

SALVAGUARDARE IL CAPITALE UMANO:
LE ESPERIENZE CONDIVISE FON. COOP-CISL

1. *Capitale umano, fondi interprofessionali e diritti dei lavoratori*

Ogni lavoratore dell'Unione europea deve poter accedere alla formazione professionale e beneficiarne nell'arco della vita attiva. Riguardo alle condizioni di accesso alla formazione professionale non vi possono essere discriminazioni basate sulla nazionalità. Le autorità pubbliche competenti, le imprese o le parti sociali, nelle loro rispettive sfere di competenza, dovrebbero predisporre sistemi di formazione continua permanente che consentano a ciascuno di riqualificarsi, in particolare fruendo di congedi-formazione, di perfezionarsi e acquisire nuove conoscenze tenuto conto in particolare dell'evoluzione tecnologica. Partendo da questa premessa, è possibile avere una visione analitica del ruolo di Fon.Coop, dei fondi interprofessionali e di alcune esperienze significative realizzate in questi anni.

Obiettivo dei fondi interprofessionali è finanziare la formazione dei lavoratori delle imprese aderenti e promuovere e diffondere la cultura della formazione continua. Il carattere distintivo dei fondi sta nella centralità assegnata alla domanda di formazione delle imprese e dei lavoratori, nell'elevato grado di personalizzazione dei piani finanziati, nella flessibilità di scelta delle metodologie e nella tempestività nell'assegnazione e nell'erogazione delle risorse.

Nell'ambito della promozione della formazione continua, Fon.Coop ha finanziato un progetto della Cisl indirizzato a delegati e quadri sindacali interni e dedicato alla gestione di attività collegate al tema della competitività delle aziende e dell'occupabilità dei lavoratori. Il pro-

getto parte dal congiunto interesse delle Parti Sociali di formare adeguatamente i propri rappresentanti a funzioni e ruoli strettamente connessi alla promozione e alla diffusione della cultura della formazione continua. In particolar modo il tema dell'occupabilità dei lavoratori, molto caro al sindacato, deve svilupparsi con un impegno almeno pari a quello profuso per la gestione delle istanze delle politiche passive del lavoro, sostenendo un tema centrale delle politiche attive del lavoro: quello della gestione e valorizzazione del capitale umano.

Il capitale umano è una risorsa che si colloca al centro della vita sociale ed economica del nostro Paese. Tradizionalmente ci si è interessati alla raccolta e sistematizzazione del patrimonio di conoscenze, abilità e capacità tecniche delle lavoratrici e dei lavoratori, e ne sono stati stimati i rendimenti di natura monetaria, sia individuali sia collettivi, anche in termini di retribuzioni più elevate, di maggiore occupazione e di migliore produttività.

Un capitale umano adeguato facilita l'adozione e lo sviluppo di nuove tecnologie e costituisce un volano per l'innovazione, per la crescita economica, per l'occupazione. La formazione dei lavoratori, le abilità manageriali e le capacità organizzative sono gli elementi fondamentali nell'ambito del cosiddetto «capitale basato sulla conoscenza» misurato dall'Ocse, insieme ad altre risorse intangibili come i software, le banche dati, le attività di ricerca e sviluppo, i brevetti, il *design*.

L'incidenza sul Pil di questi investimenti è molto eterogenea tra i paesi dell'area dell'Ocse, e oscilla tra l'11% degli Stati Uniti e il 2% della Grecia. L'Italia si colloca nelle ultime posizioni, con un valore di poco superiore al 4%.

Sin dagli inizi della crisi economica che ha scosso il nostro Paese e tutte le economie occidentali, le parti sociali – le organizzazioni datoriali insieme a Cgil, Cisl e Uil – hanno formulato specifici indirizzi strategici affinché le risorse per la formazione fossero dedicate alla valorizzazione delle professionalità dei lavoratori e al rilancio della competitività delle imprese. Dal 2009 infatti molti

fondi interprofessionali, compreso Fon.Coop, non solo hanno finanziato la formazione dei lavoratori in ammortizzatori sociali, ma hanno avviato percorsi di politiche attive del lavoro e, con la leva della formazione, favorito politiche industriali di riconversione, ristrutturazione, di investimento.

C'è poi da considerare che si è attraversato un periodo di grandi trasformazioni legislative, politiche, economiche, quali la riforma del Titolo V della Costituzione, la rivisitazione dello Statuto dei lavoratori, che introduce il diritto alla formazione, la *lifelong learning* europea, che colloca la persona al centro dei processi di apprendimento, il varo del federalismo fiscale, dove la formazione professionale, oltre ad essere affidata alle Regioni, vede i suoi proventi finanziari gravitare nella sfera dell'autonomia regionale. Non ultima, infine, l'attuale riforma del Lavoro, con il Capo VII sull'apprendimento permanente. Queste trasformazioni pongono la formazione sotto il principio di sussidiarietà: la formazione e i suoi operatori sono gli strumenti operativi più vicini alle esigenze di adattamento al futuro delle persone, delle imprese.

Bisogna agire, e agire in fretta, in prima battuta creando e sviluppando una coscienza collettiva sulla formazione, e successivamente avviando politiche di incentivazione per le imprese che investono in formazione, anche attraverso dispositivi legislativi che prevedano l'obbligo dell'impiego della formazione continua (come d'altra parte avviene in materia di sicurezza del lavoro, oppure come nei settori delle professioni, dove vi è l'obbligo dell'aggiornamento). Tale obbligo potrebbe essere soddisfatto attraverso l'impiego delle risorse finanziarie pubbliche, *in primis* il fondo sociale europeo e i fondi interprofessionali.

Caposaldo delle azioni da compiere è garantire il diritto alla «buona formazione» per i lavoratori. A tale fine il sistema si deve dotare, tramite i meccanismi della bilateralità, di maggiori risorse finanziarie, strumentali e di personale per consentire un continuo aggiornamento

degli operatori della formazione (incluse le parti sociali), elevando di riflesso la domanda. Così operando, il sistema riceverà una forte spinta innovatrice e assumerà il ruolo, a cui storicamente è stato chiamato, di introdurre e rafforzare nel sistema economico e sociale quelle conoscenze e quelle capacità fulcro dello sviluppo del sistema Paese.

2. Contrattazione di secondo livello: sviluppo territoriale, politiche formative, decentramento della bilateralità

La crisi, i cambiamenti interni alle organizzazioni, i meccanismi di integrazione imposti dalla globalizzazione hanno fatto emergere tra le parti sociali la necessità di sedi d'incontro, ove coniugare le esigenze dei lavoratori e delle imprese nel quadro del sistema Paese.

Vi è oggi la consapevolezza che la formazione continua sia fattore di sviluppo. Per intervenire sui processi formativi è importante conoscere ciò che accade nelle varie imprese sul territorio, cosa prevedono la legislazione nazionale e regionale e i contratti collettivi di lavoro su questo tema, oltre che individuare le buone prassi e avere presenti le tante esperienze nazionali ed estere sulla formazione.

In particolare i Ccnl, gli accordi di secondo livello, l'accordo sulla produttività, il Testo Unico sulla Rappresentanza, i documenti Cgil-Cisl-Uil con Confindustria e altre Confederazioni datoriali sulla formazione, agevolano e favoriscono la costruzione di relazioni industriali partecipative-bilaterali sulla formazione professionale. Ma evidentemente ciò non basta, è necessario convergere verso un sistema governato di regole certe tra le parti e che ha come obiettivo la competitività e la produttività dell'impresa, l'occupabilità dei lavoratori e il miglioramento delle retribuzioni e la crescita professionale dei lavoratori.

Gli ultimi accordi confederali, di categoria e aziendali valorizzano il secondo livello di contrattazione e offrono la possibilità di costruire sedi paritetiche bilaterali, finaliz-

zate a offrire ai lavoratori servizi e prestazioni integrativi di welfare.

Il modello bilaterale-partecipativo che propone la Cisl, e che si ritrova ad esempio negli accordi e nei Ccnl dei metalmeccanici, fa i conti con i cambiamenti in corso che coinvolgono gli assetti organizzativi e societari, le alleanze, le innovazioni tecnologiche dei processi di lavoro ecc. Cambiamenti che per essere governati devono avere come punto di riferimento la regolazione della prestazione lavorativa e la valorizzazione delle risorse umane. Diversamente dal passato infatti, ai lavoratori vengono richieste nuove competenze: flessibilità, lavoro di gruppo, capacità di svolgere mansioni complesse e trasversali e di gestire il cambiamento con autonomia e responsabilità. Per acquisire simili competenze i lavoratori dovranno seguire percorsi di formazione continua, frutto di relazioni sindacali concertative e partecipative, in grado di coniugare esigenze dei lavoratori, giustizia sociale e competitività delle imprese.

Per governare tutto ciò ed essere un soggetto attivo, la Cisl organizza periodicamente corsi di formazione per i propri delegati presso le imprese – rappresentanti sindacali unitari (Rsu) e rappresentanti sindacali aziendali (Rsa) –; ha inoltre avviato un processo di costruzione di specifiche competenze sindacali, che hanno come obiettivo una presenza autorevole e responsabile all'interno dell'impresa anche sui temi della formazione dei lavoratori: il luogo di lavoro è e sarà sempre più la sede privilegiata per accrescere le competenze.

3. *Il progetto «Buone pratiche di formazione continua concertata per la rete Cisl»*

È interessante approfondire come Fon.Coop abbia affiancato i soci che costituiscono il fondo, incoraggiando una crescita comune su temi centrali come l'analisi del fabbisogno, la promozione della cultura della formazione continua, le azioni di condivisione, monitoraggio e valuta-

zione delle proposte formative, la diffusione dei risultati dei piani finanziati.

Il progetto «Buone pratiche di formazione continua concertata per la rete Cisl» si è posto l'obiettivo di sistematizzare ed ampliare il bagaglio di esperienze e competenze in materia di formazione continua presenti all'interno della Cisl e di sostenere una ulteriore qualificazione dell'esercizio della rappresentanza sindacale in questi ambiti, anche mediante la definizione di nuovi sistemi di comunicazione e gestione dei processi interni che ne incrementino efficienza ed efficacia.

L'intervento ha posto la formazione continua quale frontiera innovativa della rappresentanza sindacale e della contrattazione collettiva. I contenuti principali sono stati dedicati all'acquisizione di competenze per la negoziazione dei piani formativi aziendali e alla definizione di un modello sperimentale Cisl di formazione continua concertata.

Il progetto ha permesso di approfondire le caratteristiche dei processi negoziali e, in particolare, i risultati ottenuti in questi contesti anche in termini di rafforzamento delle pratiche di negoziazione partecipativa su specifiche tematiche legate alla formazione: sviluppo locale, inclusione sociale, politiche attive del lavoro.

L'individuazione e la definizione del modello Cisl in materia di formazione continua ha consentito ai referenti dell'organizzazione – confederali e di categoria – di disporre di un set essenziale di indirizzi e orientamenti, molto operativi e sperimentati sul campo, in tema di:

- concertazione efficiente ed efficace della formazione continua;
- analisi del fabbisogno;
- elaborazione di progetti/piani complessi;
- legame tra la formazione e lo sviluppo del territorio;
- risoluzione di problematiche distrettuali o di comparto;
- certificazione delle competenze.

Tutte le pratiche, inoltre, sono state specificatamente esaminate sotto l'angolatura della loro riproducibilità,

intesa come capacità di essere riprodotte in situazioni o aree territoriali diverse e trasferibilità, ovvero divenire modello di intervento.

Le buone pratiche emerse nelle diverse esperienze di eccellenza analizzate (scendendo dal livello nazionale a quello territoriale per giungere al livello aziendale) hanno permesso di enucleare ulteriori indicatori per valutare la qualità dell'offerta formativa. Sono state individuate regole generali e spunti informativi a favore di tutti gli operatori coinvolti nei processi di formazione continua della Cisl, relativamente ad alcuni *items* centrali nella formazione continua stessa, inserita nel contesto e nella *mission* sindacale. Si è teso ad analizzare alcuni fattori chiave, quali:

- innovatività dei processi di apprendimento, anche con l'utilizzo di nuove metodologie formative;
- adozione di un sistema di progettazione per competenze e differenziato per target;
- sviluppo di metodi e modelli di certificazione delle competenze;
- sviluppo di pratiche concertative e di contrattazione, basate sul principio di bilateralità, di dialogo sociale e di negoziazione partecipata.

Il progetto Cisl ha compreso anche una ricerca basata sull'analisi di 30 pratiche, selezionate dai ricercatori come esperienze di successo rispetto agli *items* individuati.

Quindici di queste buone pratiche sono state approfondite ricorrendo alla metodologia dello studio di caso. Le rimanenti quindici hanno contribuito a delineare quei fattori centrali per un buono sviluppo della formazione continua all'interno del contesto sindacale Cisl.

Tra le buone pratiche analizzate, si segnala quella avviata nel 2009 dalla Fim-Cisl (la Federazione dei metalmeccanici della Cisl) denominata Rewind, tuttora in corso e in continua evoluzione e descritta nel paragrafo successivo.

La ricerca ha fornito un primo spunto di riflessione tecnico e identificato un *fil rouge* che può contribuire alla realizzazione di un paniere esemplificativo di regole di comportamento operativo, in tema di:

- concertazione efficiente ed efficace della formazione continua;
- analisi del fabbisogno;
- progettazione di progetti/piani complessi;
- legame tra formazione e sviluppo del territorio;
- risoluzione di problematiche distrettuali o di comparto;
- modelli e sistema di riferimento per la certificazione delle competenze.

Seguendo le aree chiave individuate e le potenzialità di riproducibilità e trasferibilità degli elementi cardine, è possibile affermare che le pratiche analizzate:

1. segnalano come le competenze siano divenute il codice di riferimento e di comunicazione nelle politiche del lavoro e per il sistema di concertazione;
2. mettono in evidenza l'esigenza di modelli e strumenti di valutazione dell'efficacia della formazione;
3. fanno emergere la centralità dei processi negoziali attivati, delle pratiche concertative bilaterali e di rete attuate e l'importanza della contrattazione decentrata per la formazione continua.

Le relazioni tra le parti sociali nell'ottica della bilateralità sono un elemento qualificante del sistema della formazione continua in quanto garantiscono un elevato livello di consenso e di riconoscimento sociale nei territori facendo emergere la connessione tra la contrattazione collettiva e il dialogo per lo sviluppo delle politiche nazionali del lavoro e dell'occupazione. Le relazioni tra le parti sociali inoltre forniscono proposte di politica industriale e sviluppo del capitale umano, rispondendo ai bisogni effettivi del territorio e sostenendo lo sviluppo locale, attraverso l'applicazione di una contrattazione territoriale efficace e strategica in tema di formazione.

Il progetto qualifica dunque la specificità distintiva delle parti sindacali, che assumono un ruolo di responsabilità sia su un piano politico, con la funzione di indirizzo strategico, sia su un piano tecnico. Il sindacato intende andare oltre la mera firma degli accordi di concer-

tazione necessaria alla presentazione dei piani formativi e partecipare alla definizione degli obiettivi e della progettazione e monitorare periodicamente lo stato di avanzamento complessivo delle attività.

Emerge, in questo contesto, un cambiamento di prospettiva e il sindacato diventa il soggetto che, avendo al centro della propria azione il lavoratore e la sua valorizzazione, rivede e amplifica il proprio agire, secondo un modello progettuale-partecipativo e non più soltanto politico-burocratico. In questo senso il sindacato assume una soggettività più adeguata a contesti sociali complessi e organizzati e rivendica un ruolo attivo di mediazione tra società civile e istituzioni nel panorama dei cambiamenti che stanno attraversando il mondo del lavoro.

Questa maggiore consapevolezza comporta, come dimostrano le esperienze analizzate nella citata ricerca, una necessaria riprogettazione organizzativa e una preparazione di alto livello dei quadri e rappresentanti sindacali in tema di formazione continua. Gli operatori sindacali devono acquisire competenze in merito alla comprensione delle strategie dei fondi europei e nazionali, anche in termini di buone pratiche trasferibili nel contesto in cui operano sperimentando anche micro-azioni sperimentali di progettazione attiva e negoziazione.

Gli operatori del sindacato svolgono e devono svolgere, infatti, la propria azione:

1. in qualità di parte attiva nei processi di *governance* dello sviluppo, mediante la conoscenza delle modalità di programmazione, progettazione, realizzazione e valutazione degli interventi formativi e presidiando e sollecitando tavoli di lavoro periodici, anche al fine di aggiornare profili e competenze obsoleti;

2. operando da agenti di marketing sindacale, mettendo in atto capacità promozionali e negoziali sul territorio di riferimento per rispondere ai bisogni locali e promuovendo una sinergia tra istanze locali e traiettorie dei finanziamenti regionali, nazionali ed europei;

3. agendo in un'ottica di sistema, costituendo reti sociali e sindacali per penetrare maggiormente le realtà

aziendali e locali, tenendo comunque conto del contesto nazionale di riferimento;

4. svolgendo un'efficace lettura dei contesti locali, in un'ottica di integrazione dei sistemi, mercato del lavoro, *welfare* locale, sistema dell'educazione;

5. governando i processi di costruzione di reti locali fra i diversi attori e portatori di interessi, afferenti ai diversi sotto sistemi in un'ottica sia nazionale sia europea.

4. *Il progetto Rewind*

Il progetto Rewind è stato avviato e promosso dalla Fim – la Federazione Italiana dei Lavoratori Metalmeccanici della Cisl – per affrontare con un approccio sistemico il tema della formazione continua e dei fondi Interprofessionali, ma anche per dare sostegno concreto a quanto definito negli ultimi contratti nazionali, nelle sezioni dedicate alla formazione professionale. Rewind intende rispondere ad una serie di richieste diffuse, dal livello aziendale a quello territoriale per giungere al livello nazionale come previsto dal contratto, di maggiore partecipazione del sindacato, in tutte le istanze in cui è chiamato a svolgere un ruolo di analisi del fabbisogno, di indirizzo e di supervisione, nonché in momenti di monitoraggio qualitativo e di analisi di efficacia della formazione condivisa.

Per la Fim questo progetto ha costituito e costituisce una grande sfida, in quanto solo costituendo nelle fabbriche e nelle aziende un «presidio sulla formazione continua», si potranno, anche a livello nazionale, portare avanti le istanze concrete e reali dei lavoratori.

Il progetto, avviato nel 2009, è ancora in fase di svolgimento e ha sinora coinvolto oltre 100 quadri dell'organizzazione (segretari regionali, segretari territoriali, operatori a tempo pieno, delegati esperti) e circa 1.000 delegati e componenti di direttivi provinciali.

Insieme alla Fim i protagonisti del progetto Rewind sono:

1. la Cisl nazionale, che ha posto l'iniziativa sotto osservazione per validare un modello indispensabile per affrontare efficacemente il tema della formazione continua, riservando risorse umane ed economiche all'affinamento del progetto e alla sua esecuzione ed evoluzione;

2. due fondi interprofessionali – tra cui Fon.Coop – che hanno promosso e supportato il progetto;

3. lo Ial nazionale, che, per scelta della Fim, ha ricoperto dal principio il ruolo di «braccio tecnico e operativo» per l'attuazione sul campo di gran parte delle iniziative formative del progetto;

4. l'intera organizzazione sindacale, dal livello politico agli apparati e agli organismi, sia sul piano nazionale che sul piano territoriale, che si è adoperata affinché i progressi conseguiti andassero di pari passo con le istanze di rinnovo contrattuale e recependo gli sviluppi delle politiche sindacali attuate nei diversi tavoli aperti;

5. i lavoratori della Fim che hanno dimostrato con la loro assidua, crescente e sempre più approfondita partecipazione e con il loro costante entusiasmo, l'interesse al tema della Formazione.

Per rendere più efficace il progetto si è reso necessario promuovere nell'organizzazione un metodo di lavoro che facilitasse la focalizzazione sui temi principali. E quindi è stato richiesto di condividere capacità ed esperienze, organizzare le informazioni raccolte e operare in ottica di sistema, definire strategie e metodologie, implementare un sistema di miglioramento continuo. Insieme al metodo di lavoro è stato necessario concretamente costruire un gruppo strutturato di referenti esperti della formazione in tutto il territorio nazionale, la rete dei referenti territoriali.

La rete è presente in tutte le regioni italiane. Ciascun referente ha seguito un corso di 15 giorni di formazione in 3 anni che gli ha consentito di acquisire un linguaggio condiviso, di conoscere i temi della formazione continua e il funzionamento dei principali fondi interprofessionali e di sviluppare competenze necessarie

per gestire con efficacia la contrattazione della formazione a tutti i livelli.

La Fim ha inoltre deciso di potenziare il Gruppo di Lavoro a livello nazionale il cui obiettivo è il coordinamento delle azioni stabilite in sede di pianificazione periodica e agendo all'interno della pianificazione triennale redatta dall'ufficio formazione continua e fondi interprofessionali della Fim nazionale.

Dopo la costituzione della rete dei referenti territoriali, si è proceduto coinvolgendo le realtà locali, formando i delegati Fim in tutta Italia con giornate di formazione di base. I contenuti principali del modulo formativo sono la formazione continua e il ruolo e competenze del referente aziendale della formazione continua.

Dopo 6 anni di attività la Fim può basare la sua azione di promozione della formazione tra i lavoratori delle imprese metalmeccaniche che su un'architettura politica e operativa strutturata su tre livelli: un livello nazionale (il gruppo di lavoro di circa 10 persone), un livello territoriale (ovvero i referenti regionali e i referenti territoriali, pari a circa 100 persone), un livello aziendale (i delegati e i referenti aziendali, circa 1.000 persone).

Il progetto Rewind ha posto tra gli obiettivi misurabili il numero di persone coinvolte nei percorsi formativi e il loro livello delle conoscenze «in uscita». È stata inoltre posta particolare attenzione alla quantità e alla qualità degli scambi di esperienze e di buone prassi tra i componenti la rete dei referenti territoriali, come anche, in seguito alle attività corsuali, tra i delegati aziendali che hanno stipulato accordi aziendali per la formazione continua. Altro elemento misurato è stato quello del numero di commissioni territoriali attivate.

In generale, sulla base delle schede di gradimento e di suggerimento rilevate, il progetto è stato apprezzato dai partecipanti per la sua natura seminariale, per la modalità di svolgimento attraverso gruppi di lavoro, ma soprattutto per la caratteristica di affrontare il tema con i diretti protagonisti della materia.

I primi 3 anni di formazione in aula previsti dal progetto, dall'ottobre 2009 ad aprile 2013, hanno consentito la nascita di una vera e propria comunità di operatori sindacali esperti di formazione continua diffusa a livello territoriale e aziendale – la comunità di pratiche in Fim. Tra il giugno 2013 e il maggio 2014 i referenti regionali hanno organizzato seminari e convegni territoriali dedicati alla formazione continua e ai fondi interprofessionali, coinvolgendo altri attori del ciclo di vita di un piano formativo – le parti sociali, gli enti di formazione, le associazioni industriali, i consulenti del lavoro, le aziende e i lavoratori e sono andati costituendo i presidi territoriali della contrattazione della formazione in azienda. Sempre nel 2014 sono stati realizzati 16 seminari di approfondimento di promozione della bilateralità con *focus group* di approfondimento sulla formazione professionale con circa 500 delegati in 14 regioni d'Italia. Parallelamente, dal 2013 al 2014, molti territori hanno organizzato convegni e direttivi realizzando sinergie e sviluppando progetti comuni di promozione della cultura della formazione continua in azienda.

Nel 2015 il progetto della Fim continua su quattro distinti assi:

a) estendere la platea dei delegati e dei quadri sindacali per conoscere le potenzialità offerte dai fondi interprofessionali e di tutte le altre direttrici disponibili per finanziare la formazione dei lavoratori;

b) implementare un numero maggiore di commissioni territoriali metalmeccaniche e di Commissioni aziendali per la Formazione Professionale;

c) sperimentare prototipi di modelli operativi di collaborazione con la confederazione, enti di formazione, università, parti sociali, aziende e lavoratori per innescare un circolo virtuoso di sana bilateralità;

d) estrapolare una serie di indicatori misurabili che possano dare evidenza dei ritorni organizzativi di un sistema che vede oramai coinvolta un'intera categoria dell'industria, anche in previsione della fusione che av-

verrà tra la Fim e la Femca – Federazione energia moda chimica ed affini.

A supporto dell'iniziativa, dapprima formativa, e in seguito, operativa in diversi contesti di condivisione, sono emersi risultati e prodotti intermedi che fungono da elemento qualificante per valutare l'impatto organizzativo della iniziativa Rewind.

Questi risultati sono stati ottenuti attraverso:

1. un elaborato dei questionari di fine percorso che estrae alcuni indicatori importanti sia per l'operatività della rete dei referenti territoriali, sia per la programmazione di azioni future di crescita della comunità di pratiche in Fim rispetto al tema della formazione continua;

2. la costituzione di Commissioni Settoriali Metalmeccaniche in differenti province e di Commissioni Aziendali;

3. l'attivazione di corsi specialistici di formazione al ruolo per componenti di comitati di pilotaggio e per referenti aziendali della formazione e la realizzazione di strumenti a supporto dei lavori di commissioni paritetiche, come i manuali per il monitoraggio e per referenti aziendali per la formazione;

4. la progettazione, realizzazione e gestione di un sistema di comunicazione integrato (sito web, newsletter, Facebook, Twitter, blog) per mantenere costantemente aggiornati tutti i componenti della comunità di pratiche Fim. Recentemente è stato attivato un servizio di *help desk* che fornisce informazioni ai delegati sulle procedure di promozione della formazione in azienda e per la condivisione di azioni formative e ai segretari territoriali sulle opportunità di finanziamento per attività formative nel territorio di competenza.

La comunità di pratiche Fim all'interno della categoria dei metalmeccanici Cisl ha così amplificato le conoscenze e le esperienze in tema di formazione continua finanziata dai fondi interprofessionali e presidia costantemente il tema. Persone che parlano lo stesso linguaggio e condividono gli stessi contenuti, fanno crescere quotidianamente questa comunità, accrescendo di esperienze la propria base informa-

tiva, scambiandosi informazioni, trasferendo modelli operativi e standard di riferimento. È stata censita anche la nascita di opportunità di crescita organizzativa documentata e favorita dall'esercizio di buone prassi di dialogo sociale.

Il progetto Rewind è stato realizzato e si è evoluto facendo riferimento a fonti normative europee e nazionali, ha tenuto conto delle circolari Confederali ed Interconfederali, ed ha agito in collegamento con il Dipartimento Cisl che si occupa di mercato del lavoro, bilateralità e fondi interprofessionali, può pertanto essere proposto in altre categorie Cisl (e non). L'applicazione ad altre categorie permetterebbe di identificare un modello valido da estendere in un vicino futuro a tutte le Parti Sociali – nel rispetto della bilateralità e della pariteticità degli attori partecipanti.

Ogni anno la Fim dedica una giornata al tema della formazione professionale e continua dove si incontrano tutti i partecipanti, ad ogni livello, del progetto Rewind insieme ad esperti del mondo della formazione, nel corso della quale si raccolgono le esperienze nuove, si individuano modelli efficaci da replicare e vengono isolati punti critici e «colli di bottiglia» per poter meglio operare nel prosieguo delle attività.

Rewind insomma funge da apripista: i delegati sindacali, i referenti regionali e nazionali oggi dispongono di una preparazione che gli consente di negoziare e realizzare con successo le attività formative in impresa e attraverso la comunità di pratiche queste esperienze sono diffuse, codificate e rese trasferibili. Le attività di monitoraggio dei piani in contesti mutevoli e che necessitano di capacità nella gestione dell'emergenza e dell'eccezione nel progetto, con Rewind sono diventate esperienze che promuovono stili di comportamento e regole tacite indispensabili per la gestione della formazione bilaterale. È possibile affermare che nel panorama italiano non esiste un'esperienza simile.

Sicuramente Rewind, all'interno del più corposo progetto Cisl dedicato al tema della Formazione professionale e continua deve evolvere verso una sfera di complessità fondata su una estesa partecipazione, ma passi istitu-

tivi sono stati realizzati, è compito ora della federazione, della confederazione e della parti sociali tutte, verificare se e come fare di Rewind un riferimento utile e *usabile* per l'intero Sistema della Formazione Continua.

Fon.Coop e gli altri fondi Interprofessionali potrebbero ancora una volta svolgere un ruolo fondamentale nel promuovere attività simili a Rewind per altre categorie, estendendolo ed integrandolo per promuovere all'interno della Cisl (e non) un orientamento bilaterale basato su necessarie e utili politiche attive del lavoro. Oltre al già previsto utilizzo delle risorse propedeutiche dei fondi, e quindi anche di Fon.Coop, si potrebbero prevedere azioni continue di sistema, strutturate e pervasive a diversi livelli organizzativi, per accrescere le competenze e le conoscenze degli operatori della parti sociali. Questa sarebbe una vera sfida a chi ha inteso svalutare l'attività dei fondi attingendo alle loro risorse utilizzandole per le politiche passive del lavoro. Se migliora e si rafforza il ruolo svolto dai protagonisti rappresentanti dei soci dei fondi migliora e si rafforza il sistema della formazione continua.