competenze al fine di evitare questo scoglio.

**Bang & Olufsen (Danimarca) – Il “job rotation process”**

*Il processo della rotazione delle attività è uno strumento introdotto al fine di prevenire il lavoro ripetitivo e monotono. Una rotazione delle attività riuscita richiede inoltre una ulteriore formazione e trasferimento di conoscenze tra i dipendenti in modo che questi siano in grado di far funzionare tutte - o comunque almeno la maggior parte delle - stazioni di montaggio e potendo così passare da un prodotto all'altro. Per l'azienda, questo a sua volta facilita la collocazione flessibile dello staff a seconda degli effettivi bisogni.*

- **La mobilità interna**

In questo caso, il principio è quello di globalizzare le competenze di un'azienda, di un gruppo, sviluppando l'incitazione alla mobilità interna del personale in funzione delle esigenze specifiche dei siti. Ad esempio, Thales applica questo principio in caso di ottenimento di un contratto importante dove la mobilità interna funge quale mezzo per riunire le competenze necessarie.

- **L'utilizzo di contratti flessibili e precari**

Una pratica regolarmente osservata nel settore metallurgico consiste nel privilegiare l'integrazione del personale interinale o in subappalto, che costituisce una sorta di "vivaio" delle risorse già formate e abituali per l'azienda (avendovi già lavorato) senza che queste debbano impegnarsi anticipatamente o ricevere la formazione preventiva. Tali tipologie di contratto si trasformerebbero in questo modo in una sorta di "periodo formativo di prova". Al fine di limitare i rischi potenziali relativi alla flessibilità e di garantire il posto di lavoro al personale interno è possibile citare, quale esempio, l'accordo danese che stabilisce soglie quantitative di assunzione di lavoratori interinali.

### **3. L'adeguamento mediante le scelte di politica industriale**

Collocandosi spesso nel proseguimento della strategia precedentemente illustrata, un'altra pratica utilizzata consiste nella decisione di esternalizzare le attività per le quali è prevedibile una crisi di competenza (ad esempio nel caso in cui siano previsti numerosi pensionamenti) in particolare per evitare sforzi e costi di implementazione di un dispositivo interno di trasferimento di know-how. Le problematiche poste da questo tipo di adeguamento hanno livelli diversi

- La validità dell'individuazione e della delimitazione delle cosiddette competenze "core business" e che possono rappresentare una competenza strategica o distintiva per un'azienda. I lavoratori intervistati esprimono spesso il loro scetticismo in termini di scelte effettuate a tale livello.
- La certezza che le competenze esternalizzate, giudicate poco critiche in quel momento, lo resteranno effettivamente nel tempo.
- La perdita della graduale padronanza dell'attività in tutte le sue dimensioni. Nel breve termine, il subappalto consente alle aziende che ne fanno ricorso di tutelare ufficialmente la competenza, senza peraltro detenerla di fatto. Una volta uscito il personale in subappalto, quei pochi lavoratori interni restanti possono ancora essere un punto di riferimento per queste attività e assicurarne il follow-up, in particolare la qualità. Ma progressivamente, senza più praticare, riducono il livello di padronanza di

questa competenza, a maggior ragione quando si apportano importanti modifiche tecniche agli impianti. Alcuni evocano anche la perdita di controllo dei termini di contrattazione con il subappaltatore: non avendo più punti di riferimento interni, la società madre riduce i propri mezzi in grado di partecipare all'individuazione delle condizioni e dei criteri della produzione subappaltata, anche in termini di costi.

Tra i casi presi in esame, molti hanno dovuto gestire i limiti di questa opzione. Ad esempio, G.D. Bologne, come altresì Airbus, ha dovuto re-internalizzare alcune competenze rivelatesi poi troppo strategiche per essere subappaltate. Anche Thales Air System si è trovata in difficoltà su un prodotto per assicurarne il follow-up nel tempo. Nella sua forma più cinica, evocata dai lavoratori del sito polacco di ArcelorMittal, la successione delle ristrutturazioni, assieme alle esternalizzazioni, ha comportato il fatto che sono gli ex lavoratori interni a lavorare ora quali dipendenti di una società di subappalto.

#### **4. L'implementazione di "procedure proprie" più o meno innovative**

Alcune aziende si distinguono cercando di rendere dinamica la loro procedura di trasferimento delle competenze utilizzando dispositivi propri. Si basano su 3 grandi orientamenti.

- **Nuove forme di tutorato**

In questo caso, la situazione generica di trasferimento delle competenze da un ex dipendente verso un nuovo assunto è ampliata. Può trattarsi di un tutorato cosiddetto "reciproco" o "inverso" nell'ambito del quale l'ex dipendente trasmette le proprie competenze derivanti dall'esperienza a favore del giovane, il quale, a sua volta, gli trasmette, ad esempio, le proprie conoscenze dichiarative (in genere più aggiornate) e le competenze legate alle nuove tecnologie. Airbus in Francia o Thyssen Krupp Nirosta in Germania sperimentano questo principio.

Quest'ultima azienda ha anche implementato un tutorato in trinomio: l'ex dipendente e il nuovo assunto sono seguiti e consigliati da un "transfer worker", ovvero una sorta di coach interno del binomio.

Infine, in alcuni casi il tutorato oltrepassa il carattere intergenerazionale e diventa tutorato intra-professionale (due lavoratori che svolgono due mestieri diversi e si trasmettono vicendevolmente il proprio know-how, come avviene presso Bang & Olufsen tra ingegneri e addetti alla produzione) o interculturale (tra lavoratori di vari siti del gruppo).

#### ***Kone (Italia) – « il rettificatore: il Tutor hot line »***

*Forme di coaching, popolari nel passato, ora scomparse a Kone. Il sindacato richiede da anni di creare dei collegamenti tra il vecchio e il nuovo: ad esempio mettendo i giovani a lavorare con gli anziani. Ma l'azienda non risponde a questa richiesta.*

*Alcuni estratti delle interviste dei dipendenti:*

*" I compiti vengono appresi prima che si sia introdotti nella formazione "; "Oggi siamo gettati nel problema e risolverli siamo costretti ad arrangiarci". "Se non ci si accolla la soluzione del*



*problema - e succede abbastanza spesso visti i nuovi modelli e le nuove tecnologie sempre più sofisticati - ma si chiama il supervisore di dipartimento che trova e ripara il guasto" Lo chiamiamo "rettificatore". Si tratta di un tipo di tutore, con qualifica di 5 livello. Conosce tutti i segreti dei nuovi sistemi tecnologici. É uno dei pochi che effettua corsi regolari di aggiornamento. Ha le attrezzature più avanzate. Quando viene di solito lavora da solo. Quindi lo sentiamo al telefono e ci dice cosa ha fatto. Ma in questo modo - senza alcuna partecipazione diretta - non impariamo nulla. Non é possibile ricordarsi tutto quanto é stato detto".*

- **La capitalizzazione e la formalizzazione delle competenze**

Un'altra tendenza, particolarmente diffusa nei paesi del nord Europa (Danimarca e Germania, ma anche Thales in Francia), consiste nel basare il trasferimento di know-how sulla capitalizzazione delle competenze e, più precisamente, sulla loro formalizzazione. Nella maggior parte dei casi, si tratta di creare supporti (video, scritti, ...) e database che recensiscono ed esplicitano tali competenze. Nelle loro forme più efficaci, tali procedure mirano all'implementazione di un e-learning nel quale il corsista intraprende un processo di auto-apprendimento. In questo modo, Thyssen Krupp Nirosta fa redigere ai propri team tutor-corsista-coach una "job map", che consente di descrivere tutte le competenze ma anche le risorse adottabili (contatti, referenze, ...), convalidate dalla gerarchia e che fungerà quale base per la valutazione. Parallelamente, questa azienda sviluppa un apposito database chiamato "Nirostapedia". Sempre in Germania, Mercedes Benz Mannheim, ha realizzato un programma specifico di "Production Learning System".

Tale opzione riscontra alcuni limiti, più o meno individuati dagli attori coinvolti, quali le difficoltà di aggiornamento e la pesantezza del processo. Altri ostacoli, frequentemente citati dalle aziende che non hanno fatto questa scelta, riguardano la difficoltà di formalizzare i know-how impliciti e/o non tecnici alla base di tutte le competenze<sup>2</sup>.

***Mercedes Benz Mannheim (Danimarca) – Il PLS (Production Learning System) come pilastro del trasferimento di know-how***

*Come risultato da una ricerca comune di Daimler Chrysler AG, IG Metall and Fraunhofer Institut für Graphische Datenverarbeitung (IGD) chiamato ALF ("Arbeiten und Lernen im Fachbereich" / "Lavorare e imparare nel Dipartimento"), è stato istituito un nuovo sistema di preservazione e trasferimento del sapere. L'obiettivo principale di ALF era di sviluppare un sistema basato sul Web per la formazione continua dei lavoratori e degli apprendisti sul proprio posto di lavoro all'interno dello stabilimento - e non al di fuori del lavoro. Il sistema dovrebbe collegare la formazione orientata ai processi di lavorazione, lo sviluppo delle competenze e i nuovi media. Inoltre dovrebbe risultare più flessibile e più orientato all'individuo rispetto alle strutture formative esistenti , consentendo così di raggiungere molti più dipendenti. Dovrebbe promuovere un apprendimento auto gestito a seconda delle esigenze di ciascun dipendente migliorando allo stesso tempo le conoscenze del processo della catena operativa di tutti i*

<sup>2</sup> Ricordiamo che più una competenza è integrata (cosiddetto stadio della "consulenza") e più è difficile, per il suo detentore, descriverla, spiegarla, formalizzarla. Per tale motivo, deve sviluppare una macro-competenza (nel senso di competenza di analisi sulle proprie competenze) che presuppone particolari sforzi.

*dipendenti. In un primo tempo questo coinvolge la standardizzazione di entrambi i processi lavorativo e qualifiche.*

*Il nuovo sistema è stato chiamato Sistema di Formazione della Produzione (di seguito PLS, Production Learning System). PLS è un'architettura tecnologica che facilita la formazione orientata a richiesta in intervalli di tempo efficienti, unendo l'azione di esperti della produzione e pedagoghi, con l'obiettivo di preservare le conoscenze più importanti. L'architettura dovrebbe consentire l'inserimento di conoscenze degli esperti in tutti i campi di pertinenza dell'azienda, includendo inoltre la perizia di partner commerciali e clienti. PLS dovrebbe consentire ai dipendenti una formazione su macchine, montaggio e manutenzione che sia integrata in modo produttivo al processo manifatturiero effettivo. Il sistema è stato sviluppato e collaudato nello stabilimento di Mannheim con lo scopo di trasferirlo, successivamente, ad altri stabilimenti Daimler. Attualmente, il PLS è un elemento fondamentale del sistema di formazione e di produzione della divisione camion della Daimler.*

Un altro metodo meno procedurale per capitalizzare il know-how è quello di instaurare una "cultura della competenza" tra i dipendenti al fine di creare un'abitudine alla condivisione e quindi a facilitare il trasferimento. Il metodo di base, poco identificato nell'ambito dello studio, è quello di promuovere lo scambio professionale di know-how. Rolls Royce, nel Regno Unito, lo pratica alla sua maniera proponendo apprendisti molto diversi tra loro in termini di età (alcuni possono avere anche più di 30 anni, se non 40) e di esperienze. Un approccio più completo è l'"apprendimento per tutta la vita", come avviene in Germania e in Danimarca, che conferisce un ruolo fondamentale allo sviluppo di competenze per tutti.

***"Thyssen Krups Nirosta (Germania) – Un formatore ambasciatore del Lifelong learning "***

*Nirosta sviluppa un nuovo tipo di formazioni specialistiche per promuovere l'apprendimento continuo per tutta la vita e un ulteriore sviluppo delle conoscenze dei dipendenti sui processi manifatturieri in costante sviluppo. Puntano a promuovere il trasferimento delle conoscenze tra le divisioni o unità così come tra gruppi professionali, in particolare per le interfacce di produzione, qualità, e manutenzione. In fine l'azienda punta al miglioramento continuo dei moduli con una esternalizzazione tacita delle conoscenze.*

- **La creazione di strutture formative interne**

Spesso deluse dagli organismi di formazione professionale, le aziende puntano alla collaborazione con apposite strutture esterne, anche se alcune di quelle incontrate tentano di stringere rapporti più stretti. In compenso, per quelle i cui mezzi e le cui dimensioni lo consentono, la tendenza è orientata alla creazione di strutture interne (o perlomeno gestite in parte da queste ultime). È possibile citare ad esempio Thales Université, la nuova "nursery" di Flextronics, il learning center di Derby per Rolls Royce o il Lycée Airbus. L'esistenza di un centro di formazione all'interno dell'azienda rappresenta un principio unanimemente approvato da parte dei lavoratori. Lo testimonia il rammarico dei metalmeccanici di ArcelorMittal a Varsavia di non avere più a disposizione questo tipo di struttura.

### ***Flextronics (Polonia) – Il passaggio attraverso la "nursery"***

*Tutti i nuovi dipendenti sono formati nel "vivaio" dell'azienda. A volte lo stabilimento lavora in questo campo con aziende esterne. La formazione dei nuovi dipendenti viene tenuta nelle sale di formazione e sui simulatori, a volte utilizza video istituzionali. I formatori (decine) sono certificati internamente; sono sia quelli che lavorano unicamente nel "vivaio" (solo per le formazioni), o quelli che lavorano in produzione che - a seconda dei programmi stabiliti dal datore di lavoro - spendono parte del loro tempo (definito con precisione) in formazione. A volte vengono assunti formatori esterni per formazioni specifiche. Allora, quando un dipendente padroneggia le abilità richieste, la formazione si svolge sul posto di lavoro sotto la supervisione di un istruttore e un caporeparto. Le operazioni sono presentate dal supervisore. La valutazione del progresso formativo di un nuovo dipendente viene portata avanti dal formatore e dal caporeparto.*

*Gli istruttori possono partecipare a formazioni esterne e avere accesso alla biblioteca centro risorse formazioni / insegnamento. Le tempistiche del loro lavoro normale e i compiti di tutoring sono definite con precisione. I dipendenti con compiti di tutoring hanno un maggior prestigio. Non si sentono più minacciati, come in precedenza alla creazione del dipartimento di formazione, quando si preoccupavano che dipendenti giovani appena formati potessero "rubargli" il lavoro.*

### **3. Specificità nazionali?**

La condivisione della diagnosi, la carenza di quadri normativi strutturati, la tendenza all'applicazione minima dei dispositivi, associata a una forte eterogeneità delle pratiche, indicano che l'empirismo rimane la regola predominante nell'apprendimento dei trasferimenti di know-how nella metallurgia europea. Si può dunque affermare che la sfida globale resta la stessa per tutti i paesi e per le aziende che vi operano.

Tuttavia, alcune specificità nazionali si esprimono a vari livelli e caratterizzano micro-challenge da affrontare.

- Gli elementi che contraddistinguono i vari contesti: mentre i paesi occidentali devono affrontare gli effetti della de-industrializzazione, quelli orientali devono affrontare, al momento, soprattutto il problema dell'emigrazione della loro manodopera qualificata verso l'Ovest. Altri devono integrare fattori specifici in grado di modificare le pianificazioni delle uscite definitive. In linea generale, ciò riguarda la riduzione dell'età legale di pensionamento, ma si nota ugualmente la gestione dei cosiddetti pensionamenti "amianto", ad esempio in Francia.
- La scarsità di fondi e di fonti di finanziamento per supportare le procedure di trasferimento delle competenze. È ad esempio il caso della Polonia, dove i costi di formazione sono considerati troppo importanti per invogliare le aziende a farsene carico.
- Il livello di coinvolgimento delle parti sociali nelle contrattazioni e nelle azioni in merito: ad esempio nel Regno Unito, dove il soggetto non rientra nelle questioni di

contrattazioni nazionali ma si parla di un'informazione ai sindacati piuttosto che di una vera e propria consulenza. In Polonia, la problematica del trasferimento di know-how non costituisce ancora un vero e proprio argomento di mobilitazione e di discussione con le parti sociali, poiché l'urgenza delle questioni RU è relativamente recente.

- L'impegno dei lavoratori nelle procedure: In Danimarca, la promozione del Lifelong learning contribuisce a inculcare una cultura della condivisione e dello sviluppo delle competenze. Tuttavia, ciò presuppone una costante motivazione dei lavoratori a impegnarsi in un processo di apprendistato, che può risultare difficile da sostenere per tutta la vita. In effetti, qualsiasi periodo di apprendistato è per natura destabilizzante nella misura in cui presuppone un rimaneggiamento delle competenze acquisite. Ora, la totale padronanza di know-how è caratterizzata anche dall'integrazione delle abitudini che presuppone periodi di stabilizzazione. Invece, in Italia, uno dei paesi europei in cui la formazione continua è più scarsa, il problema sarà l'impegno iniziale piuttosto che l'impegno nel tempo.
- In alcuni paesi emerge la potenza di stereotipi ancora attivi: ad esempio in Italia o nel Regno Unito, dove la manodopera degli ex dipendenti non è davvero considerata come strategica ma piuttosto associata a una serie di vincoli (avrebbe una scarsa capacità di sviluppare nuove competenze, sarebbe meno produttiva, meno mobile e più costosa).
- Il livello di qualificazione o di educazione iniziale della manodopera: alcuni paesi vengono messi di fronte a quella che potrebbe essere definita una "frattura di qualificazione", ovvero la necessità di gestire due popolazioni opposte di nuovi entranti sul mercato del lavoro (da un lato i sovraqualificati e, dall'altro, i giovani sprovvisti di qualsiasi titolo di studio o formazione), che presuppone il ricorso ad approcci diversi di trasferimento delle competenze. Per altri paesi, quali l'Italia, tale frattura si pone a livello generazionale, tra una manodopera di ex dipendenti con un livello di istruzione molto basso (l'analfabetismo è un fenomeno importante tra gli operai del settore metallurgico italiano) e giovani dal bagaglio culturale più importante. Tale divario può generare difficoltà nella messa in pratica del trasferimento delle competenze.

## 4. Conclusioni e prospettive

Da questa panoramica europea emerge in particolare che:

- Sebbene la diagnosi del problema sia condivisa, risponderci in modo strutturato e anticipato non sembra costituire un elemento strategico. La questione dei trasferimenti di know-how risulta essere determinata piuttosto che determinante.
- Le attuali procedure si contraddistinguono piuttosto per l'applicazione minima dei quadri normativi e degli strumenti proposti, nella consapevolezza che questi si concentrano nella maggior parte dei casi su dispositivi di base come l'apprendistato.

- L'applicazione di dispositivi e il puntuale emergere di procedure proprie dà luogo a una forte eterogeneità delle pratiche, all'interno degli Stati stessi.
- Il trasferimento di know-how in quanto tale viene raramente trattato come soggetto a sé, ma piuttosto dissolto nella problematica generale dello sviluppo delle competenze.
- Nonostante il livello variabile di appropriazione della problematica da parte degli attori sociali a seconda del paese, è il dinamismo del dialogo sociale (e l'impegno dei sindacati in materia) che resta determinante nell'utilizzo dei dispositivi, in particolare a livello micro delle aziende.
- Se nell'ambito di alcune aziende esistono buone prassi (regolamentazione e mezzi dedicati al tutorato, forme innovative di trasferimento di know-how), altre si avvalgono piuttosto di risposte a breve termine, talvolta vincolanti (iperpolivalenza, esternalizzazione di professioni critiche, regolazione mediante manodopera flessibile)

D'alto canto, si riscontrano carenze ricorrenti a prescindere dai paesi o dalle aziende:

- La mancanza di valutazione e di follow-up di politiche e dispositivi, sia a livello globale (studi, interviste) sia a livello delle aziende stesse. Risulta pertanto difficile concludere cosa costituisca davvero una buona pratica in termini di efficacia. Gli scambi di esperienze e i confronti delle analisi sulle strategie implementate sono molto poco praticati e ancor meno sottoposte a controlli esterni. Siamo ancora in una fase di auto-valutazione da parte degli attori coinvolti. Tale constatazione ci porta a formulare l'ipotesi che questi processi di trasferimento di know-how non siano sufficientemente riconosciuti per essere oggetto di ricerche e diagnosi trasversali.
- La debolezza dell'ingegneria pedagogica associata al trasferimento delle competenze (in termini di concezione di situazione di apprendistato sul posto di lavoro, di diversificazione di mezzi e supporti, di metodi pedagogici). È come se la dimensione pedagogica del trasferimento delle competenze fosse ritenuta ancora inutile. Di conseguenza tale dimensione si limita molto spesso alla pratica del metodo della "scimmia ammaestrata" ("guarda ciò che faccio e ripetilo").
- La scarsa presa in considerazione del ruolo del collettivo di lavoro nel processo di trasferimento di know-how, assieme a una concezione fortemente incentrata sull'acquisizione individuale di tali competenze. Riducendo al minimo l'importanza delle competenze dominate a livello collettivo, tali orientamenti rientrano in una logica delle competenze supplementare piuttosto che combinata. Esse sottendono una concezione del trasferimento di know-how fondata sul "travaso" da una persona all'altra piuttosto che sulla co-costruzione.

Infine, la problematica del trasferimento delle competenze si trova ad essere confrontata con questioni emergenti che avranno bisogno di una particolare sorveglianza e con la risoluzione di alcuni paradossi, quali:

- La compatibilità delle organizzazioni del lavoro con le condizioni di attuazione del trasferimento delle competenze sui posti di lavoro.

- La difficoltà di alcuni posti nella produzione, che rende difficile il mantenimento dell'occupazione dei senior, nel caso in cui le condizioni di lavoro e le missioni non siano adeguate.
- La presa in considerazione del sentimento di insicurezza economica dei lavoratori, che potrebbe comprometterne l'impegno nel trasferimento di know-how. Se alcune forme di reticenza nel trasmettere le proprie competenze non risultano nuove, rimangono abbastanza marginali e basate su meccanismi fortemente associati all'identità professionale e al posto di ciascuno all'interno di un gruppo. D'altro canto, esse erano spesso compensate e minimizzate dalla predominanza della mutua assistenza professionale presente all'interno dei collettivi di lavoro. Alcune pratiche manageriali, quali l'individualizzazione delle performance e alcune strategie di gestione industriale iniziano a modificare le basi di potenziali resistenze. Queste si trasformano in risposte alla carenza di riconoscimento delle competenze acquisite, con il timore di perdere un vantaggio rispetto alla concorrenza sul mercato del lavoro (anche internamente, in occasione delle ristrutturazioni), con la sensazione di essere privati nel momento del trasferimento di know-how al subappalto o a siti delocalizzati, e infine alla stanchezza di impegnarsi nella formazione di personale flessibile (interinale, contratti precari) che non resteranno per sempre nell'azienda.
- La situazione delle PMI, che in parecchi paesi occupano una posizione non trascurabile nel settore della metallurgia (per citare soltanto qualche esempio, il 94% delle aziende del settore prevede meno di 50 dipendenti nel Regno Unito e il 90% delle aziende in Polonia sono PMI, l'80% delle quali con meno di 10 persone assunte). Queste subiscono altresì le costrizioni economiche di questi grandi gruppi e ne risultano spesso dipendenti, mentre sfuggono con maggiore facilità ai dispositivi e agli obblighi normativi. Poiché in questi casi i mezzi risultano essere più limitati, i sindacati meno rappresentati e il dialogo sociale meno dinamico, l'impegno nel trasferimento delle competenze si basa esclusivamente sulla buona volontà delle Direzioni.

Per quanto riguarda queste diverse constatazioni, alcuni grandi assi di raccomandazione sembrano essere prioritari al fine di instaurare un circolo vizioso del trasferimento delle competenze che si baserebbe sull'anticipazione, la partecipazione, la valorizzazione individuale e collettiva oltre che sulla riassicurazione (sia dei giovani per il loro inserimento professionale sia dei senior per il loro mantenimento in attività).

- Il potenziamento della condivisione di mezzi e risorse
- Lo sviluppo dell'ingegneria del trasferimento delle competenze e più in particolare del tutorato, al fine di rendere davvero formative le situazioni lavorative.
- La strutturazione e l'inquadramento normativo dei dispositivi di tutorato, in particolare quelli relativi agli status e al riconoscimento del ruolo del tutor.
- L'utilizzo del collettivo di lavoro quale leva d'azione fondamentale del trasferimento di know-how, in particolare mediante l'instaurazione di quadri di scambio sulle

pratiche professionali, la tutela delle condizioni d'esercizio della collaborazione nell'attività quotidiana e la promozione del mix generazionale nel loro ambito.

- L'adeguamento delle condizioni e dell'organizzazione del lavoro nonché pratiche manageriali dalle esigenze pedagogiche.
- La proposta di sostegno e consulenza per l'appropriazione della problematica del trasferimento delle competenze da parte degli attori sociali, in particolare a livello micro.
- La dinamizzazione del dialogo sociale in merito a tale problematica, che passa in particolare attraverso sensibilizzazioni più sostenute dei partner sociali, se non addirittura con informazioni dedicate e con un potenziamento del quadro legislativo e degli obblighi delle aziende, sia a livello europeo sia a livello nazionale.
- La promozione del principio di collaborazione intergenerazionale in materia di competenze al fine di superare l'idea riduttiva del semplice trasferimento.





► **Le specificità nazionali** \_\_\_\_\_

**Un'inchiesta approfondita  
condotta in sei paesi**



## 1. Germania<sup>3</sup>

### 1.1. Diagnosi della situazione nazionale

#### *Sviluppo demografico e situazione occupazionale*

In quanto risultato dei cambiamenti demografici della società, esistono tre tendenze e sfide di rilievo principali che devo affrontare le aziende del settore metallurgia in Germania nei prossimi anni: Primo, l'invecchiamento della forza lavoro. Secondo, il pensionamento, a medio termine, di una parte rilevante e sempre crescente della forza lavoro specializzata in campi chiave o critici del settore. Terzo, diventa patente una sempre crescente domanda di forza lavoro specializzata.

Malgrado il numero di dipendenti nel settore manifatturiero tedesco <sup>4</sup> sia diminuito di solo circa il 0.02 per cento tra il 2007 e il 2011 - da circa 6,398,000 a circa 6,396,000 persone che sono soggette al pagamento dei contributi assicurativi e sociali, la struttura dell'età del settore si è modificata in modo importante. Nel 2007, la quota di lavoratori al di sotto dei 25 anni ammontava all'11 per cento del totale degli occupati. Lavoratori tra i 25 e i 50 anni raggiungevano il 65 per cento e quelli tra i 50 e 65 anni rappresentavano all'incirca il 24 per cento. Solo negli ultimi quattro anni, l'ultima quota citata è cresciuta fino al 29 per cento mentre quella dei lavoratori tra i 25 e i 50 anni è diminuita a 61 per cento e quelli al di sotto dei 25 raggiungono solo il 10 per cento.<sup>5</sup> Il gruppo di occupati nel settore del metallo prossimo all'età della pensione (età dai 60 ai 64 anni) ammonta all'incirca al 4 per cento.<sup>6</sup> Molti lavoratori del gruppo chiamato generazione "baby boom" (persone nate tra il 1955 e il 1965) - andranno in pensione nei prossimi 10 anni.<sup>7</sup> Per questo, come riportato da un'indagine del consigli aziendali del settore del metallo, il problema più urgente è di affrontare la perdita di conoscenze legata al cambiamento demografico.<sup>8</sup>

Secondo l'Istituto per gli studi sul lavoro (IZA)<sup>9</sup>, la richiesta supplementare di manodopera specializzata dell'economia tedesca fino al 2000 è stata di circa 1.8 milioni di persone, viste le esigenze crescenti proprie ai progressi tecnici. Secondo l'Agenzia federale del lavoro (BA)<sup>10</sup>, in generale in Germania non esistono carenze di competenze, tuttavia, esistono carenze per qualifiche specifiche in determinate regioni: Mancano tecnici altamente qualificati in campi come la meccanica, elettronica e tecnici del settore auto nei Länder della

<sup>3</sup> Intervistatori e redattori del Paese: Birte Homann, Stefan Stracke (Wilke, Maack & Partner) - 2012

<sup>4</sup> Secondo la Classificazione tedesca delle attività economiche (WZ,2008) l'industria manifatturiera che comprende la lavorazione e il trattamento dei metalli come i settori elettronico, impiantistico, dell'automobile ecc.

<sup>5</sup> Fonte: calcoli effettuati da Wilke, Maack & Partner sulla base di dati dell'Agenzia federale del lavoro / Bundesagentur für Arbeit (BA).

<sup>6</sup> Tullius et al: Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. WSI-Mitteilungen 2/2012.

<sup>7</sup> Calcoli conti ed esempi della Agenzia federale del Lavoro e del centro Rostock per lo studio dei cambiamenti demografici.

<sup>8</sup> Tullius et al: Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. WSI-Mitteilungen 2/2012.

<sup>9</sup> Rapporto ricerca IZA No. 9 (2007): Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2020.

<sup>10</sup> Agenzia federale per l'occupazione (BA): Fachkräfteengpässe in Deutschland, Analyse Juni 2012.

Germania occidentale, in Turingia e Sassonia. Tecnici e artigiani specializzati sono carenti nei campi della lavorazione del metallo e nel settore manifatturiero in Baviera, Baden-Württemberg, Hesse, regione di Amburgo e Bassa Sassonia.

### **Struttura regolamentare**

Il principio chiave del sistema di formazione professionale in Germania é quello dell'apprendimento in binomio, ovvero la formazione alterna insegnamento professionale per adulti presso un organismo atto e l'apprendistato sul campo in azienda.

Il Governo federale garantisce la struttura normativa per **formazione e insegnamento professionale (apprendistato)**. Due i pilastri di rilievo: Primo, gli aspetti regolamentari dell'apprendimento vengono stabiliti dal **Testo per la formazione professionale** ("Berufsbildungsgesetz, BBiG"), del 1969 e successive modificazioni del 2005. La legge tratta gli aspetti sistema in binomio / duale della formazione professionale, preparazione della formazione professionale e formazione riqualficativa. Secondo il BBiG, l'insegnamento professionale é dichiarato compito della pubblica autorità. La sua attuazione é ampiamente trasferita ai dipendenti nel settore privato e alla pubblica amministrazione. Sono parti interessate i dipendenti e le camere ( ad esempio la camera del commercio e dell'industria, camera degli artigiani ) i sindacati, i governi dei Länder tedeschi ("Bundesländer") e il Governo federale, tutti partecipano alla pianificazione e preparazione di professioni nuove o più aggiornate. Secondo, disposizioni che definiscono gli obiettivi, soggetti (come i nomi delle professioni, la durata della formazione, il loro contenuto) e i requisiti per la valutazione e gli esami per la formazione professionali aziendali stabilite **regolamentazione della formazione professionale** ("Ausbildungsordnungen"). Questa regolamentazione, vincolo legislativo a livello nazionale, é promulgata dai ministeri federali.

Fin dalla sua istituzione nel 1970 (sulla base del Testo unico della Formazione professionale, BBiG), the **Istituto federale per l'insegnamento e la formazione professionale (BIBB)**, agisce come organismo dedicato all'apprendimento. L'Istituto é responsabile per la preparazione del contenuto della regolamentazione sulla formazione professionale ("Ausbildungsordnungen"). Bozze relative al contenuto sono state sviluppate in cooperazione con gli esperti del settore, inviati da datori di lavoro (associazioni) e sindacati. IL BIBB porta avanti una ricerca sulla formazione professionale e offre consulenza alle aziende, formatori/ mastri per gli apprendisti e altre istituzioni (centri di formazione, istituzioni pubbliche) nel campo dell'insegnamento professionale.

Sulla base del **Atto costitutivo dei consigli aziendali** ("Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG") e l'**Atto per la rappresentazione del personale** ("Personalvertretungsgesetze, PersVG"), i sindacati hanno il diritto di partecipazione riguardo all'istituzione dell'insegnamento professionale. Le associazioni padronali sono parti interessate della aziende - soprattutto per il settore privato, dove si svolge la formazione professionale.

Vista la situazione critica nella quale verte la formazione, il governo federale e le organizzazioni padronali hanno firmato in **"Accordo nazionale per la formazione professionale e lo sviluppo di forza lavoro specializzata in Germania"** nel 2004 (cf. riquadro dedicato, cap.1).

Inoltre, nel 2008, il governo federale adotta il concetto **Apprendimento per tutta la vita** per migliorare la situazione in questo campo. Il concetto riconduce a misure che sono state istituite per iniziativa di qualifica del governo federale.

In Germania, non esiste una legislazione specifica al concetto di **mentori o mentoring**. La posizione di mentore di solito non viene riconosciuta garantendo uno status specifico (attraverso la classifica, sistema di qualificazione, ecc.), garantendo un bonus, una remunerazione specifica oppure un titolo ufficiale che offrano valore aggiunto sul mercato dell'occupazione. Per le aziende non esiste nessun obbligo normativo ad istituire un sistema per l'analisi delle competenze esistenti e di quelle richieste nel futuro. Tuttavia, esiste il diritto per il consiglio dei lavoratori di insistere su un'analisi sulle competenze esistenti e future, secondo l'atto costitutivo dei Consigli aziendali (BetrVG). Inoltre, non esiste alcun obbligo legislativo per le aziende di istituire il sistema di trasferimento di **conoscenze e competenze individuali e collettive**. Le autorità pubbliche non hanno nessun ruolo nella gestione previsionale delle competenze (osservazione dei bisogni, produzione di materiale didattico, disponibilità finanziaria, ecc.).

#### **Aspetti contrattuali e contrattazione collettiva**

A livello settoriale e regionale la **formazione professionale** è una parte importante della contrattazione collettiva tra i partner sociali. Esistono molti accordi collettivi. Nel 2011, ad esempio, IG Metal e l'associazione padronale hanno concluso il primo accordo collettivo settoriale del settore dell'acciaio e del ferro negli ultimi anni, che includono l'assunzione di apprendisti a seguito di un completamento riuscito della formazione. Nel 2012, questo accordo è stato esteso al settore dei metalli, e la coo determinazione dei diritti del consiglio del lavoro per la formazione professionale sono state rafforzate nella prospettiva occupazionale e dell'apprendistato. Nel 2010, un **accordo collettivo** sul "futuro nell'insegnamento" ("Zukunft in Bildung") è stato concluso per il settore del metallo nel Reno del Nord e Westafalia, che offre la possibilità di ulteriore occupazione per gli apprendisti, collegate alla misure di qualificazione. Allo stesso tempo, esistono molti **accordi aziendali** ("Betriebsvereinbarungen") negoziati da datori di lavoro e rappresentanti sindacali che trattano della formazione professionale e ulteriore. Stanno concentrandosi sui seguenti aspetti: Sviluppo competenze, formazioni su posto di lavoro, conto tempo formazione, formazione professionale, doppio percorso di studi, e learning aziendali, sviluppo delle risorse umane per i dipendenti quadri e dirigenti, qualificazioni e formazioni durante il lavoro di breve periodo e il ruolo dei mastri apprendisti durante la formazione professionale.

Ricerche in qualificazione e formazione, tuttavia, indica che le spese dell'azienda per formazione e sviluppo competenze dei propri dipendenti sono diminuite negli ultimi anni, e che la partecipazione dei dipendenti con maggiore anzianità in azienda è relativamente bassa.<sup>11</sup>

**Mentoring** non è parte della contrattazione collettiva tra le parti sociali (né a livello di settore, regionale o aziendale). Inoltre istituire il **trasferimento di conoscenze e**

---

<sup>11</sup> Tullius et al: Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. WSI-Mitteilungen 2/2012.

**competenze** non é un obbligo esclusivo della contrattazione collettiva tra i partner sociali (né a livello di settore, regionale o aziendale).

Tuttavia, esiste una grande volontà ed esperienza dei partner sociali a concludere accordi collettivi su problematiche che trattino il cambiamento demografico nelle aziende. Nel 2006, un **accordo collettivo su “come affrontare il cambiamento demografico”** (“Gestaltung des demografischen Wandels”) in quanto base degli accordi aziendali tra i dipendenti e il consiglio del lavoro negoziati per la prima volta in Germania nel settore del ferro e dell'acciaio, che definiscono la regolamentazione della struttura delle analisi e misure sulla promozione sanitaria, lavoro e organizzazione del tempo di lavoro, formazione, riduzione dello stress e delle tensioni oltre alla transizione alla pensione (ma l'accordo non considera in modo esplicito il trasferimento di conoscenze e competenze). L'accordo inoltre genera nuove idee sull'istituzione e il finanziamento di un " fondo aziendale per il cambiamento demografico", alimentato dai mezzi finanziari dei datori di lavoro e dipendenti. Il fondo può essere utilizzato per un piano di pensionamento , per i pagamenti a tempo dei conti, per misure di formazione della forza lavoro (al di là delle esigenze operative), ecc. Nel 2011, l'accordo é stato esteso al 2013.

## 1.2. Pratiche

Precedenti ricerche empiriche sulle strategie generali e le misure che affrontano il cambiamento demografico ai diversi livelli aziendali indicano una mancanza di realizzazione pratica, in particolare per le piccole e medie aziende (PMI).<sup>12</sup> Perciò, processi del trasferimento delle conoscenze e competenze possono raramente essere osservate nelle PMI. Molte grandi aziende del settore del metallo, tuttavia, hanno già preso delle misure per affrontare il cambiamento demografico. Queste misure comprendono attività rivolte a gruppi specifici a riguardo di organizzazione del lavoro, tempo del lavoro, promozione della salute, formazione, leadership e cultura aziendale, reclutamento e coinvolgimento delle maestranze specializzate, incremento del reclutamento di staff giovane e apprendisti così' come il trasferimento di conoscenze e competenze.

Ci sono alcuni esempi di strumenti di best practises a livello aziendali che riguarda il trasferimento di competenze nel settore del metallo, come presentato dai casi aziendali (Allegato 1 - §1 e 2 per maggiori dettagli).

**« ThyssenKrupp Nirosta : Modelli innovativi di trasferimento conoscenze nel settore dell'acciaio tedesco »**

*Questo produttore di prodotti flat in acciaio inossidabile ha oltre i 4000 dipendenti (di cui 300 apprendisti). Si tratta della più grande azienda del Gruppo Inoxum parte di ThyssenKrupp AG. L'età media della forza lavoro di Nirosta é aumentata in continuazione dai 38 anni à metà degli anni '90 fino ai 44 odierni.*

<sup>12</sup> Cp. e.g. Freidank et al. (2011): Altersdifferenzierte und alternsgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit.

Nel 2005, il progetto **JAN** („Jung und Alt für Nirosta“/ „Giovani e vecchi per Nirosta“) è stato sviluppato su iniziativa del Direttore dei Lavori. Gli obiettivi complessivi sono stati **identificare e preservare la conoscenza tacita più appropriata da trasferire conoscenze dai dipendenti più anziani ai più giovani, e come altra cosa promuovere l'apprendimento per tutta la vita**. Sulla base di queste iniziative sono stati istituiti processi e strutture per il trasferimento delle conoscenze:

- **Formazione in “tandem”**: trasferimento di conoscenze in team di età mista, con l'ausilio di un «lavoratore per il trasferimento».
- Creazione della **job map** con l'aiuto di un'applicazione mind map. I documenti le strutture e le informazioni visuali della job map su tutti i processi e i processi di lavorazione relativi ad un posto di lavoro, compresi i progetti in corso e futuri, le persone da contattare, le conoscenze tecniche e quelle informali personalizzate dei dipendenti più anziani.
- Nuovi **centri di formazioni** allo stabilimento Krefeld, con un **coach** specifico che coordini la formazione degli apprendisti in quanto mastro apprendista decentralizzato
- Alcune **formazioni specialistiche** per promuovere l'apprendimento per tutta la vita
- **I dipendenti più giovani addestrano quelli più anziani** : mentre assumono il ruolo di formatore o tutor, gli apprendisti acquisiscono competenze chiave professionali e sociali. I dipendenti più anziani da parte loro approfittano delle nuove conoscenze dei dipendenti più giovani.
- Sviluppo di « Nirostapedia », una **base dati di conoscenze su computer**.

**« Mercedes Benz Mannheim: Formazione orientata al processo di lavorazione per il settore automobilistico »**

Lo stabilimento Mercedes Benz di Mannheim è parte del comparto automobilistico di Daimler AG (Truck Group). Puntando in particolare alla produzione dei motori e grazie alla propria fonderia , è soprattutto il centro europeo di produzione per motori ricondizionato per vetture passeggeri, van , bus e camion. Nel 2011, aveva 5000 dipendenti. Circa 200 giovani erano apprendisti. Con una età media di circa 42-45 anni, si devono affrontare le conseguenze dello sviluppo demografico: una **forza lavoro sempre più vecchia**, aumento del turnover della manodopera, e il rischio associato di perdere esperienze e conoscenze importanti.

All'inizio degli anni 2000, non esisteva un sistema omni comprensivo che si adattasse alle esigenze aziendali in termini di gestione delle conoscenze e con una formazione orientata al processo di lavorazione , i dipartimenti di produzione e pianificazione e il consiglio aziendale insieme hanno deciso di agire:

- **Una base dati di conoscenze interattiva**: Serve uno strumento di gestione delle conoscenze che identifichi e documenti in modo sistematico le conoscenze più importanti da una parte e che lo renda disponibile a tutti i dipendenti dall'altra parte. Ad esempio, contiene una riproduzione dell'intera area di produzione in termini di linea di montaggio virtuale.

- **Coach di formazione** : responsabile di quattro cose: comunicazione, problem-solving, coaching e qualificazione. Rispetto ai formatori tradizionali, i coach prima di tutto incoraggiano l'auto apprendimento .

- **Promozione di scambi tra lavoratori giovani e anziani**

### 1.3. Valutazione e panoramica

In previsione dei risultati e delle attese sugli andamenti di popolazione in Germania, c'è stata una discussione sempre più importante sulle opzioni di politica sociale che si rivolgono alle sfide di questi ultimi anni.<sup>13</sup> Queste sfide sono principalmente identificate in questioni finanziarie del sistema pensionistico e nella mancanza reale o percepita di manodopera specializzata. Riguardo al sistema di assunzione, la regolazione della "transizione alla pensione" e le condizioni lavorative e occupazionali sono un argomento che focalizza sempre più l'attenzione. Se i dipendenti sono confrontati ad una estensione della vita lavorativa ( l'età di entrata in pensione é salita a 67 anni), le condizioni lavorative sono state adattate in modo che ciò risulti possibile per i dipendenti.

Le regolamentazioni sull'età e relative all'età sono abbastanza tradizionali per le contrattazioni collettive - oltre alle misure di prepensionamento . Riguardo alla preservazione e lo sviluppo del livello di qualificazione dei dipendenti, esistevano una serie di ulteriori clausole di formazione concluse proprio negli accordi collettivi del settore del metallo fin dal 1990, che hanno avuto solo limitati effetti pratici. Un nuovo approccio per le contrattazioni collettive in questo contesto degli accordi collettivi nel settore dell'acciaio e del ferro nel 2006, che si riferiscono in modo esplicito al cambiamento demografico. L'attuazione degli accordi collettivi in azioni concrete é comunque legato agli accordi volontari a livello aziendale. Tuttavia, con l'obbligo di condurre analisi demografiche a livello aziendale, regole vincolanti " entrano nella partita". Gli accordi collettivi sulla demografia possono attivare le leve potenziali di azione delle politiche sul lavoro riguardo all'età e all'invecchiamento, ma l'attuazione delle rispettive misure deve essere condotta a livello aziendale. Qui, la combinazione dei sistemi di formazione professionale e formazione continua, così come i sistemi di trasferimento di conoscenze e competenze (tandem, sistemi di formazione della produzione, team di lavoro misti), diventano sempre più cruciali per rafforzare la competitività delle aziende e preservare i posti di lavoro per i dipendenti più giovani e più anziani sul lungo termine.

Con l'8,6%, il tasso di disoccupazione giovanile tedesco é uno de più bassi della UE a febbraio 2012, (UE-27: 21.4%).<sup>14</sup> E secondo il rapporto sulla formazione e l'insegnamento professionale 2012 (Berufsbildungsbericht)<sup>15</sup>, la situazione del mercato della formazione continua a migliorare. Sebbene il numero di contratti di formazione conclusi aumenta, esiste ancora delle divergenze tra i posti di formazioni vacanti offerti dalle aziende e il numero di postulanti senza posto. Infatti, esistono più posti disponibili vacanti che postulanti senza posto. Perciò, da una parte , il sistema di formazione professionale duale

<sup>13</sup> Cp. e.g. Freidank et al. (2011): Altersdifferenzierte und alternsgerechte Betriebs- und Tarifpolitik.

<sup>14</sup> Cp. Eurostat.

<sup>15</sup> Cp. BMBF: Berufsbildungsbericht 2012.



tedesco con la sue strette connessioni al mercato del lavoro così come le diverse iniziative avviate dal governo federale, i partner sociali e le aziende, sembrano avere successo. Dall'altra parte , é sempre più difficile per certe aziende trovare apprendisti per le loro posizioni vacanti e reclutare giovani qualificati. Le condizioni sottolineate sono cambiate. Alcuni settori e alcune regioni devono affrontare la mancanza di candidati. Allo stesso tempo, esiste un divario tra il fabbisogno del settore e le qualifiche delle persone. In previsione degli sviluppi demografici, sarà ancora più importante in futuro da colpire potenzialmente tutti - persone di successo come persone più modeste - e garantire un numero sufficiente di personale qualificato in Germania.

## 2. Danimarca<sup>16</sup>

### 2.1. Diagnosi della situazione nazionale<sup>17</sup>

#### *Presentazione della situazione del mercato del lavoro nazionale e dell'occupazione*

A prima vista, sembra che la Danimarca non dovrà affrontare le difficili problematiche demografiche del mercato del lavoro come gli altri paesi della UE. Negli ultimi anni, il paese ha conosciuto uno dei più alti tassi di fertilità della UE dei 27, un tasso di dipendenza della terza età al di sotto della media UE, alto tasso di partecipazione al mercato del lavoro che comprende un tasso molto alto dell'occupazione femminile e un tasso occupazionale dei 55-64 anni al di sopra della media, spesa per l'insegnamento al di sopra della media e partecipazione alla formazione continua al di sopra della media.<sup>18</sup> Una **strategia nazionale per la formazione continua** che copre il periodo dal 2007 al 2012 sta costruendo la struttura delle attività e riforme che consentiranno al paese di affrontare con successo le sfide della globalizzazione e lo sviluppo tecnologico migliorando le capacità delle aziende e degli individui ad adattarsi ai cambiamenti sul mercato del lavoro e garantire che l'individuo possieda le competenze e le conoscenze attraverso tutta la propria vita lavorativa.<sup>19</sup>

Il settore del metallo danese, occupa attualmente circa 250 000 persone ha già subito il deterioramento dei livelli di occupazione - tranne per il periodo dal 2005 al 2008. Alla luce della crisi economica e la conseguente recessione che ha colpito tutto il settore manifatturiero, la produzione è diminuita, le insolvenze cresciute e l'occupazione si è contratta. In parte le aziende si sono risolte a concentrarsi su un aumento di produttività da una parte così come a ridurre i costi di manifattura d'altra parte comportando misure di razionalizzazione e rilocalizzazione.

Sull'onda della crisi, la Danimarca ha dovuto affrontare l'aumento della disoccupazione, che ha raggiunto il 7,6% nel 2011, compreso l'aumento sia per la disoccupazione a lungo termine che la disoccupazione giovanile (14,2%). Inoltre, la richiesta per forza lavoro poco qualificata continua a diminuire. Già prima della crisi, la sfida principale per il mercato del lavoro danese era soprattutto **carenza di forza lavoro qualificata** che la disoccupazione. A causa dello sviluppo demografico come l'invecchiamento della popolazione, la **contrazione della popolazione in età lavorativa** nel medio termine e la ripresa economica possono portare ad un restringersi del mercato del lavoro. Questa situazione indica un bisogno vitale di, soprattutto per i lavoratori non qualificati o poco qualificati, così come l'esigenza di iniziative che si rivolgano ai bisogni specifici dei lavoratori più anziani.

Al fine di **migliorare la fornitura di manodopera qualificata**, le politiche danesi hanno messo l'enfasi sulla formazione professionale continua per tutti i dipendenti così come per i

---

<sup>16</sup> Investigatori e redattori del Paese: Birte Homann, Stefan Stracke (Wilke, Maack & Partner) - 2012

<sup>17</sup> Questa diagnosi è il risultato sia dell'ufficio delle ricerche, che delle interviste condotte con un rappresentante delle associazioni sindacali, padronali e di settore.

<sup>18</sup> Cp. Eurostat, Statistiche Danimarca [Agosto 2012], Commissione europea: Demography Report 2010 (2011).

<sup>19</sup> Cp. Il ministero dell'educazione: Strategia della Danimarca per LLL. Aggiornamento apprendimento e competenze continuo per tutti (2007)

disoccupati. Nel 2011, 33,6% della popolazione adulta tra i 25 e i 64 anni hanno partecipato in formazione e apprendimento continui rispetto a una media UE dei 27 di 10,2%. Nel settore manifatturiero, la quota rispettiva era di 23,9% contro il 6,2%<sup>20</sup> In generale, secondo il Programma di riforma nazionale danese del 2011, il governo punta ad aumentare il tasso di occupazione all'80% per il 2020.<sup>21</sup> Le riforme o iniziative recenti del mercato del lavoro per promuovere l'offerta di forza lavoro e l'occupazione già coinvolte nell'aumento graduale dell'età per partire in pensione , un accordo su un piano per l'occupazione, incremento attivo negli sforzi per il mercato del lavoro e , in vista della crisi , due pacchetti per l'apprendistato così come due pacchetti per i giovani per citarne solo alcuni. Il sistema VET danese e la struttura regolamentare<sup>22</sup>

Il “modello danese” é per tradizione fondato su una **divisione delle responsabilità** tra il governo e i partner sociali. Le relazioni industriali sono istituzione in Danimarca da quasi un secolo Salari e condizioni di lavoro sono concordate in base ad accordi collettivi. Soprattutto, la legislazione sul lavoro é minima e il governo interviene il meno possibile.<sup>23</sup> Ancora, esiste un **quadro legislativo** completo sull'apprendimento che comprendei due sottosistemi di apprendimento e formazione professionale iniziale (IVET) così come l'apprendimento e la formazione continui.<sup>24</sup>

L' **Atto sull'apprendimento e formazione professionale** (*Erhvervsuddannelsesloven*) del Maggio 2010 per esempio la legge più importante a riguardo del sistema di **apprendimento e formazione iniziale professionale**. Oltre a definire gli obiettivi complessivi di IVET , contiene disposizioni specifiche in termini di accesso, forma contenuti dei programmi, l'incarico di un comitato consultivo, il ruolo delle aziende che offrono apprendistati, diritti legali ecc. Inoltre, l'Atto sulle istituzioni per apprendimento e formazione professionale così come diversi ordini statutari specifici e direttive nazionali dovrebbero essere citate.

I **piani di apprendistato** danesi combinano e alternano periodi di lavoro pratico presso il posto di lavoro (50-70%) da una parte, e periodi di apprendimento in una scuola o centro di formazione dall'altra parte (50-30%). Fondamentalmente, i piani consistono in un **programma di base** di fino a 25 settimane e un **programma principale** specializzato (sulla base di un contratto di formazione tra l'apprendista e un'azienda approvata per la formazione<sup>25</sup>) di tre o quattro anni. I programmi sono di durata flessibile a seconda delle qualificazioni precedenti dell'apprendista e a seconda del tipo di formazione.<sup>26</sup>

<sup>20</sup> Fonte: Eurostat: Partecipazione all'apprendimento e formazione per sesso, età gruppi e NACE rev.2 [Agosto 2012]

<sup>21</sup> Il Governo danese: Programma di Riforma nazionale danese (2011).

<sup>22</sup> Informazioni più dettagliate possono essere ottenute ad esempio presso il Ministero dell'infanzia e dell'educazione; il Ministero dell'Occupazione o a partire da uno studio recente di Cedefop: Formazione e apprendimento professionale in Danimarca (2011°).

<sup>23</sup> L'atto legale più importante soggiacente le regole generali del lavoro é l'atto sull'ambiente lavorativo danese.

<sup>24</sup> EE la caratteristica essenziale che entrambi i sottosistemi dovrebbero essere coerenti e che il passaggio dall'uno all'altro venga garantito.

<sup>25</sup> Le aziende formatrici sono approvate dai partner sociali attraverso i comitati di negoziazione nazionale.

<sup>26</sup> I principali piani di apprendistato sono accordi regolari di formazione, la combinazione di un accordo di formazione e brevi accordi di formazione (KVU). Piani ulteriori includono una combinazione di di apprendimento

Ciascuno dei programmi principali é regolamentato da un accordo che ne determina la durata, i contenuti o il livello di competenze compilato ed emesso dai comitati di negoziazione nazionale compresi i rappresentanti dei **partner sociali**. Sulla base di questo quadro generale, gli istituti professionali e le aziende sono responsabili per la pianificazione e organizzazione della forma e dei contenuti della formazione professionale, e per lo sviluppo di un **piano di apprendimento individuale** insieme ai giovani apprendisti. Inoltre, un **portafoglio di apprendimento** indica gli insegnamenti e le competenze acquisiti.

Tra le sfide connesse all'IVET sono state da una parte il numero di tassi di abbandono e d'altra parte visto lo sfondo della crisi, una mancanza di collocamenti per la formazione. Un altro problema generale in Danimarca é che i giovani non sono attirati da alcuni tipi di lavoro - in particolare nell'industria manifatturiera. Nel 2006, in quanto parte delle iniziative del governo per ridurre gli abbandoni, é stato introdotto il **nuovo apprendistato**. Comincia con una formazione pratica invece che una formazione a scuola per il primo anno puntando soprattutto a studenti inclini a un apprendimento con metodi pratici. Nel contesto della crisi economica, il governo ha offerto **incentivi economici** alle aziende che offrano delle opportunità di apprendistato (aggiuntivi o per la prima volta).

**Apprendimento e formazione continui per gli adulti** in Danimarca coinvolge diverse componenti. Il primo pilastro copre l'apprendimento per gli adulti a livello secondario inferiore e superiore nel quadro dell'istruzione preparatoria per gli adulti (FVU) e istruzione per adulti generica (AVU). Il secondo pilastro punta all'apprendimento continuo per gli adulti. Implica un'istruzione di base per gli adulti (GVU) puntando ai lavoratori poco qualificati con almeno due anni di esperienza ma poche qualifiche scolastiche. Il terzo pilastro consiste di programmi di formazione professionale (continua) per adulti (**AMU**) che forniscono al mercato del lavoro formazioni per lavoratori qualificati e non e per disoccupati. Finalmente, al livello di terziario, gli adulti hanno accesso ad un ulteriore livello di istruzione per adulti (VVU), spesso in parallelo al lavoro, che conduce alla laurea o ad un master.<sup>27</sup>

La legge principale che regolamenta l' AMU é l' **Atto per la formazione professionale per adulti** (AMUloven) del marzo 2010. Offre il quadro legislativo in termini di obiettivi complessivi, descrizione della competenza comune, comitato di consulenza, centri di formazione, programmi e autorizzazioni per gli organismi di formazione, registrazioni e notifiche di recesso, sussidi, assicurazione di qua lita o procedure per i reclami. I programmi AMU puntano a qualificare e sviluppare le competenze delle persone a seconda dei cambiamenti di requisiti del mercato del lavoro danese. Come tutti i programmi di insegnamento danesi, un **equilibrio tra competenze professionali, competenze generali e lo sviluppo di competenze personali** ha la massima priorità. Perciò, di solito, la formazione viene divisa in tre tipi di programmi: Primo, programmi di formazione per un lavoro specifico - o per competenze relative a un settore, secondo programmi che coprono competenze generali come ICT o lingue straniere e quindi corsi che si concentrino sullo

---

professionale e istruzione secondaria (EUX) o formazione professionale di base (EGU) che ha come obiettivo la disoccupazione giovanile per migliorare le loro competenze personale e professionali.

<sup>27</sup> Tra l'altro, i corsi offrono insegnamenti speciali per adulti come il danese come lingua straniera. Gli insegnamenti per adulti liberali o aperti sono dalle ONG come scuole serali o scuole superiori popolari.

sviluppo personale. Fino ad una riforma nel 2003, **le descrizioni di competenze allegate**<sup>28</sup> raggruppavano i programmi relativi alle competenze principali e più qualificanti di un'unica area specifica di lavoro.

Tutti i programmi AMU e le descrizioni di competenze allegate vengono sviluppate dai **partner sociali**<sup>29</sup> e approvate dal **Ministero dell'Infanzia e dell'Istruzione** fatta eccezione per quei programmi che sono concepiti e finanziati dalle aziende per rispondere a bisogni specifici di formazione interna.<sup>30</sup> Alla fine ciascun partecipante riceve un **programma individuale di formazione e apprendimento** (Elevplan). Fin dal 2007, un quadro legislativo fornisce la **valutazione e riconoscimento di abilità e competenze** acquisite nel corso dell'apprendimento precedente. Ciò può essere preso in considerazione nell'Elevplan.

Le formazioni di solito vengono erogate dai centri di formazioni approvati AMU o scuole professionali. Inoltre esistono corsi di formazione e apprendimento professionale per gli adulti organizzati da enti privati come società di consulenza ma anche direttamente dai **partner sociali** o da aziende il cui dipartimento di risorse umane sia dotato di un centro di formazione.

### ***Il ruolo delle contrattazioni collettive, gli organismi responsabili e attori ai diversi livelli***

La densità dei sindacati e la densità delle organizzazioni patronali sono relativamente alte in Danimarca. Per il settore del metallo, la copertura delle contrattazioni collettive è stata stimata ad oltre l'80%.<sup>31</sup> Già da lungo tempo, gli accordi collettivi contenevano disposizioni riguardo allo sviluppo delle competenze e alla pianificazione dello sviluppo professionale dei dipendenti. A livello nazionale, sia negli accordi di base (Hovedaftalen) tra la confederazione danese dei sindacati (LO), la confederazione danese dei datori di lavoro (DA) e un accordo di cooperazione (Samarbejdsaftalen) hanno preparato il quadro dei regolamenti e delle procedure complessive per le contrattazioni collettive. La maggior parte delle contrattazioni sulle remunerazioni, l'orario e le condizioni di lavoro si svolgono al livello di settore. Qui, l'organizzazione centrale dei dipendenti dell'industria (**Co-Industri**) e la Confederazione dell'industria danese (**DI**) trattano l'**accordo di settore** che stabilisce gli standard delle trattative di contrattazione. L'accordo di settore del 2007 stabilisce un diritto formale individuale alla formazione e continua dei dipendenti incrementando l'influenza finanziaria dei partner sociali con l'introduzione di un **Fondo per lo sviluppo delle competenze (IKUF)**. Gli accordi di settore vengono sempre più integrati da accordi aziendali in linea con una tendenza alla decentralizzazione. Nel settore del metallo, la Federazione unitaria dei lavoratori danesi (**3F**), il sindacato dei lavoratori della metallurgia danese (**Dansk Metal**) e le associazioni padronali **DS Commercio & Industria** trattano anche loro degli accordi.

<sup>28</sup> Le descrizioni delle competenze contengono la descrizione del posto di lavoro, le relative competenze più importanti per questo posto o lavoro e un elenco dei programmi o dei corsi di formazione.

<sup>29</sup> Di nuovo, questo ha luogo soprattutto nei comitati nazionali di contrattazione descritti più in dettaglio di seguito.

<sup>30</sup> I centri di istruzione vendono i loro corsi anche alle aziende.

<sup>31</sup> Cp. Jorgensen, C.: Rappresentatività delle organizzazioni dei partner sociali europei Settore del metallo – DK, Eironline (2010).

Per la coordinazione dell'apprendimento e della formazione, i partner sociali sono - insieme alle altre parti interessate - coinvolti a tutti i livelli del sistema decentralizzato danese. **A livello nazionale**, un **Consiglio per l'apprendimento e la formazione professionale (degli adulti)**<sup>32</sup>, incaricato dal **Ministero dell'infanzia e dell'istruzione**, composto tra gli altri da membri nominati dai partner sociali e con un ruolo consultivo. Esistono poi i **comitati per le contrattazioni di settore** bipartiti, responsabili in particolare dei contenuti dei programmi di formazione e apprendimento. Sta a questi garantire che i programmi corrispondano alle richieste del mercato del lavoro con un aggiustamento continuo del contenuto dei programmi o prendendo l'iniziativa di sviluppare nuovi programmi. Per la metallurgia, si tratta del **Comitato educativo del settore del metallo** (Metalindustriens uddannelsesudvalg). **A livello locale**, i comitati per le contrattazioni incaricano a carattere consultivo **comitati educativi locali** per ciascun programma delle scuole professionali. Sono composti da rappresentanti dei datori di lavoro locali e dai dipendenti come dalle persone incaricate dalle scuole.

Tutti i programmi di formazione e apprendimento professionale sono sottoposti alla **supervisione** del Ministero dell'infanzia e dell'istruzione

#### **Finanziamenti**

La porzione di IVET che si svolge a scuola viene finanziata principalmente dallo Stato mentre le aziende finanziano le formazioni degli apprendisti sul posto di lavoro. AMU è finanziato anche e principalmente dal settore pubblico. Le tasse di iscrizione coprono una parte molto ridotta dei costi di formazione e di solito sono a carico del datore di lavoro o per i disoccupati, del Ministero dell'occupazione. Una parte considerevole di finanziamento pubblico si basa sul **sistema taximetro** si basa sui sussidi pro capite alle istituzioni educative. Inoltre, tutti i datori di lavoro sono obbligati a pagare un contributo annuo fisso per dipendente a tempo indeterminato ad un **Fondo per il rimborso dei datori di lavoro (AER)**. Mentre le aziende continuano a pagare i salari regolarmente anche a quei dipendenti che partecipano a una formazione, ricevono un contributo fisso da parte dello Stato per ciascun partecipante alla formazione come rimborso parziale dei salari devoluti (finanziati dall'AER).

In più, i partner sociali finanziano una serie di attività come corsi, conferenze, studi o sviluppo di progetti attraverso **i fondi per la formazione bipartita a livello di settore** stabiliti dagli accordi collettivi. I due fondi più importanti del settore industriale sono il Fondo per la cooperazione e la formazione industriale (**IUS**), stabilito dal 1999, e il Fondo dell'industria per lo sviluppo delle competenze (**IKUF**), dal 2007. In particolare l'IKUF viene utilizzato per finanziare i salari dei dipendenti che intraprendono una formazione continua, che non deve essere necessariamente correlata alle necessità dell'azienda, di due settimane. Nel settore del metallo, i fondi per la formazione erano già stati creati negli anni '90.

---

<sup>32</sup> Esistono leggere differenze tra il coinvolgimento delle parti interessate riguardo IVET e la formazione e l'apprendimento per gli adulti. Ad esempio, i consigli rispettivi il Consiglio nazionale per la formazione professionale e il consiglio nazionale per la formazione e l'apprendimento continui. Anche i comitati di contrattazione (specifici) composti da partner sociali del settore a livello nazionale divergono leggermente in numero e composizione. Oltre agli organi citati, il Consiglio per la formazione sul mercato del lavoro e l'autorità nazionale per il mercato del lavoro sono coinvolte nelle problematiche relative alla formazione.

## 2.2. Pratiche: Esempi di iniziative specifiche

Un piano nazionale adattato alla situazione di crisi é la **rotazione del posto di lavoro**. In Danimarca, gli accordi per la rotazione del posto di lavoro , dove due persone condividono un unico posto di lavoro a tempo indeterminato su base di accordo volontario e comprendente formazione e apprendimento professionale, esistono già da diversi anni. Di recente, il gruppo target era limitato a lavoratori qualificati o meno e aziende che per utilizzarlo ricevevano un sussidio speciale per la rotazione del posto di lavoro che contribuiva al pagamento delle retribuzioni e ai costi di formazione.

Riguardo al trasferimento di conoscenze all'interno delle aziende, si può dire che organizzarlo é responsabilità di ogni singola azienda. Per questo, i seguenti casi di studio aziendali dovrebbe stabilire esempi di buona pratica in questo ambito da una parte e illustrare l'istituzione delle strutture nazionali fin qui descritte dall'altra.

### « Grundfos: Concentrarsi sulle persone e sull'innovazione »

*Grundfos é un produttore internazionale e fornitore di soluzioni tecnologiche avanzate per il pompaggio dell'acqua che ha sede in Bjerringbro, Danimarca. Alla fine del 2011, la società occupava oltre 17000 dipendenti in tutto il mondo, di cui circa 4000 negli stabilimenti e sedi danesi. In previsione di una futura mancanza di manodopera qualificata, Grundfos segue un approccio proattivo già da molti anni. L'apprendimento continuo e lo sviluppo dell'individuo sono una parte integrante della cultura organizzativa e sono pronti a investire in questo. Grundfos ha inoltre istituito una vasta gamma di processi e modelli che puntano a sostenere il trasferimento interno di conoscenza e esperienza:*

*- Piani di **Mentoring** che riguardano ad esempio il mentoring per i nuovi dipendenti. I dipendenti appena reclutati spesso sono attribuiti a un dipendente anziano che funge da mentore per il giovane dipendente.*

*- **La rotazione sul posto di lavoro e nei diversi siti del gruppo:** Grundfos fa ruotare le persone anche all'internazionale in modo da trasferire le conoscenze di procedure e processi tra i siti di produzione e consentire lo sviluppo delle persone allo stesso tempo. Ad esempio, l'azienda offre un programma di scambio internazionale ai propri apprendisti.*

### « Bang & Olufsen: Miglioramento continuo e formazione per tutta la vita »

***Bang & Olufsen (B&O)** sviluppa e produce una vasta gamma di prodotti audio e video come televisori, altoparlanti, sistemi per l'ascolto della musica, telefoni o prodotti multimediali . L'azienda impiega attualmente circa 2000 dipendenti, la maggior parte presso la sede principale e gli stabilimenti di Struer, Danimarca. L'età media dei lavoratori addetti alla produzione di B&O é di circa 40 -42 anni.*

*- Un **processo di rotazione del lavoro** .*

- **Team misti di lavoratori qualificati o tecnici, da una parte e ingegneri, dall'altra (le due professionalità tipiche di B&O).**
- **Un'azienda con un team di formazione, composto da rappresentanti della dirigenza e rappresentanti sindacali, che si riunisce ogni due o tre mesi per discutere bisogni, requisiti e obiettivi in competenze e qualificazioni.**

### 2.3. Valutazione e prospettive

La Danimarca è un paese con una forte tradizione di formazione continua che focalizza lo sviluppo del paese verso una società leader nelle conoscenze con vantaggi competitivi basati su una manodopera qualificata. Questo approccio viene promosso con un sistema comprensivo delle strategie nazionali, politiche concrete e appropriato quadro legislativo. Allo stesso tempo, l'economia danese e in particolare il settore manifatturiero del paese, settore della metallurgia compreso, sono stati colpiti duramente dalle recenti crisi economica e finanziaria. Ciò implica un impatto negativo sull'occupazione. Sebbene prima della crisi, una carenza in manodopera specializzata era già apparente, l'occupazione non è ancora tornata ai livelli precedenti alla crisi. Diventa più che mai cruciale investire nello sviluppo delle persone, puntando in particolare ai lavoratori poco qualificati o non qualificati a fronte dell'invecchiamento della forza lavoro e per facilitare il trasferimento di conoscenze dai dipendenti più anziani a quelli più giovani, per poter rimanere competitivi.

Si tratta di una caratteristica distintiva del sistema danese in cui i partner sociali hanno un ruolo privilegiato nella gestione, nello stabilire le priorità, lo sviluppo, l'organizzazione e assicurare la qualità dei programmi di formazione e apprendimento. Questa stretta cooperazione e coordinazione dovrebbe garantire la coerenza tra istruzione e formazione da una parte e possibilità occupazionali dall'altra.

I casi aziendali qui presentati offrono ottimi esempi dell'istituzione attiva dell'apprendimento per tutta la vita e delle strategie di gestione delle conoscenze che comprendono un ruolo attivo dei partner sociali con un'influenza a livello aziendale, locale e nazionale. Idealmente, lo sviluppo delle competenze non riguarda unicamente le abilità relative al lavoro ma anche capacità e competenze generali e personali in linea con le esigenze generali del mercato del lavoro e prende in considerazione anche le ambizioni e le esigenze specifiche degli individui. Strumenti quali le discussioni annuali con i dipendenti o i piani di formazione per ogni singolo dipendente da una parte, e i modelli di mentoring dall'altra sembrano sostenere il processo di creare, trattenere e trasferire le conoscenze nel modo più appropriato.

Poi, le aspettative permanenti in termini di flessibilità e formazione per tutta la vita possono diventare delle sfide per alcuni, soprattutto coloro che hanno già incontrato difficoltà nel sistema scolastico e le persone anziane. Una delle principali sfide per il successo dell'istituzione di programmi e iniziative per promuovere lo sviluppo continuo delle persone e per facilitare il trasferimento di conoscenze resta quindi la motivazione di tutti. I sindacati come le aziende dovrebbero provare a prenderla in considerazione mentre sviluppano processi e corsi di formazione.



### 3. Francia<sup>33</sup>

#### 3.1. Diagnosi della situazione del paese

***Il settore metallurgico in Francia messo a confronto con un processo congiunto di deindustrializzazione e di invecchiamento del suo personale a contratto.***

Da diversi decenni, la Francia subisce un processo di deindustrializzazione che si traduce in una conseguente perdita di posti di lavoro industriali. Il settore metallurgico, così come definito in campo statistico INSEE, ha perso circa 264.000 posti di lavoro diretti tra il 1990 e il 2000. Tra il 2000 e il 2008, sono stati tagliati 208.000 posti di lavoro supplementari, ai quali si aggiungono 80.000 posti di lavoro tagliati durante la crisi del 2008-2009. In totale, sono 623.000 i posti di lavoro persi tra il 1990 e il 2010, ovvero il 31% dell'occupazione totale nel settore in due decenni.

Tra le branche che hanno particolarmente sofferto per le evoluzioni degli ultimi anni figurano la metallurgia e la lavorazione dei metalli, le industrie meccaniche, la costruzione ferroviaria e alcuni segmenti dell'industria delle apparecchiature elettriche, elettroniche e domestiche.

Così come molte branche industriali, la metallurgia si trova direttamente di fronte a un invecchiamento della sua manodopera. La percentuale di lavoratori di 50 anni e oltre è anche più elevata nei settori della metallurgia rispetto alla media dell'economia francese. Già nel 2009 (ultimo anno disponibile), tra il 28% e il 32% del personale dei vari settori della metallurgia aveva più di 50 anni. Questi stessi lavoratori oggi hanno più di 53 anni. Circa un terzo dei dipendenti andrà quindi in pensione entro il 2020.

La sfida demografica sembra più difficile per i settori della metallurgia e della lavorazione dei metalli, per l'industria automobilistica, per la costruzione navale, per il settore aeronautico e ferroviario.

Inoltre, l'invecchiamento che ha conosciuto nel periodo la piramide delle età è indicativo di un ritardo nelle assunzioni di questi ultimi anni. Un ritardo che le aziende dovranno recuperare a medio termine, ma in un tempo e a un livello non prevedibili. Un fenomeno di recupero la cui portata sarà demoltiplicata da maggiori esigenze in termini di assunzione di giovani diplomati.

#### ***La metallurgia si trova esposta a un notevole rischio di perdita di competenze***

Questa constatazione pone la metallurgia tra i settori di attività che, messi di fronte alla sfida demografica (invecchiamento della manodopera e massicci pensionamenti), sono esposti a un rischio particolarmente notevole di perdita di competenze, nella misura in cui i lavoratori più grandi sono spesso i più anziani e i più esperti.

<sup>33</sup> Country enquirer and redactor: Dominique Caboret (Syndex) - 2012

La metallurgia si trova, quindi, di fronte alla necessità di implementare un processo rafforzato di trasmissione intergenerazionale di competenze e know-how, sia per anticipare i pensionamenti che continueranno nei prossimi anni, sia per colmare la perdita di competenze in un contesto di rinnovo della manodopera che è già avvenuto.

La questione del trasferimento di know-how, in Francia, si pone in un contesto caratterizzato sia dall'elevato tasso di disoccupazione giovanile sia dal basso tasso di attività dei senior, in particolare per coloro che hanno oltre 60 anni (il 18% nel 2010 contro il 31% per l'Unione europea e il 32,5% nella UE-15), nonostante le varie misure adottate per conservare il posto di lavoro ai lavoratori anziani.

### ***Il rilancio della formazione in alternanza grazie agli incentivi dello Stato e delle parti sociali***

In Francia, coesistono contemporaneamente due dispositivi di formazione in alternanza, per i giovani dai 16 ai 25 anni: l'apprendistato, spinto da incentivi regionali e statali, e i contratti di professionalizzazione, sotto la sola responsabilità delle parti sociali e della contrattazione settoriale.

Meglio disciplinato dalla tutela pubblica e beneficiando di incentivi fiscali più favorevoli, l'apprendistato rientra nell'istruzione, nel senso che rappresenta una continuazione della formazione iniziale ed è "una forma di istruzione basata sul contratto di lavoro e due luoghi di formazione".

Diverse leggi in Francia hanno contribuito a rivitalizzare la formazione in alternanza mediante aiuti finanziari alle imprese e una rivalutazione dello status dell'alternanza: la legge sulla modernizzazione sociale del 2002, la legge sulla programmazione per la coesione sociale di gennaio 2005, la legge Cherpion del 29 luglio 2011, che prevede il passaggio dal 3 al 4% della quota di apprendisti per le aziende con oltre 250 dipendenti. Secondo questa legge, gli apprendisti hanno anche un nuovo status.

Anche le parti sociali hanno svolto un ruolo significativo nello sviluppo delle politiche sulla formazione in alternanza, che hanno inoltre portato al nuovo quadro legislativo e regolamentare.

L'accordo nazionale interprofessionale (ANI) del 5 ottobre 2009, relativo allo sviluppo della formazione per tutta la vita professionale, la professionalizzazione e la garanzia delle carriere, stabilisce nuovi legami tra le logiche di alternanza e la garanzia delle carriere.

## **3.2. I dispositivi più utilizzati**

### ***La formazione in alternanza, un mezzo fondamentale per il trasferimento di competenze e know-how***

Nella metallurgia, la formazione in alternanza è tradizionalmente una delle principali fonti di assunzione per le aziende. Inoltre, nel corso degli ultimi anni, il settore metallurgico ha registrato una significativa crescita della percentuale di apprendisti rispetto all'organico

totale delle aziende (quest'ultimo è passato dall'1,7 al 2,0% dei dipendenti tra il 2008 e il 2010).

L'apprendistato si estende a tutti i livelli di qualifica e in tutti i settori:

- se, da molti anni, si è fortemente sviluppato per il reclutamento di giovani in possesso del CAP (certificato di idoneità professionale) o del BAC (diploma), oggi riguarda tutti i livelli di qualifica, con un significativo aumento soprattutto per gli ingegneri;
- le aziende assumono in effetti apprendisti per tutte le funzioni aziendali: nella produzione, ma anche nelle attività amministrative, nella logistica, ecc.

La formazione in alternanza è riconosciuta da molte aziende come un buon dispositivo per il trasferimento di know-how e di competenze poiché questo dispositivo associa formazione teorica e trasferimento di know-how sul lavoro. Rappresenta anche una risposta adeguata:

- per le professioni aperte alla manodopera straniera (saldatore, calderaio, ecc.);
- per le professioni che necessitano la trasmissione di know-how sul lavoro.

#### **ACE Normandia**

*Le parti sociali e i dipendenti concordano sull'importanza della formazione in alternanza, prima modalità di assunzione nel bacino occupazionale in questione. Si tratta di un buon dispositivo di formazione per tutte le categorie di qualifiche e diplomi, incluso gli ingegneri. Questo dispositivo permette di garantire una reale formazione professionale, con un trasferimento di competenze sul lavoro, e di fidelizzare i dipendenti all'interno dell'azienda. Questa politica deve essere generalizzata a seconda dei rappresentanti sindacali, ma con un vero e proprio status di responsabile dell'apprendistato e di tutor. Inoltre, il periodo di formazione in alternanza dovrebbe essere completata da un proseguimento dell'attività in binomio e sul luogo di lavoro.*

*In ACE Normandia, la percentuale di successo è del 100 %, e quella degli apprendisti, nel 2012, è del 5 %.*

#### **Tuttavia, un'insufficiente integrazione degli apprendisti nell'azienda**

Tuttavia se, in generale molte aziende si sono impegnate ad aumentare la percentuale di apprendisti nel proprio organico, i risultati in termini di integrazione e di occupazione restano ancora molto incerti.

*Ad esempio, i risultati di Thales in termini di integrazione degli apprendisti sono molto bassi, mentre la politica di formazione in alternanza si rivela superiore allo standard stabilito per il settore metallurgico.*

Molte aziende metallurgiche preferiscono, quindi, reclutare profili che possono essere assunti direttamente, senza lo sforzo richiesto dalla formazione interna. È, pertanto, probabile che possa nascere una forte tensione tra i responsabili operativi, che vogliono competenze chiavi in mano, e le risorse umane che, per alcune di queste, desiderano sviluppare la formazione all'interno dell'azienda e, infine, i vincoli imposti dai gruppi in termini di economia e di orientamenti strategici.

La prospettiva di un aumento delle qualifiche, osservato da CEREQ, pone questioni circa la modalità di gestione del rapporto tra formazione e occupazione che si è gradualmente imposta nel settore e che è caratterizzata da un crescente divario tra il livello di istruzione degli individui e il livello di qualifica dei posti di lavoro. Le domande riguardano:

- le relazioni tra i giovani dipendenti e quelli più esperti in seno al collettivo di lavoro;
- il rischio di blocco della carriera in una situazione di titoli di studio superiori che non riflette necessariamente una maggiore qualifica del posto di lavoro;
- e, infine, la questione del futuro e dell'inserimento di giovani privi di qualifiche, in una situazione contrassegnata dalla riduzione della categoria degli operai non qualificati.

### **3.3. Il tutorato: realtà diverse**

#### ***Il tutorato come mezzo di trasmissione di know-how e competenze tra giovani dipendenti e senior***

Spesso implementato nell'ambito delle formazioni in alternanza, ma non soltanto, il tutorato è generalmente, in Francia, un dispositivo che favorisce l'accoglienza e l'integrazione in un'azienda, nella prospettiva di un inserimento sociale, professionale o di qualifica.

Le aziende integrano sempre di più il tutorato come mezzo di trasferimento di competenze e di know-how dai lavoratori più anziani e con maggiore esperienza verso gli apprendisti o i nuovi arrivati, riconoscendo che si tratta di un dispositivo essenziale per la trasmissione di know-how.

Nella metallurgia, molti accordi hanno contribuito a rafforzare l'importanza della trasmissione di know-how e competenze attraverso il tutorato e, in particolare, grazie alle conoscenze e alle competenze dei lavoratori più anziani.

Accordo del 4 dicembre 2009 relativo all'occupazione dei senior nella metallurgia, accordo nazionale del 1° luglio 2011 relativo alla formazione professionale continua, ma anche accordo del 17 maggio 2010 relativo alla GPEC nella metallurgia.

Inoltre, il governo francese intende presentare, entro la fine del 2012, un progetto di legge sul contratto di generazione (cfr. riquadro specifico, cap. 1).

#### ***Il tutorato, un dispositivo interno di sviluppo e mantenimento di competenze e know-how***

Il tutorato rappresenta anche una leva interna di sviluppo e mantenimento di competenze e know-how.

Così, presso Thales, è stata sviluppata una procedura di trasferimento delle competenze attraverso il tutorato per le professioni più deboli o per le competenze che potrebbero conoscere rotture tecniche o tecnologiche, mediante l'implementazione di passaggi tra formazione e professione che consentono ai dipendenti di orientarsi verso nuovi settori e competenze (cfr. riquadro specifico, cap. 1).

***Tuttavia, il tutorato non beneficia in generale di un vero e proprio status in seno alle aziende***

Nel caso dell'apprendistato e del contratto di professionalizzazione, non esiste un vero e proprio status di tutore o di responsabile dell'apprendistato, ma un quadro legislativo accompagnato da accordi settoriali e aziendali. Pertanto, nella metallurgia, i responsabili dell'apprendistato hanno l'obbligo di essere formati.

Complessivamente, le aziende fanno ricorso al tutorato come mezzo di trasferimento di know-how e competenze senza però riconoscere uno status al tutore e al dispositivo in generale: i tutor non hanno ricevuto formazione, non dispongono di mezzi né di tempo da dedicare, e il tutorato si basa sulla disponibilità dei dipendenti o sul ruolo del collettivo di lavoro come vettore per la trasmissione di know-how. Eppure, tutte le parti sociali sono concordi sul fatto che la formalizzazione di un tempo da dedicare al tutorato è essenziale.

Tra le migliori pratiche, si segnalerà l'accordo attuato in seno ad Airbus sull'accoglienza sul posto di lavoro di un nuovo arrivato per tutorato/formazione in alternanza (febbraio 2012), un accordo che riguarda il tutorato dei nuovi arrivati (reclutamento esterno, mobilità interna o funzionale) e include le disposizioni generali relative alla formazione in alternanza.

***Airbus: accordo sull'accoglienza sul posto di lavoro di un nuovo arrivato (febbraio 2012)***

*L'accordo riguarda il tutorato dei nuovi arrivati e include le disposizioni generali relative alla formazione in alternanza. Il tutore, preferibilmente scelto tra i più anziani, ha l'incarico di portare il nuovo arrivato alla propria autonomia professionale (nuovo arrivato: reclutamento esterno, mobilità interna o funzionale). Viene stabilito un programma di formazione sul posto di lavoro che include la trasmissione delle conoscenze e del know-how necessari all'esercizio della professione. I tutor vengono scelti preferibilmente tra il personale senior (cfr. accordo Senior), ma rispondono a un profilo specifico (esperienza, competenza, capacità pedagogiche, disponibilità al volontariato e motivazioni). L'identificazione di potenziali tutor avviene durante il colloquio annuale e le ispezioni del personale e dà luogo a elenchi di potenziali tutor per ciascuna attività. I tutor ricevono una formazione che descrive i fondamentali dell'incarico. Prevede la possibilità dell'implementazione del tutorato inverso (trasmissione di know-how da parte degli allievi).*

*Condizioni dell'attuazione:*

- *tutore e allievo appartengono allo stesso servizio o allo stesso reparto e con lo stesso orario di lavoro (lavoro in team);*
- *ogni tutor ha un massimo di due nuovi arrivati ma potrebbe arrivare ad averne otto se esercita a tempo pieno (tutorato collettivo);*
- *un credito di ore viene assegnato nelle lettera d'incarico: il tempo assegnato è, in media, di 120 ore, di cui 80 ore sono destinate al tutorato.*

*Il programma di formazione sul lavoro viene stabilito dopo la verifica delle conoscenze e ogni anno vi è un controllo dell'attività tutoriale attraverso la commissione formazione del CAE.*

### **3.4. Lavoratori interinali e in subappalto e la questione del trasferimento di know-how**

In generale, gli interinali non beneficiano di misure di trasferimento di know-how, mentre il lavoro interinale rappresenta la principale modalità di inserimento dei giovani nel mondo del lavoro del settore metallurgico, secondo il CEREQ.

Inoltre, in un contesto contrassegnato dall'esternalizzazione di parti intere di attività in alcuni settori (automobilistico, aeronautico, ecc.), si pone con forza la questione del rischio di perdita di competenza dei lavoratori in subappalto, ma anche dei committenti.

Così, l'organizzazione della produzione, tra grandi committenti e lavoratori in subappalto, porta a una necessaria riflessione circa la condivisione degli sforzi di formazione e, in particolare, di formazione in alternanza. La grande azienda, attraverso la formazione in alternanza, potrebbe diventare il luogo di formazione per l'acquisizione di know-how corrispondente alle esigenze delle PMI del territorio.

Una politica verso la quale si orienta il comitato strategico del settore aeronautico e che ritroviamo anche nel quadro della "Charte automobile" (Carta per il sostegno alle aziende del settore automobilistico e ai loro dipendenti):

- il progetto volto a fissare la quota di apprendisti al 5 % è approvato. Si è deciso che l'obiettivo del CSF di passare da 4.000 a 6.000 apprendisti nel perimetro delle aziende aderenti al GIFAS nel 2015, per il momento viene mantenuto;
- evoluzione giuridica dei percorsi condivisi di apprendistato con un progetto di decreto che snellisce e chiarisce il quadro normativo della mobilità tra le imprese degli apprendisti. Tale progetto consentirà ai gruppi aeronautici di realizzare, a partire dal rientro 2012, partnership con PMI nel settore della formazione in alternanza, al fine di favorire l'assunzione di giovani nelle professioni aperte alla manodopera straniera.
- Obiettivo del 5 % di apprendisti presso Airbus entro il 2015.

### **3.5. Una sensibilizzazione alla gestione previsionale dei posti di lavoro e delle competenze che resta limitata in numerose aziende**

Se la sensibilizzazione alla GPEC aumenta nella metallurgia, resta spesso limitata ai grandi gruppi.

Dal punto di vista giuridico, solo le aziende o i gruppi aziendali il cui organico è pari o superiore a 300 dipendenti devono, ogni 3 anni, aprire una trattativa sull'implementazione di un dispositivo di gestione previsionale dei posti di lavoro e delle competenze, nonché sulle misure di accompagnamento.

Il ruolo del settore è quello di invogliare le aziende e gli attori interessati a entrare in questa procedura, anche se non hanno alcun obbligo in materia, cfr. accordo del 17 maggio 2010 relativo alla GPEC nella metallurgia (vedere anche l'articolo L. 2241-4 del Codice del Lavoro e ANI del 14 novembre 2008).

D'altronde, nei grandi gruppi dove possono esistere buoni accordi (Thales, l'aeronautica ad esempio), si traducono raramente in piani di azioni pari alle potenzialità di questi ultimi.

Tali accordi consentono, tuttavia, l'implementazione graduale di strumenti specifici di previsione circa la tendenza dell'occupazione e delle competenze, soprattutto attraverso la generalizzazione dei colloqui individuali e professionali, l'elaborazione di matrici di competenze, di analisi dell'evoluzione delle professioni e dei posti di lavoro, nonché i vari strumenti sviluppati in Thales o Airbus.

Possono servire come base per l'elaborazione dei piani di formazione e per il mantenimento, mirato o meno, di alcune competenze così come per una politica di evoluzione professionale e di sviluppo di competenze in seno all'azienda (è il caso di ACE Normandia, che ha adottato una vera e propria politica di GPEC senza accordo).

#### ***Thales e l'accordo europeo IDEA sulla previsione***

*L'accordo IDEA del 17 giugno 2009 pone il principio di una politica delle Risorse umane definita come inserita in un principio aziendale "discente" e che deriva dal "concetto di sviluppo professionale".*

*Questo accordo europeo, firmato con la Federazione europea dei metalmeccanici (FEM) ha come obiettivo il miglioramento dello sviluppo professionale tramite un'effettiva procedura di previsione (IDEA). Un secondo accordo europeo riguardante la manutenzione annuale dell'attività (TALK) è stato firmato il 14 aprile 2010. Questi accordi riguardano oltre 57.000 dipendenti distribuiti in undici paesi europei e sono stati elaborati sulla base delle migliori pratiche individuate nei vari paesi. Ciascuno di essi ha dato luogo a una trattativa europea che ha interessato la Direzione delle Risorse Umane (DRU) del gruppo e le DRU dei paesi interessati, nonché i rappresentanti sindacali di questi paesi, il tutto sotto l'egida della FEM. L'accordo IDEA prevede l'attuazione di un processo annuale previsionale che associa i rappresentanti del personale alle prospettive di evoluzione occupazionale. Inoltre prevede, per tutti i lavoratori europei di Thales, strumenti di sviluppo professionale che consentiranno a ciascun di loro di diventare protagonista del proprio futuro professionale. L'accordo prevede 25 azioni specifiche che vengono gradualmente distribuite negli undici paesi europei.*

## 4. Italia<sup>34</sup>

### 4.1. Diagnosi della situazione nazionale

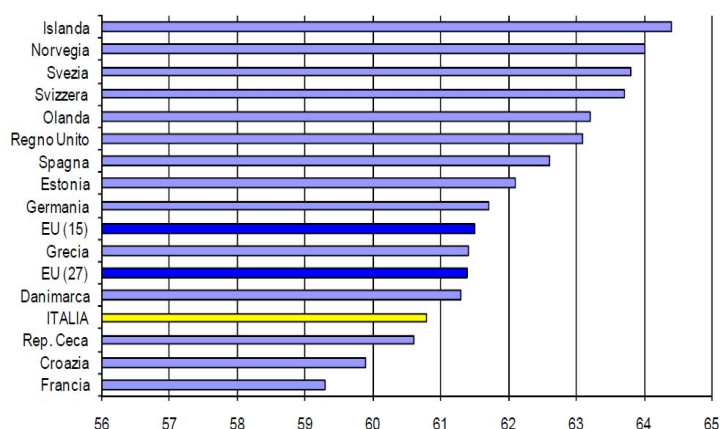
#### Alcuni dati sui lavoratori maturi (dati UNFPA; ISTAT/CNEL, 2012)

- L'Italia é uno dei paesi con la più vecchia popolazione: 27% su 60 (2° posizione mondiale). La speranza di vita alla nascita: 82 anni (6° posizione mondiale). La speranza di vita in salute (2° posizione mondiale).
- Nel gruppo di età 50-64 il tasso di disoccupazione era di 3,9% (7.7% uomini; 9.7% donne) nel 2011; il tasso di occupazione é del 39% (56% di media nazionale), in costante aumento (era del 29% nel 1999) ma ancora al di sotto dell'obiettivo di Lisbona 2010 e Stoccolma (50%)
- Il 64% dei lavoratori più anziani sono subordinati con contratti a tempo indeterminato, il 30% sono lavoratori autonomi, il 6% lavoratori atipici o a tempo determinato.
- Il basso tasso di occupazione riflette i bassi livelli storici di istruzione, in particolare per la popolazione in età matura. Il numero di lavoratori italiani con il solo livello di scuola elementare (36%) é il più alto rispetto al resto dell'UE.
- Tra i lavoratori più anziani esiste anche una seria ignoranza digitale, che riguarda il 47% del segmento.
- In tempi di crisi, la percentuale di lavoratori occupati oltre i 55 anni sta crescendo rapidamente (+5,6% nel 2011/2010), mentre crolla tra i giovani (16-34), dove il tasso di disoccupazione é uno dei più alti in UE (35%) e il tasso di occupazione crolla dal 42% del 2000 al 27% del 2011.

#### Gestione dell'invecchiamento: politiche e pratiche

Le politiche relative ai lavoratori più anziani si sono concentrate maggiormente e esclusivamente all'età legale per la pensione. Il sistema pensionistico riformato negli anni '90 (l'ultima riforma é datata dicembre 2011) hanno fatto salire l'età della pensione, che già sta per essere unificata a 66-67 anni per entrambi i sessi. Uno dei limiti più alti del mondo.

Le riforme del mercato del lavoro che hanno introdotto nuovi itipi di contratti flessibili studiati anche per incoraggiare i datori di lavoro e i



Fonte: Eurostat 2010

Età media di fuoriuscita dal lavoro (in %): dal basso all'alto

<sup>34</sup> Investigatore e redattore del paese: Salvo Leonardi (IRES) - 2012



lavoratori più anziani a restare più a lungo o rientrare al lavoro (azioni in favore di persone svantaggiate; condivisione del lavoro e lavoro part time, lavoro per progetto); nuove forme di apprendistato e tutorato.

La creazione di fondi professionali bilaterali punta al costante miglioramento del capitale umano, anche per i lavoratori più anziani, la cui permanenza al lavoro è soprattutto minacciata da competenze obsolete.

Le contrattazioni collettive sono lo strumento più efficace per raggiungere l'obiettivo di gestione consensuale a livello del posto di lavoro.

Ma le migliori pratiche a tale livello, sia in termini normativi che in termini di esperienze sembrano ancora rare.

## 4.2. PFPC e disposizioni sul trasferimento delle conoscenze

### PFPC

#### Da un rapporto ISTAT-CNEL sul mercato del lavoro 2011-2012

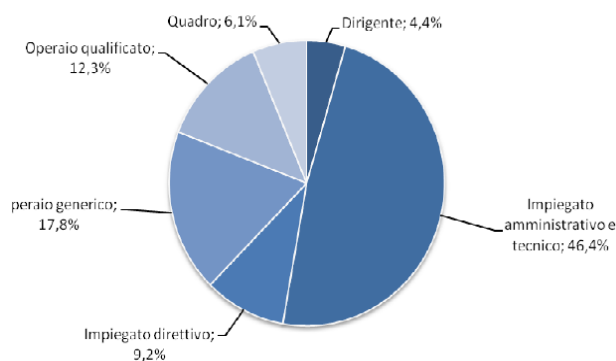
- La forza lavoro italiana, dove il manifatturiero pesa per il 20% non è equilibrata per i posti di lavoro con poca qualifica.
- Basso livello di valorizzazione del capitale umano
- Molti lavoratori (5,7mln) soprattutto giovani, sono sovraqualificati per il posto che occupano.
- Lavoro / istruzione / competenze che corrispondono di più a lavoratori più anziani.
- La crisi dell'industria sta colpendo profili di lavoratori mediamente qualificati.
- Predominano trasferimenti di conoscenze e formazioni sul lavoro informali.
- Esistono molte difficoltà a reperire profili medio alto qualificati.

#### Dal rapporto ISFOL sui piani di formazione professionale continua (PFPC), 2010:

- Solo una media del 6% di dipendenti ha preso parte ad alcuni PFPC, meno che la media dell'UE dei 27 (9%) e molto inferiore rispetto a paesi come Danimarca, Gran Bretagna o Paesi Bassi.
- Ditte con più di 10 dipendenti che organizzino attività di formazione sono solo il 36% (27% se oltre i 54 dipendenti)
- Il PFPC nel settore manifatturiero riguarda il 31%
- Il PFPC coinvolge soprattutto lavoratori che appartengono alla classe di età centrale: 35-44 anni. Solo il 4.8% degli uomini e il 3.4% delle donne di oltre 54, al di sotto della media UE di 10% e lontana dal 15% previsto da "Europe 2020".

- Il PFPC coinvolge soprattutto lavoratori con un'istruzione medio alta. La maggioranza dei partecipanti al PFPC sono dipendenti a livello di impiegati e quadri (44%), mentre operai e lavoratori poco qualificati sono molto meno coinvolti (26%)

**Partecipanti PFPC per tipologia di dipendenti (quadri dirigenti, quadri intermedi e impiegati,**



- Con le esclusioni di PFPC obbligatori per H&S, la maggior parte dei corsi hanno come contenuto lo sviluppo di competenze personali (27,7%), di gestione (26,7%), per i servizi alla persona (22,4%), tecnologia (20,9%), ICT(14%)
- 84% del PFPC sono per aggiornare le competenze; 78% per aumentare la competitività; solo il 20% per facilitare il ricollocamento.

### **La riforma dell'apprendistato**

Il 28 luglio 2011, il governo italiano ha approvato una riforma dell'apprendistato (Decreto legislativo N. 167/2011)

Per tutti i settori sono previsti tre tipi di contratti a tempo indeterminato.

- **Apprendistato di formazione** per i giovani di età tra i 15 e 25 anni (sarà possibile sostituire la scuola obbligatoria a partire dai 15 o 16 anni con un apprendistato. Il contratto può durare un massimo di tre anni (quattro in caso di diploma quadriennale regionale) Il programma di formazione per questi tipi di apprendistato verrà stabilito dalle regioni, in collaborazione con il Ministero del Lavoro.
- **Apprendistato professionale** adattato a giovani tra i 18 e i 29 anni che richiedono un tipo di formazione professionale . Questa forma di contratto può essere utilizzato anche nel settore pubblico. Il contratto non può durare oltre i tre anni (cinque per gli artigiani). La lunghezza minima del contratto e tipo di formazione verranno stabiliti negli accordi collettivi e intersettoriali. La formazione organizzata dall'azienda dell'apprendista integrata con programmi di formazioni pubbliche finalizzate a fornire competenze professionali di base, un massimo di 120 ore ripartite sui tre anni di apprendistato.
- **Apprendistato per la formazione avanzata e ricerca** per le persone che richiedono formazioni professionali di alto livello nel campo della ricerca, dottorati o per aderire ad associazioni professionali. Questa forma di apprendistato si rivolge a giovani tra i 18 e i 29 anni e può essere utilizzato anche nel settore pubblico. La regolamentazione e la lentezza dell'apprendistato viene stabilita dalle regioni, in accordo con le

associazioni padronali regionali, università, istituti tecnici e professionali e altre istituzioni di formazione e ricerca.

- In tutti i casi, viene prevista la presenza di un **tutor**

### 4.3. Lavoratori anziani, trasferimento delle conoscenze e politiche aziendali

In Italia solo poche aziende hanno un programma specifico per il trasferimento delle conoscenze dai lavoratori più anziani ai nuovi assunti. Le aziende, quando sollecitate, si lamentano del serio rischio di perdita di ricchezze in risorse umane necessarie a contrastare l'attuale sfida di competitività internazionale. Tuttavia, raramente vengono prese le decisioni pratiche in linea con questa analisi.

Le aziende preferiscono investire direttamente in giovani lavoratori qualificati. La tentazione di liberarsi dalla manodopera più anziana - considerata più cara e meno produttiva - è forte, e porta alla sostituzione con lavoratori casuali giovani immigrati nel caso il lavoro sia pesante e poco qualificato oppure alla rilocalizzazione di siti e posti di lavoro.

### 4.4. Un punto di vista del sindacato

La fatica, la ripetitività, la mancanza di motivazione sono ragioni reali che portano i lavoratori anziani a preferire la pensione al prolungamento dell'attività lavorativa. Una vasta indagine condotta da FIOM -CGIL ha rilevato che la maggior parte del settore dell'impiantistica è ancora organizzato secondo modelli tayloristici, che provoca spossatezza fisica e mentale. La riduzione di questi fattori di disagio e rischio è non può essere dimenticata in qualsiasi politica che provi a prolungare la vita lavorativa delle persone.

I lavoratori più anziani sono discriminati dall'azienda nei PFPC. Nessuna politica del lavoro per il prolungamento della vita lavorativa può venire perseguita con onestà e giustizia sociale contestualmente.

Attraverso le negoziazioni, i sindacati hanno l'opportunità per cercare e trovare delle soluzioni collettive ma collettive senza mettere a repentaglio la possibilità dell'adattamento all'individuale - e del miglioramento delle condizioni lavorative dei lavoratori più anziani. In questa luce la CGIL ha chiamato i legislatori ad approvare una legge quadro nazionale per attivi maturi da implementarsi localmente via leggi regionali.

#### « G.D Bologna »

*La G.D (esiste fin dal 1993) è leader mondiale nella progettazione e produzione di sigarette e relative linee di imballaggio le più veloci e efficienti (ciclo del tabacco: dalla sigaretta unica all'imballaggio delle cartucce). G.D. è parte del gruppo industriale COESIA, di cui fanno parte 12 aziende specializzate nella produzione di macchine automatiche. G.D. impiega oltre 2225 dipendenti, circa 1650 dei quali nello stabilimento di Bologna. L'età media della manodopera è di circa 43 -45 anni.*

**- Un'attenta selezione dei nuovi assunti**

- Una **“giornata di benvenuto”** prima di essere formati: il nuovo assunto visita e gli sono spiegate le fasi del processo. Sono poi diventati l'obiettivo di diversi tipi di azione per il trasferimento delle conoscenze soprattutto nel Centro formazioni di G.D., con un mix di corsi teorici e pratici sul lavoro.

- **Formatori:** possono essere professori universitari, consulenti aziendali, ma anche i lavoratori più esperti (sono 16 e sono stati scelti tra gli ingegneri e i tecnici più esperti).

- **Un tutorato informale, con il supporto dei fari di lavoro e le convenzioni collettive** (il loro ruolo nella trasmissione delle conoscenze viene considerato molto importante)

#### **« KONE »**

KONE (fondata nel 1910) è uno dei leader mondiali della progettazione, produzione e manutenzione di ascensori, scale mobili e porte automatiche per mobili o costruzioni (People Flow). KONE ha circa 1700 dipendenti nel mondo. La produzione, limitata in Italia, è nello stabilimento di Pero (KONE Industrial), con i suoi 350 dipendenti. L'età media nazionale è circa 47 anni e oltre 55 ne hanno addirittura 50%. L'apprendimento e il trasferimento delle conoscenze viene effettuato in tre modi:

- **Una formazione nel centro formazione di Pero**

**Una formazione breve di aggiornamento sul posto**

**Un'esperienza sul lavoro**

Le forme di coaching, popolari in passato non si usano più. I sindacati chiedono da anni di creare dei legami tra anziani e giovani. Ma la società non ha raccolto la richiesta.

## 5. Polonia<sup>35</sup>

### 5.1. Diagnosi della situazione nazionale<sup>36</sup>

#### *Contesto nazionale*

Le previsioni per l'economia polacca del 2012 presentano una diminuzione del 2,5-3,0 % del tasso di crescita. Meno ottimistiche che nel 2011, le previsioni sullo sviluppo, quando la Polonia registra uno dei migliori tassi della UE 4,3% sono principalmente dovute alla recessione dell'Eurozona e alla riforma delle finanze pubbliche.

Nel settembre 2012, il tasso totale di disoccupazione registrato in Polonia era di 12,5%. Con oltre 38 milioni di abitanti, la Polonia ha uno dei più bassi tassi di occupazione della UE, il 56 per cento: nel primo trimestre del 2012, la popolazione attiva era di 17.9 milioni di persone (di cui 16,10 milioni di occupati e 1,9 milioni di disoccupati) e 14 milioni di inattivi.

Una delle maggiori difficoltà attuali dell'industria polacca è l'invecchiamento della popolazione e la sparizione di alcune professioni e competenze, insieme ai dipendenti che vanno in pensione, ma anche il declino della disponibilità di giovani lavoratori con un profilo professionale adeguato.

I problemi sono dovuti a:

- una serie di riforme del sistema educativo (lanciate negli anni 2000) che limitano il numero di scuole professionali;
- una carenza di cooperazione efficace tra le aziende e le scuole professionali nell'ambito dell'apprendistato;
- calo dell'interesse degli studenti per le scuole professionali,
- emigrazione dei polacchi con il più elevato livello di istruzione verso Europa occidentale.

<sup>35</sup> Investigatore e redattore del paese: Katarzyna Szczepanik (S-Partners) – 2012

<sup>36</sup> **Fonti**

- Cedefop, VET in Europa – Rapporto nazionale Polonia, 2011 Inchiesta sulla forza lavoro in Polonia, GUS, 2011
- Kwalifikacje zawodowe dziś i jutro (...)w sektorze hutnictwa i stali [Qualificazione professionale presente e futura (...) nel settore dell'acciaio polacco] BPI Polska/Warsaw School of Economics, Sgh, Solidarnosc, 2011
- Ocena sytuacji w przemyśle, [Valutazione della situazione nell'industria], MG, 2011, 2012
- Polish Steel Associazione polacca dell'acciaio, Sytuacja w Polsce i na świecie, [Situazione del settore della metallurgia in Polonia] Maggio 2012
- Annuario statistico industriale - Polonia, GUS, 2011
- Trappman V., Związki Zawodowe w Polsce [Sindacati in Polonia], F. Ebert Stiftung, 2012
- Worek B., Stec K., Szklarczyk D., Keler K., (2011), Kto nas kształci po zakończeniu szkoły [Chi ci educa dopo la scuola], rapporto delle indagini sugli organismi di formazione, comprende le statistiche su popolazione e datori di lavoro parte dello "Studio sul capitale umano" PARP, 2010 Warsaw.

### ***Il settore del metallo polacco***

Negli anni 2007-2009, risultato dalla crisi economica mondiale, il tasso di crescita delle vendite e dell'occupazione nel settore è crollato di oltre il 10%. Tuttavia, nella prima metà del 2010, l'andamento recessivo della produzione e dell'occupazione ha rallentato.

La quota in valore delle vendite (produzione industriale venduta) dei 5 settori studiati in questo progetto era del 32,5% nel 2011, rispetto al 31,7% del 2010.

nel frattempo, il declino del tasso atteso di crescita economica nel 2012 e una quota più ridotta della domanda nazionale e delle esportazioni in GDP, sarà inoltre accompagnata dal crollo del tasso di crescita del consumo dell'acciaio al livello del 3,0% a causa del rallentamento nei settori delle costruzioni e automobilistico.

Il settore del metallo polacco tra l'altro viene caratterizzato da:

- dominano aziende piccole medie (oltre il 90%), con il più grande gruppo che comprende le microaziende che impiegano meno di 10 dipendenti (80% delle aziende nel settore)
- presenza significativa di gruppi internazionali:
  - ▶ Arcelor Mittal nel ferro e l'acciaio ha circa il 70% della capacità produttiva di acciaio in Polonia.
  - ▶ Fiat, Opel e Volkswagen soprattutto per la produzione per l'export.
  - ▶ Samsung, Whirlpool, Bosch-Siemens, Indesit, Fagor, Electrolux che producono elettrodomestici e attrezzature elettriche, anche loro soprattutto per l'export.

## **5.2. Quadro legislativo della formazione e apprendimento professionale (FAP)**

La politica educativa, compresi formazione e apprendimento professionale, viene formulata e messa in atto al livello del Ministero nazionale dell'educazione.

L'apprendimento nelle scuole professionali è composto componenti teoriche (erogate dalla scuola professionale) e pratiche (fornite dai datori di lavoro, atelier e/ o laboratori scolastici, centri per la formazione continua ,ecc.). Lo studio pratico si effettua in forma di lezioni e pratica professionale, in condizioni di lavoro. L'oggetto delle informazioni e competenze acquisite durante le lezioni e la pratica, così come il numero di ore di queste attività, sono definite dal curriculum dell'occupazione data come stabilito dal Ministero nazionale dell'educazione.

Le fondamenta legali del sistema di formazione professionale in Polonia, dopo i cambiamenti socio economici nel 1989, sono state disposte dall'Atto del 7 settembre 1991 sul sistema educativo. Durante i 20 anni che hanno seguito l'adozione di questa legge, il sistema è stato spesso criticato in particolare per l'inadeguatezza in relazione alle reali esigenze del mercato del lavoro. Per di più, i cambiamenti della società, enfatizzano l'educazione generale ma anche quella superiore, portando a una svalutazione

dell'apprendimento professionale - e le relative ovvie implicazioni sulla disponibilità di manodopera qualificata.

Il sistema di formazione professionale é stato sostanzialmente riorganizzato con l'entrata in vigore dell'Atto del 19 agosto 2011, che modificava le disposizioni legali del 1991, in vigore a partire dal 1 settembre 2012. I cambiamenti introdotti dall'atto dovrebbero facilitare la transizione degli studenti dalla formazione al lavoro all'interno della professione, e la riconciliazione della formazione istituzionale e i corsi pratici. Con l'esaurimento delle contrattazioni sulle qualificazioni, le nuove fondamenta del programma devono inoltre consentire agli adulti di migliorare le proprie possibilità occupazionali o servire come riqualificazione professionale.

La modifica dell'Atto per l'educazione comprende tra gli altri:

- tutte le facilitazioni per l'acquisizione di apprendimento professionale e rendere il sistema del FAP più flessibile;
- creazione di possibilità per acquisizioni successive di qualificazioni richieste per occupazioni specifiche;
- la divisione delle occupazioni sulla base delle qualificazioni più importanti e la loro classificazione basata su qualificazioni comuni o relative in otto grandi aree professionali (ciascuna delle occupazioni viene descritta da una a tre classificazioni specifiche, mentre un'unica qualificazione può essere una componente di molte occupazioni);
- cambiamenti nell'organizzazione del sistema - alcune istituzioni cesseranno esistere (scuole secondarie specialistiche e scuole secondarie integrative, che adesso funzioneranno come istruzione generale post secondaria per adulti). In parallelo, le scuole professionali avranno la scelta di essere trasformate in centri di formazione e apprendimento professionale , con una più variegata offerta e migliorate opportunità per la cooperazione con i datori di lavoro.
- limitazione del numero di scuole per l'apprendimento professionale a livello di scuola secondaria superiore: quattro anni di scuola tecnica e due o tre anni di scuola professionale di base.

Il nuovo quadro legislativo no contiene nessuna disposizione che regoli i trasferimenti di esperienza individuale o collettiva dei dipendenti tra le generazioni. Solo la precedente funzione di " istruttori per la formazione pratica professionale" e " tutor" (cf. riquadro dedicato al cap. 1) possono essere collegati al trasferimento delle competenze , anche se ristretto al solo ambito della formazione dei giovani.

### **5.3. Pratiche comuni e trasferimento delle competenze**

Per prevenire la sparizione delle competenze, alcune aziende utilizzano il mentoring o il metodo del tutorato, che nelle aziende polacche é in molti casi informale. L'indagine sul campo conferma la diagnosi di esigenze sempre più crescenti in competenze e un modo di trasferire le competenze ampiamente inefficiente. Le caratteristiche seguenti sono i metodi tipici di trasferimento delle conoscenze nel settore della metallurgia:

- il mentoring e il tutorato non vengono formalizzati;
- il tempo per formare i giovani dipendenti non viene chiaramente definito dal datore di lavoro (questo é soprattutto il risentimento dei dipendenti, mentre il problema di una remunerazione supplementare per i mentor é stato citato per ultimo)
- i dipendenti non sono preparati al ruolo di tutor o mentor (i datori di lavoro non offrono ai propri dipendenti formazioni specialistiche per prepararli ad assumere il loro ruolo di coach o mentor);
- molto spesso la sola forma di riconoscimento da parte del datore di lavoro é un bonus (non garantito);
- la durata della formazione dei nuovi dipendenti é troppo limitata: secondo gli intervistati, il bisogno di ottenere rapidamente nuovi lavoratori si traduce in una formazione iniziale che duri il meno possibile, meno di quanto dovrebbe comunque, questo produce altri carichi e costituisce una minaccia;
- La mancanza di un sistema formalizzato di gestione delle competenze e di previsione del fabbisogno futuro; la difficoltà a pianificare i bisogni, sollevate sia dai datori di lavoro che dai dipendenti sono le seguenti:
  - ▶ la distanza tra i centri decisionali e i luoghi di produzioni: le decisioni sui cambiamenti della produzione compresi i licenziamenti, effettuati presso le sedi, sono inoltrate allo stabilimento con breve preavviso;
  - ▶ una imprevedibilità dei bisogni del mercato sul lungo termine;
  - ▶ una mancanza di conoscenze dei datori di lavoro riguardo ai benefici delle previsioni future sui bisogni e / o sistema di gestione delle competenze;
  - ▶ il costo della formazione.

Un'altra problematica relativa al trasferimento delle competenze sollevata dagli impiegati é il turnover dei dipendenti. Spesso, a causa di stipendi bassi, é difficile trattenere dipendenti correttamente qualificati, formati presso lo stabilimento. Esiste in certe aziende qualche buona pratica

**« Flextronics : un sistema di gestione delle competenze »**

*Il sistema di gestione delle competenze, sviluppato da Flextronics, si basa su un programma informatico a matrice di competenze. Le componenti principali del sistema sono:*

- *La base dati con le informazioni sulle competenze così come le formazioni passate e in programma di ciascun dipendente , aggiornata di continuo;*
- *Il sistema di valutazione dei bisogni futuri, valutazioni effettuate con riunioni periodiche del consiglio di amministrazione , il dipartimento delle risorse umane e i capi della produzione e degli approvvigionamenti;*
- *il dipartimento della formazione, dotata di sale , simulatori computer e video istituzionali;*
- *Gruppo di formatori, preparati ad assumere il proprio ruolo, e che aggiornano periodicamente le proprie qualifiche;*



- Gruppo di istruttori responsabili della formazione sul posto di lavoro; il loro tempo formazione e di lavoro é precisamente definito; ricevono remunerazioni supplementari per il tempo dedicato alla formazione dei nuovi dipendenti.

Il sistema consente di:

- Generare in qualsiasi momento una panoramica completa delle competenze in tempo reale dei dipendenti;

- Programmare formazioni ulteriori, comprese le situazioni dove é necessario lanciare rapidamente un nuovo tipo di produzione;

-- Migliorare la competitività dell'azienda rendendo possibile la risposta rapida alle esigenze dei clienti.

Le debolezze del sistema evidenziata dagli impiegati:

- L'investimento in formazione dei nuovi dipendenti non sempre paga ( gli stipendi dei giovani lavoratori sono troppo bassi per poter trattenere i dipendenti di talento);

- Difficoltà del ruolo di tutore:

- Formazione per i tutori troppo breve e troppo concentrata sulla teoria,

- Condizioni lavorative che rendono il contatto con i nuovi dipendenti difficile nel corso della formazione sul posto di lavoro,

- Durata della formazione dei nuovi dipendenti troppo corta;

La difficoltà nella gestione delle competenze, sollevate dai datori di lavoro, consiste nell'anticipare le competenze: l'imprevedibilità dei bisogni del mercato a lungo termine significa che lo sviluppo delle competenze non può essere programmato per più di un anno.

#### 5.4. Dialoghi sociale e gestione delle competenze

I partner sociali, sindacati compresi, sono generalmente coinvolti nel FAP a livello nazionale nella commissione tripartita per le problematiche socio economiche (Komisja Trójstronna ds. Społeczno-Gospodarczych), come a livello regionale e distrettuale (commissioni per il dialogo sociale e consigli per l'occupazione). Tuttavia, a livello aziendale, in generale, esiste una mancanza di coinvolgimento nella gestione delle competenze da parte dei rappresentanti dei dipendenti (compresi i consigli aziendali che esistono fino dal 2006).

Da una parte, esiste indubbiamente una mancanza di regolamenti che garantiscano ai rappresentanti dei dipendenti di poter partecipare nella gestione delle competenze. D'altra parte, sembra che nessun datore di lavoro o dipendente sia completamente convinto che la gestione delle competenze, compresa la previsione di bisogni futuri, dovrebbe essere parte del dialogo sociale a livello aziendale.

Le problematiche di aggiornamento e modifica delle qualifiche dei dipendenti tende a essere discusso in due casi a livello aziendale:

- nel caso di organizzazioni che rappresentano i dipendenti, che , nell'ambito delle buone pratiche del dialogo con il datore di lavoro, informarlo dei bisogni dei dipendenti riguardo alla formazione professionale;

- in situazioni eccezionali, come la ridondanza delle trattative, quando la riqualificazione protegge i dipendenti dal perdere il proprio lavoro.

## 5.5. Fondi di finanziamento

le misure esistenti relative alle fonti di finanziamento della formazione interna all'azienda sono ampiamente criticati dai datori di lavoro e non incoraggia l'istituzione di programmi formalizzati di formazione:

- L'Atto del 20 aprile 2004 sulla promozione dell'occupazione e le istituzioni del mercato del lavoro, assieme all'ordinanza del Ministero del lavoro e le politiche sociali per stabilire un fondo per la formazione nelle aziende, non funziona veramente: le aziende preferiscono creare e riservano i budget per le formazioni annuali piuttosto che stabilire dei fondi per la formazione. Esiste una connessione con una più grande flessibilità dei budget di formazione e la loro più facile adattabilità alla situazione aziendale rispetto ai fondi di formazione.
- Secondo la legge del 1 luglio 2009 sul facilitare gli effetti della crisi economica per i datori di lavoro e gli imprenditori, adottata il 22 agosto 2009 e ancora in vigore alla fine del 2011, finanziarsi dal fondo del lavoro è possibile per i datori di lavoro che investono nell'aumento delle competenze professionali dei propri dipendenti e abbiano un fondo formazione aziendale (come sopra).
- I fondi Ue , in particolare ESF: sono giudicati dai datori di lavoro inaccessibili perché richiedono la padronanza di complesse procedure burocratiche.

## 6. Regno Unito<sup>37</sup>

### 6.1. Diagnosi della situazione nazionale

#### *Contesto nazionale*

Le relazioni industriali in GB si basano sul concetto di volontarismo ed esistono pochi obblighi legali imposti ai datori di lavoro dallo stato. Gli obblighi dei datori di lavoro per formare e trattare con i sindacati a proposito delle formazioni sono stati ampiamente rimossi tra gli anni '80 e '90. Da questo, come conseguenza di tre decenni di *deregulation* delle relazioni industriali, il paesaggio delle relazioni industriali del Regno Unito è caratterizzato come uno di quelli in cui i datori di lavoro e i sindacati sono liberi di impegnarsi in contrattazioni collettive che solitamente vengono intraprese a livello aziendale in un ambito ampiamente sprovvisto di prescrizioni regolamentari e ciò comprende le azioni su apprendimento e competenze sul posto di lavoro.

La decentralizzazione delle contrattazioni collettive a livello aziendale ha ridotto il livello in cui i sindacati siano in grado di influenzare la politica aziendale e per questo influenzare le attività sul trasferimento di competenze e conoscenze. Inoltre il declino della copertura delle contrattazioni collettive e il restringimento dell'ambito in termini di soggetti discussi hanno entrambi complicato l'impatto di questa tendenza. Di conseguenza esistono molti pochi esempi dove i datori di lavoro e i sindacati si sono accordati in modo collettivo un processo di trasferimento delle competenze a livello settoriale e nazionale con la possibile eccezione del Servizio nazionale sanitario.

I sindacati del settore forniscono informazioni su quelle aziende nelle quali avviene trasferimento di competenze tra lavoratori più anziani e più giovani e gli esempi più rilevanti sono TATA Steel e Rolls Royce.

#### *Infrastruttura FAP*

Il sistema di FAP nel Regno Unito è strutturato con l'obiettivo che la richiesta di competenze dell'industria dovrebbe corrispondere alla disponibilità di qualifiche, costituite secondo gli standard richieste dall'industria. Il mezzo attraverso il quale la disponibilità incontra la richiesta di competenze sono i Consigli per competenze di settore, la cui copertura si estende virtualmente tutti i settori dell'economia. Per completare l'equazione del finanziamento dal governo per il FAP incanalato verso quelle qualifiche che incontrano una maggior richiesta nell'industria. I singoli dipendenti possono accedere al FAP via il proprio datore di lavoro che grazie a organismi di formazione è in grado di offrire un programma strutturato di formazione. I datori di lavoro può accedere al finanziamento per coprire parte o tutti i costi di formazione, a seconda dell'età del l'apprendista e loro formazioni precedenti.

---

<sup>37</sup> Investigatore e redattore del paese: David Tarren- 2012

**Plc medio del RU**

L'azienda media britannica effettua "troppo pochi investimenti ... sui propri dipendenti"<sup>38</sup>, risultante in un divario di produttività, del quale "un quinto o più ... risulta da una relativa mancanza di competenze del RU" (ibid). Meno del 50 per cento di tutti i posti di lavoro hanno la presenza del sindacato e meno di un terzo dei dipendenti hanno una retribuzione determinata da un contratto collettivo.<sup>39</sup> Perciò, il datore di lavoro medio britannico non offre abbastanza formazioni e si potrebbe sostenere, che sia meno probabile prendere in considerazione il trasferimento di conoscenze dai lavoratori più anziani a quelli più giovani come problematica chiave.

**Il settore del metallo in GB**

Secondo il Consiglio per le competenze di settore, SEMTA<sup>40</sup>, 81 per cento della forza lavoro britannica sono uomini, rispetto al 56 per cento dell'intera economia britannica. Queste cifre variano a seconda dei settori, ad esempio il settore automobilistico impiega una proporzione di donne (14%) inferiore al settore dell'impiantistica (19%) e a tutti gli altri settori industriali (49%). In termini di profili di età per settore, il settore del metallo sta invecchiando rispetto ad altri settori dell'economia del RU. Come illustra la tabella di seguito, quasi la metà della forza lavoro del settore raggiunge i 45 anni o più.

**Table ES.1: Summary of skills and workforce employment indicators in the Engineering industry in England**

	% workforce that are female	% workforce aged 45+	% workforce that are Non-White	Gross Value Added per employee	% change in employment 1984-2004	Projected annual average % growth rate in employment 2005-2014	Projected net requirement 2005-2014	% workforce with highest qualification NVQ Level 4 or above	% workforce with no qualifications	% establishments reporting hard-to-fill vacancies over the last 12 months	% establishments reporting skill gaps over the last 12 months
Metals	16%	47%	4.9%	44,000	-38%	-0.6%	112,200	17%	15%	15%	19%
Mechanical Equipment	17%	43%	5.7%	44,000	-39%	-1.1%	59,500	25%	12%	19%	22%
Electrical Equipment & Electronics	29%	40%	6.6%	46,000	-45%	-1.0%	65,400	36%	8%	14%	19%
Automotive	12%	37%	8.6%	49,000	-28%	-1.3%	36,100	23%	13%	21%	24%
Other Transport Equipment	11%	45%	4.9%	66,000	-53%	-1.3%	27,500	34%	7%	20%	22%
Engineering (England)	18%	43%	6.1%	47,000	-41%	-0.9%	300,700	27%	11%	16%	20%
All sectors (England)	50%	38%	7.2%	39,000	17%	5.9%	NA	31%	10%	NA	NA
Engineering (UK)	18%*	43%	4.2%	43,000	-40%	-1.0%	345,800	31%	10%	17%	21%

Sources: Annual Population Survey 2006, Semta LMS Survey 2007, Semta employment projections 2007, Annual Business Inquiry 2006

\* data relates to Great Britain

NA - data not available

Per quanto riguarda le dimensioni delle aziende del settore, esistono ampie variazioni. Ad esempio la maggioranza degli stabilimenti per la lavorazione dei metalli, meccanici o per

<sup>38</sup> "Prosperità per tutti con le competenze della classe operaia dell'economia globale", il rapporto finale di Lord Leitch, 2006

<sup>39</sup> "Adesione al sindacato 2011", Brownlie, N. BIS (2011)

<sup>40</sup> Il Consiglio per le competenze tecnologiche, manifatturiere, ingegneristiche e scientifiche è stato il primo ad essere incaricato dal governo britannico nel 2003.

l'impiantistica sono molto piccoli con il 94% che occupa meno di 50 persone. Ma queste piccole ditte sono cruciali per il settore e contano per il 45 per cento dell'occupazione totale del settore. Vista la bassa adesione ai sindacati delle piccole aziende, queste ditte sono meno propense a riconoscere un sindacato e meno propense a formare i propri lavoratori.

Per andare incontro alle sfide future viene riconosciuto che il datore di lavoro deve migliorare le competenze dei lavoratori ampliando così le possibilità al lavoro flessibile, che coinvolge la riqualificazione dei lavoratori esistenti e l'assunzione di nuovi.

### ***Formazione disponibile***

In media i lavoratori più anziani ricevono meno formazioni rispetto ai loro omologhi più giovani. Un mito prevale in tutto il settore riguardo all'abilità dei lavoratori più anziani a sviluppare nuove competenze e il tasso al quale i datori di lavoro aumentano le compensazioni finanziarie per la formazione dei lavoratori più anziani. Una ricerca del 2004, audit nazionale del governo britannico, ha mostrato che la maggioranza delle competenze ha una durata di vita media da tre a cinque anni, più bassa degli storici sette o otto anni. Questo dissipa il mito che non vale la pena investire nei lavoratori più anziani e aggiunge peso al richiamo del governo e di emeriti accademici alle aziende a formare di continuo e riqualificare i lavoratori per tutta la loro vita lavorativa.

## **6.2. Dati disponibili**

### ***Dati statistici***

Malgrado le discussioni tra i sindacati e i datori di lavoro in azienda, esistono poche informazioni disponibili riguardo al profilo di età dei lavoratori nel settore a tutti i livelli.

Tuttavia, sono disponibili dati attraverso il SEMTA (Sector Skills Council for manufacturing industries, Consiglio per le competenze di settore dell'industria manifatturiera) sia a livello regionale (uffici regionali dei Consigli per le competenze di settore) o degli enti nazionali (SSCs nazionali) attraverso i quali è possibile fare previsioni sul numero futuro di lavoratori qualificati. Queste pubblicazioni evidenziano inoltre il profilo di età delle aree specifiche del settore manifatturiero e dei lavoratori dell'impiantistica. Sebbene sia possibile che le stesse aziende mantengano delle statistiche sul profilo di età dei propri dipendenti, può non essere garantito che le divulghino anche se a scopo di studio.

### ***Dati a livello settoriale***

SEMTA raccoglie una serie di statistiche demografiche relative alle competenze presso i datori di lavoro sotto la sua egida. Anche l'SSC pubblica rapporti sulle proiezioni del numero di lavoratori qualificati richiesti in futuro per occupazioni specifiche.

La tabella di seguito presenta la percentuale di forza lavoro del settore per gruppo di età

Gruppo di età	Metalli <sup>41</sup>	Meccanico <sup>42</sup>	Elettrico <sup>43</sup>	Aerospaziale <sup>44</sup>	Automobilistico <sup>45</sup>
16-19	3%	2%	2%	2%	2%
20-24	8%	5%	6%	5%	4%
25-44	55%	57%	62%	60%	66%
45-59	18%	20%	16%	23%	20%
60+	16%	16%	13%	9%	8%

### Dati regionali

SEMTA raccoglie inoltre i dati a livello regionale per le statistiche demografiche e le competenze per integrare i dati disponibili presso le agenzie per lo sviluppo regionale <sup>46</sup>. Ad esempio, il [Yorkshire and Humber Skills Partnership](#) (Partnership per le competenze in Yorkshire e Humber) e l'[West Midlands Regional Observatory](#) (Osservatorio regionale delle West Midlands) sono due tra i tanti enti che, in concomitanza al SSCs, pubblicano una serie di dati relativi alle competenze e lo sviluppo economico nelle regioni.

### 6.3. Apprendistato

Tuttavia la legge sull'apprendistato rimane attiva; così come l'impegno dei governi sia laburista che conservatore a favorire questa rotta della formazione. Tuttavia, malgrado la serie di aree coperte dall'apprendistato sia aumentata nell'ultima decade, i numeri di occupati nel settore del metallo si sono ridotti e, secondo il governo, nel 2008/09 ci sono stati 143,000 apprendistati completati con successo (68,000 di questi di 16-18 anni). Gli apprendistati sono completamente finanziati (gratuiti) per gli apprendisti di 16-18 anni e parzialmente per quelli di 19 anni e più. Sebbene il numero di debuttanti negli apprendistati in ingegneria e tecnologie manifatturiere sia salito da 26 00 nel 2002/3 a 37860 nel 2009/10, esiste sempre un coinvolgimento ridotto dei sindacati nella coordinazione e supporto sul posto di lavoro. Per concludere il tasso di apprendistati è aumentato per un certo periodo e la tabella di seguito presenta le tendenze più recenti.

#### Completamento apprendistato nell'industria SEMTA

<sup>41</sup> Metalli comprende: la produzione di metalli di base, fabbricazione di prodotti metallici (fatti salvi i macchinari e le attrezzature), la riparazione di prodotti metallici, la vendita all'ingrosso di metalli e metalli grezzi.

<sup>42</sup> Meccanico comprende: la produzione di macchinari e attrezzature, la riparazione dei macchinari, la riparazione delle altre attrezzature, l'installazione di macchinari e installazioni industriali.

<sup>43</sup> Elettrico comprende: la produzione e la riparazione di impianti elettrici.

<sup>44</sup> Aerospaziale comprende: la produzione, riparazione e manutenzione di aerei e navette spaziali.

<sup>45</sup> Automobilistico comprende: la fabbricazione di moto veicoli, carrozzerie di veicoli a motore, manifattura di rimorchi e semirimorchi, manifattura degli impianti elettrici ed elettronici per veicoli a motore, produzione di altre parti e accessori.

<sup>46</sup> Gli RDA hanno cessato la loro attività nel marzo 2012 momento in cui i Partnershiati delle imprese locali hanno ripreso e continuato il lavoro.

Anno	Numero	Anno	Numero
2002/03	8.280	2006/07	21.470
2003/04	8.340	2007/08	20.770
2004/05	12.010	2008/09	22.890
2005/06	18.210	2009/10	26.090

### **Ricerca e apprendistato**

Esiste letteratura disponibile sugli apprendisti e il loro valore per i datori di lavoro, concentrata su un numero di aree chiave nelle quali l'assunzione produce vantaggi per i datori di lavoro stessi:

- Il risultato finale a lungo termine per i datori di lavoro che assumono apprendisti
- I contenuti basati sul posto di lavoro della formazione in apprendistato producono alti ritorni relativi in produttività.
- L'apprendistato genera un miglioramento delle prestazioni aziendali e una maggiore motivazione a restare presso quel datore di lavoro.
- Contribuisce a fronteggiare l'invecchiamento della forza lavoro.

### **Aspetti obbligatori dell'apprendistato**

Due parti chiave della legislazione sono state introdotte in particolare per gli apprendisti. Il [Apprenticeships, Skills, Children and Learning Act \(2009\)](#) (Atto per l'istruzione dell'infanzia, l'apprendistato e le competenze) che introduce il diritto a richiedere del tempo libero per la formazione (vedere 'Diritto al tempo' di seguito) e crea un quadro regolamentare obbligatorio per l'apprendistato. Fin dal 2010, gli apprendisti hanno diritto a uno stipendio minimo nazionale, risultato dall'introduzione della Regolamentazione dello stipendio nazionale minimo del 1999, e modifiche del 2010 [National Minimum Wage Regulations 1999 \(Amendment\) regulations 2010](#).

### **Il 'Diritto al tempo'**

Fin dal 2010, i lavoratori britannici che sono stati occupati per oltre 26 settimane in un'azienda che abbia 250 dipendenti o più ha il diritto obbligatorio a richiedere tempo libero per la propria formazione o per lo studio. Si osserva che questo diritto non è assoluto, i dipendenti hanno solo il diritto di richiedere il tempo libero e il datore di lavoro può ragionevolmente negare questa richiesta per motivi aziendali. Secondo la legge, i dipendenti possono richiedere una formazione qualificante o che contribuisca allo sviluppo delle proprie competenze relative al posto di lavoro. Inoltre non ci sono limiti di tempo per la durata degli studi o della formazione.

### ***Rimozione dell'età legale di partenza in pensione***

Fin dall'aprile 2011 i datori di lavoro non sono più abilitati a emettere la notifica che un dipendente deve partire in pensione a causa del raggiungimento dell'età legale. Al di là degli accordi di transizione esistenti per il lavoratore prossimo alla pensione, i datori di lavoro non saranno in grado di obbligare i dipendenti a partire in pensione, a meno che la pensione non venga giustificata da situazioni specifiche. Questa modifica altera indubbiamente il profilo di età dei lavoratori e richiederà un maggior sforzo in termini di bisogni in formazione per garantire che i lavoratori più anziani, anche loro apprendisti.

Gli apprendisti avranno le stesse protezioni che le altre categorie di lavoratori per la legge britannica sull'occupazione. Ad esempio, se un apprendista non viene ritenuto per il completamento del corso, il licenziamento potrebbe essere considerato senza giusta causa a meno che il datore di lavoro non possa dimostrare il contrario. Inoltre, un apprendista non può essere licenziato a meno che il dipendente non risulti colpevole di grave inadempienza o che sia impossibile per l'azienda continuare il rapporto professionale, per esempio per chiusura. Se un datore di lavoro licenzia in modo ingiustificato può essere obbligato a versare un rimborso, dovuto per la perdita dello stipendio. Tuttavia la legge britannica non specifica lo stato di Mastro apprendista o mentore.

### ***Ruolo delle parti interessate e relazioni***

#### **Interazione tra partner sociali sulla formazione**

I consigli per le competenze di settore hanno un comitato composto da rappresentanti padronali, rappresentanti dei sindacati e rappresentanti dell'istruzione superiore. Molti CCS hanno sviluppato dei sottogruppi, che raggruppano rappresentanti di settore e in particolare di sotto settori, attivi sotto la loro egida. L'atto sui CCS implica l'omnicomprensione di enti che supervisionano e regolano l'ambito delle competenze e abilità per un dato settore. Di recente il loro ruolo è stato esteso a coprire gli accordi di finanziamento per la formazione e si sono stabilite un numero di accademie in cui sia i datori di lavoro che i sindacati sono rappresentati.

#### **Analizzare e anticipare i bisogni futuri di competenze**

Malgrado non esistano requisiti legislativi per i datori di lavoro britannici di analizzare i bisogni in competenze esistenti, i consigli per le competenze di settore conducono ricerche in questo ambito e forniscono informazioni alle aziende nei settori pertinenti sui bisogni futuri di competenze del settore. Ad esempio SEMTA ha pubblicato un accordo per le competenze di settore [Sector Skills Agreement](#) per tutti i sotto settori manifatturieri, che precisa i bisogni futuri in competenze del settore.

#### **Ruolo delle autorità pubbliche**

I consigli per le competenze di settore offrono informazioni sul mercato del lavoro alle aziende e questi rapporti sono finanziati dal governo.

Forniscono inoltre materiale didattico e possono effettuare delle consulenze e assistere le aziende in iniziative di formazioni sul lavoro. Questa ricerca offre informazioni sulle



proiezioni della richiesta di competenze specifiche che informa gli organismi di formazione che a loro volta istituiscono i corsi per le competenze richieste.

L'agenzia per il finanziamento delle competenze [Skills Funding Agency](#) (introdotta attraverso l'atto per l'istruzione per l'infanzia, l'apprendistato e le competenze [Apprenticeships, Skills, Children and Learning Act 2009](#)) è stato stabilito nel 2011 e supervisiona il servizio nazionale dell'apprendistato [National Apprenticeship Service](#). L'AFC, insieme all'agenzia per l'apprendimento dei giovani adulti [Young Persons Learning Agency](#), sostituisce il precedente ente incaricato per la formazione degli adulti, il Consiglio per l'apprendimento e le competenze. Mentre l'AAGA è incaricata per i giovani dai 16 ai 19 anni, l'AFC finanzia e regola tutte le formazioni continue per adulti, con un budget per il 2011/12 di 3,5 miliardi di £.

I singoli consigli per le competenze di settore [Sector Skills Councils](#) sono responsabili per la creazione delle qualificazioni e gli standard dei propri rispettivi settori e occupazioni presso le aziende del settore per determinarne gli elementi chiave da includere negli standard (Allegato A). Per il ruolo delle autorità pubbliche citate in precedenza, esistono per fornire le informazioni e cogliere i segnali del mercato. Riguardo a questo il mercato è composto da aziende, dipendenti (studenti) e organismi di formazione, pubblici e privati. Questa politica di approccio è conforme al modello volontarista britannico, nel quale lo stato viene visto come un fornitore di informazioni e di finanziamenti.

#### **Tipi di apprendisti e finanziamento**

Esistono tre tipi di apprendistato:

- Livello intermedio di Apprendistato (livello 2)
- Livello avanzato di apprendistato (livello 3)
- Livello di apprendistato superiore (livello 4)

Il finanziamento dei corsi di apprendistato nazionale viene erogato dall'agenzia per il finanziamento delle competenze.<sup>47</sup>

#### **Apprendisti e contrattazioni collettive**

In linea con le contrattazioni collettive nel RU, esistono attualmente obblighi legali per le aziende di impegnarsi con i sindacati sugli apprendisti. Tuttavia esiste un obbligo legale per le aziende che, nell'ambito dell'Atto sulle relazioni dell'occupazione (1999), riconosce un sindacato per le contrattazioni collettive. In questa situazione le aziende devono invitare periodicamente il sindacato a inviare i propri rappresentanti a una riunione per consultazione a proposito delle politiche sulla formazione dei lavoratori; sui piani per la formazione previsti nei successivi sei mesi e i risultati delle formazioni effettuate nei sei mesi precedenti e previste in precedenti riunioni.

---

<sup>47</sup> Gli apprendisti di 16-19 anni hanno diritto al finanziamento del 100 per cento del costo della formazione, quelli 19-24 anni riceveranno fino a 50 per cento da 25 anni e su otterranno solo un contributo a seconda del settore o area in cui operano.

#### 6.4. Trasferimento delle conoscenze e trattative collettive

I sindacati britannici hanno avuto dei reali progressi nel presentare le problematiche relative a competenze e formazione nelle contrattazioni collettive nelle scorse due decadi. Sebbene, secondo un rapporto TUC, "nel posto di lavoro dove sono presenti i sindacati e esiste il riconoscimento e la trattativa sulla formazione, i dipendenti hanno 23,9 per cento in più di possibilità di ricevere una formazione. Se esiste inoltre un'associazione per le formazioni di livello avanzato, i dipendenti avranno ancora il 4,1 per cento in più di possibilità di ricevere una formazione.<sup>48</sup> Tuttavia, nonostante un aumento del numero delle aziende che dichiarano che trattano con i sindacati sulla formazione dei dipendenti (dal 3.3% nel 1998 al 9.2% nel 1998), ci sono prove che l'influenza dei sindacati resta debole e spesso consiste nel raccogliere informazioni sull'azienda piuttosto che vere e proprie trattative.

Ma mentre esistono istanze nelle quali i sindacati trattano con le aziende sulle formazioni, e in particolare sul trasferimento delle conoscenze, questo resta piuttosto un'eccezione.

##### « Rolls Royce »

*La Rolls Royce è un'azienda con radici profonde nei settori dell'ingegneria e della meccanica e una forza lavoro altamente qualificata storica in grado di fornire prodotti di alto livello in tutto il mondo. L'atteggiamento della società verso le formazioni non è sempre stata così avanzata e solo dopo che l'amministratore delegato ha incontrato un numero di apprendisti circa 5 anni fa, la società ha ricevuto una spinta e incoraggiamento da parte della propria dirigenza. Il suo Centro di formazione, a Derby, assume in media 150 apprendisti all'anno.*

- **Un mix di età**: che indica che i lavoratori più anziani, che non abbiano studiato o frequentato una formazione di recente, si avvalgono dell'esperienza più aggiornata del sistema formativo dei lavoratori più giovani. D'altra parte anche i giovani lavoratori possono approfittare dell'esperienza e delle conoscenze apprese negli anni di lavoro dei lavoratori più anziani.

- **Un sistema "amichevole"**: crea un ambiente nel quale i giovani sono guidati dagli anziani. Esiste una rete di rappresentanti sindacali coinvolti nel supporto quotidiano degli apprendisti e nell'identificazione del tutore corrispondente.

- Un progetto per lo **stato e la formazione dei futuri mentor** (cf. riquadro dedicato, cap.1), con la job description.

<sup>48</sup> "Formazione, riconoscimento dei sindacati e delle contrattazioni collettive, Risultati dell'indagine sulle relazioni dell'occupazione del posto di lavoro del 2004", M. Stuart e A. Robinson, Centro per l'occupazione, Innovazione e il cambiamento Università di Leeds pubblicazione di ricerca (4 June 2007)