

IMPLEMENTAZIONE DELLE COMPETENZE PER I LAVORATORI MATURI: POLITICHE, STRUMENTI E DISPOSITIVI PER L'AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE DEI LAVORATORI LOW SKILLED

a cura di Alberto Zanutto

1. Il secondo laboratorio: in dialogo con Claudio Vitali

Il secondo laboratorio sperimentale, attivato con il gruppo di lavoro del Tavolo di regia sull'invecchiamento attivo promosso dalla Provincia Autonoma di Trento, ha avuto per oggetto il tema delle competenze dei lavoratori in generale, la governance dei sistemi di erogazione e le strategie complessive che possono essere riservate proprio ai lavoratori con una più lunga carriera lavorativa. La complessità del tema è stata affrontata e sviluppata da Claudio Vitali, funzionario senior INAPP, coordinatore nazionale per l'implementazione in Italia dell'Agenda europea per l'apprendimento in età adulta e membro del Gruppo Esperti 2020 per l'Adult Learning in rappresentanza dell'Italia. Vitali ha al suo attivo lunghi anni di lavoro sul tema della formazione dei lavoratori come funzionario ISFOL (successivamente trasformato in INAPP), struttura che sviluppa una serie di progetti ed iniziative per conto del ministero del lavoro. Grazie a queste numerose e articolate esperienze, Vitali ha maturato negli anni importanti competenze in questo settore, sia a livello nazionale che internazionale. Nell'impossibilità di poter disporre di un suo testo organico relativo all'intervento effettuato, abbiamo cercato di cogliere l'occasione per cambiare temporaneamente in questo capitolo la linea narrativa abituale e restituire ai lettori i contenuti che ci ha offerto assumendo la modalità del resoconto di intervista. Contiamo, in questo modo, di rendere ancor più vivido il suo contributo e di poter riportare con maggiore fedeltà i punti di vista ed i suggerimenti che ha offerto al tavolo rispetto al tema delle competenze dei lavoratori¹. Di seguito riportiamo l'esito di questo tentativo.

¹ La responsabilità dell'estensione del testo è di Alberto Zanutto ed è l'esito di una intervista specifica raccolta a margine dell'intervento nel secondo laboratorio programmato per il Tavolo di coordinamento e regia. Il testo non è stato rivisto dall'autore e quindi ogni limite o

D. Caro Claudio, come possiamo descrivere brevemente ai lettori il tuo punto di vista e il tipo di esperienza che negli anni hai costruito sia a livello nazionale che internazionale?

R. La prospettiva che vi offro mi deriva dall'essere coordinatore nazionale dell'Agenda europea per l'apprendimento in età adulta e quella di componente del Gruppo Esperti 2020 nominato dal Ministero del Lavoro e dal Ministero dell'Istruzione, cui è stato assegnato il compito di affrontare al meglio la debolezza dei lavoratori adulti con basse qualifiche, le diverse fragilità che ha questa particolare fascia di lavoratori, per comprendere le problematiche e per indagare e quantificare le caratteristiche salienti di questa componente lavorativa. Inoltre, dai ministeri ci è stato chiesto di intervenire per promuovere le policy assunte a livello nazionale e programmate a livello europeo.

D. Qual è il punto chiave che meglio descrive l'urgenza primaria di cui vi siete occupati come esperti ministeriali per ciò che riguarda la formazione degli adulti?

R. Partirei dal tema della governance. Il nostro è un paese che sul terreno degli adulti e soprattutto dei lavoratori adulti, ha problemi di governance perché sono molteplici gli attori che incidono nell'assunzione di decisioni riguardanti questi temi. I principali attori sono il Ministero del Lavoro, il Ministero dell'Istruzione, nonché le Regioni, però non sono affatto gli unici. Abbiamo interventi e politiche che vengono determinate anche da altri soggetti e se analizziamo le statistiche più importanti che ci sono in materia, il peso dell'apprendimento in contesti informali e non formali, è nettamente superiore alla quantità di offerta formativa e, soprattutto, di utilizzo della stessa in contesti istituzionalizzati. Questa è la prima cosa che ci diversifica rispetto ad altri paesi europei. Da noi gli adulti accedono ad un'offerta che rimane limitata e tuttavia, sviluppata prevalentemente in contesti non formali e informali di apprendimento. Questo è confermato dall'indagine AES (Adult Education Survey) e in parte nella Labour Force Survey (Eurostat), anche se in quest'ultima ci sono meno informazioni sull'offerta informale e non formale, entrambe le fonti concordano che sono le forme prevalenti.

D. Cosa intendiamo per offerta "informale e non formale"?

R. Con questa definizione ci riferiamo a tutti gli apprendimenti erogati da strutture che non appartengono al sistema dell'istruzione. Nel caso italiano il non formale e l'informale prevalgono di molto sull'offerta istituzionale. Per gli adulti noi abbiamo un sistema derivante dalla recente riforma che ha istituito i CPIA (Centri Provinciali

responsabilità di eventuali incompletezze o imprecisioni sono da imputare esclusivamente alla curatela.

per l'Istruzione degli Adulti), che hanno sostituito i vecchi CTP (Centri Territoriali Permanenti) e questa costituisce l'offerta delle scuole di seconda opportunità erogata dal Ministero dell'Istruzione per gli adulti ad una popolazione che oscilla tra i 270 e i 290 mila iscritti l'anno. È lo sviluppo, la riforma, dei vecchi centri che si sono trasformati in CTP i quali, successivamente, si sono evoluti in CPIA. Queste sono le scuole, l'offerta di tipo scolastico, diciamo, più istituzionale. Sugli adulti, nei CPIA, c'è un'offerta interessante perché, contrariamente al passato, sono state reintrodotte due o tre innovazioni che sono di tipo, direi, epocale. La prima è che i percorsi sono fortemente individualizzati e quindi, in ingresso ad un corso scolastico, un adulto costruisce un patto formativo individualizzato con la scuola e, sulla base di questa negoziazione che avviene attraverso un colloquio, si valutano e si considerano le competenze già possedute. Grazie a ciò, la persona può ottenere degli importanti sconti nell'orario scolastico che dovrebbe seguire per conseguire il titolo per cui si iscrive alla scuola. Tieni conto che nei CPIA si arriva fino al diploma della secondaria, fino alla maturità e, prevalentemente, si lavora sul livello della vecchia scuola media, per capirsi. Solo alcuni proseguono fino ad arrivare ad un titolo di istruzione secondaria superiore. Naturalmente questi percorsi dovrebbero richiedere un numero di anni uguale a quelli della scuola ordinaria, perché il titolo è assolutamente equiparato alla così detta "scuola del mattino" ma, con i patti formativi individualizzati, le competenze e le conoscenze già possedute vengono validate e queste persone possono ottenere importanti sconti sull'intero percorso, permettendo loro di completare più velocemente ciò che era rimasto incompiuto. Questo tipo di offerta è un ottimo esempio di flessibilizzazione. Il secondo elemento importante è che i CPIA non sono una scuola, ma una "rete di scuole" inserite nelle reti territoriali per l'apprendimento permanente. Sono gli enti che rientrano nella L. 92/2012, strutture scolastiche che hanno abbastanza frequentemente, non quanto dovrebbero, però, contatti con il territorio. Quindi, i CPIA sono le scuole per adulti, quelle che hanno maggiori contatti con soggetti esterni al mondo scolastico, in primo luogo con gli enti locali, per ragioni di utilità, in quanto queste scuole hanno solitamente pochi locali a disposizione, per cui spesso sono i comuni a concederglieli. I CPIA dovrebbero sviluppare nel tempo anche importanti relazioni con i centri per l'impiego, con il terzo settore e con le agenzie formative. Questa riforma del Ministero dell'Istruzione, che certamente non brilla per innovazione, in sostanza lavora strettamente sulla riproposizione degli assi curriculari e difficilmente ha voluto mediare su questi aspetti. Questa riforma è stata frutto di anni di negoziazione, perché per molto tempo si è parlato di inserire elementi di flessibilità e di adattamento del sistema per rendere più flessibile l'offerta, sia in termini di contenuti che in termini di orari, e anche in termini di supporto. Una parte di ore, infatti, può essere svolta anche a distanza, facilitando molto l'accesso.

D. E quindi se possono accedervi “tutti” gli adulti che lo desiderano, perché non si riesce a percepire il beneficio di queste misure, perché la nostra forza lavoro rimane la meno produttiva in quasi tutta Europa?

R. Diciamo che la riforma potenzialmente migliora molto il problema dell'accessibilità degli adulti, è il contesto di apprendimento formale istituzionalmente offerto loro. Al sistema accedono, come dicevo, poco meno di 300 mila adulti. Tuttavia, non dobbiamo dimenticare che questa utenza è caratterizzata da basse o bassissime competenze o, comunque, competenze insufficienti su una quantità di indicatori che, secondo PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies - OCSE), ha limitate capacità di leggere un testo e interpretarlo, di utilizzare gli strumenti dell'aritmetica e della matematica per la vita di tutti i giorni e limitate competenze che riguardano il mondo del digitale. Su questi indicatori l'Italia presenta più di una difficoltà e PIAAC stima che più di 13 milioni di italiani abbiano problemi di alfabetizzazione funzionale. La cosa importante da dire è che queste competenze di base, di alfabetizzazione nel caso dei lavoratori, sono simili a quelle della popolazione in generale. Non ci sono grosse differenze tra gli adulti al di là dalla posizione sul mercato. Quindi, noi abbiamo una popolazione di lavoratori che ha un grave deficit di competenze e di alfabetizzazione funzionale e che li mette in posizione di debolezza, sia rispetto alla rivoluzione dell'automazione e della digitalizzazione, sia perché probabilmente sono quelli che potrebbero subire gli effetti più indesiderati nell'attuale trasformazione del mercato. Questi lavoratori hanno oggettivamente limitate possibilità per rimanere in azienda, per restare competitivi. Sono lavoratori che rischiano di pagare di più i processi di automazione e digitalizzazione. Ti faccio un esempio molto banale: non avere la capacità di leggere ed interpretare correttamente un testo, vuol dire anche non individuare e comprendere il significato di aspetti simbolici, non saper leggere una tabella piuttosto che un segnale, vuol dire esporre questi lavoratori, ad esempio, al rischio di passare attraverso un percorso di formazione, mettiamo sulla sicurezza, attraverso il quale l'utente dovrebbe imparare a memoria il numero della legge, però magari non riesce a interpretare un segnale di pericolo attaccato sui muri della propria azienda, insomma. In azienda, le conseguenze di queste incapacità, non solo rendono poco affidabili i lavoratori, ma anche sempre meno utilizzabili. Queste competenze di base sono le prime competenze che si perdono andando avanti invecchiando e diventano rapidamente obsolete ma, soprattutto, sono ostative a qualsiasi intervento formativo qualificante. In altre parole, se io ho un manuale tecnico che mi illustra un nuovo pezzo di motore della turbina che debbo riparare, io posso leggere il testo ma potrei non comprendere e associare al testo le figure esplicative. In termini generali posso dirti che, nelle piccole e nelle microimprese, il tema dell'analfabetismo funzionale è sicuramente presente, cioè è distribuito abbastanza longitudinalmente ma ha delle conseguenze peggiori, sia sulla competitività della piccola impresa, sia sulla

possibilità che il lavoratore venga facilmente sostituito in assenza di forme sindacali di tutela. Mi dicevano in Assolombarda, tra l'altro, che in Lombardia loro trovano che nelle piccole e piccolissime imprese ci sia un problema notevole di analfabetizzazione funzionale, pur mitigato dall'esperienza, anche a livello dell'imprenditore. Nel 2018 e nel 2019, ci sono stati degli importanti avanzamenti da questo punto di vista nella contrattazione. Nello stesso giorno in cui sono intervenuto a Trento, il collega relatore che interveniva per conto della CISL, ha presentato alcuni dati del monitoraggio di un dispositivo collocato nel contratto collettivo nazionale del settore della meccanica e confermava che era la prima volta che è stato possibile inserire in contratto l'obbligo di un minimo di formazione per i lavoratori del settore metalmeccanico. Questo dispositivo obbliga le aziende a garantire ad ogni lavoratore, solo nel settore della meccanica, un minimo di 22 ore l'anno di formazione sulle competenze di base. Questo è un accordo molto innovativo, è una buona pratica, perché per la prima volta si prende in carico non soltanto l'urgenza di fare formazione continua e la individua come un assetto importante di innovazione sul quale spendersi, ma la cosa interessante è la tipologia delle competenze indicate che sono competenze di base. Il rischio è tuttavia che, come venne rappresentato quel giorno, è prevista la possibilità, da parte dell'imprenditore, di affidare completamente ad una persona esterna queste cose o di "retribuire" queste ore invece che erogarle. Il che, da un punto di vista dell'efficacia dell'innovazione, un po' la depotenzia perché non è quello lo spirito della contrattazione.

D. Dato questo quadro, quali sono oggi le priorità che ti sembrerebbe opportuno indicare agli stakeholder che si impegnano per le politiche del lavoro in riferimento a questa fascia di lavoratori anziani?

R. Se ne possono indicare alcune. La prima, se restringiamo il campo all'apprendimento dei lavoratori delle aziende in età adulta, è dare seguito a tutti gli accordi che ci sono stati recentemente in materia di validazione e certificazione delle competenze dei lavoratori che hanno comunque seguito percorsi di apprendimento. È importante che oggi si insista per certificare ogni intervento formativo. La formazione continua in alcuni casi si fa, ma non ha prodotto necessariamente come esito una certificazione, cioè una attestazione formale delle nuove competenze acquisite durante i corsi di formazione continua. Ciò accade prevalentemente per l'evidente disinteresse da parte degli imprenditori nello scrivere su un pezzo di carta che tu sei più competente di prima e quindi ad aprire il rischio di una rivendicazione successiva.

D. Ma a questo proposito, sembra che tutti gli indicatori macroeconomici confermino che noi abbiamo una incapacità storica ad aumentare la produttività dei lavoratori.

R. Assolutamente sì, ma questo è un tema che riguarda la propensione all'investimento in materia di formazione continua che hanno le nostre imprese.

Da un lato abbiamo chiare evidenze che il capitale umano è estremamente strategico rispetto alla produttività e alla competitività dell'impresa, dall'altro, quello che è più stupefacente, è che un imprenditore medio italiano non ha ancora capito che la formazione continua non è una perdita di tempo, ma è un investimento sui fondamentali della propria impresa. L'altro tema peculiare è che il nostro è un paese che ha il 70% di piccole e piccolissime imprese, dove le azioni non possono che essere organizzate "fuori" dalla produzione proprio perché la formazione si deve fare in orario di lavoro. Questo non può essere fatto né spesso, né a lungo, da parte delle nostre imprese. È un problema fisiologico che riguarda la vita delle imprese. Nel frattempo, ci sono paesi che hanno una propensione migliore a fornire formazione per i lavoratori rispetto al contesto italiano e che, tuttavia, hanno tessuti produttivi analoghi. Per esempio, l'altra settimana ero a Marsiglia, dove abbiamo parlato proprio di queste tematiche e si percepiva chiaramente che c'era una propensione all'investimento in formazione che è sicuramente maggiore che in Italia. È questo il tema su cui bisogna insistere. Bisogna agire sulle parti sociali, sulla parte sindacale, dicendo che negoziare maggiori contenuti di formazione per i lavoratori è importante come negoziare altre forme di tutela, di avanzamenti di carriera o di miglioramenti retributivi. Dall'altra parte, gli imprenditori, la risposta che ti danno regolarmente rispetto allo sviluppo delle competenze di base, è che la formazione non è il loro business, cioè è la scuola che deve insegnare a leggere e ad usare la matematica. Non lo considerano un loro problema. Di fatto, però, rischiano di pagarne proprio loro le conseguenze del fatto che comunque la gente le competenze non le ha. Prima o poi capiranno questo elemento e comunque va promosso questo tema. Molti imprenditori dicono al limite che sì, okay, ce ne occupiamo ma vogliono che si ragioni di sgravi fiscali, incentivi di sostegno. Anche i fondi internazionali noi preferiamo destinarli a competenze più qualificabili e immediatamente utilizzabili piuttosto che sviluppare a tutto tondo la competenza del lavoratore.

D. Ti riferisci spesso al bisogno di documentare anche da un punto di vista formale gli apprendimenti, perché?

R. Qualsiasi intervento formativo si faccia in azienda deve lasciare traccia, nel senso che deve poter condurre in tutto, al raggiungimento di una qualifica o almeno al raggiungimento parziale di contenuti che portano ad una qualifica. Soprattutto in presenza di un mercato del lavoro che non è che non è quello che abbiamo conosciuto noi e che oggi tende ad essere sempre più, come dire, non rigido, ma fatto di entrate e uscite, più o meno volontarie dallo stesso. Quindi bisogna mettere in condizione qualcuno di uscire ma con una attestazione del titolo, questa è un'urgenza fondamentale, ci sono dei segnali importanti su questo sia negli accordi tra parti sociali, ma anche nelle linee guida per l'uso di fonti interprofessionali che sono uscite l'anno scorso e che hanno chiaramente stabilito ed identificato come esito naturale di un percorso di formazione continua finanziata con i fondi interprofessionali, una attestazione fino

ad una certificazione delle competenze, quindi siamo in una direzione giusta ma resta sicuramente un'urgenza.

D. Rispetto alle azioni specifiche che sarebbe opportuno assumere a breve, quali ti sembrano più urgenti sul fronte della qualificazione delle competenze dei lavoratori con riferimento a quelli con le esperienze più lunghe in termini di anni al lavoro?

Ne segnalerei almeno cinque, così è più organizzata la risposta. In primo luogo, l'avvio di massicci investimenti sull'up-skilling e quindi sulla riabilitazione di questi lavoratori in materia di competenze digitali e quando si parla di competenze digitali non si parliamo soltanto di quelle di base, che comunque servono, ma parliamo qui di competenze digitali di medio livello, questo per poter in ogni caso continuare a giocare il proprio ruolo anche a fronte di qualsiasi automazione che l'azienda dovesse attivare. La seconda che indicherei è l'investimento sui piani individuali di formazione, cambiando cioè la formazione d'aula classica per porre più attenzione alle modalità di apprendimento che hanno gli adulti e i lavoratori in genere. Quindi non classi convenzionali di 10, 15 persone ma il più possibile piani individuali e individualizzati. Serve partire da uno skill assessment, cioè da una analisi delle competenze possedute dai soggetti e organizzare così un'offerta formativa fortemente personalizzata. I lavoratori anziani vanno di malavoglia in gruppo con colleghi più giovani a fare formazione. Questo comporta l'organizzazione di una modularità nei percorsi e quindi non possono essere percorsi molto lunghi. La modularità rende possibile cumulare le piccole unità didattiche e questi moduli, anche brevi, devono essere caratterizzati da una metodologia formativa che sia in linea con il fatto che non siamo a scuola ma siamo in un contesto nel quale si parla con adulti e quindi bisogna utilizzare molti riferimenti a studi di caso o testimonianze. Un altro elemento centrale riguarda il "dialogo" da incentivare tra lavoratori e mondo universitario. Per i lavoratori che hanno titoli di diploma di maturità o di qualifica equivalente, occorre ragionare con le università perché aprano maggiormente a questi soggetti offrendo loro percorsi di istruzione superiore che sarebbe molto motivante. A cinquant'anni, per esempio, alcuni lavoratori potrebbero cogliere l'opportunità di completare percorsi di studio abbandonati o di nuova attivazione. Il collo di bottiglia, per questa opzione, è dato dal fatto che le università riconoscono pochi crediti nel caso di ingresso di adulti ai vari percorsi di laurea. In genere, le università scontano al massimo una o due decine di crediti e questo è troppo poco se si considera il numero di crediti complessivo richiesto per ottenere i titoli (180 per i trienni e 120 per i bienni). In una sperimentazione che fece l'Università Cusano, qui a Roma, quando uscì questa modalità di attribuire peso agli esami attraverso il sistema dei crediti, si fece una sperimentazione abbastanza interessante che fu proposta ai formatori. In quel periodo erano uscite le norme sull'accREDITAMENTO degli enti di formazione e molti formatori di grandi enti di formazione, come può essere ad esempio Forme-

l'addestramento professionale nell'edilizia), erano dotati di molte competenze tecniche e di un buon metodo di lavoro, ma non erano laureati. In quella sperimentazione si arrivò a riconoscere anche 90 crediti. Questo ci avvicina di più a sistemi estremamente avanzati, come per esempio quelli della Francia o del Belgio. In Francia, con un dispositivo che si chiama VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), consentono all'adulto che ha maturato molta esperienza professionale, di accedere all'università, di fare un percorso di riconoscimento e validazione delle competenze e, sulla base di questo processo, arrivare addirittura fino ad uno sconto dell'80% sugli esami. In questo modo hai veramente la possibilità di arrivare rapidamente al titolo universitario. Da noi, invece, al di là di questa sperimentazione della Cusano, si è tornati indietro e, in base alle decisioni della CRUI (Conferenza dei rettori delle università italiane), viene riconosciuto un numero molto basso di crediti. Ecco, un dispositivo come quello francese sarebbe estremamente importante per i lavoratori qualificati e che hanno voglia di rimettersi in discussione. Questa è una opportunità sulla quale le università dovranno ragionare con attenzione perché l'università da tempo va predicando la "terza missione" (oltre alle due missioni tradizionali della formazione e della ricerca, le università definiscono come terza missione il compito della trasferibilità economica), e quindi dovrebbero avere un'apertura maggiore per garantire nuove opportunità per gli adulti che intendono proseguire nella formazione. In generale, serve una maggiore attenzione da parte delle organizzazioni datoriali, come dei sindacati, affinché si trovino dei dispositivi che permettano di capitalizzare le competenze già maturate sul lavoro e permettano di integrare le stesse con ulteriori apprendimenti sia di base e che specialistici. Si potrebbe ottenere un gioco *win-win*, da una parte perché gli insegnanti della scuola costano meno dei formatori del settore privato, dall'altro si potrebbero mettere in circolo persone esperte e competenti dotate dei titoli adeguati.

D. Ma perché insisti spesso sulla possibilità per i lavoratori adulti di giungere a dei titoli riconosciuti?

R. Il titolo non è dirimente in sé ma, certamente, il mercato ha dimostrato che certificazioni di basso livello come può essere un Curriculum Europass o un curriculum tradizionale, non servono assolutamente a nessuno. Per quanto a chiacchiere il mercato dichiara di essere interessato principalmente alle competenze e al saper fare dei soggetti, poi di fatto le opportunità di lavoro negli annunci vengono sempre descritte in termini di requisiti di ingresso. Inoltre, nella realtà, i colli di bottiglia per le carriere dei singoli, all'interno delle imprese, si verificano perché mancano dei requisiti formali, cioè la certificazione, quindi non un documento "debole" come può essere anche un bilancio di competenze. Le certificazioni ufficiali hanno ancora un rilievo strategico.

D. Ti ho interrotto, volevi forse completare lo sguardo sulle iniziative da assumere?

R. Sì, infatti, l'ultima iniziativa particolarmente urgente ed estremamente utile, per le imprese medio grandi, è istituire un *assistance center*. Le grandi imprese già ce l'hanno ma, per le medie che non ce l'hanno, sarebbe strategico poter disporre di una struttura che periodicamente valuti le competenze dei dipendenti in termini di titoli, master, ecc.. Queste realtà potrebbero mettere a disposizione una serie di competenze estremamente utili. Possiamo immaginare queste strutture anche come un servizio condiviso tra le PMI, immaginando soggetti esterni che eseguono periodicamente questo tipo di colloqui di validazione e di analisi delle competenze sviluppate. Qualcosa di analogo accade in Francia in cui ogni organizzazione, annualmente, deve offrire ai propri collaboratori un momento chiamato "entretien professionnel", quindi un'intervista obbligatoria, nella quale la scheda del lavoratore viene arricchita di tutte le competenze che sono state acquisite durante l'anno. Un assessment del personale che si fa regolarmente e che accompagna il lavoratore anche quando dovesse abbandonare quell'azienda.

Nel caso francese, queste iniziative hanno migliorato l'accessibilità dei lavoratori e delle lavoratrici agli strumenti di formazione. Questo avviene attraverso un voucher individuale, messo a disposizione proprio dalla grande riforma sulle competenze che ha introdotto il Presidente francese Emmanuel Macron, un piano di 15 miliardi di investimento per i prossimi quattro anni, per cui ogni cittadino riceve un buono da 500-800 euro l'anno, accumulabili con altri dispositivi come ad esempio l'indennità di disoccupazione, da utilizzare per attività di formazione e riqualificazione. Non è stato particolarmente utilizzato nel primo anno, ma sta migliorando significativamente grazie al fatto che si obbligano le imprese ad informare individualmente il lavoratore del diritto di richiedere questo voucher. Nel primo anno della riforma, inoltre, l'investimento è stato orientato soprattutto verso la creazione dell'infrastruttura del sistema e un po' meno sui beneficiari. Oggi, i dati già ci dicono che sta migliorando notevolmente la spesa. È presto per valutare l'impatto sulla qualità delle competenze dei beneficiari finché non ci sarà un numero dignitoso di beneficiari. In generale non sarei pessimista. In ogni caso, è interessante il fatto che il lavoratore possa avere un appuntamento annuale con il proprio diretto superiore, un capo del personale. Il lavoratore in questo modo incontra l'immediatamente superiore gerarchico e, con lui/lei, affronta un colloquio specifico e definisce un quadro di come sono migliorate le sue competenze e le sue capacità a partire da come è variato il lavoro nel corso dell'anno. Ciò dovrebbe permettere anche agli imprenditori di capire come evolva nel tempo la struttura delle competenze dei loro lavoratori e anche come queste competenze incidano sul valore potenziale dell'impresa.

D. Ma quali sono le principali differenze con i dispositivi attivi in Italia?

R. In parte alcune di queste opportunità ci sono anche in Italia. Però, lo spirito dei dispositivi esistenti in Italia è prevalentemente valutativo e orientato a riconosce-

re la qualità delle prestazioni, cioè il raggiungimento degli obiettivi. Il dispositivo francese è, invece, orientato a verificare qual è la crescita del tuo bagaglio di conoscenza e competenze in funzione di un accumulo delle esperienze. In un colloquio possono emergere informazioni, che so, relativi al fatto che hai partecipato ad un corso sulle competenze digitali, che hai fatto trenta ore di lingue, che hai utilizzato una nuova macchina o un nuovo software di contabilità, e così via. Questa verifica, attuata attraverso il colloquio, porta il lavoratore a riflettere su quali competenze nuove ha acquisito e a formalizzarle davanti al suo superiore. Un'attività narrativa che viene documentata in azienda e per la quale c'è un dialogo specifico tra il lavoratore e il suo superiore. Questo modo di agire ha un senso anche nella direzione della costruzione dei fascicoli elettronici, dei libretti di competenza, o come li vogliamo chiamare. Ha un senso perché, comunque, si va a valorizzare qualcosa che spesso viene completamente ignorato. Oggi, in Francia, questo è finalmente un adempimento formale. Potrebbe essere una pratica da sviluppare anche in Italia.

D. La certificazione delle competenze è una retorica utilizzata anche in Italia da diverso tempo. A che punto è questo processo?

R. Il sistema delle infrastrutture abilitanti è partito dal 2013 e oggi, alla fine del 2019, dovremmo arrivare a compimento del percorso. Proprio in queste settimane stanno per arrivare alla conferenza Stato-Regioni le linee guida suggerite per l'implementazione del sistema nazionale di certificazione delle competenze. Nel 2013 si è cominciato a parlarne con un decreto poi, nel 2015, c'è stata la prima conferenza Stato-Regioni dove questo decreto è stato seguito da alcune circolari attuative e alcune prime definizioni di implementazione. Successivamente si è deciso di predisporre una serie di linee guida operative che, tuttavia, hanno richiesto un processo lunghissimo perché questa è una materia che è delegata alle regioni e, quindi, era necessario mettere d'accordo prima le regioni. Nel frattempo, siccome la certificazione delle competenze aveva bisogno di riferimenti, qualifiche e qualificazioni universalmente definite, è stato finalmente predisposto il repertorio delle qualifiche e degli standard per le qualifiche stesse. Entro la fine dell'anno, spero, dovremmo arrivare finalmente ad avere chiarezza del quadro normativo e operativo dei processi e anche delle strutture ingaggiate presso le regioni.

D. Ci sono altre esperienze europee che varrebbe la pena considerare rispetto ai modelli di valorizzazione delle competenze?

R. Guarda, qui ho citato più spesso la Francia, ma potrei parlarti anche dell'Olanda dove sono stato come visiting diverse volte. Ho visitato negli anni diversi paesi e ho potuto confrontarmi con diversi scenari, però il confronto lo dobbiamo fare con sistemi che hanno dimensioni analoghe alle nostre. Dobbiamo ammettere che quello che funziona in Finlandia, dove vivono meno di 6 milioni di abitanti, non è molto interessante per un paese dalle di-

zioni che mi interessano e che mi possono essere utili, sono quelle che prendono a riferimento sistemi che hanno dimensioni simili alle nostre. A ben guardare, su questo tipo di tematiche e cioè sulle competenze dei lavoratori adulti, sia la Francia che la Germania hanno problemi molto simili a quelli italiani. Per questo dobbiamo sforzarci di comprendere le loro scelte e le loro misure di risposta.

D. E dunque, se prendiamo a riferimento questi due paesi, cosa si nota?

R. Si vede abbastanza bene che hanno problemi simili ai nostri con la differenza che, entrambi i paesi, si dotano di strategie nazionali. Nel caso della Francia sono veramente nazionali mentre, nel caso della Germania, c'è sostanzialmente un accordo decennale federale di intervento sulle competenze degli adulti. Entrambi i sistemi hanno alle spalle una vision. Questa è, forse, la più importante differenza con il caso italiano. I nostri interventi sono caratterizzati dal solito stile politico incrementalista, spesso contraddittorio o incompleto, caratterizzato dalla "sommatoria" di scelte e non scelte. Ciò significa che, spesso, c'è un problema di valutazione che si accompagna a problemi di coordinamento e di efficacia degli interventi. Un esempio: i francesi fanno quello che in Italia è chiamata "analisi dei fabbisogni". Usano lo stesso strumento di indagine che gestiamo anche noi all'INAP e, tuttavia, noi eseguiamo la rilevazione ogni tre anni, l'elaborazione dura circa un anno, così il rapporto finale esce una volta ogni quattro anni. I francesi realizzano questa indagine tutti gli anni e il rapporto esce a marzo! Quindi, già a marzo, sono disponibili le informazioni relative alla geolocalizzazione delle domande di lavoro e contestualmente c'è l'invio automatico delle stesse ai centri per l'impiego. A quel punto l'operatore dei centri per l'impiego sa esattamente chi ha chiesto e cosa nel proprio territorio. Come si intuisce, questo modo di agire offre un valore importante al sistema del collocamento. Negli altri paesi ci sono soluzioni e infrastrutture, per l'incontro tra domanda e offerta, che funzionano molto meglio delle nostre. Un altro tema di rilievo che emerge comparando i sistemi, è che noi non abbiamo voluto andare fino in fondo ad una riforma, a mio avviso molto opportuna, che intendeva accoppiare i servizi ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro), e i centri per l'impiego, combinando così la gestione delle politiche attive del lavoro con quelle passive. In Italia, se oggi devi accedere ad un'indennità di disoccupazione, devi rivolgerti in primis all'INPS e poi accedere ai centri per l'impiego (CPI), cui si aggiungono alcuni altri soggetti che stanno lì in mezzo. Sia in Germania che in Francia, quando hai perso il lavoro ed entri nel centro per l'impiego del sistema francese, devi compilare prima di tutto l'equivalente della nostra "Dichiarazione sostitutiva di disoccupazione", e contestualmente puoi dichiarare la tua disponibilità immediata per rientrare immediatamente al lavoro. Il centro, a quel punto, si occupa della tua sicurezza e cioè valuta il tuo diritto e quantifica per erogare l'indennità. In questo modo, se tu hai fatto la dichiarazione il primo di agosto, il 27 di agosto riceverai la tua prima inden-

tipo di impianto è prioritario su tutto. Avere tutto nello stesso posto facilita la relazione del cittadino con i servizi, costruisce legami di fiducia e mette in efficienza il sistema. Noi, queste opportunità, non le abbiamo. Nella complessa articolazione del modello italiano, sei chiamato a seguire la formazione da una parte, supportato nell'orientamento da un'altra e così via. Per capirci, le dichiarazioni di disoccupazione le presenti ai CPI mentre la richiesta dell'indennità la fai all'INPS e questo sicuramente non è un segnale di efficienza.

D. E quindi, in conclusione, da che parte iniziare a proposito dei lavoratori anziani?

R. Per me è focale il punto delle competenze. Questo è assolutamente necessario ed urgente. Non possiamo certo permetterci un modello ricco come quello dei francesi, non abbiamo risorse necessarie in questo momento, ma certamente si può lavorare per una migliore allocazione delle risorse esistenti al servizio di 3/4 priorità. Come avevo accennato all'inizio, serve una lavoro di up-skilling/re-skilling delle competenze digitali per questi lavoratori, una forte campagna di alfabetizzazione funzionale anche in direzione di un miglioramento della qualità della vita personale. Noi abbiamo gente di 60, 65 anni, che ha problemi a fare i conteggi per la pensione sul portale dell'INPS solo perché non hanno idea di cosa sia un portale, non perché non abbiano idea di cosa sia una pensione o di quanto hanno lavorato. Una seconda direzione è l'attenzione alla demografia, cioè prestare attenzione agli effetti della demografia. Oggi, questi effetti si spalmano progressivamente su tutti i tipi di lavoratori. In particolare, i formatori e gli insegnanti non sono pronti a questi cambiamenti. Noi abbiamo una classe di formatori e di insegnanti che da un lato è invecchiata tanto e rischia di non esser sostituita, dall'altra abbiamo un sistema universitario che non prepara correttamente i formatori e gli insegnanti nel gestire i processi di apprendimento con gli adulti. Spesso, a lavorare con i gruppi di adulti vengono mandati formatori e insegnanti che non riescono a lavorare con i giovani, determinando un problema nella qualità dell'offerta formativa. Sembra una cosa piccola, ma non lo è. Inoltre, il nostro sistema di formazione dei formatori e degli insegnanti da questo punto di vista è veramente poco performante e non c'è una tradizione consolidata di percorsi per preparare questi professionisti al lavoro con questo tipo di utenza. Mi pare peraltro difficile parlare di pedagogie innovative se a gestirle devono essere insegnanti a fine carriera. Va riconosciuto che c'è un "eroismo" dei docenti e come che questo lo si ritrovi soprattutto nei programmi di educazione agli adulti, però, nessun docente vuole fermarsi troppo in quelle posizioni e quindi, in queste posizioni, troviamo insegnanti che di solito non hanno potuto completare l'orario di lavoro nella scuola del mattino. C'è qualche caso isolato che è diventato famoso anche in e Europa, come Vittoria Gallina o Aureliana Alberici che qui a Roma all'università è ancora un pilastro, ma stiamo parlando di personaggi già over 70.

D. Dalle cose che ci hai detto e di cui ti ringrazio, mi sembra di capire che è importante agire come sistema. Che ne pensi, invece, delle gestioni bilaterali e della possibile co-progettazione tra soggetti datoriali e sindacali, ad esempio, a proposito dei fondi interprofessionali?

R. Ho una predilezione per le azioni di sistema perché sono quelle che in un paese come il nostro sono fondamentali, perché intervengono sulle regole, anche se ammetto che in questo subisco un portato culturale, di eredità. So che non basta. Ho appena finito di mandare un contributo a Bruxelles, dove ho spiegato che in campo educativo e sociale l'innovazione non può che essere incrementale e mai di rottura. In Francia, ad esempio, i fondi interprofessionali sono gestiti attraverso una corresponsabilità tra parti sociali ed esistono già da molti anni. In Italia, purtroppo, è prevalsa una logica di mercato protetto per la formazione continua, un mercato fin troppo compensatorio. In altre parole, molti dei soldi dei fondi interprofessionali sono andati a compensare i maggiori costi affrontati dalle aziende per realizzare la formazione cosiddetta "ademimentale" cioè riguardante la sicurezza, e così via. Invece, il destino originario di quei fondi avrebbe dovuto essere l'innovazione e il potenziamento delle capacità dei lavoratori. Poi, però, bisogna anche scendere nel particolare e, a ben guardare, ci sono alcune esperienze che mi hanno riconciliato un po' con questa bilateralità. Ci sono alcune buone idee promosse da ConfCooperative o da Fondimpresa. Direi, però, che in generale la bilateralità è stata spesso una operazione più di eleganza e di equilibrio con il bilancino, piuttosto che lavoro sui contenuti. Le cose stanno migliorando anche grazie alle linee guida ministeriali e ad un certo ricambio nelle gestioni, ma ci sarebbe ancora molto da fare. So che a Trento, ne parlava recentemente Salomone (Presidente Agenzia del Lavoro di Trento), ci sono una serie di collaborazioni, accordi, protocolli che mettono in campo buone linee di collaborazione e questo è positivo. Non dimentichiamo che, per molto tempo, l'imprenditore si è iscritto a questi fondi solo perché glielo suggeriva il commercialista. L'adesione ad un fondo, infatti, è spesso, considerato un agire burocratico, e l'adesione al fondo avviene semplicemente barrando una casella sulla dichiarazione dei redditi.