

# La Federazione

informazione quotidiana sull'attività regionale

23/09/20

## Saremo ibridi, anche il lavoro Di Paolo Gubitta

Riportiamo un articolo pubblicato nella rivista on line Senzafiltro, notizie dentro il lavoro del professore Paolo Gubitta che riposta alcune evidenze emerse da un lavoro svolto con la Confartigianato Imprese Veneto a fine 2019,

<https://www.informazioneenzafiltro.it/saremo-ibridi-anche-lavoro/>

*Il lavoro di domani c'è già: richiede nuovi contratti e sistemi di certificazione delle competenze. Alcuni punti fermi sulle novità da registrare.*

*Le transizioni di massa, e non le trasformazioni di nicchia, saranno il fenomeno dominante delle relazioni di lavoro nel terzo decennio del Duemila. La progettualità e la lungimiranza che saprà esprimere la contrattazione collettiva (nazionale, territoriale o*

*aziendale variamente combinata) saranno le variabili che influenzeranno le possibilità delle imprese di intraprendere percorsi di innovazione, e che incideranno sulle loro traiettorie di sviluppo e sulle loro performance.*

*Le rappresentanze delle imprese e del lavoro scriveranno la sceneggiatura e condurranno la regia di un film dal titolo "Le transizioni di massa", che andrà in onda nei prossimi mesi.*

*Il 2020 ci dirà se le associazioni imprenditoriali e i sindacati del lavoro riusciranno a incorporare nei contratti collettivi i cambiamenti nei sistemi produttivi, nei processi organizzativi e nei contenuti del lavoro, che sono sotto i nostri occhi da almeno un lustro e che si stanno espandendo a ritmo sostenuto in tutti i settori.*

*Nel corso del 2020, infatti, oltre a quelli del metalmeccanico, del terziario e della logistica (scaduti a fine dicembre 2019), si andrà al rinnovo dei contratti collettivi di altre categorie, portando a oltre sei milioni gli addetti che si troveranno senza un contratto (collettivo) di riferimento entro la fine dell'anno (pari a circa la metà di tutte le persone con un lavoro dipendente).*

*Per governare le evoluzioni del mercato del lavoro nei prossimi anni e riportarle dentro binari più lineari, più che alle riforme strutturali di un legislatore volubile, conviene affidarsi al pragmatismo degli attori collettivi e alla loro auspicabile capacità di siglare accordi in cui le compatibilità economiche si integrano sia con le esigenze di ambienti di lavoro trasformati dalle innovazioni tecnologiche e organizzative sia con le non più rinviabili priorità di un lavoro dignitoso e sostenibile (dal punto di vista sociale, personale e relazionale).*

*Vi pare un ragionamento troppo astratto e senza grip? Prendiamo due esempi dal "laboratorio veneto" e vediamo le implicazioni che potrebbero avere nell'imminente tornata di rinnovi contrattuali. Il lavoro metalmeccanico 4.0 e le declaratorie contrattuali*

*Un paio di anni fa (era febbraio 2018), una delegazione di funzionari e sindacalisti della FIM CISL del Veneto ha realizzato alcune visite aziendali in realtà metalmeccaniche di media e di piccola*



Paolo Gubitta

Professore ordinario di Organizzazione aziendale e Imprenditorialità all'Università di Padova, è anche direttore scientifico dell'Osservatorio Professioni Digitali dell'Università di Padova e del CEFab (Centro sull'Imprenditorialità e le Aziende Familiari) di CUOA Business School. È inoltre responsabile dell'Osservatorio "Capitale Umano, Organizzazione e Lavoro" di Fondazione Nord Est e coordina il gruppo "Lavoro Sostenibile" di ASVESS (Associazione Veneta per lo Sviluppo Sostenibile). [ [Guarda tutti gli articoli](#) ]



# La Federazione

informazione quotidiana sull'attività regionale

23/09/20

*dimensione all'avanguardia sul fronte della trasformazione digitale dei processi produttivi. Il fine era analizzare sul campo il contenuto del lavoro operaio 4.0 e discutere con la direzione e la proprietà aziendale le criticità del percorso di cambiamento nell'ottica del lavoro e della sua organizzazione. La sintesi di questi incontri è stata la piena consapevolezza dell'inarrestabile ibridazione del lavoro operaio:*

- le consolidate competenze tecniche e gestionali si combinano e si integrano con le competenze informatiche e digitali, le abilità per interagire con altre persone attraverso la mediazione o l'uso di tecnologie digitali, le abilità relazionali per svolgere in modo efficace la propria attività in ambienti di lavoro meno gerarchici;

- si lavora agendo in modo sempre più diffuso su smartphone o tablet e con questi strumenti si interviene sulle macchine, si contattano i colleghi e si interagisce con essi, si raccolgono tutte le informazioni che servono e si prendono decisioni.

*È anche da questa esperienza che FIM, FIOM e UILM del Veneto, con il supporto scientifico dell'Osservatorio Professioni Digitali dell'Università di Padova, hanno elaborato un progetto formativo di Cittadinanza Digitale, che ha lo scopo di fornire le competenze digitali di base a tutti i lavoratori e le lavoratrici delle imprese metalmeccaniche, utilizzando le 24 ore del diritto di formazione nel triennio 2017-2019 presente nel Contratto Collettivo dei Metalmeccanici recentemente scaduto.*

*Quindi?*

*Quello che sta avvenendo nel comparto metalmeccanico in realtà è visibile anche in altri settori, e ci dice che non siamo di fronte a un fenomeno di nicchia che riguarda solo alcuni mestieri (quelli a maggior contenuto di conoscenza), ma a un fenomeno di massa che non risparmia nessun mestiere. Queste trasformazioni dovranno essere incorporate nei rinnovi contrattuali, attraverso l'aggiornamento delle declaratorie e dei profili professionali, con l'avvertenza di selezionare solo le nuove componenti stabili indotte dai cambiamenti e dalle innovazioni tecnologiche e organizzative degli ultimi anni; esse incidono su ampiezza e autonomia delle mansioni, sulla famiglia di competenze specifiche del mestiere, sulle abilità digitali e sulle competenze relazionali.*

*La trasformazione del lavoro nell'impresa artigiana*

*Nel corso del 2019, Confartigianato Veneto e l'Osservatorio Professioni Digitali dell'Università di Padova hanno condotto una ricerca per capire come stanno mutando i mestieri nelle imprese artigiane dei comparti manifatturieri della meccanica, dell'impiantistica e dell'autoriparazione, analizzando 21 realtà che si sono distinte per l'implementazione di innovazioni tecnologiche e organizzative.*

*Da questa ricerca è emerso, ad esempio, che:*

- nelle officine di autoriparazione il ruolo dell'esperto meccanico è stato soppiantato dall'esperto mecatronico, che prima di prendere una chiave inglese per svitare un bullone, lavora con un tablet, inserisce dati, elabora informazioni, interpreta grafici, identifica le problematiche e definisce il processo di intervento:

- i carrozzieri, oltre a saper smontare, riparare e rimontare le parti danneggiate della carrozzeria, battere lamiera, carteggiare, stuccare e lucidare, deve avere conoscenze sempre più approfondite di elettronica e di sensoristica sia per intervenire direttamente sia per relazionarsi con eventuali esperti interni o esterni all'impresa per riprogrammare i sensori presenti nelle nostre automobili;

- nelle imprese di impiantistica è ormai prassi quotidiana avere a che fare con oggetti interconnessi (dalle caldaie alla domotica domestica agli impianti di illuminazione o di areazione), che richiedono di integrare le consolidate esperienze tecniche con quelle tipiche di Internet delle cose.

*La competenza tecnica rimane il cuore del lavoro nelle imprese artigiane, e la sua cura e manutenzione restano fattori strategici. Le realtà più evolute hanno saputo ibridare le figure chiave in azienda, allargando il portafoglio di competenze fino a includere quelle afferenti sia ad ambiti*



# La Federazione

informazione quotidiana sull'attività regionale

23/09/20

*tecniche adiacenti, sia all'area relazionale e digitale: alcuni tra i mestieri più consolidati mantengono la denominazione, ma cambiano i loro contenuti, che si estendono ad ambiti fuori dal seminato tradizionale.*

*La capacità di visioning della direzione dell'impresa artigiana è la chiave di volta per accompagnare le persone titolari dei ruoli più impattati dal cambiamento verso l'acquisizione rapida dei nuovi saperi: riorganizzare i reparti aziendali con ottica multidisciplinare; investimenti mirati in formazione; aggiornamento con forme tradizionali e a distanza; veri e propri percorsi di mentoring (anche con figure consulenziali esterne, con lo specifico obiettivo di trasferire le nuove competenze).*

*Quindi?*

*La transizione di massa nelle imprese artigiane ha bisogno del supporto del sistema formativo. Nella costruzione di nuove competenze è di fondamentale importanza riallineare tutta la filiera formativa alle nuove prospettive di crescita delle produzioni e dei servizi, dalla formazione professionale alle scuole secondarie superiori all'istruzione tecnica superiore (ITS), fino alle lauree, dottorati, master universitari. Per ricomporre le fasi, a volte scomposte, gli attori della contrattazione collettiva devono esprimere la loro progettualità ed estenderla anche alla formazione continua e ricorrente delle persone mature.*

*Riconoscimento e certificazione delle competenze per accompagnare le transizioni di massa*

*Se siamo convinti che è sulle transizioni di massa che si gioca lo sviluppo delle nostre imprese (e anche, non dimentichiamolo, la pace sociale), allora è urgente sviluppare modelli per il riconoscimento delle competenze maturate (attraverso l'attribuzione di badge), permettendo così alle persone di portarle con sé da una transizione all'altra, rendendo più semplice e immediato anche l'inquadramento contrattuale.*

*L'adozione di sistemi di certificazione delle competenze, riconosciuti anche a livello internazionale, è uno dei presupposti che porta al lavoro sostenibile, abilita le transizioni e favorisce la mobilità. Su questo fronte si stanno muovendo i primi, timidi passi.*