



# SOSTENERE L'ANTICIPAZIONE DEL CAMBIAMENTO E LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Coinvolgere i rappresentanti sindacali  
nelle procedure di informazione, consultazione  
e partecipazione sul posto di lavoro





# Introduzione

Secondo l'*Agenda per le nuove competenze per l'Europa (New Skills Agenda for Europe)* pubblicata dalla Commissione Europea nel 2016, "Le competenze rappresentano un percorso per l'occupabilità e la prosperità". Da questo assunto deriva una strategia incentrata su tre priorità:

- ▶ Migliorare la qualità e la pertinenza della formazione delle competenze
- ▶ Rendere le competenze e le qualifiche più visibili e comparabili
- ▶ Migliorare le informazioni sulle competenze per migliorare le scelte professionali

Sullo stesso tema la CES (Confederazione europea dei Sindacati) afferma che l'istruzione e la formazione professionale contribuiscono all'occupabilità solo se i lavoratori ricevono una formazione di alta qualità e se la crescita economica consente un lavoro che sia di qualità. L'istruzione e la formazione professionale non costituiscono una soluzione miracolosa per combattere la disoccupazione ed il lavoro precario. La CES rivendica una strategia europea di investimento per creare un ambiente favorevole per l'occupabilità e lo sviluppo delle competenze.

La CES sottolinea, inoltre, il ruolo chiave che i Sindacati, in quanto parti sociali, devono svolgere a tutti i livelli decisionali in materia di qualifiche e programmi di formazione. A livello aziendale, i rappresentanti sindacali devono essere coinvolti nella pianificazione anticipata *sia delle posizioni lavorative sia delle competenze necessarie*, e questa deve diventare una caratteristica costante e condivisa delle politiche aziendali finalizzate all'anticipazione del cambiamento.

La CES richiede accesso garantito alla formazione per tutti e il diritto alla formazione come diritto europeo e, in particolare, una Garanzia delle Competenze Professionali per assicurare un accesso efficace alla formazione per i lavoratori poco qualificati e i disoccupati,

al fine di garantire la loro occupabilità e la possibilità di adattarsi al mercato del lavoro. Inoltre, la CES sollecita il riconoscimento di un congedo formativo retribuito per consentire ai lavoratori di aggiornare le loro competenze in base alle nuove esigenze del loro settore e garantire loro l'accesso a una formazione non solo strettamente correlata alle necessità specifiche del lavoro ma anche quale opportunità per avviare una nuova fase della loro carriera.

Infine, il sindacato europeo sottolinea la necessità di aumentare gli investimenti nella formazione: fornire le giuste competenze per la forza lavoro europea richiede alti livelli di investimento da parte delle imprese nell'apprendimento permanente.

Per il contesto nazionale italiano, e per la Cisl, in particolare, la formazione permanente durante tutto l'arco della vita, è un'importante priorità. Formazione continua e contrattazione aziendale sono, da sempre due pilastri nella strategia Cisl volta a rafforzare competenze e occupabilità dei lavoratori e a far evolvere l'organizzazione del lavoro e la negoziazione in azienda in un'ottica partecipativa.

I Sindacati e le Organizzazioni datoriali italiane, sono protagonisti nel governo dei fondi per la formazione continua poiché, in ottemperanza alla legislazione nazionale, hanno dato vita, ormai da oltre quindici anni, ai **Fondi Paritetici Interprofessionali nazionali per la formazione continua**: organismi di natura associativa promossi dalle organizzazioni di rappresentanza delle parti sociali attraverso specifici accordi stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale. Sulla base dei piani formativi presentati a livello aziendale o di settore, che devono essere firmati anche dal Sindacato oltre che dalla/e impresa/e proponente/i, la formazione viene erogata dai Fondi e finanziata dallo 0,30% del monte salari da imprese e lavoratori.

È importante però vigilare e lavorare affinché la formazione individuale e collettiva sui posti di lavoro sia sempre più efficace e rispondente ai bisogni di lavoratori e imprese, poiché è attraverso il capitale umano e la promozione di un'organizzazione del lavoro partecipata e innovativa che le imprese possono rafforzare la propria competitività e il proprio valore aggiunto.

L'elaborazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori, la negoziazione della formazione in azienda, la valutazione degli esiti della formazione sono fasi distinte ma interconnesse e sulle quali il Sindacato deve sviluppare competenze e attenzione organizzativa. Per questo la Cisl, insieme ad alcuni sindacati di categoria dell'ambito manifatturiero ed in particolare dei settori chimico-tessile e metalmeccanico (FEMCA e FIM) ha partecipato con interesse e coinvolgimento nelle attività del progetto *Sacados - Supporting Anticipation of Change and Development of Skills* (Sostenere l'anticipazione del cambiamento e lo sviluppo delle competenze) consapevole che siano necessari sia un approccio europeo ai temi della formazione, arricchito dallo scambio con differenti esperienze sindacali e l'analisi di buone prassi aziendali sia il confronto con altri sistemi nazionali volti alla valorizzazione della formazione permanente a partire dai luoghi di lavoro.

I Sindacati a livello europeo e nazionale sono impegnati nel raccordarsi con le strategie a lungo termine delle aziende e nella sostenibilità dei posti di lavoro di qualità per i loro iscritti, e la contrattazione con i datori di lavoro relativamente allo sviluppo di competenze gioca un ruolo importante in questa strategia. Per questo abbiamo preparato nel 2016 un toolkit rivolto ai Sindacati per sviluppare l'apprendimento sul posto di lavoro (*Developing Workplace Learning – a toolkit for trade unions*) e abbiamo perfezionato il nostro approccio producendo questo ulteriore toolkit per *Sostenere l'anticipazione del cambiamento e lo sviluppo delle competenze coinvolgendo*

### *i rappresentanti sindacali nelle procedure di informazione, consultazione e partecipazione sul posto di lavoro.*

Vi raccomandiamo questo toolkit, nella consapevolezza che potrà contribuire al coinvolgimento dei rappresentanti sindacali nelle procedure di informazione, consultazione e partecipazione e, quindi, nello sviluppo delle competenze dei lavoratori.

Un ringraziamento particolare va a chi che ha organizzato e partecipato attivamente alle visite di studio, e ad Olaf Aschmann e Jeff Bridgford (Kompera GmbH) che hanno preparato la bozza di questo toolkit insieme a Ilaria Carlino, Cosmo Colonna, Antonello Gisotti, Francesco Lauria, Luciano Tramannoni che ne hanno sviluppato, in particolare, la versione italiana. ●

#### **Blocului National Sindica**

BNS

#### **Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori**

CISL

#### **Deutscher Gewerkschaftsbund**

DGB

#### **European Trade Union Confederation**

ETUC

#### **Конфедерация на независимите синдикати в България**

КНСБ

#### **Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība**

LBAS



## Per chi è questo toolkit?

Il toolkit è rivolto in particolare ai rappresentanti sindacali – compresi i responsabili della formazione e i delegati aziendali (RSU/RSA) - affinché siano preparati a fornire informazioni, attivare procedure di consultazione e partecipazione sui luoghi di lavoro e giocare un

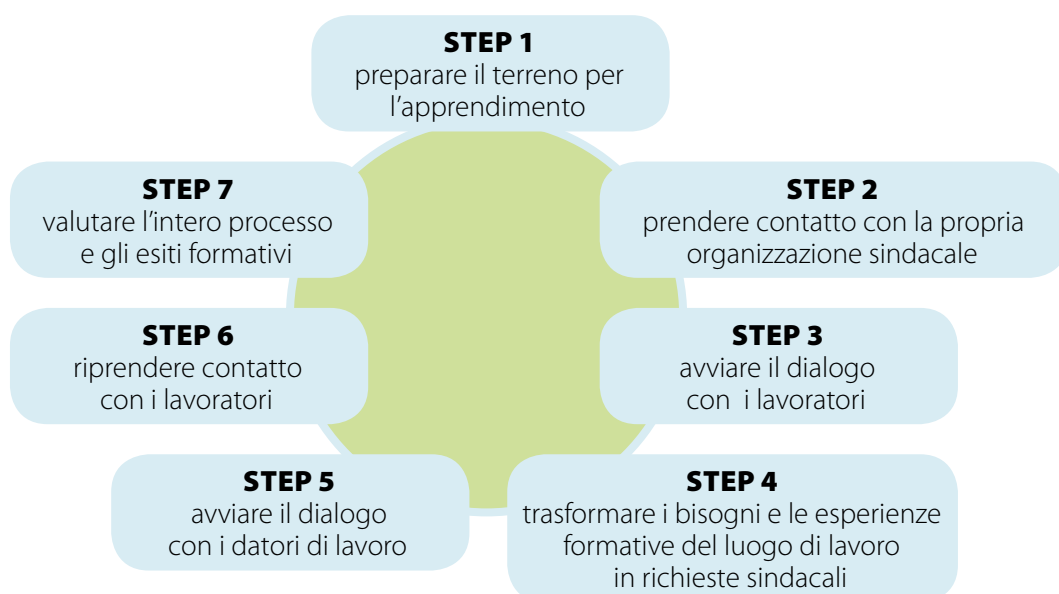
ruolo chiave nelle decisioni relative ai piani di qualificazione e di formazione oltre che attuare i dispositivi e gli istituti contrattuali, concorrere con efficacia, responsabilità e consapevolezza ai processi formativi e alle fasi del ciclo di sviluppo di un piano formativo che coinvolga i lavoratori. ●

## Cosa comprende il toolkit

Il documento è costruito su un approccio condiviso e innovativo per sviluppare l'apprendimento sui luoghi di lavoro, secondo i seguenti passaggi definiti nel toolkit-guida smart per operatori sindacali, già pubblicato nel 2016: ([http://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/163/Allegato\\_Guida%202.pdf](http://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/163/Allegato_Guida%202.pdf))

**Step 1:** preparare il terreno per l'apprendimento  
**Step 2:** prendere contatto con la propria organizzazione sindacale

**Step 3:** avviare il dialogo con i lavoratori  
**Step 4:** trasformare i bisogni e le esperienze formative del luogo di lavoro in richieste sindacali  
**Step 5:** avviare il dialogo con i datori di lavoro  
**Step 6:** riprendere contatto con i lavoratori  
**Step 7:** valutazione dell'intero processo - come fare un'analisi dell'impatto del programma di formazione ●



In questo toolkit ci si propone di approfondire i contenuti, fornendo indicazioni ed alcune informazioni relative a:

- ▶ Sindacato e strutture di informazione, consultazione e partecipazione
- ▶ Quadro normativo per accedere alla formazione in azienda (leggi, CCNL, accordi di secondo livello)
- ▶ Possibilità per il finanziamento dei percorsi di formazione in azienda

Alla luce di quanto riportato in entrambi i toolkit, si è ritenuto necessario inserire un ulteriore step relativo alla valutazione dell'intero processo e degli esiti formativi, come conclusione del processo di negoziazione ed inizio del successivo.

Al termine del passaggio negoziale, dovrebbe essere redatto un inventario per analizzare le esperienze e i risultati raggiunti, identificare il potenziale di miglioramento e ricavare e attuare miglioramenti per i negoziati futuri.

La negoziazione completa dovrebbe anche

essere documentata, in modo che possa essere presa in considerazione, nel caso, come buona prassi

Domande importanti per questa valutazione potrebbero essere:

- ▶ Come è si è svolta la negoziazione?
- ▶ Quali erano i problemi resistenze?
- ▶ Quali argomenti/ricieste sono stati accettati, quali non sono stati accettati e perché?
- ▶ Quali misure/azioni sono state ottenute in questo processo?
- ▶ Le esigenze dei lavoratori sono state soddisfatte in modo soddisfacente?
- ▶ Quali questione sono ancora aperte/sono sorte successivamente nel processo?
- ▶ Cosa possiamo fare meglio in futuro/cosa dovrebbe essere evitato?

La formazione all'interno dell'azienda è un processo continuo, motivo per cui anche il dialogo deve avere un percorso costante. Per questa ragione, sulla base dello "Step 7" appena aggiunto, raccomandiamo di rivedere l'evoluzione del dialogo e, se possibile, implementarlo come un processo continuo. ●

## Come dovrebbe essere usato il toolkit?

Questa guida, declinata in versioni nazionali, fornisce, come già evidenziato, informazioni sulle procedure di informazione specifica, consultazione e/o partecipazione in Bulgaria, Germania, Italia, Lettonia, Romania e sulle linee di azione che possono essere utilizzate dai rappresentanti sindacali sui luoghi di lavoro per anticipare il cambiamento e lo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

Può essere utilizzato insieme al precedente toolkit ma anche come risorsa a sé o come supporto per i corsi di formazione. Sarà più efficace se utilizzato all'interno di una più ampia strategia sindacale per supportare il coinvolgimento dei rappresentanti sindacali nelle procedure di informazione, consultazione e partecipazione in materia di anticipazione del cambiamento e sviluppo delle competenze dei lavoratori. ●

# Sindacati e strutture di informazione, consultazione e partecipazione

*Come evidenziato nell'introduzione, la CES sottolinea il ruolo chiave che i Sindacati in quanto parti sociali devono svolgere a tutti i livelli decisionali in materia di qualifiche e programmi di formazione. A livello aziendale, i rappresentanti sindacali dovranno essere coinvolti nella pianificazione anticipata sia delle posizioni lavorative sia delle competenze necessarie, e questa deve diventare una caratteristica costante e condivisa delle politiche aziendali per la previsione del cambiamento.*

L'Unione europea ha già adottato una serie di misure per rafforzare i diritti dei lavoratori all'informazione e alla consultazione sul posto di lavoro. Questi diritti sono garantiti dall'art. 27 della Carta dei diritti fondamentali dell'UE, e sono regolati da tre Direttive UE: Direttiva 2002/14/EC, che stabilisce un quadro generale per l'informazione e la consultazione dei lavoratori; Direttiva 98/59/EC, che prevede alcune forme di protezione per i lavoratori in caso di licenziamenti collettivi; Direttiva 2001/23/EC, che prevede alcune salvaguardie per il posto di lavoro e alcuni diritti in caso di trasferimento di impresa. Nella maggior parte degli Stati membri dell'UE esistono esperienze di procedure di informazione, consultazione e/o partecipazione sul posto di lavoro, che possono essere riassunte come segue:

- ▶ **procedure di informazione** che richiedono ai datori di lavoro di fornire ai consigli di fabbrica o simili organi di rappresentanza dei lavoratori dati su questioni finanziarie e commerciali, in particolare il bilancio e/o su fusioni e acquisizioni;
- ▶ **procedure di consultazione** che richiedono ai datori di lavoro di fornire informazioni su misure programmate e l'opportunità per i rappresentanti sindacali di esprimere le proprie opinioni prima che tali misure siano introdotte, su questioni quali: cambiamenti dello status giuridico della società; la rimozione, l'espansione o il ridimensionamento delle imprese; l'introduzione di nuove tecnologie;
- ▶ **procedure di partecipazione** che richiedono ai datori di lavoro di ottenere il

consenso dei rappresentanti sindacali su questioni quali riforme strutturali, l'aumento dell'efficienza e i licenziamenti.

**I rappresentanti sindacali hanno l'opportunità di svolgere un ruolo decisivo a livello aziendale nell'uso delle opportunità offerte da organi di informazione, consultazione e partecipazione, come i consigli di fabbrica, per investire nell'apprendimento sul posto di lavoro.**

## Informazione, consultazione, partecipazione nell'ambito industriale in Italia

Il tema della partecipazione dei lavoratori risulta essere sempre più importante per favorire la competitività delle imprese e del sistema economico. Il passaggio alla cosiddetta quarta rivoluzione industriale, sinteticamente definita con il termine Industria/Impresa 4.0, comporta un maggior ingaggio cognitivo da parte delle singole persone nell'adempimento del proprio lavoro. Gli obiettivi qualitativi necessari a tutto il processo produttivo sono raggiunti solo se i lavoratori si rendono realmente partecipi e questo avviene se c'è coinvolgimento nelle fasi decisionali e piena consapevolezza delle finalità del proprio operato.

I contratti di lavoro, ai diversi livelli, spesso contengono procedure per l'informazione, la consultazione ed il coinvolgimento dei lavoratori. Qui si riportano alcune indicazioni in particolare per i settori metalmeccanico e chimico-tessile.

Nel **settore metalmeccanico** in imprese di dimensioni medio-grandi è possibile costituire il Comitato Consultivo di Partecipazione, paritetico, che si riunisce per esaminare:

- a. struttura e tendenze dei mercati in cui opera l'azienda
- b. strategie industriali anche con riferimento a eventuali modifiche organizzative
- c. andamento dell'occupazione con riferimento alle possibili tipologie di assunzione.

Esistono poi la Commissione Nazionale sulla Salute e Sicurezza, quella sulle Politiche Attive, quella sulla Formazione Professionale, quella per le Pari Opportunità, quella per l'integrazione dei lavoratori migranti; tutte strutturate in modo da presidiare attività di informazione, consultazione e partecipazione, ai 3 livelli contrattuali: nazionale, territoriale e aziendale.

Nel **settore chimico-tessile** la diversità delle normative presenti nei vari contratti presi in esame, rende complicata una sintesi esaustiva sulle procedure per l'informazione e consultazione delle rappresentanze sindacali praticate. Tuttavia, soffermandoci sui settori più rappresentativi, il settore Chimico e quello Tessile, è possibile fare alcune considerazioni. Nell'industria chimica l'Osservatorio Aziendale è l'organismo nel quale si discutono le problematiche occupazionali derivanti dall'introduzione di innovazioni tecnologiche, con la possibilità di realizzare programmi

formativi e di riqualificazione professionale. È inoltre il luogo di confronto per realizzare analisi dei fabbisogni formativi per la crescita professionale dei lavoratori. Da segnalare è la formazione congiunta che si effettua tra Federchimica (associazione imprenditoriale) e le Organizzazioni Sindacali di categoria dei chimici in tema di ambiente e sicurezza, durante i corsi per i rappresentanti della sicurezza dei lavoratori. L'accordo contrattuale, inoltre, prevede 8 ore di formazione aggiuntive rispetto a quelle già previste per legge, destinate a fornire una informazione dettagliata delle normative contrattuali in tema di ambiente, salute e sicurezza.

Per il settore Moda e Tessile, nei vari contratti nazionali sono previsti degli incontri periodici negli organismi bilaterali nazionali finalizzati a discutere e ad approfondire tematiche relative alla quantità e ai contenuti dei progetti formativi che saranno poi implementati e realizzati nelle singole imprese. ●





# Strumenti normativi e contrattuali per sviluppare la formazione in azienda

*Come riportato nell'Introduzione al presente documento, la CES richiede accesso garantito alla formazione per tutti e il diritto alla formazione come diritto europeo e, in particolare, una Garanzia delle Competenze Professionali per assicurare un accesso efficace alla formazione per i lavoratori poco qualificati e i disoccupati, al fine di garantire la loro occupabilità e la possibilità di adattarsi al mercato del lavoro. Inoltre, la CES sollecita il riconoscimento di un congedo formativo retribuito per consentire ai lavoratori di aggiornare le loro competenze in base alle nuove esigenze del loro settore e garantire loro l'accesso a una formazione non solo strettamente correlata alle necessità specifiche del lavoro ma anche quale opportunità per avviare una nuova fase della loro carriera.*

In quasi tutti gli Stati membri dell'UE si favoriscono misure che supportano i lavoratori nello sviluppo delle proprie competenze, ma la maggior parte dei sistemi nazionali presenta delle complessità che possono ostacolare l'accesso alla formazione.

In generale, è il datore di lavoro che decide se un lavoratore può richiedere un congedo per la formazione, e nel caso in cui rifiuti, in alcuni Paesi sono previste, in un modo o nell'altro, procedure di ricorso. I criteri di ammissibilità variano notevolmente. Possono dipendere dalla tipologia di contratto - a tempo indeterminato o temporaneo o a tempo pieno o part-time - o da una durata minima dell'impiego. Esistono differenze anche relativamente alla durata della formazione.

Le tipologie di formazione ammissibili variano notevolmente in base allo scopo della formazione stessa (occorre in particolare chiedersi se essa sia necessaria per ottenere una prima qualifica, serva per aggiornare le competenze, o abbia scopi educativi generali).

Molto importante è anche la questione legata ai congedi retribuiti per la formazione: consentono ai lavoratori di mantenere il loro livello salariale mentre sono in formazione e/o

di fare formazione durante le normali ore di lavoro? Inoltre, i lavoratori durante i percorsi di tirocinio/apprendistato sono protetti dal licenziamento? Hanno diritto all'assicurazione sanitaria e ai contributi pensionistici?

Questa certamente è un'area complessa e per questo i rappresentanti sindacali devono essere coinvolti nelle procedure di informazione, consultazione e partecipazione per essere a loro volta informati e poter esprimere la propria opinione prima che vengano prese le decisioni finali e consigliare i lavoratori e guidarli in questo sistema.

In Italia, la formazione continua è riconosciuta e sostenuta prioritariamente attraverso i **Fondi Paritetici Interprofessionali Nazionali**, normati dall'art. 118 della legge 388/2000, in parte modificato dall'art. 48 della legge 289/2002. Il fine della loro istituzione è stato quello di «promuovere lo sviluppo della formazione continua in un'ottica di competitività delle imprese e di garanzia di occupabilità dei lavoratori», «in coerenza con la programmazione regionale e con le funzioni di indirizzo attribuite al Ministero del Lavoro». La caratteristica più evidente di questi Fondi sta nella loro natura associativa.

Sono promossi attraverso specifici accordi interconfederali dalle organizzazioni di rappresentanza delle parti sociali, cioè le organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori, maggiormente rappresentative sul piano nazionale.

I Fondi sono istituiti per «ciascuno dei settori economici dell'industria, dell'agricoltura, del terziario, dell'artigianato» e per settori diversi. Fondi autonomi, o sezioni interne ai Fondi costituiti, sono previsti per i dirigenti mediante accordi tra le organizzazioni delle parti «comparativamente più rappresentative». I Fondi finanziano «in tutto o in parte Piani formativi aziendali, territoriali, settoriali e individuali concordati tra le Parti sociali», nonché «eventuali ulteriori iniziative propedeutiche e comunque direttamente connesse».

Vi afferiscono le risorse derivanti dal gettito dello 0,30% dei contributi versati dalle imprese che aderiscono a ciascun Fondo.



Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali autorizza la loro attivazione e ne esercita «vigilanza e monitoraggio». Attualmente in Italia esistono 19 Fondi Interprofessionali costituiti dalle organizzazioni sindacali e datoriali maggiormente rappresentative, e i più rappresentativi per il settore manifatturiero sono: Fondimpresa (per le grandi e medie imprese), Fapi (piccole e medie imprese) e Fondo Artigianato Formazione (Fondartigianato).

Oltre ai Fondi interprofessionali, la formazione continua viene supportata e sviluppata nel contesto più ampio degli **Enti Bilaterali**, organismi paritetici che oltre alla formazione e all'aggiornamento professionali per lavoratori e imprenditori, si occupano dello sviluppo e del monitoraggio delle dinamiche occupazionali e della tutela sociale dei lavoratori e delle loro famiglie.

Un ambito significativo, nel quale sono attivi da alcuni anni anche i Fondi interprofessionali, è quello del miglioramento qualitativo della componente formativa dei contratti di apprendistato, presenti in Italia attraverso varie forme, (espletamento del diritto-dovere di istruzione e formazione; professionalizzante per il conseguimento di una qualificazione attraverso una formazione sul lavoro e un apprendimento tecnico-professionale; per l'acquisizione di un diploma o per percorsi di alta formazione). L'apprendistato è uno strumento importantissimo per l'inserimento di qualità dei giovani nel mercato del lavoro anche se troppo spesso, la componente formativa di questo contratto, viene considerata un vincolo e non un'opportunità per il lavoratore e l'azienda. Nell'Accordo siglato tra Cgil, Cisl, Uil e Confindustria su "Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva" del 28 febbraio 2018, nell'ambito di una strategia di sviluppo verso un mercato del lavoro inclusivo, maggiormente incentrato sulle politiche attive e un modello di relazioni sindacali autonomo, innovativo e partecipativo, si riconosce la centralità della creazione e del riconoscimento delle competenze dei lavoratori, in particolare per i giovani attraverso gli strumenti oggi a disposizione (alternanza, sistema duale) e si propone di realizzare un importante piano di formazione continua, chiedendo al Governo di incentivare la stessa e di garantire ai Fondi interprofessionali l'interesse dei contributi, per sostenere l'occupabilità dei lavoratori.

Nel Contratto Nazionale di Lavoro per il **Settore Metalmeccanico**, molta attenzione è dedicata al tema della formazione e alle modalità

della sua fruizione (modalità di erogazione, fonti di finanziamento, tipologia di azioni formative per aree di competenza, possibilità di congedi retribuiti e non, ecc.); ecco qui di seguito elencate le sezioni che trattano il tema della formazione, dell'educazione, dell'apprendimento sul posto di lavoro:

- ▶ Nel Sistema di Relazioni Sindacali, parte fondamentale per la Governance dei processi formativi (Art. 6, sez. Prima)
- ▶ Per finalità di educazione e istruzione nell'ambito degli strumenti di welfare (Art. 17, sez. Quarta, Titolo IV)
- ▶ Per il Diritto Soggettivo alla Formazione (Art. 7, sez. Quarta, Titolo VIII)
- ▶ Per il Diritto allo Studio e relativi Congedi (Art. 8 e Art. 9, sez. Quarta, Titolo VIII)
- ▶ Per la Formazione Professionalizzante per Apprendisti (Art. 4 – Sezione Apprendistato)

In ciascuna di queste sezioni sono esplicitate anche le modalità relative ai congedi per partecipare alla formazione (per esempio, per attività formative finanziate da Fondi Interprofessionali, grazie alla condivisione di accordi tra azienda e rappresentanza sindacale dei lavoratori, la partecipazione ai corsi deve avvenire durante l'orario di lavoro – e quindi, in sostituzione dell'attività lavorativa; per fruizione del Diritto Soggettivo alla Formazione, il lavoratore deve fruire di 24 ore di formazione da svolgere durante l'orario di lavoro, nell'arco di un triennio – quello di validità del CCNL; scendendo poi a livello aziendale, esistono differenti e molteplici casistiche di accordi stipulati a livello aziendale che regolano anche il pagamento di eventuali ore di fruizione della formazione svolte fuori dall'orario di lavoro; ecc.)

Per il Settore Metalmeccanico il Contratto Nazionale di Lavoro e molti Contratti Aziendali prevedono la costituzione a livello aziendale della Commissione paritetica sulla Formazione Professionale, formata da componenti rispettivamente in rappresentanza della Direzione e della Rappresentanza sindacale unitaria. Tale Commissione deve:

- a) verificare a consuntivo il numero di iniziative di formazione continua realizzate nell'anno solare precedente, la loro tipologia, il numero delle giornate di formazione e quello complessivo dei dipendenti coinvolti;
- b) valutare la realizzabilità, in funzione delle specifiche esigenze aziendali, di progetti formativi per i lavoratori non coinvolti nelle iniziative formative realizzate precedentemente;

- c) contribuire a diffondere, in accordo con l'Azienda, la conoscenza tra i lavoratori delle iniziative di formazione continua offerte dal territorio;
- d) esaminare le specifiche esigenze formative dei lavoratori con riferimento all'evoluzione delle tecnologie impiegate in Azienda ed al fine di rispondere in modo più adeguato ed efficace alle necessità di mercato e di qualità del prodotto;
- e) segnalare i fabbisogni formativi, il numero dei lavoratori potenzialmente interessati nonché ogni altra notizia ritenuta utile, alle Commissioni territoriali competenti;
- f) governare il recente istituto contrattuale del "diritto soggettivo alla formazione" che

consente, ad ogni lavoratore, di fruire di almeno 8 ore all'anno per iniziative formative finalizzate all'acquisizione di competenze trasversali, linguistiche, digitali, tecniche o gestionali, impiegabili nel contesto lavorativo dell'azienda.

Ecco i **4 PILASTRI ORGANIZZATIVI** del Contratto Nazionale del Settore Metalmeccanico in Italia. Ad essi sono affidate tutte le funzioni principali tra cui quelle dell'Informazione, della Consultazione e della Partecipazione; funzioni a cui concorrono tutti i livelli rappresentati dai 4 pilastri: il livello nazionale, il livello territoriale e quello aziendale. Ovviamente trattandosi del posto di lavoro, i livelli 3 e 4 sono quelli fortemente coinvolti.

<p><b>LIVELLO 1</b>  <b>COMMISSIONE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE E L'APPRENDISTATO</b></p>
<p><b>Promuove</b> azioni di sistema finalizzate alla formazione delle parti sociali in materia di formazione professionale  <b>Valuta</b> i criteri e le procedure di condivisione dei piani formativi  <b>Individua</b> le specifiche esigenze formative del settore metalmeccanico  <b>Promuove</b> iniziative formative in relazione a quanto imposto dall'innovazione tecnologica e organizzativa</p>
<p><b>LIVELLO 2</b>  <b>COMMISSIONI TERRITORIALI PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE E L'APPRENDISTATO</b></p>
<p><b>Monitora</b> la normativa vigente in materia  <b>Individua</b> congiuntamente le specifiche esigenze formative del settore metalmeccanico  <b>Condivide</b> e propone aree tematiche formative da trasferire a imprese e lavoratori  <b>Valuta</b> i processi di condivisione dei piani per le aziende che non hanno rappresentanza interna  <b>Monitora</b> i piani condivisi in commissione e diffondere le buone pratiche  <b>Promuove</b> la sperimentazione di specifiche iniziative formative in materia ambientale e di sicurezza  <b>Presta attenzione</b> alla promozione di iniziative formative a favore delle fasce deboli</p>
<p><b>LIVELLO 3</b>  <b>COMMISSIONI AZIENDALI PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE</b></p>
<p><b>Verifica</b> a consuntivo il numero di iniziative di formazione continua realizzate nell'anno solare precedente, la loro tipologia, il numero delle giornate di formazione e quello complessivo dei dipendenti coinvolti  <b>Valuta</b> la realizzabilità di progetti formativi per i lavoratori non coinvolti nelle iniziative formative realizzate precedentemente  <b>Contribuisce</b> a diffondere, in accordo con l'Azienda, la conoscenza tra i lavoratori delle iniziative di formazione continua offerte dal territorio  <b>Esamina</b> le specifiche esigenze formative dei lavoratori con riferimento all'evoluzione delle tecnologie impiegate in Azienda  <b>Segnala</b> i fabbisogni formativi, il numero dei lavoratori potenzialmente interessati nonché ogni altra notizia ritenuta utile, alle Commissioni territoriali competenti</p>
<p><b>LIVELLO 4</b>  <b>REFERENTE PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE</b></p>
<p>La Rappresentanza sindacale Unitaria, in aziende di medie dimensioni, può <b>individuare</b> al proprio interno un componente delegato alla formazione, che sarà referente specialistico dell'azienda sulla materia, conferendogli potere di firma per i piani condivisi. L'azienda consentirà al referente per la formazione la frequenza a corsi formativi inerenti al ruolo.</p>

In quasi tutti i CCNL del **settore Chimico e tessile**, la formazione è un capitolo presente e risulta essere di crescente interesse negoziale. In particolare, negli ultimi rinnovi si definisce e si delinea la consapevolezza dell'importanza strategica che la formazione rappresenta e il tema delle competenze è sempre più centrale sia per il Sindacato che per le imprese.

Il tema della formazione è trattato e definito su più fronti e su distinti livelli negoziali.

- ▶ Gli Osservatori stabiliscono i momenti e i contenuti della formazione che viene svolta, con la finalità primaria di verifica del lavoro svolto e di confronto sulla progettualità strategica che le politiche formative devono assumere.
- ▶ Gli Organismi Bilaterali sulla formazione hanno il compito di realizzare e di organizzare lo sviluppo dei piani formativi di settore per poter promuovere, stimolare, incentivare l'adesione al processo di formazione aziendale. È quindi lo strumento principale utilizzato a promuovere la formazione nelle piccole e medio imprese, spesso prive di struttura capace di realizzare piani formativi. I piani di settore prevedono sempre il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali e/o organizzazioni sindacali.
- ▶ A livello aziendale l'azione sindacale è concentrata a promuovere l'esigibilità del ruolo delle organizzazioni sindacali e delle rappresentanze sulla definizione dei fabbisogni formativi. La resistenza delle imprese al confronto a monte del processo formativo di condividere i fabbisogni è il tema centrale di questa materia.
- ▶ I CCNL hanno appositi articoli contrattuali che qualificano e definiscono l'esercizio del diritto alla formazione del lavoratore, in termini di ore disponibili, modalità di richiesta e procedure da adottare.

I CCNL Industria Chimica e CCNL Vetro hanno normato la figura del rappresentante sindacale alla formazione con lo specifico obiettivo e le parti sono attivamente impegnate a dare sostanza a tale progetto. L'obiettivo è quello di superare l'unilateralità delle scelte formative da parte aziendale, il bisogno di rendere realmente partecipativo il ruolo delle RSU, e gestire insieme la complessità dell'iter formativo. In alcuni

CCNL (chimica e vetro) si è arrivati a definire la risorsa tempo per la formazione mettendo a disposizione 1,5 giornate tra imprese e lavoratori per un totale di 3 giorni per definire con condivisione reciproca piani formativi.

Il motore propulsivo della formazione continua è dato dai Fondi interprofessionali. Per diversa tipologia di area anche l'utilizzo della formazione finanziata assume connotati distinti.

Nel settore chimico la quasi totalità della formazione finanziata avviene attraverso il "conto formazione" aziendale, risultano infatti molti pochi i progetti formativi finanziati attraverso i bandi nel "conto di sistema". Caratteristica data dalla prevalente presenza di grandi imprese strutturate. A conferma che la formazione sta assumendo una dimensione sempre più strategica, riscontriamo comportamenti virtuosi da molte imprese i cui investimenti propri assumono anche il 60% di copertura sul costo complessivo.

Nel settore Moda è ormai divenuta pratica consolidata discutere e condividere negli organismi bilaterali nazionali la qualità e i contenuti dei progetti formativi di settore che poi sono estesi e accolti dalle singole imprese. Ad ogni piano formativo di settore è abbinata una ricerca specifica sul settore fatta "sul campo", finanziata con la quota prevista per l'attività formativa non diretta, utile a conoscere, analizzare e qualificare i fenomeni contrattuali, produttivi e di organizzazione del lavoro che caratterizzano i diversi settori e la loro evoluzione. Negli anni questo metodico lavoro di ricerca analitica abbinato ad ogni piano formativo di settore ha consentito una importante base di informazioni, studi e dati utilizzati nel confronto di relazioni industriali. Nel settore artigianato periodicamente vengono aggiornati i piani formativi di settore con un coinvolgimento delle strutture sindacali. I CCNL hanno avviato il confronto sulla definizione della certificazione delle competenze, un percorso complesso, che richiede un lavoro organico e condiviso.

All'interno dei diversi contratti afferenti al settore chimico – tessile, il tema della formazione viene affrontato in modo non uniforme. Pertanto si considera utile riportare una scheda sintetica. ●

<p><b>CCNL INDUSTRIA CHIMICA</b> art 63 FORMAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ investimenti per la formazione</li> <li>▶ formazione continua</li> <li>▶ certificazione attività formative</li> <li>▶ identificazione delegato alla formazione</li> </ul>	<p><b>CCNL INDUSTRIA DEL VETRO</b> CAP III FORMAZIONE PROFESSIONALE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ dichiarazione programmatica e partecipazione ai costi</li> <li>▶ certificazione attività formativa</li> <li>▶ identificazione delegato alla formazione</li> </ul>	<p><b>CCNL GOMMA CAVI E MATERIE PLASTICHE</b> ART 43 DIRITTO ALLO STUDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ allegato n. 5 accordo nazionale in materia di formazione continua nelle imprese di piccole e medie dimensioni</li> </ul>	<p><b>CCNL INDUSTRIE CERAMICHE</b> CAP I PARTE VIII FORMAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ comitato paritetico nazionale (ruolo di indirizzo)</li> <li>▶ formazione continua</li> <li>▶ patto formativo</li> <li>▶ formazione individuale</li> <li>▶ congedi per formazione</li> <li>▶ formazione apprendistato professionale</li> <li>▶ libretto formativo aziendale</li> <li>▶ registro centrale delle azioni formative</li> </ul>
<p><b>CCNL INDUSTRIA TESSILE ABBIGLIAMENTO</b> ART. 24 FORMAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ organismo bilaterale nazionale di categoria</li> <li>▶ azioni positive pari opportunità</li> <li>▶ progetti formativi</li> <li>▶ azioni a livello di distretto industriale o territorio</li> <li>▶ azioni aziendali</li> </ul> <p>ART. 65 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLA FORMAZIONE CONTINUA</p> <p>ART. 66 FACILITAZIONE STUDENTI LAVORATORI</p>	<p><b>CCNL INDUSTRIA CALZATURIERA</b> ART. 10 FORMAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ organismo bilaterale nazionale di categoria</li> <li>▶ obiettivi</li> <li>▶ attribuzioni</li> <li>▶ azioni positive pari opportunità</li> <li>▶ progetti formativi</li> <li>▶ azioni a livello di distretto industriale o territorio</li> <li>▶ azioni aziendali</li> </ul> <p>ART. 63 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLA FORMAZIONE CONTINUA</p> <p>ART. 64 FACILITAZIONI LAVORATORI STUDENTI</p>	<p><b>CCNL INDUSTRIA PELLETERIA</b> ART. 10 FORMAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ organismo bilaterale nazionale di categoria</li> <li>▶ obiettivi</li> <li>▶ attribuzioni</li> <li>▶ azioni positive pari opportunità</li> <li>▶ progetti formativi</li> </ul> <p>ART. 58 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLA FORMAZIONE CONTINUA</p> <p>ART. 59 FACILITAZIONI LAVORATORI STUDENTI</p>	<p><b>CCNL CONCIA</b> ART.70 FORMAZIONE</p> <p>ART. 67 LAVORATORI STUDENTI E CORSO DI STUDIO</p>

# Finanziamento per la formazione in azienda

*La CES sottolinea la necessità di aumentare gli investimenti nella formazione. Fornire le giuste competenze per la forza lavoro europea richiede alti livelli di investimento da parte delle imprese nell'apprendimento permanente.*

Le fonti di investimento nello sviluppo delle capacità dei lavoratori sono molteplici ed è necessario poterle utilizzare al meglio. Le fonti principali sono:

1. Il Fondo Sociale Europeo (FSE): fondo dell'UE dedicato al finanziamento di programmi di formazione
2. Le autorità governative nazionali e regionali sostengono la formazione fornendo finanziamenti diretti alle imprese sotto forma di finanziamenti e crediti per la formazione e, ai singoli lavoratori, sotto forma di contributi per i percorsi formativi. Inoltre finanziano gli organismi di formazione per coprire i costi operativi, sia fissi che variabili. Possono inoltre fornire finanziamenti indiretti alle società attraverso la detrazione dei costi di formazione ai fini fiscali.
3. Le aziende possono finanziare lo sviluppo delle competenze dei lavoratori direttamente e su base volontaria pagando i costi della formazione o gestendo centri di formazione. In alcuni Stati membri dell'UE - ad esempio l'Italia - le aziende sono tenute a pagare indirettamente la formazione attraverso contributi a fondi di formazione tripartiti o bipartiti - questi pagamenti sono obbligatori in modo da garantire che tutte le imprese investano nella formazione. Ciò tende a ridurre le possibilità di azione di quelle imprese che non investono in formazione ma assumono personale già formato da altre aziende, pratica questa che tendenzialmente scoraggia gli investimenti nella formazione.

Fornire le giuste competenze ai lavoratori richiede alti livelli di investimento nell'apprendimento permanente, sia in termini di apprendimento formale, di formazione professionale iniziale e continua.

È estremamente difficile per i lavoratori orientarsi tra queste fonti di finanziamento, e per questo i rappresentanti sindacali

devono essere coinvolti nelle procedure di informazione, consultazione e partecipazione per essere a loro volta informati, e per poter consigliare i lavoratori e guidarli in questo sistema.

1. Il Fondo Sociale Europeo (FSE) mette a disposizione risorse con l'obiettivo principale di favorire la formazione e l'adeguamento delle competenze ai cittadini e ai lavoratori della Unione Europea. Il meccanismo del FSE prevede, in genere, l'emanazione di bandi a cui possono accedere direttamente le imprese per i propri lavoratori o società, enti, associazioni che si occupano di formazione. I bandi sono emanati a livello europeo, all'interno di programmi come Erasmus Plus o altre iniziative, oppure dalle autorità nazionali (Ministeri o loro strutture operative) o dalle Regioni. È importante che i nostri Rsu/Rsa sollecitino le rispettive imprese ad informarsi sulle opportunità che esistono nella propria Regione, magari affidandosi a strutture accreditate come, gli istituti promossi dal sindacato che si occupano di questi temi: ad esempio lo IAL ([www.ialnazionale.it](http://www.ialnazionale.it)).
2. Sulla Gazzetta Ufficiale del 22 giugno 2018, è stato pubblicato il Decreto interministeriale del 4 maggio 2018, Disposizioni applicative del credito d'imposta per le spese di formazione del personale dipendente nel settore delle tecnologie previste dal Piano Nazionale Industria 4.0. Il decreto dà attuazione al Credito di Imposta sulle spese di formazione 4.0, previsto dall'art. 1, cc. 46-56, Legge di Bilancio 2018. Per la definizione e realizzazione delle attività formative per le quali usufruire del credito di imposta occorre la stipula di uno specifico accordo sindacale. L'incentivo è finalizzato a supportare l'acquisizione di competenze sulle tecnologie 4.0 da parte dei lavoratori dipendenti di imprese che hanno realizzato investimenti rientranti nel super o iper ammortamento del Piano Impresa 4.0. Si prevede un credito d'imposta del 40% delle spese relative al personale dipendente impegnato nelle attività di formazione, limitatamente al costo aziendale riferito alle ore o alle giornate di formazione e nel limite massimo di 300.000

euro per ciascun beneficiario. In relazione alle spese per docenza e tutor sono ammissibili sempre e solo quelle relative a personale dipendente, ordinariamente occupato in uno degli ambiti aziendali individuati nell'allegato A della legge n. 205 del 2017, nel limite del 30% della retribuzione complessiva annua spettante al dipendente. La misura è applicabile alle spese in formazione sostenute nel periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2017. Al credito di imposta si accede in maniera automatica, fermo restando l'obbligo di mantenere la relativa documentazione contabile ed una relazione concernente le attività svolte.

3. I Fondi Paritetici Interprofessionali finanziano piani formativi aziendali, settoriali e territoriali, che le imprese in forma singola o associata decideranno di realizzare per i propri dipendenti. Inoltre possono finanziare

anche piani formativi individuali, nonché ulteriori attività propedeutiche o comunque connesse alle iniziative formative e dal 2011 (Legge n.148 del 14/09/2011) i piani formativi possono coinvolgere anche i lavoratori con contratti di apprendistato e a progetto. Tutte le aziende aderenti a Fondimpresa, ad esempio, possono utilizzare i finanziamenti per la formazione attraverso tre canali: il Conto Formazione, Il Conto di Sistema e gli Avvisi con contributo aggiuntivo scegliendo di aderire a Fondimpresa, ogni azienda dispone direttamente del 70% dei contributi versati, tramite il Conto Formazione, e può partecipare agli Avvisi del Conto di Sistema, che stanziato risorse provenienti dal restante 26% degli stessi contributi. Dal 1° gennaio 2015 le imprese possono scegliere di destinare al proprio Conto Formazione l'80% dei contributi versati. ●

# Buone ragioni per una formazione vantaggiosa per tutti

Alcune valide argomentazioni possono essere utilizzate per convincere i datori di lavoro e aver un proficuo dialogo sociale sulla necessità della formazione sui luoghi di lavoro. ●

## Benefici per le imprese

- ▶ Miglioramento delle performance e del potenziale di apprendimento dei lavoratori, si tiene conto delle necessità delle aziende e dei lavoratori
- ▶ Sono garantite le competenze aziendali e quindi i vantaggi competitivi
- ▶ Aumento dell'adattabilità dell'azienda
- ▶ Il potenziale del lavoratore è ottimizzato
- ▶ La carenza di manodopera qualificata viene neutralizzata e viene garantita l'occupazione delle posizioni di leadership future
- ▶ Migliora la motivazione e la lealtà dei lavoratori
- ▶ Migliorano l'immagine aziendale e l'attrattiva del datore di lavoro

## Benefici per i lavoratori

- ▶ Viene mantenuta l'occupabilità: i lavoratori qualificati hanno meno probabilità di essere disoccupati
- ▶ Maggiori opportunità di trovare un lavoro migliore
- ▶ Il lavoro quotidiano e le sfide sono gestiti più facilmente e meglio (semplificando il lavoro)
- ▶ Le competenze professionali sono spendibili anche nella vita privata (ad esempio, uso del computer, lingue straniere, formazione alla comunicazione)
- ▶ Competenze elevate migliorano l'autostima e l'autonomia sia sul piano professionale che su quello personale
- ▶ L'attitudine all'apprendimento permanente continua ad essere alimentata

→ I lavoratori qualificati consentono all'azienda di migliorare la soddisfazione del cliente, generare profitti e aggiudicarsi nuovi contratti.

→ La formazione riduce il rischio di perdere il lavoro e aumenta le possibilità di avanzamenti di carriera e stipendi più alti.

## “SITUAZIONE WIN-WIN”

SE GLI INTERESSI DI AZIENDE E LAVORATORI CONVERGONO, TUTTI BENEFICIANO DEL PROCESSO. IN QUESTO CASO LA FORMAZIONE SUL POSTO DI LAVORO È UN PROCESSO VANTAGGIOSO SIA PER DATORI DI LAVORO SIA PER I LAVORATORI.



# Esempi di iniziative di successo intraprese dai rappresentanti dei Sindacati in azienda nell'ambito del progetto SACADOS

Nel corso del Progetto SACADOS, sono state organizzate 3 visite di studio per delegati sindacali e RSU/RSA dei vari Paesi coinvolti, finalizzate allo scambio di informazioni e buone pratiche relative all'utilizzo, da parte dei rappresentanti sindacali delle procedure di informazione, consultazione e partecipazione per pianificare ed implementare la formazione continua in collaborazione con i datori di lavoro e fornire supporto ai lavoratori per sviluppare le loro competenze.

In Italia le visite sono state effettuate presso gli stabilimenti della **Lamborghini** (settore metalmeccanico) e della **Mapei** (settore chimico), rispettivamente a Bologna e Milano in Germania la delegazione italiana ha visitato gli stabilimenti **John Deere** a Mannheim.

Per quel che riguarda il settore metalmeccanico è stata organizzata una visita di studio in un'azienda simbolo del made in Italy di qualità, pur di proprietà tedesca: la fabbrica Lamborghini situata a Sant'Agata Bolognese, esempio di eccellenza per una formazione di qualità in un ambito produttivo dalla forza lavoro giovane e significativamente in crescita. Rispetto al progetto in generale, i componenti della Delegazione italiana hanno, ognuno al proprio livello organizzativo, progettato e realizzato nel periodo di validità del progetto SACADOS, azioni tendenti ad enfatizzare il Dialogo Sociale in azienda. In particolare, due delegate hanno realizzato la rilevazione del fabbisogno formativo, intervistando i colleghi e compilando delle schede predisposte all'uso. Il fabbisogno così rilevato è stato oggetto di confronto con l'azienda che ha dovuto considerare nella propria programmazione annuale della formazione, anche i risultati ritenuti utili e necessari provenienti dalle azioni formative richieste dai lavoratori e raccolte dalle delegate.

L'altra componente della delegazione ha organizzato il proprio territorio e la Regione di appartenenza, in modo che ciascuna provincia potesse avere un referente territoriale per

la formazione professionale e, le aziende di ciascun territorio in cui fosse presente l'organizzazione FIM, hanno espresso il referente aziendale FIM per la Formazione Professionale. In questo modo, la componente della delegazione ha potuto distribuire al network così costituito, informazioni, materiale didattico e strumenti di supporto per la rilevazione del fabbisogno formativo in azienda, per la registrazione della formazione svolta in azienda, per la tracciabilità degli apprendimenti verificati, per la certificazione delle competenze, per la creazione di un catalogo formativo per il Diritto Soggettivo alla Formazione e per rilevare informazioni utili a funzioni di Supervisione, Indirizzo e Monitoraggio delle attività formative. Il componente che svolge un ruolo organizzativo a livello regionale, ha potuto organizzare nel suo territorio riunioni di Consiglio Generale, di Direttivi Provinciali e di sessioni seminariali e formative per diffondere i criteri di promozione della cultura della formazione, di condivisione dei piani formativi, di validazione e di analisi di impatto della formazione condivisa, riportando tutte le informazioni raccolte al livello nazionale. Il componente nazionale della delegazione ha supervisionato, promosso e sostenuto tutte le attività appena descritte e svolte (e in corso di svolgimento) dai componenti della delegazione FIM nel progetto SACADOS.

Questi sono solo alcuni video degli ultimi due anni, in cui i delegati e i formatori parlano del ruolo del Sindacato nella Contrattazione della Formazione. Sono fruibili da YouTube. Chiaramente non si parla del TOOLKIT, ma degli strumenti necessari per Delegati e operatori, strumenti che implicitamente o esplicitamente, fanno riferimento al TOOLKIT del progetto che ha preceduto SACADOS.

<http://www.fim-cisl.it/2017/01/19/una-buona-prassi-di-dialogo-sociale/>

<https://www.youtube.com/watch?v=PIMleHYd1WE>



<https://www.youtube.com/watch?v=6xtZF2rwlr0>

<https://www.youtube.com/watch?v=jyp6nCKvDal>

Nel corso del progetto SACADOS si è svolta un'interessante visita di studio presso l'insediamento produttivo di Mapei a Milano, cui hanno partecipato delegazioni sindacali italiane e tedesca, realizzato grazie alla collaborazione della FEMCA-Cisl di Milano e nazionale. Lo stabilimento Mapei è l'insediamento produttivo guida della multinazionale chimica italiana.

In Mapei i piani formativi fino al 2012 erano di esclusiva competenza aziendale. Quando nel CCNL chimico/farmaceutico è stata inserita la figura del responsabile alla formazione, si è dato inizio ad un confronto con l'azienda per il riconoscimento del ruolo e delle sue competenze. La società ha inteso il delegato alla formazione come la persona che avrebbe semplicemente dovuto avallare i piani formativi proposti dalla azienda e avrebbe dovuto convincere la Rsu ed i lavoratori della bontà dei piani stessi. Fino al 2015 si è vissuta una situazione di stallo anche con la mancata sottoscrizione di piani formativi. A seguito del rinnovo del CCNL che vedeva rafforzata ulteriormente la figura del responsabile alla formazione, abbiamo individuato all'interno della Rsu la persona più preparata su questo

tema ed abbiamo chiesto alla società di iniziare a sviluppare piani formativi condivisi, vista anche la necessità sempre più impellente di rendere l'azienda competitiva in un mercato che ha risentito duramente della crisi.

La prima iniziativa condivisa dalle parti è stata il lancio di un sondaggio anonimo sui bisogni formativi dei lavoratori. A seguito del sondaggio sono stati analizzati i dati e sono stati lanciati tutta una serie di progetti che hanno visto la piena partecipazione del delegato alla formazione, relativi a:

- ▶ Formazione dei preposti per approcciare meglio i propri collaboratori
- ▶ Conoscenza del CCNL da parte dei responsabili su tematiche come ferie, permessi, ecc.
- ▶ Lettura della busta paga per tutti i collaboratori
- ▶ Aggiornamento delle singole competenze
- ▶ Formazione continua sulla sicurezza ad ogni ammodernamento della produzione

Sicuramente questo ha cambiato notevolmente l'approccio alla formazione, ma il percorso da fare è ancora lungo, perché l'invecchiamento della popolazione Mapei ci pone davanti difficoltà complesse, come anche i ricambi del management che in alcuni casi costringono a ripartire da capo nel campo delle relazioni industriali e della specifica contrattazione della formazione. ●



# Prossimi passi

Il Toolkit 1 (TK 1) e il Toolkit 2 (TK 2) sono progettati per i rappresentanti dei lavoratori affinché siano preparati sulle procedure di informazione, consultazione e partecipazione sul posto di lavoro e possano svolgere un ruolo chiave nel processo decisionale sulle qualifiche e sui programmi di formazione.

Nel Toolkit 1 sono descritti gli step per aiutare i rappresentanti nei posti di lavoro ad avviare un proficuo dialogo sociale.

Nel Toolkit 2 si possono trovare: suggerimenti utili per migliorare il coinvolgimento dei Sindacati nelle strutture di informazione, consultazione e partecipazione, un quadro normativo per l'accesso all'apprendimento sul posto di lavoro e informazioni relative alle fonti di finanziamento della formazione in azienda.

Questi strumenti per i rappresentanti dei lavoratori possono essere utili per avviare delle iniziative a livello aziendale. Queste attività possono essere strutturate in tre fasi. Nella tabella sono riportati gli strumenti da utilizzare. ●

<b>FASE 1</b> Preparare il dialogo	<b>FASE 2</b> Condurre il dialogo	<b>FASE 3</b> Risultati raggiunti e da comunicare
TK1 • Preparare il terreno per l'apprendimento		
TK1 • Prendere contatto con la propria organizzazione sindacale		
TK1 • Intraprendere un dialogo con i lavoratori		
TK1 • Trasformare i bisogni e le esperienze formative del luogo di lavoro in richieste sindacali		
TK1 • Intraprendere un dialogo con i datori di lavoro		
		TK1 • Riprendere contatto con i lavoratori
TK 2 • Strutture di consultazione		
TK 2 • Quadro giuridico per la formazione sul posto di lavoro		
TK 2 • Idee per i finanziamenti		
TK 2 • Argomenti a supporto e buone pratiche		
		TK2 • Valutare l'intero processo e gli esiti finali (step trasversale rispetto ai precedenti e di valutazione continua degli esiti negoziali e formativi)

# Per tutte le organizzazioni sindacali che partecipano al progetto SACADOS:

I datori di lavoro da soli in genere non fanno abbastanza, per cui i rappresentanti dei lavoratori devono intavolare un dialogo sociale sulla formazione in azienda – questo è uno dei loro compiti!

Questi Toolkits saranno di supporto ai rappresentanti nei luoghi di lavoro nei processi negoziali per la formazione, al fine di favorire l'affermazione di un sempre più attivo ruolo negoziale a livello aziendale dei rappresentanti dei lavoratori.

È quindi necessario preparare il terreno per la formazione in azienda, sviluppare obiettivi ed argomentazioni, battersi per il dialogo sociale con i datori di lavoro in un modo intelligente e persuasivo ed analizzare l'impatto della formazione erogata. In questo modo sarà possibile migliorare l'occupabilità, la soddisfazione nel lavoro e le possibilità di carriera per i lavoratori in pieno rapporto con i loro rappresentanti sindacali.





## Contatti

### Cisl

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

### Progettazione e ricerca europea

[francesco.lauria@cisl.it](mailto:francesco.lauria@cisl.it)

### Dipartimento Industria

[cosmo.colonna@cisl.it](mailto:cosmo.colonna@cisl.it)

### Femca Cisl

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

[luciano.tramannoni@cisl.it](mailto:luciano.tramannoni@cisl.it)

### Fim Cisl

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

[antonello.gisotti@cisl.it](mailto:antonello.gisotti@cisl.it)



VS/2016/0285

Progetto realizzato con il supporto  
finanziario dell'Unione Europea