

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*  
*Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)*  
*Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto [Fabbrica dei talenti](#)*  
*scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

Bollettino speciale ADAPT 25 febbraio 2021, n. 1

## Indice della scheda

### **Il glossario e i concetti di polivalenza, polifunzionalità e miglioramento continuo e innovazione**

### **Competenze tecnico specifiche e competenze trasversali**

### **Le declaratorie**

#### **Il glossario e i concetti di polivalenza, polifunzionalità e miglioramento continuo e innovazione**

**Nell'ambito della riforma del sistema di inquadramento dei lavoratori, l'accordo del 5 febbraio 2021 approfondisce alcuni elementi concettuali e linguistici innovativi rispetto al CCNL vigente (firmato il 26 novembre 2016).** Insieme al nuovo schema di classificazione dei lavoratori **viene messo a disposizione un glossario** (punto 1.4, Sezione Quarta Titolo II - *Classificazione del personale*) che ha lo scopo di definire ed esemplificare i criteri di professionalità su cui si basa il nuovo sistema di inquadramento. Al suo interno sono infatti presentate le definizioni di: autonomia-responsabilità gerarchico/funzionale; competenza tecnica specifica; competenze trasversali e partecipazione al miglioramento; polivalenza; funzionalità e miglioramento continuo e innovazione. A tale riguardo, risultano particolarmente innovativi gli approfondimenti circa la **polivalenza** e la **polifunzionalità**. Entrambi questi elementi, pur essendo già menzionati nel CCNL vigente alla voce "*Commissione paritetica per la riforma del sistema di inquadramento professionale*", trovano una loro definizione ed esemplificazione nell'accordo del 5 febbraio. Il primo termine sta a indicare *la capacità ad effettuare, in un perimetro definito*

dell'organizzazione, prestazioni analoghe: diverse posizioni sulla stessa linea/ufficio o la stessa posizione su più linee, uffici, unità organizzative. Il secondo, invece, si riferisce alla capacità del lavoratore di svolgere attività normalmente riferibili a diverse aree di mestiere/funzionali ad esercitare la responsabilità in aree funzionali diverse. Pertanto, questi due criteri professionali concorrono ad affermare una nuova prospettiva dell'attività lavorativa, la quale non è più rinchiusa all'interno di un confine impermeabile ma può estendersi anche oltre il perimetro delle funzioni standard. Possiede carattere di novità a che il criterio professionale **"miglioramento e innovazione"** (punto 6 del glossario). Esso viene definito come la *partecipazione ai nuovi sistemi integrati di gestione operativa e di organizzazione del lavoro, ad esempio, di tipo ISO 9000, 14000, 18000/45000 o normativi che richiedono capacità di contribuire ai cicli di miglioramento continuo e processi di innovazione a fronte delle evoluzioni della tecnologia e dei mercati, per il miglioramento delle condizioni di lavoro, dell'efficienza*. In generale, questo criterio, mancante nella versione vigente del 2016, fa riferimento alla capacità e al grado di autonomia e responsabilità del lavoratore nel contribuire all'innovazione e al miglioramento dei processi di lavoro e alla diffusione delle buone pratiche.

## **Competenze tecnico specifiche e competenze trasversali**

**Un altro punto di rilievo riguarda la classificazione delle competenze tecnico specifiche e delle competenze trasversali.** Nell'ipotesi di accordo, il concetto di competenza viene ulteriormente approfondito grazie al distinguo che viene fatto, attraverso il glossario, tra competenze tecnico specifiche e competenze trasversali. Nel primo caso si fa riferimento alle *capacità tecniche operative, di processo, di prodotto e di prerequisiti di certificazione, studio e/o esperienza, direttamente connesse allo specifico ambito di azione nel contesto aziendale*. Nel secondo caso, invece, si tratta dei *saperi ed i saper fare che il lavoratore può applicare e trasportare su differenti ambiti funzionali e di processo e che abilitano i risultati delle competenze tecnico specifiche in termini di efficacia ed efficienza. Esse comprendono competenze relazionali di ascolto e comunicazione, di lavoro individuale e collaborazioni in gruppo, di problem solving per la partecipazione al miglioramento continuo, competenze digitali generali, di apprendimento permanente e di adattamento multiculturale e linguistico*. Inoltre, **la dimensione delle competenze trasversali è legata alla partecipazione al miglioramento dei processi di lavoro aziendali.** Questi elementi si combinano in modo sinergico all'interno delle declaratorie, dove all'aumentare del grado di responsabilità del ruolo aumenta anche la necessità sia di

competenze tecnico specifiche sia di competenze trasversali. I punti appena percorsi, oltre a richiamare all'importanza di un sistema di formazione efficiente ed allineato a quanto espresso nelle declaratorie, **apre al problema di come le competenze trasversali possono essere valorizzate, anche a livello economico, per mezzo della contrattazione aziendale.** Infine, l'ipotesi di accordo del 5 febbraio, alla Sezione Quarta - Titolo VIII, all'art. 7 dedicato alla formazione continua, presenta una tabella (*Esemplificazione di aree tematiche prioritarie*) in cui vengono indicate quali sono le competenze chiave, le rispettive aree tematiche e gli argomenti che devono essere oggetto dei percorsi di formazione. Tra le competenze più di rilievo vengono individuate le competenze trasversali (area soft skills e area informatica), le competenze linguistiche (area lingue straniere) le competenze digitali (area industria 4.0), le competenze tecniche (area produzione) e le competenze gestionali (area contabilità finanza, area amministrazione, area marketing e vendite, area qualità e ambiente, area produzione). Aldilà dell'organizzazione dei percorsi formativi di queste competenze, già riprese nel CCNL del 2016 alla Sezione Quarta art. 7 Formazione continua, notiamo come l'ipotesi di accordo del 2021 fa un passo ulteriore nella specificazione dei contenuti (si veda la colonna Argomenti della tabella Esemplificazione di aree tematiche prioritarie). **Di particolare interesse è il raggruppamento di competenze come la comunicazione digitale (utilizzo social, web analytics, elaborazioni e presentazioni grafiche) e delle altre competenze di base afferenti all'area informatica all'interno del gruppo di competenze definite come trasversali.** Questa correlazione è confermata anche da quanto espresso nelle esemplificazioni del glossario, dalle quali si evince che la capacità di utilizzare lingue straniere e di utilizzare strumenti informatici e digitali basilari sia da afferire alla dimensione trasversale delle competenze.

## **Le declaratorie**

**Anche le declaratorie rispecchiano le innovazioni linguistiche e concettuali introdotte con la riforma del sistema di inquadramento e l'ampliamento dei criteri di professionalità.** Come si evince dall'accordo, *le declaratorie individuano le competenze, le relative intensità e le aree di autonomia e responsabilità distintive dei ruoli che afferiscono allo stesso livello di inquadramento selezionate e graduate in funzione del contesto aziendale.* Comparando quanto scritto nel CCNL vigente con l'ipotesi di accordo del 5 febbraio, spiccano in quest'ultimo i riferimenti alle competenze digitali e aritmetiche, nonché alle capacità di comunicazione di base, come nel caso del confronto tra il nuovo *Campo D - Ruoli operativi: livelli*

*D1 e D2 e D3 (ex 2° e 3° categoria)*. Se in queste ultime l'attenzione è riservata principalmente alla dimensione tecnica delle competenze, nella nuova formulazione si fa riferimento anche alle competenze trasversali ed ai comportamenti che il lavoratore deve sapere assumere, come la capacità di interagire con il proprio gruppo di lavoro. Nel *Campo C - Ruoli tecnico specifici: livelli C1, C2 e C3 (ex 3°super, 4° e 5° categoria)*, oltre ai riferimenti tecnici relativi al ruolo professionale, si conferma l'attenzione alle competenze trasversali (comunicazione, lavoro e coordinamento di gruppo, partecipazione ad iniziative di miglioramento, utilizzo degli strumenti informatici e digitali di base), viene introdotto il termine polivalenza (livello C1), si fa riferimento alla capacità di reperire ed elaborare le informazioni, di sapersi relazionare anche con fornitori e clienti e di gestire situazioni complesse non ricorrenti. Anche nel *Campo B - Ruoli specialistici e gestionali: livelli B1, B2 e B3 (ex 5°super, 6° e 7° categoria)* possiamo constatare un aumento del grado di specificità delle competenze tecniche e di responsabilità dei ruoli rispetto ai campi precedenti. Inoltre, a fianco del rafforzamento delle competenze trasversali, relazionali e gestionali già presenti nei precedenti livelli, vediamo l'introduzione della necessità del lavoratore di sviluppare un proprio percorso di apprendimento continuo e di contribuire allo sviluppo delle competenze dei propri collaboratori. Lo schema in progressione si ripropone nel *Campo A - Ruoli di gestione del cambiamento e dell'innovazione: livello A1 (ex 8° categoria)*. In quest'ultimo, si fa menzione dell'importanza delle capacità di governo e sviluppo delle risorse (umane, materiali, immateriali), della capacità di coordinamento e definizione degli obiettivi generali e della capacità di mettere in pratica competenze organizzative, personali e sociali.

### **Tommaso Galeotto**

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

*@TommasoGaleotto*