

# SVILUPPO DELL' APPRENDIMENTO SUL POSTO DI LAVORO

Guida Smart per Delegati  
e Operatori Sindacali



# INTRODUZIONE

Per apprendimento sul posto di lavoro si intendono quelle attività volte a promuovere l'apprendimento, la formazione e la crescita individuale dei lavoratori sul posto di lavoro. Creare un'agenda finalizzata allo sviluppo delle competenze è nell'interesse sia dei lavoratori sia dei datori di lavoro in quanto rappresenta un vantaggio per entrambi.

In base a una risoluzione approvata dal Comitato Esecutivo della Confederazione Europea dei Sindacati, l'apprendimento sul posto di lavoro "offre ai lavoratori l'opportunità di diventare cittadini attivi, di acquisire e perfezionare le proprie conoscenze, abilità e competenze e di migliorare la loro occupabilità. Allo stesso tempo offre ai datori di lavoro personale qualificato al fine di sostenere la competitività, favorire l'innovazione e incrementare la produttività".

Non tutti i datori di lavoro però investono nello sviluppo delle competenze dei propri dipendenti, pertanto il movimento sindacale europeo deve svolgere un ruolo decisivo e fare in modo che lo sviluppo delle competenze dei lavoratori diventi uno dei punti cardine dell'agenda sia sul posto di lavoro sia nell'Unione Europea. A tal fine è stato messo a punto un progetto europeo a favore dello sviluppo delle competenze dei lavoratori. Rappresentanti sindacali dei lavoratori, delegati sindacali, rappresentanti sindacali responsabili dell'apprendimento e membri di comitati aziendali provenienti da sei Paesi hanno condotto degli studi in alcuni stabilimenti in Germania e nel Regno Unito per scambiarsi informazioni ed esperienze relative alle modalità utilizzate dai sindacati per favorire in maniera concreta lo sviluppo dell'apprendimento sul posto di lavoro.

Il presente manuale non è altro che il frutto di tali scambi di idee.

Un ringraziamento va a tutti coloro che hanno coordinato gli studi e partecipato attivamente ai dibattiti, in particolar modo a Olaf Aschmann (Kompera GmbH) e Jeff Bridgford (King's College London) per aver redatto il manuale.

Questo manuale è stato redatto con l'obiettivo di fornire uno strumento utile a favorire lo sviluppo dell'apprendimento sul posto di lavoro nonché il potenziale ruolo svolto dai sindacati al suo interno.

- **Bloculiu National Sindica – BNS**
- **Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori – CISL**
- **Deutscher Gewerkschaftsbund – DGB**
- **European Trade Union Confederation – ETUC**
- **IndustriAll**
- **Конфедерация на независимитесиндикати в България – КНСБ**
- **Trades Union Congress – TUC**
- **Union General de Trabajadores – UGT**



Questo opuscolo è stato realizzato con il sostegno finanziario dell'Unione Europea.

Il contenuto di questa pubblicazione non riflette l'opinione ufficiale dell'Unione Europea. La responsabilità delle informazioni e delle opinioni ivi espresse risiede interamente negli autori.

# GUIDA AI CONTENUTI

## A chi è rivolto il manuale

Il presente manuale è rivolto ai rappresentanti sindacali sul posto di lavoro, ai delegati sindacali, ai rappresentanti sindacali responsabili dell'apprendimento e ai membri di comitati aziendali, per fornire loro gli strumenti adatti a favorire lo sviluppo dell'apprendimento sul posto di lavoro. Inoltre consente loro di sostenere i lavoratori, a prescindere dall'adesione ai sindacati, aprire un dialogo e raggiungere degli accordi con i datori di lavoro riguardo l'apprendimento sul posto di lavoro.

## Struttura del manuale

Il manuale propone un approccio suddiviso in sei fasi, volto allo sviluppo dell'apprendimento sul posto di lavoro:

- Fase 1 Preparare il terreno per l'apprendimento**
- Fase 2 Entrare in contatto con i lavoratori**
- Fase 3 Instaurare un dialogo con i lavoratori**
- Fase 4 Trasformare le esigenze e le esperienze formative sul posto di lavoro in richieste ai sindacati**
- Fase 5 Instaurare un dialogo con i datori di lavoro**
- Fase 6 Mettere in primo piano i lavoratori.**

## Come utilizzare il manuale

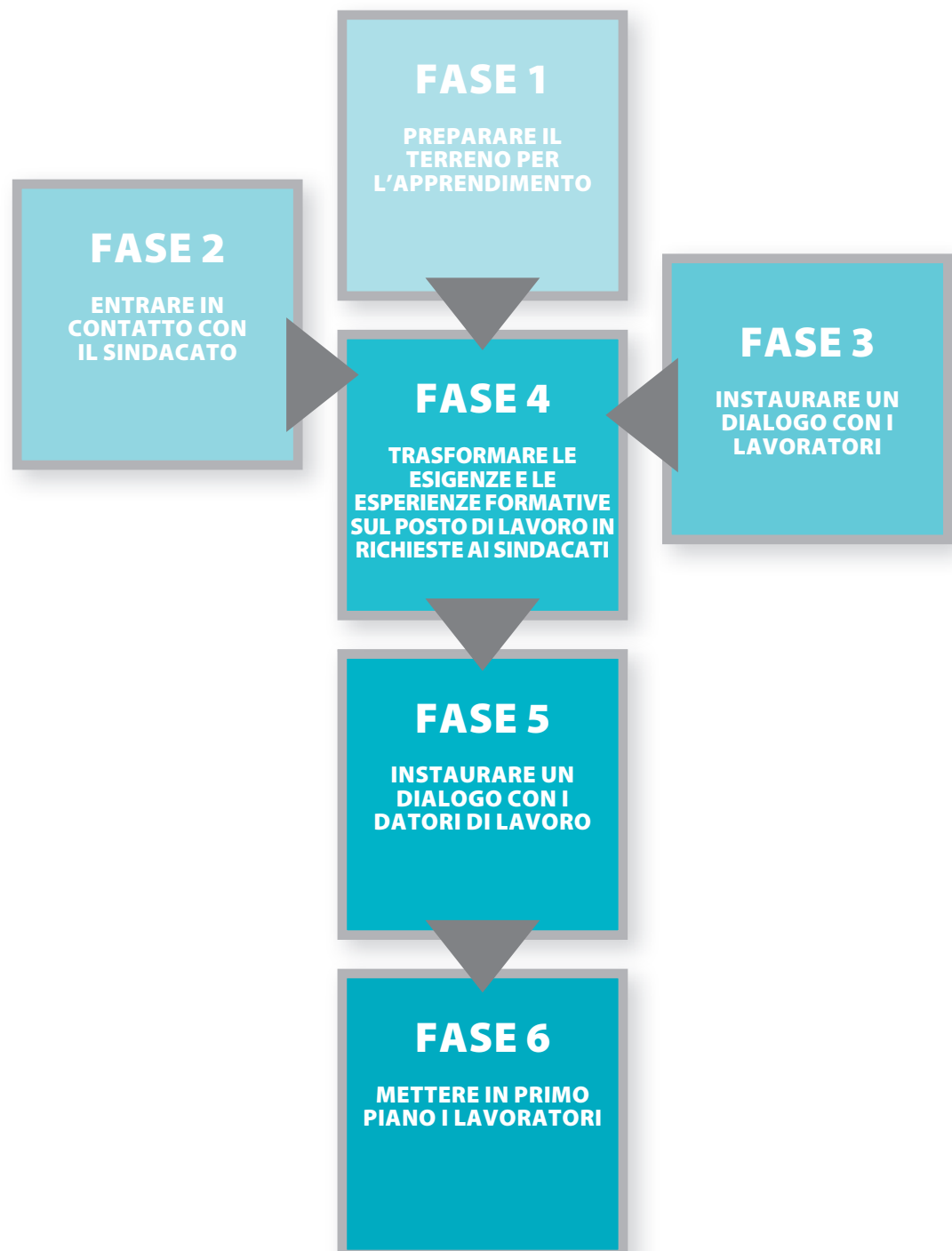
Il presente manuale si propone di fornire idee e suggerimenti ai rappresentanti sindacali offrendo un sostegno nei loro confronti e negoziazioni con i datori di lavoro riguardo l'apprendimento sul posto di lavoro.

Le sei fasi costituiscono un approccio strategico che permette ai rappresentanti sindacali di aprire un dialogo con i datori di lavoro e raggiungere degli accordi relativi all'apprendimento sul posto di lavoro, ponendosi così sullo stesso piano.

Il manuale può essere utilizzato in maniera autonoma o come strumento nell'ambito di un corso di formazione. Maggiori risultati possono essere ottenuti se utilizzato all'interno di una strategia sindacale più ampia volta allo sviluppo dell'apprendimento sul posto di lavoro.



# LE SEI FASI DELL'APPROCCIO PER LO SVILUPPO DELL'APPRENDIMENTO SUL POSTO DI LAVORO



# FASE 1/ PREPARARE IL TERRENO

Per sostenere i lavoratori, a prescindere dall'adesione ai sindacati, e raggiungere accordi con i datori di lavoro riguardanti lo sviluppo delle competenze sul posto di lavoro, occorre preparare il terreno e raccogliere dati, così da promuovere l'apprendimento sul posto di lavoro in maniera credibile e autorevole.

Occorre innanzitutto essere a conoscenza dell'attuale contesto di apprendimento sul proprio posto di lavoro, in modo da proporre al datore di lavoro un adeguato piano di azione.

## **Fase 1a/ Diritto all'apprendimento sul posto di lavoro**

- Quali sono i diritti dei lavoratori in materia di formazione?
- Sono tutelati dalla legge o da contratti collettivi sottoscritti tra datori di lavoro e sindacati?
- Permettono di usufruire di congedi per partecipare alle attività di formazione? – In tal caso, sono retribuiti?
- Sono retribuite anche altre spese?

## **Fase 1b Accordi aziendali vigenti in materia di apprendimento sul posto di lavoro**

- Quali sono le tipologie di apprendimento già in uso sul posto di lavoro?
- A chi sono rivolte?
- Come sono strutturate?
- Come vengono concordate?
- Chi sono i responsabili in materia?

Per comprendere al meglio il quadro generale della formazione sul proprio posto di lavoro, si consiglia di confrontarsi con i colleghi del sindacato e di rispondere al maggior numero di domande nei questionari seguenti:

- Fase 1a/Preparare il terreno per l'apprendimento - diritto all'apprendimento sul posto di lavoro
- Fase 1b/Preparare il terreno per l'apprendimento – disposizioni aziendali vigenti in materia di apprendimento sul posto di lavoro.

Le conoscenze acquisite consentono di avere una visione chiara delle fasi successive della creazione di un piano di azione per lo sviluppo delle competenze dei lavoratori sul posto di lavoro.

# FASE 1A/ PREPARARE IL TERRENO PER L'APPRENDIMENTO

## diritto all'apprendimento sul posto di lavoro

### 1 Quadro normativo di riferimento per l'apprendimento sul posto di lavoro

- 1.1 L'apprendimento sul posto di lavoro è regolamentato dalla legge?  SÌ  NO
- 1.2 L'apprendimento sul posto di lavoro è regolamentato da contratti collettivi?  SÌ  NO

### 2 Tipologie di apprendimento sul posto di lavoro regolamentate dalla legge/contratti collettivi

- Formazione professionale – correlata al lavoro svolto
- Competenze di base – p.es. calcolo, lettura, scrittura, competenze informatiche
- Crescita individuale – p.es. miglioramento dell'autostima, sviluppo delle potenzialità

### 3 Lavoratori interessati all'apprendimento sul posto di lavoro

3.1 Quali sono i lavoratori interessati dall'apprendimento sul posto di lavoro? Fornire dettagli

- Tutti  Lavoratori full time  Lavoratori part time
- Impiegati e Quadri  Operai
- Lavoratori con contratto a tempo determinato
- Lavoratori con contratto a tempo indeterminato

---



---

3.2 Quali sono i lavoratori non idonei all'apprendimento sul posto di lavoro? Fornire dettagli

---



---

### 4 Disposizioni sui congedi per l'apprendimento sul posto di lavoro

- nessuno  1-5 giorni
- 6-10 giorni  più di 10 giorni

### 5 Retribuzione dei congedi per l'apprendimento sul posto di lavoro

- totale  parziale  nessuna

### 6 Ulteriori spese per l'apprendimento sul posto di lavoro

- 6.1 È previsto il rimborso di ulteriori spese?  SÌ  NO
- 6.2 Se sì, per quali? Fornire dettagli.

---



---

### 7 Consapevolezza dei diritti all'apprendimento sul posto di lavoro

- 7.1 I lavoratori sono consapevoli dei loro diritti in materia di apprendimento sul posto di lavoro  SÌ  NO
- 7.2 I dirigenti sono consapevoli dei diritti dei lavoratori in materia di apprendimento sul posto di lavoro  SÌ  NO

# FASE 1B/ PREPARARE IL TERRENO PER L'APPRENDIMENTO

## accordi vigenti in materia di apprendimento sul posto di lavoro

### 1 Accordi aziendali in materia di apprendimento sul posto di lavoro

1.1 L'azienda ha stipulato un accordo in materia di apprendimento?  SÌ  NO

### 2 Tipologie di apprendimento sul posto di lavoro adottate dall'azienda

- Formazione professionale – correlata al lavoro svolto?  
 Competenze di base – p.es. calcolo, lettura, scrittura, competenze informatiche?  
 Crescita individuale – p.es. miglioramento dell'autostima, sviluppo di talenti?

### 3 Lavoratori interessati dall'apprendimento sul posto di lavoro

3.1 Quali sono i lavoratori interessati dall'apprendimento sul posto di lavoro? Fornire dettagli.

---

3.2 Quali sono i lavoratori non interessati dall'apprendimento sul posto di lavoro? Fornire dettagli.

---

### 4 Disposizioni sui congedi per l'apprendimento sul posto di lavoro

- nessuno  1-5 giorni  
 6-10 giorni  più di 10 giorni

### 5 Retribuzione dei congedi per l'apprendimento sul posto di lavoro

- totale  parziale  nessuna

### 6 Ulteriori spese per l'apprendimento sul posto di lavoro

6.1 È previsto il rimborso di ulteriori spese? Se sì, fornire dettagli.

---

### 7 Come richiedere l'apprendimento sul posto di lavoro

7.1 L'azienda dispone di una politica per la richiesta dell'apprendimento sul posto di lavoro?  SÌ  NO

7.2 Se sì, è trasparente?  SÌ  NO

7.3 Se sì, qual è la procedura da seguire per richiedere l'apprendimento sul posto di lavoro? Fornire dettagli.

---

### 8 Disposizioni per l'apprendimento sul posto di lavoro

8.1 L'azienda dispone di un dipartimento addetto alla formazione?  SÌ  NO

8.2 Se sì, quali risorse offre? Fornire dettagli.

---

### 9 Modalità di apprendimento sul posto di lavoro 1

9.1 La formazione ha luogo all'interno dell'azienda?  SÌ  NO

9.2 Se sì, come è strutturata?

- Coaching/tutoraggio  Lezioni frontali

### 10 Modalità di apprendimento sul posto di lavoro 2

10.1 La formazione ha luogo al di fuori dell'azienda?  SÌ  NO

10.2 Se sì, chi se ne occupa? Fornire dettagli.

---

### 11 Finanziamento dell'apprendimento sul posto di lavoro

11.1 Chi finanzia le attività di apprendimento/formazione all'interno dell'azienda?

- Il datore di lavoro  Gli enti pubblici?  I lavoratori?  
 Tramite cofinanziamento (datore di lavoro/lavoratore)  
 Tramite fondi congiunti gestiti dai sindacati e dalle organizzazioni dei datori di lavoro



## FASE 2/ IL RAPPORTO CON IL SINDACATO

Per sostenere i lavoratori e raggiungere accordi con i datori di lavoro riguardanti lo sviluppo delle competenze sul posto di lavoro, occorre entrare in contatto (raccordarsi al meglio) con il sindacato per individuare le politiche vigenti al suo interno, gli eventuali documenti pubblicati, che tipo di sostegno offre e chi è possibile consultare in materia di negoziazioni e accordi sull'apprendimento sul posto di lavoro.

Per comprendere al meglio le modalità di sostegno offerte dal sindacato, si consiglia di compilare **Fase 2a/ Entrare in contatto con il sindacato - questionario** nella pagina seguente.



# FASE 2A/ ENTRARE IN CONTATTO CON IL SINDACATO

MODELLO

Contattare il proprio sindacato e rispondere alle seguenti domande.

## 1 Politiche del sindacato

1.1 Il sindacato dispone di una politica in materia di apprendimento sul posto di lavoro?

---

---

1.2 Il sindacato ha stipulato con i datori di lavoro degli accordi relativi all'apprendimento sul posto di lavoro?

---

---

## 2 Pubblicazioni del sindacato

2.1 Il sindacato ha pubblicato materiale informativo - brochure, depliant - sull'apprendimento sul posto di lavoro?

---

---

## 3 Sostegno da parte del sindacato

3.1 Il sindacato dispone di un sistema per lo sviluppo dell'apprendimento sul posto di lavoro?

---

---

## 4 Partner sindacali

4.1 Nell'azienda vi sono altri rappresentanti e/o membri del sindacato interessati a collaborare allo sviluppo delle competenze dei lavoratori?

---

---



## FASE 3/ INSTAURARE UN DIALOGO CON I LAVORATORI

Per sostenere i lavoratori e raggiungere accordi con i datori di lavoro riguardanti lo sviluppo delle competenze sul posto di lavoro, occorre instaurare un dialogo con i lavoratori al fine di comprenderne richieste ed esigenze. È altresì importante essere a conoscenza di eventuali esperienze pregresse. In tal modo è possibile comprendere il funzionamento dello sviluppo delle risorse umane all'interno dell'azienda.

Grazie a queste informazioni si è nella condizione ideale per aprire un dialogo con il datore di lavoro e raggiungere degli accordi relativi allo sviluppo dell'apprendimento sul posto di lavoro, ponendosi così sullo stesso piano - partendo da dati concreti di cui lui/lei non dispone.

Nonostante i lavoratori abbiano fiducia nei sindacati, potrebbe risultare complicato mettersi in contatto con loro in quanto potrebbero lavorare su turni o part-time, avere contratti a tempo determinato, lavorare in luoghi diversi o non padroneggiare bene la lingua. Inoltre la loro esperienza scolastica potrebbe essere stata frustrante e deludente tanto da voler evitare di rivivere un'esperienza simile. Oltre a ciò potrebbero non voler parlare delle loro competenze, quantomeno dell'assenza di queste ultime.

Come possono essere superati tali ostacoli? Se l'azienda è di piccole dimensioni, è possibile incontrare i lavoratori individualmente o in piccoli gruppi per parlar loro in prima persona. In tal caso, si consiglia di farlo in un ambiente privato e discreto così da metterli a proprio agio e incoraggiarli a parlare delle loro richieste ed esigenze.

Non bisogna però dimenticare che nella creazione di un dialogo con i lavoratori è necessario in primo luogo saper ascoltare.

Al contrario, se l'azienda è di grandi dimensioni, si può condividere questo compito con altri rappresentanti sindacali o al limite ricorrere a una comunicazione scritta. Nel caso in cui non tutti i dipendenti possano accedere alla posta elettronica, si può ricorrere alla corrispondenza interna.

Sia che la comunicazione avvenga in forma orale o scritta, occorre partire da una base - un questionario - per acquisire le informazioni necessarie. Le informazioni così raccolte sono di aiuto per esporre il piano di azione al datore di lavoro.

Per preparare al meglio un questionario finalizzato all'analisi delle esigenze formative dei lavoratori, si consiglia di compilare Fase 3a/ Instaurare un dialogo con i lavoratori - questionario nella pagina seguente.

### **Ultime raccomandazioni**

Nel caso in cui l'azienda sia di grandi dimensioni e l'analisi delle esigenze formative dei lavoratori risulti un compito troppo ambizioso nonostante la collaborazione con altri rappresentanti sindacali, è preferibile limitarsi inizialmente a uno o due dipartimenti. Ciò costituisce un punto di partenza per un dialogo iniziale con i datori di lavoro in prospettiva di una futura campagna aziendale.

Alcuni lavoratori potrebbero essere diffidenti di fronte a una tale iniziativa, pertanto analizzarne le esigenze offre l'opportunità di aiutare e incoraggiare i colleghi e illustrare loro in che cosa consiste e che cosa può offrire l'apprendimento sul posto di lavoro.

# FASE 3A/ INSTAURARE UN DIALOGO CON I LAVORATORI

## sondaggio per l'analisi delle esigenze e delle esperienze formative

Il presente questionario ha carattere confidenziale. È finalizzato all'analisi delle esigenze formative individuali e collettive sul posto di lavoro e rappresenta un punto di partenza per instaurare un dialogo con il datore di lavoro. Tutti i dati raccolti hanno un carattere strettamente confidenziale.

### 1 Informazioni personali

Nome \_\_\_\_\_ Professione \_\_\_\_\_

Dipartimento \_\_\_\_\_ Contatti \_\_\_\_\_

Qualifiche \_\_\_\_\_

### PRECEDENTI ATTIVITÀ DI APPRENDIMENTO SUL POSTO DI LAVORO

#### 2 In passato sono state condotte indagini sulle vostre esigenze formative sul posto di lavoro?

SÌ  NO  
 SÌ  NO

2.1 Se sì, si sono concretizzate in opportunità di apprendimento sul posto di lavoro?

#### 3 Se avete ricevuto opportunità di apprendimento sul posto di lavoro

3.1 A quali attività avete partecipato? Fornire esempi. \_\_\_\_\_

3.2 Quando? \_\_\_\_\_

3.3 Qual è la vostra opinione al riguardo? \_\_\_\_\_

3.4 Avete avuto modo di mettere in pratica le competenze acquisite nel vostro ambito lavorativo?  SÌ  NO

3.5 Vi hanno permesso di conseguire ulteriori qualifiche?  SÌ  NO

3.6 Se sì, fornire dettagli.

3.7 Hanno portato a un incremento del vostro salario o a un miglioramento delle condizioni lavorative?  SÌ  NO

3.8 Avete altre osservazioni o suggerimenti?

### ATTUALI ESIGENZE FORMATIVE SUL POSTO DI LAVORO

#### 4 Nel vostro ambito lavorativo riscontrate delle problematiche risolvibili attraverso un miglioramento delle attività di apprendimento sul posto di lavoro? Fornire dettagli.

\_\_\_\_\_

#### 5 A quali attività di apprendimento sul posto di lavoro vorreste partecipare?

- Formazione professionale – correlata al lavoro svolto?
- Competenze di base – p.es. calcolo, lettura, scrittura, competenze informatiche?
- Crescita individuale – p.es. miglioramento dell'autostima, sviluppo di talenti?

#### 6 Fornire ulteriori dettagli sulle attività di apprendimento sul posto di lavoro alle quali vorreste partecipare.

\_\_\_\_\_

#### 7 Perché?

\_\_\_\_\_

#### 8 Dove?

\_\_\_\_\_

### IN CASO DI QUESTIONARIO SCRITTO – PER FAVORE REINVIATE IL QUESTIONARIO A:

NOME \_\_\_\_\_ DA INVIARE ENTRO \_\_\_\_\_

INDIRIZZO \_\_\_\_\_



## FASE 4/ **TRASFORMARE LE ESIGENZE E LE ESPERIENZE FORMATIVE SUL POSTO DI LAVORO IN RICHIESTE AI SINDACATI**

Per sostenere i lavoratori e raggiungere accordi con i datori di lavoro riguardanti lo sviluppo delle competenze sul posto di lavoro, occorre trasformare le esigenze e le esperienze formative in richieste ai sindacati.

Si hanno a disposizione ora tutti gli elementi necessari per presentare delle richieste ai sindacati:

- **informazioni sul diritto all'apprendimento sul posto di lavoro;**
- **esempi di disposizioni aziendali vigenti in materia di apprendimento sul posto di lavoro;**
- **pubblicazioni e contatti di riferimento del sindacato;**
- **elenco dei lavoratori che hanno partecipato in precedenza ad attività di apprendimento sul posto di lavoro;**
- **attività di apprendimento sul posto di lavoro a cui i lavoratori hanno preso parte;**
- **la loro opinione al riguardo;**
- **le attuali esigenze formative sul posto di lavoro;**
- **il numero di lavoratori interessati a partecipare ad attività di apprendimento sul posto di lavoro;**
- **le motivazioni che spingono i lavoratori a voler prendere parte a tali attività;**
- **informazioni sui processi relativi alle risorse umane e sui loro possibili miglioramenti.**

Queste informazioni sono di fondamentale importanza in quanto forniscono una panoramica del modo in cui un elemento cruciale dello sviluppo delle risorse umane, l'apprendimento sul posto di lavoro, è affrontato all'interno dell'azienda. Tutto ciò offre un considerevole vantaggio dal momento che si ha una migliore conoscenza del contesto formativo dell'azienda rispetto al datore di lavoro. In tal modo si è nella posizione ideale per instaurare un dialogo con lui o lei, ponendosi così sullo stesso piano.

La fase successiva consiste nel trasformare tali informazioni in richieste ai sindacati e prepararsi al dialogo con il datore di lavoro.

Per formulare le richieste ai sindacati inerenti al dialogo con il datore di lavoro, si consiglia di compilare **Fase 4a/ Trasformare le esigenze e le esperienze formative sul posto di lavoro in richieste ai sindacati - questionario** nella pagina seguente.

# RILEVARE LE ESIGENZE E LE ESPERIENZE FORMATIVE SUL POSTO DI LAVORO ED ELABORARE UNA PIATTAFORMA SINDACALE NEI CONFRONTI DELL'AZIENDA

## 1 Obiettivo generale dei sindacati

1.1 Come si può sostenere al meglio una strategia di sviluppo dell'apprendimento sul posto di lavoro?

---

## 2 Analisi dei benefici

Una volta creata una strategia di sviluppo dell'apprendimento sul posto di lavoro, quali sono i benefici per le seguenti categorie?

2.1 lavoratori 

---

2.2 datore di lavoro 

---

2.3 sindacato 

---

2.4 In che modo questi benefici possono creare una situazione vantaggiosa per tutte le parti?

---

## 3 Analisi della sostenibilità

3.1 Come si può garantire la sostenibilità di una strategia di apprendimento sul posto di lavoro? Fornire dettagli

---

3.2 Come si può misurare l'efficacia delle attività di formazione?

3.2.1 con la quantità di certificazioni conseguite

3.2.2 con la qualità delle certificazioni conseguite

3.2.3 altro

3.2.4 Se sì, fornire dettagli

SÌ  NO

SÌ  NO

SÌ  NO

## 4 Analisi delle misure

4.1 Quali misure occorre adottare a breve termine (12 mesi)? Fornire dettagli

---

4.2 Quali misure occorre adottare a medio termine (12-36 mesi)? Fornire dettagli.

---

## 5 Analisi dei costi

5.1 Quali costi si devono sostenere? Fornire dettagli. 

---

5.2 Come si possono giustificare? Fornire dettagli. 

---

5.3 Come si possono coprire? Fornire dettagli. 

---

5.4 È possibile suddividere i costi tra datore di lavoro e lavoratori?

---

## 6 Analisi del dialogo con il datore di lavoro

6.1 Chi presenta le argomentazioni del sindacato al datore di lavoro?

---

6.2 Quali sono le potenziali argomentazioni del datore di lavoro e come si può controbattere?

---

## 7 Risultati

7.1 Qual è il risultato auspicabile di questo dialogo? Fornire dettagli.

---

## 8 Fasi successive

8.1 Cosa fare dopo l'incontro con il datore di lavoro?

---

8.2 Chi se ne occupa?

---



## FASE 5/ INSTAURARE UN DIALOGO CON I DATORI DI LAVORO

Per sostenere i lavoratori e raggiungere accordi con i datori di lavoro riguardanti lo sviluppo delle competenze sul posto di lavoro, occorre instaurare un dialogo con i datori di lavoro al fine di migliorare lo sviluppo dell'apprendimento all'interno dell'azienda.

Il successo della prima fase è fondamentale dal momento che influenza i dibattiti futuri. Il primo aspetto da affrontare con il datore di lavoro riguarda l'interesse comune a creare un'agenda finalizzata allo sviluppo delle competenze, che rappresenta un vantaggio per entrambe le parti. L'apprendimento sul posto di lavoro offre ai datori di lavoro personale qualificato al fine di sostenere la competitività, favorire l'innovazione e incrementare la produttività. Allo stesso modo offre ai lavoratori l'opportunità di diventare cittadini attivi, di acquisire e perfezionare le proprie conoscenze, abilità e competenze e di migliorare la loro occupabilità.

È necessario prendere in considerazione le eventuali argomentazioni del datore di lavoro ed essere così pronti a controbattere.

Per garantire una strategia sostenibile di apprendimento sul posto di lavoro, occorre stipulare un accordo al riguardo che miri a creare un comitato congiunto tra datore di

lavoro e sindacato preposto all'ideazione di un programma formativo. In tal modo, in raccordo con il datore di lavoro è possibile conferire all'apprendimento sul posto di lavoro una posizione stabile all'interno dell'azienda.

- **Quali sono i punti da includere all'interno di un accordo formativo affinché si creino le basi per un programma di apprendimento sul posto di lavoro?**
- **Chi sono le parti contraenti?**
- **Quali sono i compiti del comitato congiunto tra datore di lavoro e sindacato?**
- **Chi può farne parte?**
- **In che modo è finanziata l'attività di apprendimento sul posto di lavoro?**

Per individuare i contenuti di un accordo aziendale inerente all'apprendimento sul posto di lavoro, si consiglia di utilizzare **Fase 5a/ Instaurare un dialogo con i datori di lavoro - creazione di un accordo sull'apprendimento sul posto di lavoro - questionario** nella pagina seguente.

# FASE 5A/ INSTAURARE UN DIALOGO CON I DATORI DI LAVORO

## creazione di un accordo sull'apprendimento sul posto di lavoro

MODELLO

### 1 Parti contraenti

1.1 Chi sono le parti contraenti dell'accordo - datore di lavoro e rappresentanti sindacali?

---

### 2 Contesto

2.1 In quale contesto organizzativo si inserisce - rapporto con accordi regionali/nazionali?

---

### 3 Obiettivi

3.1 Quali sono gli obiettivi dell'accordo? Esempi

- Dare luogo a un partenariato efficace sull'apprendimento sul posto di lavoro
  - Rendere le opportunità di apprendimento sul posto di lavoro accessibili a tutti i dipendenti
  - Sostenere e incoraggiare i datori di lavoro a partecipare alle attività di apprendimento sul posto di lavoro
  - Identificare le esigenze formative sul posto di lavoro di tutti i lavoratori
  - Realizzare un programma di apprendimento sul posto di lavoro
  - Verificarne la buona riuscita
  - Sfruttare al meglio le risorse esistenti per fungere da centro formativo
  - Collaborare con partner esterni
  - Massimizzare le opportunità di finanziamento attraverso organismi interni, esterni, regionali e nazionali
  - Contribuire al miglioramento della produttività dell'azienda promuovendo le competenze dei lavoratori
- 

### 4 Priorità di formazione/apprendimento

4.1 Quali sono le priorità dell'apprendimento sul posto di lavoro in relazione agli obiettivi dell'azienda?

---

4.2 Quali sono le priorità dell'apprendimento sul posto di lavoro in relazione alla disponibilità di finanziamenti?

---

4.3 Quali sono le priorità delle altre tipologie di apprendimento sul posto di lavoro?

---

### 5 Comitato congiunto tra datore di lavoro e sindacato per l'apprendimento sul posto di lavoro

5.1 Come è gestito il comitato in termini di

- Mansioni     Adesione     Incontri     Responsabilità?
- 

### 6 Diritti e doveri delle parti contraenti

6.1 Quali sono i rispettivi compiti del datore di lavoro e dei rappresentanti sindacali?

---

### 7 Rappresentanti sindacali

7.1 Chi sono i rappresentanti sindacali?

---

7.2 Quali strumenti possiedono?

---

### 8 Pari opportunità

Rispetto delle pari opportunità

---

### 9 Privacy

Rispetto della privacy

---



## FASE 6/ METTERE IN PRIMO PIANO I LAVORATORI

Per sostenere i lavoratori e raggiungere accordi con i datori di lavoro riguardanti lo sviluppo delle competenze sul posto di lavoro, i lavoratori devono essere messi in primo piano.

Bisogna ricordare che il presente manuale è stato redatto con l'obiettivo di sostenere i lavoratori, a prescindere dall'adesione ai sindacati, di aprire un dialogo e raggiungere degli accordi con i datori di lavoro riguardo l'apprendimento sul posto di lavoro.

I lavoratori svolgono un ruolo fondamentale all'interno dell'azienda, è pertanto necessario individuarne le esigenze formative, incoraggiarli a intraprendere attività di apprendimento e successivamente trasformare tali esigenze in richieste ai sindacati che possano essere appoggiate dal datore di lavoro.

Senza il loro appoggio, sia attivo sia passivo, tale iniziativa non può andare a buon fine e occorre pertanto non perderlo.

È opportuno aggiornare i lavoratori sui risultati del sondaggio, a prescindere dalla loro adesione al sindacato, illustrare loro le ragioni alla base delle priorità individuate, comunicare i risultati del dialogo con i datori di lavoro e i contenuti dell'accordo sull'apprendimento sul posto di lavoro. Infine è doveroso informarli sui frutti del lavoro svolto - la nuova strategia di apprendimento sul posto di lavoro, il nuovo accordo in materia e il nuovo programma di apprendimento.

Occorre tenere a mente che la partecipazione dei lavoratori a questa iniziativa e l'opportunità di acquisire nuove competenze possono rappresentare un impulso a voler aderire al sindacato, mentre coloro che vi sono già iscritti possono essere motivati a diventare rappresentanti sindacali pronti a collaborare allo sviluppo di una strategia di apprendimento sul posto di lavoro.

Per comprendere come mettere in primo piano i lavoratori, si consiglia di compilare **Fase 6a/ Mettere in primo piano i lavoratori - questionario** nella pagina successiva.



# FASE 6A/ METTERE IN PRIMO PIANO I LAVORATORI

MODELLO

Elementi da considerare nelle comunicazioni con i lavoratori

**1 Qual è l'obiettivo del sindacato in merito allo sviluppo dell'apprendimento sul posto di lavoro all'interno dell'azienda?**

---

---

**2 Cosa è stato fatto per raggiungerlo?**

---

---

**3 Quali sono state le problematiche incontrate?**

---

---

**4 Come sono state affrontate?**

---

---

**5 Quali sono stati i risultati del sondaggio?**

---

---

**6 Qual è stato l'esito del dialogo con il datore di lavoro?**

---

---

**7 Quali sono le fasi successive?**

---

---

**8 Chi sono i responsabili in merito e di quale sostegno necessitano?**

---

---



# GLOSSARIO E CONTATTI NAZIONALI

## Terminologia

### Un'utile guida ai fondi interprofessionali per la formazione continua:

[www.isfol.it/temi/Formazione\\_apprendimento/formazione-degli-adulti/fondi-interprofessionali](http://www.isfol.it/temi/Formazione_apprendimento/formazione-degli-adulti/fondi-interprofessionali)

## Contatti

### Resp.le Progettazione Europea Cisl

Francesco Lauria [f.lauria@cisl.it](mailto:f.lauria@cisl.it)

### Responsabile progetto Dip. Industria Cisl

Cosmo Colonna: [c.colonna@cisl.it](mailto:c.colonna@cisl.it)

### Responsabile nazionale Fim-Cisl per la Formazione Continua e per i Fondi Interprofessionali:

Antonello Gisotti, Corso Trieste 36 –  
00198 Roma  
cell. 348-28.50.110  
[a.gisotti@cisl.it](mailto:a.gisotti@cisl.it) - +39.06.85262.478

### Responsabile progetto Femca Cisl

Luciano Tramannoni  
tel. 06.8622001/02  
fax 06.86220032  
[femca.nazionale@cisl.it](mailto:femca.nazionale@cisl.it)  
[www.femcacisl.it](http://www.femcacisl.it) Cell. 335-5757217  
[Luciano.tramannoni@cisl.it](mailto:Luciano.tramannoni@cisl.it)

## Link utili

### Centro Studi Cisl

[www.centrostudi.cisl.it](http://www.centrostudi.cisl.it)

### Dipartimento Industria Cisl

[www.cisl.it/la-cisl/dipartimenti/politiche-contrattuali-industria-artigianato-ambiente-sicurezza-mezzogiorno.html](http://www.cisl.it/la-cisl/dipartimenti/politiche-contrattuali-industria-artigianato-ambiente-sicurezza-mezzogiorno.html)

### Femca Cisl (settore chimico-tessile-moda)

[www.femcacisl.it](http://www.femcacisl.it)

### Fim Cisl (settore metalmeccanico)

[www.fim-cisl.it](http://www.fim-cisl.it)

Twitter @RewindFim

Telegram RewindFimChannel

Facebook Rewind Fim

### Blog dedicato al tema della Formazione Professionale per i metalmeccanici della Fim-Cisl

[www.fim-cisl.it/category/blog/formazione-professionale-blog/](http://www.fim-cisl.it/category/blog/formazione-professionale-blog/)

### Fim-Cisl

#### Contratto Nazionale Industria Metalmeccanica e della Installazione di Impianti:

[www.fim-cisl.it/wp-content/uploads/2014/07/Ccnl\\_2012.pdf](http://www.fim-cisl.it/wp-content/uploads/2014/07/Ccnl_2012.pdf)

### Femca-Cisl

#### Industria Chimica

[www.femcacisl.it/comparti/chimico-farmaceutico-gomma-plastica-e-affini.html](http://www.femcacisl.it/comparti/chimico-farmaceutico-gomma-plastica-e-affini.html)

#### Tessile Moda Abbigliamento

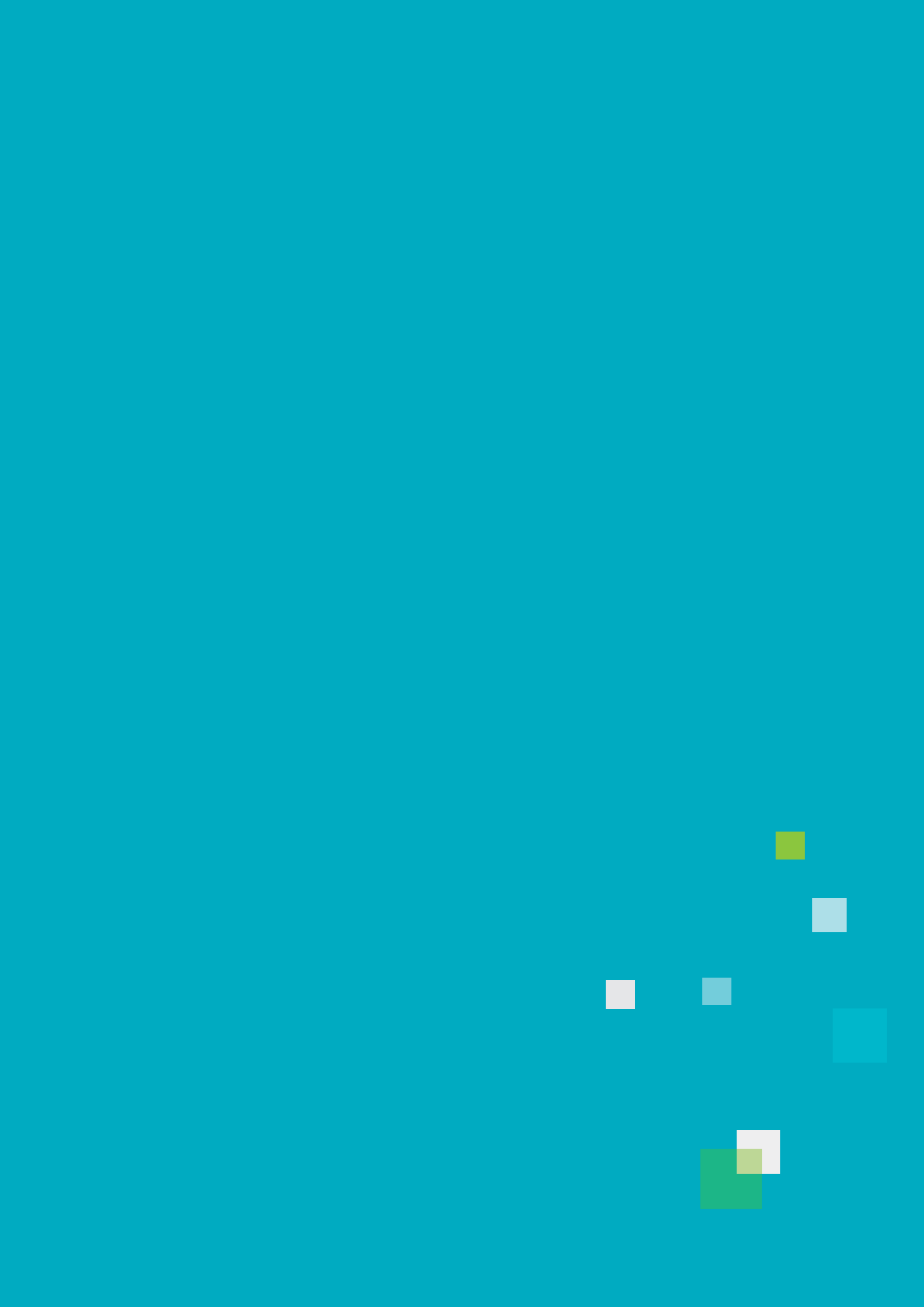
[www.femcacisl.it/comparti/moda-tessile-ed-abbigliamento.html](http://www.femcacisl.it/comparti/moda-tessile-ed-abbigliamento.html)

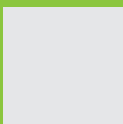
### Energia

[www.femcacisl.it/comparti/energia.html](http://www.femcacisl.it/comparti/energia.html)

### Comissione Europea (Istruzione e formazione professionale)

[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/index\\_it.htm](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/index_it.htm)





**CISL**  
**Centro Studi Firenze**  
– Dipartimento Formazione Sindacale  
Via della Piazzola 71 50133 Firenze

**Aprile 2016**

Design: [www.design-mill.co.uk](http://www.design-mill.co.uk)  
Cover photo: [istockphoto.com](http://istockphoto.com)

