



Fondazione Tarantelli
Centro Studi
Ricerca e Formazione

**La formazione
sindacale e la Cisl:
continuità, innovazione,
efficacia**

**Working Papers
Fondazione Tarantelli**

wp n. 7/2017

EDIZIONI **LAVORO**



*Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione
- Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0 Italia*

Working Papers Fondazione Tarantelli
workingpapers@fondazionetarantelli.it
www.fondazionetarantelli.it

Direttore: Giuseppe Gallo
Vicedirettore e coordinatore redazionale: Francesco Lauria

WP n. 7, giugno 2017

Progetto grafico e impaginazione: Typeface, Cerveteri (Roma)
Edizioni Lavoro, via Salaria 89, Roma

ISSN 2531-8586



Sommario

Editoriale

Il «fiore rosso e il tizzone ardente» della formazione sindacale nella Cisl
di Giuseppe Gallo e Francesco Lauria 4

La formazione quale presidio identitario dinamico
di Francesco Scrima 6

La formazione sindacale come identità costitutiva e permanente della Cisl
di Bruno Manghi 8

La formazione per la Cisl
di Claudio Arlati 10

Formare dirigenti Cisl.
I quasi vent'anni del «Corso nuovi dirigenti» al Centro studi
di Luigi Lama 16



Editoriale

Il «fiore rosso e il tizzone ardente» della formazione sindacale nella Cisl

di Giuseppe Gallo* e Francesco Lauria**

Questo Working Paper della Fondazione Tarantelli è dedicato alla formazione sindacale e all'educazione degli adulti nella Cisl.

La formazione, nella Confederazione di via Po, rappresenta uno degli elementi identitari e costitutivi più originali. È stata definita «il tentativo di una pratica di libertà».

La progettazione e realizzazione della formazione sindacale è una funzione che i fondatori del «sindacato libero» hanno ritenuto così centrale da vietarne l'esternalizzazione nello Statuto.

Il quaderno, che qui presentiamo, ancorché ricco e stimolante, non pretende certamente di essere esaustivo.

Il testo su cui si sviluppa l'intera pubblicazione è l'ampio saggio di Luigi Lama, dedicato ai quasi vent'anni del «Corso lungo dirigenti», presso il Centro studi nazionale Cisl di Firenze. Si tratta di un'analisi accurata delle ragioni, degli obiettivi, dei contenuti e degli esiti di quell'investimento formativo che, dalla fondazione della Cisl, è la porta di accesso principale per ricoprire ruoli dirigenti.

Il formatore tosco-romagnolo, tuttora responsabile del percorso, analizza nel suo intervento le biografie dei corsisti, esattamente a vent'anni dalla decisione della Segreteria confederale di riprendere, con strumenti e metodi rinnovati, la tradizione del quasi mitico «Corso lungo per nuovi dirigenti sindacali», sospeso all'inizio degli anni Novanta del secolo scorso.

Con l'analisi di questa linea formativa e degli «esiti» sui percorsi dei partecipanti che lo hanno frequentato, Lama affronta anche una serie di ulteriori temi rilevanti: dalla metodologia alla scelta dei contenuti, sino alle dinamiche di apprendimento e alla valutazione dell'impatto organizzativo della formazione.

Altri tre contributi permettono di contestualizzare e ampliare la riflessione sul «Corso lungo», precedendone la pubblicazione nel quaderno.

Il primo è di Francesco Scrima, direttore del Centro studi di Firenze, che affronta il tema della formazione come «presidio identitario dinamico». Partendo dalla citazione di un musicista, Gustav Mahler, il direttore del Centro di via della Piazzuola, riflette a proposito della tradizione come «custodia del fuoco, non adorazione della cenere». Il tema, cruciale, chiama in causa la proiezione nel futuro del Centro studi di Firenze e della formazione sindacale cislina, senza disperdere il patrimonio accumulato in quasi settant'anni di attività.

* Presidente Fondazione Tarantelli.

** Centro studi nazionale Cisl Firenze.

¹ P. Giuntella, *Il fiore rosso. I testimoni, futuro del cristianesimo*, Edizioni Paoline, 2006.



Il successivo contributo, di Bruno Manghi, ci ricorda che la formazione nella Cisl è uno dei temi, forse il tema in assoluto, che più è caratterizzato da una forte continuità.

In una storia che certamente ha vissuto discontinuità anche marcate, sulla formazione – afferma il sociologo torinese – c'è davvero una continuità straordinaria. Manghi rammenta che un altro tratto importante della formazione sindacale cislina risiede nella sua destinazione non solo al sindacalista a tempo pieno, ma anche all'attivista sindacale e al delegato aziendale.

Claudio Arlati, responsabile della formazione sindacale in una regione, l'Emilia Romagna, che da sempre investe moltissimo, quantitativamente e qualitativamente, nella formazione sindacale, si cimenta su un tema «teleologico»: «a cosa serve la formazione?».

La formazione che serve, ammonisce Arlati, è un «dispositivo per ridurre la stupidità funzionale» e, soprattutto, uno strumento, individuale e collettivo, di «trasformazione dei soggetti».

È questo il senso e il destino della formazione nella Cisl, secondo un'altra immagine di «fuoco» di cui siamo debitori a Paolo Giuntella, indimenticato giornalista e animatore sociale.

In un testo, pubblicato una decina di anni fa, Giuntella ci ricordava che nel libro della giungla di Rudyard Kipling, il cucciolo d'uomo Mowgli riesce a vincere l'arrogante, cattiva tigre Shere Khan con il «fiore rosso», il fuoco, un tizzone ardente. Il fuoco non brucia Shere Khan, la allontana per sempre. Il passaggio di generazione in generazione del tizzone ardente, del fuoco della fede, del fuoco interiore, è la strada, scriveva l'autore romano.

Oltre alla potenza delle pietre dei templi o alla forza delle istituzioni umane, ad assicurarci l'avvenire, scriveva Giuntella, è il passaggio da persona a persona di questo tizzone ardente, del fiore rosso della testimonianza.

Un passaggio, dunque, in cui si trasmette e si trasforma, senza far spegnere la fiamma.

Se, come afferma Bruno Manghi, l'esperienza sindacale è certamente «mestiere», ma anche «missione», questa visione è il migliore viatico per una passione e per una professionalità che si rinnova, interrogandosi sulla propria efficacia e sul proprio orizzonte di senso.



La formazione quale presidio identitario dinamico

di Francesco Scrima*

Il tema dell'identità, in tempi di cambiamenti così profondi e rapidi come i nostri, si sta proponendo a tutti i livelli e a tutti i soggetti – individui, gruppi e comunità – in termini assolutamente nuovi e problematici. Per una persona, ma anche per un'organizzazione, l'identità è la consapevolezza e il sentimento della propria continuità nel tempo. È il nucleo originale e permanente che rende unica e inconfondibile ogni persona e ogni entità, è ciò che la individua e la fa differente da ogni «altro».

Ma, poiché la vita è relazione, l'identità è anche apertura, scambio, cambiamento.

C'è sempre il rischio, soprattutto parlando dell'identità di un'organizzazione, di farla diventare nostalgia, di identificarla con il suo passato, di chiuderla nel mito delle origini e nelle ragioni della fondazione. Ma l'identità non è un costrutto bloccato, non è un dato fisso: è un processo, è sviluppo, è autocostruzione continua. Vale, per il concetto di identità, quell'avvertimento che Gustav Mahler ha dato a proposito della tradizione che è «custodia del fuoco, non adorazione della cenere».

Dunque, movimento, non passività; cura delle radici ma, nel contempo, capacità di generare nuovi germogli; memoria del passato ma anche esplorazione del futuro; è storia ed è progetto, è cumulo di esperienza ma anche capacità di innovazione; è fedeltà ed è coraggio; è il patrimonio che ci viene affidato e che dobbiamo far fruttare in modo originale nelle stagioni e nei giorni sempre nuovi su cui abbiamo responsabilità.

È con questo ventaglio di significati e di aspetti che deve confrontarsi chi ha il compito di condurre e far crescere un'organizzazione; in modo particolare se si tratta di un'organizzazione a responsabilità e finalità sociali come quelle che ha un sindacato.

Per la Cisl, il suo Centro studi è stato ed è proprio uno dei presidi fondamentali di questo impegno, luogo e strumento capace di attivare, già dalle origini e fino ai giorni nostri, i processi di costruzione e alimentazione della sua dimensione identitaria. Il Centro studi e formazione opera come custode, trasmettitore, animatore dei caratteri fondativi della Cisl, di quei valori, quella cultura, quell'operosità che l'hanno fatta e la fanno grande.

Attraverso i processi formativi il Centro ha svolto e continua a svolgere un ruolo indispensabile per assicurare quella «dinamicità identitaria» che unisce l'orgoglio della sua storia con la forza visionaria che porta all'innovazione.

Il capitale di un sindacato è dato dai suoi valori, dalla sua rappresentatività e dal capitale umano che possiede. Il capitale umano è il sapere e il saper fare delle persone e – così come è un aspetto sempre più importante del benessere individuale – lo è anche di quello di un'organizzazione e di un paese. La stessa ricchezza e capacità di sviluppo di una nazione dipende oggi più dalla materia grigia che sa utilizzare che dalle materie prime che possie-

* Direttore Centro studi nazionale Cisl di Firenze.



de. Investire in formazione è dunque la carta vincente delle sfide competitive a cui ci costringe questo primo secolo del nuovo millennio.

Sono almeno due i fenomeni che, negli ultimi tempi, hanno contribuito ad accrescere l'importanza del fattore «capitale umano» per un paese come il nostro. In primo luogo, i processi conseguenti alla globalizzazione nella produzione e nello scambio di beni e servizi; in secondo luogo, le modalità con cui questi beni e servizi vengono prodotti grazie all'uso intensivo delle nuove tecnologie. Così mentre si è ridotta l'importanza della forza fisica dei lavoratori e l'abilità nel maneggiare strumenti semplici con gesti ripetitivi, è cresciuto il ruolo di quelle caratteristiche che permettono di fronteggiare situazioni complesse che, fra l'altro, sono in continua evoluzione. Diverse sono state le conseguenze di questo processo per il nostro paese: da una parte la perdita, con il trasferimento all'estero di importanti segmenti di attività a bassa intensità di qualificazione, dall'altra la richiesta e la nascita di nuovi lavori, nuove competenze, nuovi modelli di organizzazione del lavoro e dei rapporti di lavoro. In sintesi, siamo dentro una trasformazione radicale della mappa e della geografia lavorativa del paese.

È in questo scenario mobile che si svolge l'attività del sindacalista e diventa allora indispensabile prevedere supporti e pratiche costanti di formazione e aggiornamento delle sue competenze. Se poi si considera anche la velocità e l'impeto con cui si muovono quei fenomeni culturali, sociali e politici con cui anche un sindacalista deve inevitabilmente fare i conti, si deve immaginare e predisporre un'offerta di occasioni di studio e formazione molto più articolata per temi e metodologie di quanto fosse necessario garantire in passato. È stato osservato che un uomo impara finché vive e che un'organizzazione vive finché impara, una verità che giustifica il compito e il lavoro del nostro Centro studi e formazione: mettere radici al futuro.



La formazione sindacale come identità costitutiva e permanente della Cisl

di Bruno Manghi*

La formazione è uno dei temi – forse il tema – in assoluto che più è caratterizzato in Cisl da una forte continuità.

La storia della Cisl ha avuto certamente evoluzioni anche molto marcate, ma sulla formazione c'è davvero una continuità straordinaria.

È un tratto che si fonda sull'importanza che la formazione riveste per l'agire non solo del sindacalista a tempo pieno, ma anche dell'attivista sindacale e del delegato aziendale.

Come ha ben ricordato Guido Baglioni in un suo libro,¹ dobbiamo distinguere diversi livelli di formazione in Cisl, a cominciare dai celebri corsi di tre giorni (o meglio di tre sere) che, a tappeto, venivano svolti fin dagli inizi per comunicare e raccontare i fondamenti basilari della concezione sindacale cislina. Certo, si trattava di una formazione di base, sui principi più che sulle tecniche della contrattazione, in parte standardizzata, ma che ricoprì un'importanza centrale nell'Italia degli anni Cinquanta in cui il «sindacato libero» muoveva i primi passi.

In quegli anni, infatti, l'ossatura dei dirigenti di base che ha permesso alla Cisl di esistere e di svilupparsi era composta di commissari interni e operatori non più giovani; una prima linea che fu formata gradualmente alla concezione sindacale «cislina delle origini» di Pastore e Romani, basata sul prevalere della contrattazione sulla legge e sul rifiuto della regolazione costituzionale dell'art. 39 rispetto al sindacato.

L'innovazione di Pastore e Romani non era scontata, né assimilabile senza difficoltà in quel contesto temporale; pertanto la formazione, a ogni livello, assumeva un valore associativo e politico di assoluta preminenza. Occorreva, infatti, indicare una «linea» su cosa fosse il sindacato moderno, quale dovesse essere il suo rapporto con la politica, quali dovessero essere i contenuti, le modalità e le regole della contrattazione, quale il comportamento sui luoghi di lavoro, in un percorso di fondazione della Cisl in cui ci volle almeno un decennio per radicare completamente le federazioni di categoria.

La radicale libertà associativa, in particolare, era un elemento allora per nulla scontato. Subito dopo la formazione di base dei quadri fu conseguente l'idea della costituzione del Centro studi di Firenze. Occorreva un luogo per la formazione di secondo livello, della dirigenza sindacale e dei contrattualisti. Firenze nacque e si radicò con questo preciso compito, a partire dal mitico «Corso lungo per nuovi dirigenti sindacali».

La Cisl praticò pertanto una duplice strategia per la formazione: da un lato, la formazione per la dirigenza, con il ruolo di Mario Romani e di Vincenzo Saba; dall'altro, la formazione diffusa, che permetteva a tutti di essere protagonisti, di imparare e confrontarsi. Era una

* Sociologo.

¹ G. Baglioni, *La lunga marcia della Cisl. 1950-2000*, il Mulino, Bologna 2011.



strategia duplice, ma con un'ispirazione comune e con aspetti molto interessanti sul fronte partecipativo. Se oggi ci appare scontata una formazione molto «circolare» e attraverso il lavoro di gruppo, allora non lo era assolutamente. Quest'ispirazione va al di là della pura metodologia formativa, incrociandosi con il tema della partecipazione e della libera discussione, della democrazia deliberativa nell'associazione, per dirla in termini cislini.

Se pensiamo alla Cisl delle origini, l'impostazione – che definirei «severa» – della formazione, che aveva nel Centro studi di Firenze il proprio modello principale, prevedeva, in tempi di non elevata scolarizzazione dei quadri sindacali, anche dei dirigenti, l'accostamento a libri e documenti, l'ascolto delle lezioni, l'insegnamento della tecnica nel prendere appunti, colloquio di esame e svolgimento di tesine in forme simili a quelle di un itinerario accademico.

Si trattava di un'azione volta a trasformare persone che venivano direttamente dal mondo del lavoro, per le quali era importante essere introdotte in un percorso di studio «classico». È importante ribadire che la formazione in Cisl, fin dai primi anni, non fu solo questo. La metodologia della discussione per gruppi si diffuse sin dai primi campi scuola, con una forte influenza delle esperienze illuminate del mondo cattolico francese che si erano diffuse in Italia già dagli anni Cinquanta, a partire dall'Azione cattolica, passando, soprattutto in Piemonte, per le esperienze della Gioventù operaia cristiana.

Passando ai temi del presente e al futuro della formazione sindacale, penso sia importante ricordare che la formazione ha successo soprattutto in quanto, in particolare nel sindacato, non è strettamente un obbligo, ma un investimento volontario.

La formazione, da adulti, è anche «fatica»; si può dire che costituisce un tesoro umano e professionale inesauribile. Un aspetto più problematico è quanto la formazione sia realmente collegata alle politiche organizzative e dei quadri. Ovviamente io ho vissuto il momento della formazione nella prima fase, in cui la Cisl si afferma, poi la grande espansione del sindacalismo.

Oggi il momento è diverso, più difficile. La formazione rischia di creare nelle persone attese che non si verificano: è la grande questione della gestione dell'apparato sindacale. Diverso è il caso della formazione per chi in azienda intende restarvi: ad esempio, nel caso di delegati stimati nei luoghi di lavoro. In questo ambito vi sono meno problemi di aspettative di ruolo rispetto alla formazione vissuta da chi sta per diventare sindacalista a tempo pieno (o lo è già). È una questione molto delicata che deve essere accompagnata da un'adeguata politica di gestione e sviluppo del «personale» sindacale.

Un altro tema molto complesso è legato allo sviluppo e all'utilizzo, dai primi anni Duemila, dei fondi interprofessionali per la formazione continua. Non ho nulla in contrario, ma è bene non farsi travolgere dalla retorica un po' vuota dell'Unione europea sull'occupabilità e su una società della conoscenza troppo spesso proclamata e troppo poco realizzata.

In questo momento così delicato per il sindacato e per i corpi intermedi, in un frangente nel quale si sperimenta anche una contrazione di risorse economiche, la formazione sindacale si trova di fronte a una sfida complicata e non priva di insidie: essa riveste, però, in particolare nella Cisl, una funzione ancora molto importante e, soprattutto, potenzialmente generativa di nuove e più avanzate prospettive e soluzioni.



La formazione per la Cisl

di Claudio Arlati*

I caratteri originari

La Cisl nasce non in base all'idea di costituire un ulteriore sindacato, benché lo spazio per realizzare questo tipo di operazione ci fosse (molti operai, braccianti, impiegati non avevano votato il Fronte democratico popolare nelle elezioni politiche del 1948). La sfida che fu posta (pensandoci oggi, da far tremare i polsi) fu quella di rompere sia con la cultura sindacale all'epoca egemone, che con la tradizione del sindacalismo bianco antecedente l'ascesa del fascismo.

Ci si lanciò con straordinario coraggio alla ricerca di «modelli organizzativi e culturali assolutamente rinnovati».¹ Il primo segretario generale della Cisl, Giulio Pastore, non a caso spesso «diceva che [la Cisl] non aveva santi in Paradiso».² La dirigenza dell'organizzazione «non senza contrasti interni nei primi anni, compie la scelta dell'aconfessionalità, non richiama il fondamento cristiano nei documenti ufficiali, non fa riferimenti alla dottrina sociale della Chiesa»,³ rinunciando pure a porsi sotto il mantello protettivo del Vaticano⁴ e nella scia dei molti sindacati d'ispirazione cattolica presenti ancor di più all'epoca, non solo in Europa. L'esperienza vissuta, descritta con belle parole dal sociologo Guido Baglioni, ci fa dire che «la scelta laica non compromette la “cattolicità” della Cisl»,⁵ non ostentata, non utilizzata per escludere, ben radicata nella sfera privata di chi vi opera e di forte ispirazione per le scelte compiute (l'associazionismo, la visione del conflitto funzionale al risultato, la collaborazione tra le forze sociali laddove possibile ecc.).

Per Pastore non fu facile compiere questa scelta, andare in mare aperto. Nato a Genova, era cresciuto nelle valli delle risaie vercellesi, tra Aranco e Borgosesia, e, diventato orfano di padre, aveva dovuto lasciare la scuola a dodici anni per andare a lavorare in Valsesia, alla Manifattura Lane, dove la madre faceva l'operaia a cottimo. «Si era formato all'Azione Cattolica, che era stata la sua vera università e scuola di vita, e come è accaduto per molti ha dato in dono anche a lui quei valori e quei segni formativi che restano per sempre».⁶ La sua volontà era costituire un sindacato nuovo, basato sul modello anglosassone delle *Unions*,

* Responsabile Formazione sindacale Usr Cisl Emilia Romagna.

¹ G. Acocella, *Storia della Cisl*, Edizioni Lavoro, Roma 2014, p. 60.

² G. Baglioni, *Un racconto del lavoro salariato*, il Mulino, Bologna 2014, p. 51.

³ *Ibid.*

⁴ La posizione di don Luigi Sturzo e degli ambienti vaticani dell'epoca fu aspramente critica nei confronti di queste scelte compiute dal primo gruppo dirigente della Cisl.

⁵ G. Baglioni, *op. cit.*, p. 52.

⁶ Dal sito di «Il Sole-24 Ore»: *Le due Italie e il “fattore umano” di Giulio Pastore*, marzo 2017.



aperto a tutti, alternativo a chi propugnava l'idea riduzionista della cinghia di trasmissione della politica.⁷ Se pensiamo alle società pluraliste, multietniche, multiculturali di oggi, questo fondamento fu un'intuizione visionaria, già in grado di immaginare un sistema di rappresentanza aperto e inclusivo.

A quale strategia si pensò per l'affermazione di questa esperienza, all'epoca inedita nel nostro paese? Non si poteva affidare la ricerca, la selezione e la «costruzione» dei quadri né alle scuole di partito,⁸ né alle sole esperienze di apprendimento e sviluppo di sé offerte da agenzie formative prossime alla Chiesa, pur importanti per molti dirigenti della Cisl, quali furono gli oratori e le Acli. Era necessario agire per fondare un «sindacato dell'autonomia», in grado di assumere una differente impostazione, di entrare nel merito del rapporto salari-produttività e della «partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'unità produttiva e la loro immissione nella proprietà dei mezzi di produzione»,⁹ proponendo «un modello di relazioni industriali inedito in Italia e legato alla questione delle “compatibilità economiche”». ¹⁰ Fu per questa ragione che Pastore propose la formazione non come una politica organizzativa tra le altre, ma come il vero architrave sia per dare sostanza alle idee di forte innovazione e discontinuità proposte all'epoca, sia per sostenere la selezione di dirigenti, operatori e, più tardi, delegati sindacali capacitati all'espressione di pensiero critico, in grado di essere all'altezza di un sindacato che proponeva se stesso non propugnando un'ideologia forte e onnipervasiva, ma con il fine di migliorare concretamente le condizioni di vita e di lavoro delle persone. In ciò il primo segretario generale della Cisl fu sostenuto dallo storico dell'economia Mario Romani, l'intellettuale «organico» dell'epoca, per il quale la formazione era un elemento atto a unificare l'analisi dei processi socioeconomici con azioni coerenti, permettendo quell'elevazione culturale dei lavoratori capace di favorire la crescita di una nuova classe dirigente per la nuova Union.¹¹

Inutile evidenziare l'attualità di questa prospettiva, in un'epoca in cui molte imprese scoprono in ritardo l'importanza della formazione per la promozione dei valori, di un'identità distintiva e di comportamenti coerenti con una visione, un'etica, uno stile di vita¹² e nell'età

⁷ Il concetto è ben presente nel testo *Che fare?* che l'intellettuale rivoluzionario comunista Lenin scrisse tra il 1901 e il 1902, affermando esplicitamente la tesi secondo la quale il sindacato debba essere una struttura dipendente dal volere del partito, guidato cioè dai professionisti della politica partitica. Antonio Gramsci, grande intellettuale comunista italiano, scrisse purtroppo parole simili in una relazione che svolse nel 1922 per il II Congresso del Partito comunista d'Italia: «Il Partito comunista ha una sua rappresentanza permanentemente costituita in seno al sindacato e opera attraverso di essa, cioè con la massima competenza e la massima responsabilità. Non si tratta dunque di due organismi diversi, si tratta solo, come del resto è sempre avvenuto, di una parte dell'assemblea sindacale che fa delle proposte ed espone un programma al resto dell'assemblea stessa, la quale, evidentemente è libera di accettare le proposte e il programma o di respingerli».

⁸ A comprova della presenza nei caratteri originari della Cisl dell'autonomia nei confronti della politica, Acocella ricorda il duro intervento dell'allora presidente del Consiglio Dc Scelba al II congresso della Cisl (1955), nel corso del quale manifestò apertamente il suo pieno disaccordo rispetto alla posizione della Segreteria dell'epoca contro la cosiddetta «legge sindacale».

⁹ Cfr. l'art. 2 dello Statuto Cisl.

¹⁰ G. Acocella, *op. cit.*, p. 62.

¹¹ Su questo cfr. A. Ciampani (a cura di), *Mario Romani. Il sindacalismo libero e la società democratica*, Edizioni Lavoro, Roma 2007.

¹² Cfr. E. Cerni, *Le Academy aziendali. Cultura, competenza e formazione in azienda*, Franco Angeli, Milano 2015.



del Jobs Act, la cui filosofia di fondo si basa sulla sostituzione delle vecchie tutele con le «politiche attive», che molto hanno a che fare con la formazione.

«Formazione» è diventata un mantra, una parola magica e inflazionata allo stesso tempo,¹³ incline al marinismo¹⁴ e ai barocchismi (spesso tanto luminescenti quanto vuoti), propri della comunicazione al tempo dei social network. Bisogna diffidare delle parole troppo pronunciate; il rischio è che perdano di senso, che decadano a vuote formule, a gusci privi di sostanza. È, quindi, necessario reimpossessarsene, ridefinirle, cercare di capire cosa significa dire oggi che è necessaria una «formazione che serve».

La formazione che serve

«Quando in Olanda il mare è in burrasca e i venti turbolenti... c'è chi erge muri e dighe e chi costruisce mulini a vento». La formazione che serve non corrisponde all'idea di erigere muri e dighe (pratica oggi molto vagheggiata, in parte attuata, che frustra e delude sempre), ma a quella di costruire mulini a vento.

Insomma, chi decide di investire in formazione «vera» più o meno consapevolmente decide di rimettersi in discussione, ancor di più se ci si allinea all'idea oggi egemone, almeno sul piano culturale, di un approccio che sposta il baricentro del processo di apprendimento dal docente al discente (anche questa è una declinazione della «centralità della persona») e che vede nel formatore non più solo un fabbricante, venditore, rappresentante di saperi, ma un allestitore, un regista, uno scenografo di spazi, di tempi, di azioni che permettano l'emergere di nuove forme di conoscenza, che possano tradursi in apprendimento organizzativo (ovvero nella revisione delle routine organizzative consolidate). La formazione attiva capacita le persone, le rende in grado di «orientare autonomamente la propria razionalità»,¹⁵ educa al pensiero autonomo, all'immaginazione, al dialogo, unica strada per la libertà e alla vera, consapevole cittadinanza (compresa quella organizzativa).

È una formazione che valorizza l'esperienza¹⁶ di tutti e di ciascuno, sia quella personale che quella professionale, ne fa una leva di sviluppo per l'apprendimento, aiutando a collegare le conoscenze possedute con nuovi passi conoscitivi; che ama l'eterogeneità e che fa della capacità di divergere una competenza che si allena nella palestra formativa, per poi utilizzarla per migliorare i processi organizzativi e decisionali nel luogo di lavoro e nel sindacato.¹⁷

La formazione vera è quella che promuove una nuova idea di leadership, intesa quale competenza diffusa, necessaria non solamente al vertice dell'organizzazione, fondata sulla lo-

¹³ Il poeta russo Viktor Šklovskij scriveva nel 1923 a proposito di «parole inflazionate»: «e io vorrei scrivere come se non ci fosse mai stata letteratura. Scrivere, per esempio, "Stupendo è il Dnepr, quando il tempo è sereno". Non posso: l'ironia si mangia le parole»; cfr. *Il punteggio di Amburgo*, 1968 (trad. it. di Maria Olsoufieva, Bari, De Donato 1969).

¹⁴ Parafrasando il poeta barocco Giovan Battista Marino si potrebbe dire che «È del formatore il fin la meraviglia... chi non sa far stupir vada alla striglia».

¹⁵ Così Martha Nussbaum, filosofa e allieva del premio Nobel Amartya Sen.

¹⁶ «L'esperienza non è un'arte grezza, per essere formativa merita di essere costruita e pensata» (Renato Di Nubila).

¹⁷ Il World Economic Forum ha sostenuto nel 2016 che la capacità di divergenza sarà una delle competenze fondamentali per il lavoro nel XXI secolo.



gica secondo cui «i leader non creano seguaci, ma altri leader» (essere leali non è la stessa cosa dell'essere fedeli) e sull'integrità morale quale valore fondamentale per essere leader, esercitando la forza dell'esempio. Il pensiero sulla formazione degli adulti è pensiero bambino, perché è da relativamente poco che si ragiona sull'opportunità e necessità di offrire occasioni di sviluppo (non solo) professionale anche a chi appartiene a questa fascia d'età. È abbastanza assodato che l'approccio da preferire dovrebbe essere quello andragogico,¹⁸ in base al quale l'adulto apprende bene a determinate condizioni:

- dialogo con i pari;
- scambio di esperienze;
- condivisione di emozioni e di pensiero;
- secondo una logica incrementale basata su processi collaborativi;
- in situazioni nelle quali le attività svolte sono prossime alle esperienze vissute (in base alla logica delle zone di sviluppo prossimale, teorizzata dal grande pedagogista russo Lev Vygotskij).

Il filosofo della formazione Duccio Demetrio condensa questa prospettiva con poche, significative parole: «La formazione è quanto, giorno per giorno, ci costruisce, ci identifica ai nostri e agli sguardi altrui, ci ordina e ci “disordina”, spiazzando o dando nuove regole agli atti della mente, alle parole».¹⁹ L'onda lunga della soggettività ha prodotto tutta una serie di nuovi passaggi che hanno oggi il loro peso, specialmente quando parliamo di formazione: il cambiamento del lavoro; l'impatto delle digitalizzazioni sull'economia e nella vita quotidiana; le diverse etiche a confronto; l'emersione dell'idea di apprendimento come elemento di autonomia e di intraprendenza; l'affermazione del piacere dell'imparare; il protagonismo dei soggetti nella loro rivendicata diversità.

Insomma, come recita un noto proverbio popolare la formazione che serve somiglia molto a «cercare il freddo nel letto»: ne vale davvero la pena?

Un dispositivo per ridurre la stupidità funzionale

Più o meno consapevolmente, le organizzazioni si trovano a interrogarsi sul potere e sulle trappole della stupidità funzionale nel lavoro,²⁰ costruito che, pure, ha un suo senso e una sua funzione per garantire le prassi consolidate.

Come ben sottolineato da Alvesson e Spicer, per «stupidità funzionale» si intende l'indisponibilità a pensare in termini riflessivi o la tendenza a pensare secondo modalità convenzionali e conformiste. Naturalmente un tale atteggiamento di fondo – presente in maggiore o minor misura in tutti i contesti collettivi – è dotato di una qualche plausibilità e coerenza, unita a svantaggi e rischi.²¹

La stupidità funzionale è caratterizzata, però, da mancanze che si manifestano su tre versanti cruciali per la vita organizzativa: riflessività, ragionamento sostanziale e giustificazione.

Per mancanza di riflessività si intende la non assunzione problematica di regole, abitudini,

¹⁸ Termine coniato dall'educatore americano Malcom Knowles.

¹⁹ D. Demetrio, *Adulthood, vol. 2: Fare, essere in formazione*, Guerini e Associati, Milano 1995, p. 7.

²⁰ Il riferimento è al libro di due psicologi del lavoro, M. Alvesson e A. Spicer, *Il paradosso della stupidità*, Raffaello Cortina, Milano 2017.

²¹ Cfr. anche, ivi, l'*Introduzione* dello psicologo del lavoro Giuseppe Scaratti.



prassi operative; l'astensione dall'esercizio critico su di esse e la tentazione, oggi molto presente, di sostituire alla riflessività delle persone algoritmi «impersonali».

Se si è deboli sul versante del ragionamento sostanziale ci si limita a valutare ogni cosa avendo a riferimento la sola razionalità strumentale (il mero rapporto economico mezzi-fini); a essere centrati esclusivamente sull'adempimento, piuttosto che sull'impatto sociale di ciò che si fa, difettando quindi di ragionamento sulla sostenibilità e responsabilità delle azioni poste in campo. Ciò porta a bandire dubbi e discussioni, con le relative «perdite di tempo», rinunciando, però, alla valorizzazione delle intelligenze presenti nelle organizzazioni.

La carenza di giustificazione si traduce, infine, nell'abdicazione della ricerca del senso del proprio lavoro, nella mancanza di spazi per fare domande sui «perché» di ciò che si fa (il senso primo e quello ultimo) e nella prevalenza della logica dell'imposizione («si fa così perché lo dico io»).

Naturalmente, «l'adesione a regole e indicazioni consente infatti, da un lato di assicurare una convergenza su valori e modelli condivisi, riducendo i costi sociali legati alla divergenza, alle discussioni, ai conflitti, garantendosi da una difficile esposizione ad aspetti di incertezza e ambiguità e ottenendo esiti di rassicurazione e maggiore stabilità. D'altro canto, nel lungo periodo l'eccesso di conformità può involvere in conformismo e generare dissonanze individuali e organizzative, difficilmente componibili, unitamente a dimensioni di disinvestimento, disimpegno e comportamento opportunistico»,²² tanto che, secondo Alvesson e Spicer, la crisi dell'industria finanziaria statunitense può essere spiegata anche come derivante da un eccesso di stupidità funzionale.

La formazione può, dunque, essere pensata e immaginata come un dispositivo su cui investire per «gestire l'anti-stupidità»,²³ laddove è chiaro che ridurre il «non cogito» è una sfida comune e trasversale a tutte le esperienze organizzative, a cominciare dalle aziende e dalle pubbliche amministrazioni che, oggi, hanno la necessità di programmare la partecipazione organizzativa dei lavoratori e delle lavoratrici per fare qualità, ridurre gli sprechi, essere più efficaci nel corrispondere alle aspettative, ai bisogni e ai desideri dei clienti/utenti.

Lo sviluppo della riflessività è vitale, soprattutto se corroborata dall'umiltà, perché è possibile e non infrequente che si rimanga «ciechi rispetto a grosse stupidità che sono proprio sotto i nostri occhi», mentre si tenda a vedere stupidità (non funzionale) per «interesse personale, conoscenza limitata o errata valutazione».²⁴ Sono necessari «pragmatismo e sensibilità. Bisogna considerare il sovraccarico emotivo e cognitivo, nonché i problemi politici che si pongono».²⁵

Poche battute finali...

La formazione che serve implica, quindi, una trasformazione dei soggetti: ciò vale sia per le persone che per le organizzazioni e riguarda sia gli aspetti cognitivi che quelli affettivi e sociali. L'apprendimento (personale e organizzativo) non è accumulazione, ma (ri)strutturazione; la formazione non è (più) solo insegnare conoscenze o un sistema di conoscenze,

²² Ivi, p. IX.

²³ Ivi, p. 186.

²⁴ Ivi, p. 196.

²⁵ *Ibid.*



è «generatività», ovvero induce e produce valore tangibile e intangibile (anche se difficilmente misurabile nella sua consistenza).

Non sostituisce (non può e non deve farlo) né si mette in concorrenza con l'esperienza sul campo (comunque indispensabile per il lavoro sindacale), ma integra i saperi nella pratica, nella vita personale («un sapere della pratica non equivale del tutto a una pratica di questo sapere»), avendo il compito di accelerare l'entrata nel ruolo e il mantenimento dello stesso nel corso del tempo e variando lo spazio di esercizio. Perché ciò sia vero (o, quantomeno, plausibile) la formazione che serve esige una metodologia aperta alle contaminazioni, flessibile, «in situazione», capace di autocorrezione e di valorizzazione dell'errore. Deve assumere i connotati di un laboratorio organizzativo libero e creativo, un luogo di pluralità e di integrazione.

I formatori possono e debbono essere i facilitatori di questi processi. Essere formatore al servizio della formazione che serve non significa avere un carisma speciale e non è sufficiente conoscere il mestiere o possedere la teoria (o, meglio, le teorie). La competenza fondamentale del formatore efficace consiste nell'acquisire e rinnovare nel tempo la capacità di creare una congiunzione felice di «teoremi» e di problemi.

Il modello proposto da Edgard Morin²⁶ si avvicina molto a questa ipotesi di lavoro. La sua esortazione è quella per una formazione che presidi i seguenti tratti:

- fornire una cultura che permetta di distinguere, contestualizzare, globalizzare, affrontare i problemi multidimensionali, globali e fondamentali;
- preparare le menti a rispondere alle sfide poste alla conoscenza umana dalla crescente complessità dei problemi;
- preparare le menti ad affrontare le incertezze, in continuo aumento, non solo facendo loro conoscere la storia incerta e aleatoria dell'Universo, della vita, dell'umanità, ma anche favorendo l'intelligenza strategica e la scommessa per un mondo migliore;
- educare alla comprensione umana fra vicini e lontani;
- insegnare l'affiliazione alla storia, alla cultura, alla cittadinanza repubblicana e iniziare all'affiliazione all'Europa;
- insegnare la cittadinanza terrestre, cogliendo l'umanità nella sua unità antropologica e nelle sue diversità individuali e culturali, così come nella sua comunità di destino caratteristica dell'era planetaria nella quale tutti gli umani sono posti a confronto con gli stessi problemi vitali e mortali.

Si tratta di preparare il futuro, nella consapevolezza che, nell'incertezza e nella complessità, «la prima difficoltà di pensare il futuro è di pensare il presente».²⁷

²⁶ E. Morin, *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*, Raffaello Cortina, Milano 2000.

²⁷ *Ibid.*



Formare dirigenti Cisl. I quasi vent'anni del «Corso nuovi dirigenti» al Centro studi

di Luigi Lama*

Il 15 ottobre 1951 nei locali fiorentini, già sede dell'Hotel pension Beau Sejour, acquistati il 10 marzo in via Gustavo Modena 15, prendevano posto i ventitré allievi ammessi al primo Corso annuale della Scuola superiore di preparazione sindacale della Cisl. In quelle insolite aule iniziava un percorso di studio e di apprendimento misurato su otto mesi di attività, poco meno della durata di un anno scolastico convenzionale. Non per nulla, nel linguaggio comune in casa Cisl, il Corso annuale – che si distingueva dalle attività di più breve respiro – venne poi identificato come «Corso lungo».

Aldo Carera¹

Sono passati quasi settant'anni da quando è stata avviata l'attività del Centro studi Cisl. Nel 1953 ha cambiato sede, spostandosi in collina nella villa che, per poche centinaia di metri, rimane nel Comune di Firenze. È ancora lì. E con sospensioni e cambiamenti c'è ancora il «Corso lungo» con l'obiettivo di una formazione generale per i dirigenti sindacali Cisl. Il «Corso lungo» è uno dei miti di questa organizzazione. Per molti in Cisl, e non solo, l'immagine dell'attività del Centro studi di Firenze è legata a questo corso. Confrontarsi con i miti è un buon presupposto per essere giudicati inadeguati. Sappiamo che non mancano e non mancheranno i rimproveri per questo azzardo. Abbiamo accettato di correre il rischio di vedere ingranditi dal confronto i nostri limiti ed errori con la speranza di avere la capacità di tradurli in stimoli al miglioramento.

Non stiamo a ripercorrere la storia delle varie versioni del Corso lungo. Mi limito a ricordare che, dopo l'edizione del 1990-91, è seguita una sospensione di diversi anni che faceva sospettare una definitiva cessazione di questo tipo di offerta formativa. Diverse federazioni di categoria organizzavano, e lo fanno tuttora, corsi per nuovi sindacalisti. Un'offerta coerente con il fatto che il primo passo dell'impegno a tempo pieno nel sindacato è, nella grande maggioranza dei casi, all'interno di una federazione di categoria. A questo si aggiungono i corsi analoghi realizzati da alcune Usl. Una molteplicità e varietà di offerte formative che rende il panorama ben diverso da quello dei primi decenni di vita della Cisl.

Nel 1997, invece, la Segreteria confederale e la direzione del Centro studi decisero che realizzare questo genere di formazione sindacale a livello confederale nazionale era importante e, nel 1998, il corso si presentò di nuovo con la denominazione «Corso nuovi dirigenti» (Cnd). La presentazione allegata alla circolare che lo annunciava recitava: «La missione

* Centro studi nazionale Cisl Firenze.

Questo scritto è frutto di un'ampia collaborazione. L'indagine sui ruoli ricoperti dai partecipanti alle varie edizioni del corso è stata possibile grazie alla Segreteria generale confederale che ha messo a disposizione banca dati e indirizzario, alla responsabile dell'Archivio del Centro studi, ai dirigenti attuali delle strutture da cui provenivano i partecipanti al corso che hanno lasciato la Cisl e a tutti coloro che, tuttora impegnati in Cisl, hanno risposto all'indagine fornendo dati e valutazioni.

¹ A. Carera, *Allievi sindacalisti*, BiblioLavoro, Milano 2007, p. 15.



assegnata al corso lungo è preparare nuovi dirigenti sindacali [...]. Questo, per quanto possa apparire banale, è il punto di riferimento che guida l'intero corso, la stella polare della progettazione e dell'anno di percorso formativo in aula e a distanza. Ciò significa che il corso offre una preparazione generale, una visione d'insieme, completa e complessiva, di cosa significa dirigere quest'organizzazione oggi».²

Il corso si focalizza, quindi, sulla dimensione confederale dell'organizzazione, elemento comune alle strutture verticali e orizzontali. La formula del Cnd riguardo a obiettivi, destinatari, struttura e metodologie didattiche intreccia richiami alla tradizione con profonde innovazioni. La prima di queste è l'alternanza di settimane residenziali con periodi di formazione a distanza tramite la rete intranet FirstClass. Oggi sembra una cosa ordinaria e scontata, ma nelle prime edizioni avevamo vari corsisti che non avevano mai utilizzato internet; alcuni operavano addirittura in sedi prive di collegamento.³ La direzione del Centro studi e lo staff della formazione confederale valutarono allora che il corso offriva «una buona opportunità per mettere in atto l'indicazione “diffondere ed integrare” rispetto all'innovazione nella metodologia formativa per tre ordini di ragioni. In primo luogo per la sua elevata visibilità: è un corso ben noto nell'organizzazione, verso il quale c'è un'attenzione superiore in quantità e qualità a quella mediamente rivolta all'attività formativa. In secondo luogo per il tipo di destinatari: sono soggetti per i quali è ipotizzata una prospettiva di ruolo dirigente nell'organizzazione e per i quali il corso rappresenta un evento cruciale nel loro percorso di carriera. Se questo avrà l'esito sperato le modalità formative utilizzate troveranno quindi dei sostenitori, che avranno ricevuto una sorta di *imprinting* dall'utilizzo nel corso. In terzo luogo il corso, per l'ampia varietà di temi toccati, potrà essere la sede di elaborazione di segmenti formativi, costituiti da metodologie e materiali didattici coerenti, che potranno essere riutilizzabili in altri percorsi».⁴ Il Cnd si inseriva, quindi, in una strategia formativa orientata ad armonizzare gli obiettivi formativi del corso sia con le metodologie, i contenuti e i programmi della formazione confederale realizzata al Centro studi sia in una visione sistemica che comprendesse anche sinergie con l'offerta formativa delle altre strutture confederali e delle federazioni.

Obiettivi

Il significato attribuito in prevalenza al termine «dirigere» è quello di saper definire un orientamento, scegliere una direzione di marcia. È la capacità di decidere di muoversi, verso dove, come, quando. Assumere la responsabilità di fare e di non fare, prendere e lasciare ha come presupposto capacità d'analisi, interpretazione, valutazione e ordinamento delle problematiche e delle potenzialità esistenti. Non basta definire un obiettivo. *La definizione dei fini non giustifica l'ignoranza dei mezzi.* Occorre saper costruire consenso all'interno e all'esterno dell'organizzazione (quindi individuare soggetti, i loro interessi e valori, comunicare con loro in modo appropriato ed efficace) e, non di meno, saper prevedere qualità e quantità delle risorse materiali necessarie, controllarne l'uso, sostenerne lo sviluppo.

² Circolare del 24 gennaio 2000, Prot. n. for0005-MDC/rc.

³ Come condizione per la partecipazione al corso fu chiesta la connessione alla rete FirstClass Cisl e ne venisse data la disponibilità al corsista per quanto necessario all'attività formativa.

⁴ Dalla relazione presentata da chi scrive alla riunione del Centro studi del 10 giugno 1998 dedicata alla progettazione della prima edizione del Cnd.



Il termine «dirigenti» è usato in modo assai ampio nell'organizzazione sindacale. Ciò non è improprio – si esercitano funzioni dirigenti anche come componenti delle Rsu – ma può generare confusione.

Per il Corso lungo l'obiettivo era, nel 1951, ed è rimasto oggi, quello di dare una preparazione generale e sistematica per l'esercizio del ruolo in una segreteria di una federazione o di un'unione territoriale, «consapevoli della complessità della situazione in cui erano chiamati ad operare». ⁵ Consapevolezza che si sviluppa intrecciando le esperienze concrete dei partecipanti al corso, quelle dei sindacalisti chiamati come testimoni significativi e le conoscenze teoriche e tecniche ricevute tramite le lezioni dei docenti e lo studio dei testi. L'obiettivo di una preparazione generale è coerente con l'essere un'attività di formazione confederale e impone l'esclusione di approfondimenti su specificità settoriali che possono essere trattate con maggior efficacia e profitto nella formazione delle federazioni di categoria.

Aver chiaro l'obiettivo formativo è la condizione che permette di scegliere priorità e compiere rinunce. Anche in un percorso lungo e articolato come quello del Cnd sono limitate le competenze che potranno essere acquisite. È un corso ambizioso e impegnativo, ma non esaustivo. Tutto il mondo parla di formazione continua e il sindacato non può immaginarsi esente da questa. Ciò significa che non esaurisce il fabbisogno formativo per qualsiasi ruolo dirigente e che l'assunzione di ruoli specialistici nella Cisl richiede l'acquisizione di conoscenze precise, con gli approfondimenti necessari al fine di esercitare in modo adeguato il ruolo assegnato.

Con un'avvertenza: il senso del Cnd non è affermare il «titolo di studio» come strumento di carriera nell'organizzazione, ma far acquisire competenze utili a dirigere una struttura dell'organizzazione. Competenze che possono aiutare chi le possiede ad affermarsi nel proprio contesto realizzando gli obiettivi della Cisl per la tutela e promozione degli interessi dei lavoratori, in primo luogo gli iscritti. Insomma, la formazione, quando funziona, serve a valorizzare, moltiplicare l'energia dei talenti del singolo partecipante, ma non prefigura in nessun caso il suo diritto a ruoli e posizioni dirigenti.

La Cisl non è un'organizzazione qualsiasi; è un sindacato, un'associazione democratica degli iscritti che decidono secondo la regola della maggioranza. Non è superfluo ricordarlo, perché ciò è connesso al ruolo della formazione in questo tipo d'organizzazione. Se fosse una qualsiasi organizzazione burocratica, un ente pubblico, un'impresa o un esercito, l'immissione nei vari ruoli e la carriera sarebbero basate, secondo il migliore dei principi, sul merito e valutate attraverso esami, concorsi o dai superiori gerarchici. Nel sindacato, come nelle altre organizzazioni di rappresentanza, il merito è solo un elemento: vale soltanto se abbinato al consenso. I gruppi dirigenti possono essere costituiti esclusivamente tramite le elezioni. Non ci sono altre autorità che possono deciderli. Possono magari proporli, ma solo gli associati della struttura sindacale sono titolari del potere di nomina. Quindi, senza il loro consenso, non si passa. E il consenso bisogna conquistarlo sul campo, non è garantito né dal titolo di studio né dal curriculum e nemmeno dall'essere stati ammessi e avere bene o male portato a termine la frequenza del Cnd.

⁵ Mario Romani, intervento del 1956, in G. Bianchi (a cura di), *Mario Romani. Il sindacato che apprende. Le lezioni di Mario Romani alla XII e XIII settimana confederale di studio della Cisl (1966-1967)*, Edizioni Lavoro, Roma 1995, p. 194.



Destinatari: caratteristiche e selezione

Nelle prime due edizioni del Cnd, avviate nel 1998 e nel 2000, la composizione dei partecipanti era costituita in prevalenza da chi muoveva i primi passi nell'impegno di sindacalista a tempo pieno e chiedeva un percorso generale di supporto a quel ruolo. Ciò in piena coerenza con quanto indicato nel messaggio alle strutture per raccogliere adesioni: «Il corso si rivolge a 30 dirigenti scelti tra rappresentanti sindacali che si preparano ad assumere incarichi sindacali a tempo pieno a livello categoriale o orizzontale, operatori sindacali che non hanno partecipato a percorsi formativi che abilitano al ruolo di dirigente, operatori sindacali impegnati a gestire la sindacalizzazione nei lavori nuovi».⁶

In quelle prime due edizioni il criterio fondamentale per l'ammissione al corso era la valutazione, da parte della direzione e dello staff del Centro studi, dell'esperienza del candidato e del progetto organizzativo sul ruolo già intrapreso o da avviare a breve termine. Come abbiamo detto, questo genere di offerta formativa era parallela a quella di alcune Usl e di varie federazioni di categoria. Quest'ultime per di più erano – e sono – spesso in grado di offrire una maggiore connessione fra formazione e attività svolta che, per chi lascia il luogo di lavoro per l'impiego nel sindacato, si realizza soprattutto in strutture territoriali di federazione.

Nel proporre il corso emerse un fatto nuovo. Ci rendemmo conto che, accanto a queste candidature tradizionali, ve ne erano altre con connotati diversi: persone con svariati anni di attività a tempo pieno nel sindacato, spesso già eletti in segreteria, che sentivano il bisogno di un'occasione per dare ordine alle conoscenze e competenze sviluppate con l'esperienza, verificarne la correttezza e colmare alcune lacune. L'età poteva essere anche abbastanza matura, ma avere 45-50 anni significava già allora avere, in molti casi, una prospettiva di almeno altri quindici anni di impegno sindacale. Da parte loro, quindi, valeva la pena affrontare un percorso formativo; da parte dell'organizzazione l'investimento aveva un senso sia per la prevedibile durata del suo esercizio sia per il tipo di ruolo ricoperto. È banale osservare che la formazione di persone con ruoli di maggior potere e responsabilità rafforza l'impatto della formazione sull'attività concretamente svolta dall'organizzazione. La loro disponibilità era un'occasione da non perdere.

Il candidarsi a partecipare al Corso lungo, inoltre, era un importante segno di apertura mentale, un volersi mettere in discussione e non limitarsi a ripetere cose già fatte. Un atteggiamento senza dubbio positivo, segno che la consapevolezza dei profondi mutamenti nel lavoro e nella società generava in loro la volontà di reagire in modo non stereotipato. Un approccio meritorio e proficuo per l'organizzazione che si scontrava con il fatto che non esisteva nessun progetto formativo finalizzato ad accogliere questa esigenza di sistematizzazione generale.

A partire dall'edizione del 2002 si è quindi deciso di dare la priorità a questo tipo di candidati. La scelta ha dato un riscontro positivo e si è rafforzata negli anni seguenti. La presentazione allegata alla circolare che annunciava l'edizione del 2006-2007 si esprimeva con chiarezza:

«I vantaggi di questa scelta consistono in:

- premiare quei dirigenti che hanno il coraggio di riflettere sul loro ruolo, individuare e colmare eventuali lacune, assumere l'impegno per riflettere e riorganizzare il proprio modo d'essere dirigenti Cisl;

⁶ Circolare del 7 maggio 1998, Prot. n. FOR3298 MDS/rc.



- migliorare l'efficienza nell'uso delle risorse organizzative in quanto è meno incerto il futuro di chi partecipa e quindi l'adeguatezza della formazione rispetto al ruolo svolto;
- mettere le competenze fornite dal corso di formazione immediatamente a disposizione di chi ha il ruolo che le richiede;
- poter organizzare un progetto formativo rivolto ad un soggetto organizzativo preciso: il segretario generale».⁷

Priorità non significa, tuttavia, esclusività. Il Cnd non si rivolgeva quindi solo a sindacalisti maturi e affermati. Era ammesso in primo luogo chi era già eletto in una segreteria di federazione o di unione, ma, a seguire, anche operatori a tempo pieno con almeno tre anni di esperienza di lavoro regolare in una struttura Cisl. Questo secondo tipo di candidati ha poi acquisito una maggiore rilevanza negli ultimi anni, in seguito ai processi di accorpamento che hanno ridotto in modo consistente il numero dei territori e, quindi, dei segretari.

L'aver cambiato e precisato i destinatari del corso ha comportato necessariamente la modifica dei criteri di selezione per l'ammissione. Il fatto che il Cnd fosse rivolto a persone che ricoprivano già un ruolo e possedevano anni di esperienza rendeva inutilizzabile il riferimento a un progetto di inserimento in un ruolo organizzativo. La variabile cruciale è divenuta, quindi, la disponibilità ad affrontare un impegnativo percorso di studio. Per valutarla è stata istituita una fase di formazione propedeutica, la cui partecipazione è obbligatoria per l'accesso a una prova di valutazione dell'apprendimento. Il suo superamento è la condizione per l'ammissione al Cnd. Esamineremo questo elemento più avanti, nei paragrafi sulla struttura del corso e sulla metodologia didattica.

Come è fatto: struttura e contenuti

La struttura del Cnd è articolata in tre fasi: 1. la formazione propedeutica; 2. la selezione; 3. il Corso nuovi dirigenti vero e proprio. La divisione in tre fasi e le connessioni fra loro sono motivate dalla scelta di sostenere al massimo l'apprendimento da parte di ogni singolo partecipante.

Le tappe del percorso formativo possono essere riassunte in quattro capitoli: chi siamo, da dove veniamo, dove siamo oggi, dove andiamo.

«Chi siamo» significa affrontare l'identità Cisl, a partire dalla sua concezione fondante: essere un'associazione, aconfessionale, autonoma da poteri politici, economici e istituzionali, con una visione delle relazioni fra le parti sociali non antagonista che pone al centro la contrattazione.

«Da dove veniamo» significa la storia del sindacato, dell'Italia contemporanea, della Cisl, dell'economia.

«Dove siamo oggi» vuol dire, in altre parole, offrire nozioni, concetti di base e schemi interpretativi, non ricette o slogan, per comprendere e usare la massa di informazioni che, prive di chiavi interpretative, rischiano di disorientarci. Si affrontano le discipline principali per l'esercizio dell'azione sindacale: diritto sindacale e del lavoro, sociologia, economia, istituzioni nazionali e comunitarie, attori e politiche per il lavoro e il welfare, sistemi di relazioni sindacali. Temi studiati in chiave macro, dove i riferimenti al livello locale servono per mettere in luce la connessione fra questo e la dimensione globale che domina oggi l'economia, la cultura, il lavoro.

⁷ Allegato alla circolare del 7 marzo 2006, Prot. Form. 06137/CR/sp.



«Dove andiamo» è affrontato su due versanti: da un lato, le forme attuali e le tendenze della contrattazione, della partecipazione e della concertazione, le questioni aperte e le politiche della Cisl; dall'altro, la dimensione interna del sindacato, le sue regole e strutture, l'organizzazione delle sue risorse economiche e umane, la loro motivazione e sviluppo, per un'efficace complementarietà di contrattazione e servizi.

Durante tutto il Cnd la formazione per l'acquisizione di «sapere» si intreccia con quella sul «saper fare» e sul «saper essere», sviluppata principalmente nei momenti d'aula nei terreni della comunicazione, del negoziare, del lavorare in gruppo e gestire gruppi di lavoro, del definire, realizzare e valutare progetti.

I primi due capitoli sono prevalentemente affrontati nella fase propedeutica, a cui segue una sessione di verifica di apprendimento. Il terzo capitolo si sviluppa nella prima metà del Cnd, il quarto nella seconda, e culmina con un elaborato finale. Anche in questo aspetto ci siamo rifatti alla tradizione. Riferendosi agli elaborati prodotti dagli «allievi» durante il corso e come tesi finale, Mario Romani ne sosteneva il valore in quanto l'azione formativa deve «scandagliare in tutte le direzioni l'immediata aderenza del lavoro formativo alle esigenze obiettive della nostra azione sindacale: esperienze diverse condotte con metodi, con uomini, con dottrine variate, rivolte a punti umani diversi della nostra associazione, del nostro movimento».⁸ Per ridurre il rischio di prodotti generici e astratti chiediamo che la tesi finale sia un progetto concreto di miglioramento organizzativo che il partecipante elabora riferendosi alla struttura in cui opera e che può realizzare in prima persona.

È bene soffermarsi sulla prova di verifica di apprendimento che segue la fase propedeutica. Per poter essere ammessi al Cnd vero e proprio occorre superare una certa soglia di punteggio nei test che vengono somministrati. Oggetto della verifica di apprendimento sono esclusivamente i contenuti affrontati nella fase propedeutica.

Siamo un sindacato e occorre operare con un attento equilibrio fra l'esigenza di selezionare (che tende a privilegiare i soggetti più forti) e quello di promuovere (che tende a porre maggiore attenzione alla motivazione e cerca di sviluppare competenze carenti o deboli). Per noi un riferimento importante è *Lettera a una professoressa*, di cui proprio ora si celebrano i cinquant'anni della pubblicazione. Il famoso *incipit*, in cui si rimprovera la bocciatura,⁹ è un atto di accusa a comportamenti specifici. Rimprovera un'irresponsabilità che, diffusa e reiterata, genera danni sociali rilevanti. Irresponsabilità che si può manifestare tanto nel bocciare quanto nel promuovere indiscriminatamente. Una scorciatoia comoda che, alle impegnative domande poste dalla *Lettera* risponde: «Va bene, tranquilli; io chiedo poco a voi, voi chiedete poco a me». Non era certo questa la rivendicazione della scuola di Barbiana. Per chi era povero chiedeva un di più di cultura, non una promozione a buon mercato che ne confermasse la povertà. Un di più che è impegnativo per tutte le parti: la crescita culturale non si realizza senza l'impegno dei destinatari, quello della professoressa non basta. Cosa di cui l'autore/gli autori della *Lettera* mostrano di essere ben consapevoli.

⁸ Mario Romani, *Sulla politica formativa della Cisl*, intervento del 26 giugno 1956 in occasione dell'inaugurazione del padiglione Buoizzi del Centro studi, in Id., *Il risorgimento sindacale in Italia. Scritti e discorsi (1951-1975)*, a cura di Sergio Zaninelli, Franco Angeli, Milano, 1988, pp.190-199.

⁹ «Cara signora, lei di me non ricorderà nemmeno il nome. Ne ha bocciati tanti. Io invece ho ripensato spesso a lei, ai suoi colleghi, a quell'istituzione che chiamate scuola, ai ragazzi che “respingete”. Ci respingete nei campi e nelle fabbriche e ci dimenticate» (Scuola di Barbiana, *Lettera a una professoressa*, Libreria Editrice Fiorentina, Firenze 1967).



Il corso propedeutico nasce dall'esigenza di un equilibrio fra selezione e promozione, per dare sostegno a chi non ha un curriculum scolastico ampio e solido. Chiaramente chi ha conoscenze pregresse che lo pongono vicino al traguardo dovrà lavorare di meno di chi non ha un bagaglio altrettanto vantaggioso. La fase propedeutica deve permettere a chi si trova in questa condizione di rendersi conto dell'impegno chiesto dal corso, affrontarlo e chiedere allo staff formativo il supporto necessario a colmare il divario. Ciò rende più realistico il raggiungimento di uno standard comune al termine del Cnd; senza fare sconti, ma realizzando un concreto processo d'inclusione.

Come è fatto: metodologia formativa

La formazione in generale, e degli adulti in particolare, deve trovare un equilibrio fra l'essere occasione per un confronto di esperienze e l'essere acquisizione guidata di nozioni, modelli, teorie. Da un lato, prevalgono la spontaneità della ricerca, la dimensione orizzontale del rapporto, il ruolo del formatore come facilitatore delle relazioni fra pari. Dall'altro, s'impongono invece il progetto, la guida verso l'acquisizione di conoscenze e competenze previste e programmate, la dimensione verticale del rapporto tra formatori, docenti e partecipanti. Nessuno dei due approcci è valido in modo assoluto; l'equilibrio muta a seconda dell'obiettivo formativo e delle caratteristiche dei destinatari. Gli spazi per il confronto di esperienze prevalgono se la formazione, ad esempio, riguarda la contrattazione decentrata sul welfare; occorre invece seguire una programmazione più stringente se, ad esempio, l'obiettivo è imparare ad analizzare un bilancio. In entrambi i casi si può verificare l'apprendimento. Nel primo, dove gli esiti del processo sono in larga parte imprevedibili e casuali, si può sintetizzare nella domanda «Dimmi cosa ritieni di aver imparato». Nel secondo, dove il successo consiste nell'acquisire i contenuti progettati, si può sintetizzare in «Vediamo se ora sai quella cosa».

Che a un corso si vada per imparare può essere considerato ovvio e scontato. Che si controlli quanto i partecipanti hanno effettivamente imparato, invece, non è usuale nella formazione per adulti. L'apprendimento è sempre del tutto volontario. Si può lasciare completamente libero oppure scegliere di sostenerlo con verifiche di quantità e qualità. Nel Cnd si è scelta con fermezza la seconda strada. L'impegno nello studio al Cnd non è opzionale; è un obbligo connesso all'impegno assunto chiedendo di partecipare al corso e si realizza attraverso periodiche verifiche individuali di apprendimento tramite elaborazioni orali e scritte, in aula o ristrette ai formatori. La verifica dell'apprendimento è una condizione necessaria per valutare la qualità del processo formativo, frutto dell'impegno sia dei corsisti sia dei formatori e docenti.

L'apprendimento effettivo di conoscenze e capacità è un obiettivo tanto più rilevante quanto esso si rivolge a soggetti che rivestono un ruolo significativo nell'organizzazione. Il controllo e il sostegno del processo di apprendimento è un compito essenziale dei formatori per la qualità dell'intero processo formativo. Nella formazione sindacale spesso viene tralasciato per non imporre obblighi alla capacità e alla volontà del singolo. Una prassi in qualche misura comprensibile e accettabile per chi collabora gratuitamente all'organizzazione come molti rappresentanti nei luoghi di lavoro, ma assai pernicioso se applicata indiscriminatamente a chi lavora a tempo pieno nell'organizzazione. La presenza di «compiti e interrogazioni» nel Cnd ha dato buoni frutti. Permette di verificare l'efficacia delle forme di apprendimento, intervenendo in modo appropriato dove emergono carenze, individuali e



collettive. Fa emergere l'impegno dei singoli, favorendo il diffondersi dell'assunzione di responsabilità e l'intervento qualora ci siano problemi. Tutto ciò ha un corollario banale, ma niente affatto scontato in un percorso formativo tradizionale: tocca studiare.

È un impegno gravoso per soggetti che devono organizzare la gestione dei propri impegni connessi al ruolo organizzativo e quelli formativi, ma da cui non si può derogare senza inficiare pesantemente l'efficacia del processo formativo e dare, per di più, un pericoloso messaggio come organizzazione.

Giampiero Bianchi, attento studioso della Cisl delle origini, nell'illustrare la formazione dei primi due decenni scrive: «il largo utilizzo, fin dagli esordi, di modalità formative attive, in cui cioè alla tradizionale attività di studio erano affiancate modalità e strumenti finalizzati a sviluppare nei corsisti senso critico e capacità di risposte autonome (possibilmente originali) ai problemi, va compreso in tale prospettiva [di crescita personale]. Ma se le modalità e gli strumenti ricalcavano spesso le più moderne tecniche di formazione per gli adulti, i contenuti si mantenevano rigorosamente "classici", secondo l'idea che i sindacalisti avessero innanzi tutto il problema di possedere dei buoni fondamenti teorici. [...] L'ipotesi educativa centrale della Cisl era dunque quella di mettere in grado il dirigente di dominare le questioni, così da poter ricorrere all'esperto (esterno o interno che fosse) senza esserne condizionato o sostituito».¹⁰

Sia che prevalga la dimensione orizzontale dello scambio di esperienze, che quella verticale di acquisizione di contenuti il principio di riferimento nella scelta di metodi, tecniche e strumenti didattici è il coinvolgimento attivo dei partecipanti. Vale quando si utilizzano quelle più tradizionali come la relazione di un esperto (docente, dirigente sindacale, testimone qualificato) seguita da un dibattito. Oppure quelle più moderne e consolidate come le simulazioni, aggiornate dall'utilizzo di strumenti di supporto come il computer. O ancora quelle relativamente più recenti come il metodo dell'apprendimento cooperativo in cui gli obiettivi di apprendimento sono raggiunti attraverso l'assegnazione di compiti individuali e di gruppo con la definizione di rapporti strutturati fra corsisti finalizzati all'interazione responsabile, applicabili sia in aula che a distanza.

In tutti i casi, la partecipazione attiva, che contiene margini di imprevisto e improvvisazione, accentua l'importanza e la consistenza di un'accurata progettazione di ogni unità didattica in termini di tecniche, strumenti, materiali didattici. Questi ultimi, in particolare, sono cruciali per il pieno sviluppo delle potenzialità dell'apprendimento, soprattutto quando si utilizza l'apprendimento cooperativo sia in aula che nella formazione a distanza. Occorre disporre di materiali (selezionando prodotti già esistenti o preparandoli *ad hoc*) coerenti con gli obiettivi di ogni singola unità didattica, con quelli generali del percorso e con le caratteristiche dei soggetti a cui sono destinati.

Queste coerenze, con la notevole mole di lavoro che comporta la loro costruzione, sono percepite dai corsisti e offrono un significativo sostegno alla loro motivazione, elemento indispensabile per il successo dell'intervento formativo. Per di più, la selezione o la produzione *ex novo* di validi materiali didattici li rende disponibili per ulteriori utilizzi (nuove edi-

¹⁰ Giampiero Bianchi, prefazione a Id. (a cura di), *Mario Romani. Il sindacato che apprende. Le lezioni di Mario Romani alla XII e XIII settimana confederale di studio della Cisl (1966-1967)*, cit., pp. 16-17. Riguardo alla formazione specialistica occorre precisare che era considerata assolutamente necessaria, per esempio questa finalizzata alla capacità di analisi economica e organizzativa a sostegno della contrattazione. Era, ed è tuttora, un percorso importante della formazione confederale, distinto da quello generale per la dirigenza.



zioni del corso, altre attività del Centro studi o di altre strutture), una ricaduta non irrilevante per l'intero sistema formativo Cisl.

L'esperienza realizzata con la formazione a distanza in questi quasi vent'anni di Cnd conferma, se utilizzata in modo appropriato, le sue grandi potenzialità. In questo arco di tempo la tecnologia ha offerto prodotti che non immaginavamo nemmeno e ciò comporta la necessità di cogliere le nuove opportunità disponibili. Dall'esperienza fatta ricaviamo alcune raccomandazioni.

Innanzitutto bisogna sostenere la motivazione dei partecipanti, che è messa alla prova dalla separazione fisica del gruppo dei partecipanti. La formazione a distanza offre l'opportunità di seguire un percorso formativo senza spostarsi e organizzare i tempi dell'attività formativa compatibilmente con altri impegni personali. Ciò carica il singolo partecipante dell'onere di dedicare tempi adeguati a quest'attività senza l'aiuto fornito dalla costrizione di essere presente in un certo posto a certe ore. La motivazione è messa alla prova, specialmente nel nostro caso, poiché il lavoro sindacale privilegia la soddisfazione delle domande che via via vengono poste dal quotidiano piuttosto che una programmazione rigorosa degli impegni. Un corso a distanza offre, quindi, da un lato opportunità, dall'altro richiede un sovrappiù d'impegno personale del singolo partecipante, che va stimolato e sostenuto da parte sia dello staff che della struttura di provenienza.

Lo staff del corso deve elaborare un progetto che aiuti il singolo a pianificare il proprio impegno a distanza e a costruire una comunità virtuale attraverso le telecomunicazioni con lo staff e gli altri partecipanti. Ciò significa un affiancamento regolare e continuo, che possa intervenire tempestivamente per affrontare eventuali difficoltà di singoli o gruppi e mostrare che tutti i soggetti nei loro diversi ruoli si fanno carico della realizzazione di un progetto complesso e importante.

La formazione vera – e la nostra ambisce a essere tale – intreccia «sapere», «saper fare» e «saper essere». Un tessuto di conoscenze, capacità e atteggiamenti che pone in ogni momento la questione del senso e dei valori di riferimento nella coerenza di parole e comportamenti.

La comunicazione, lo sappiamo bene, è fatta solo in parte di parole.

Docenti e materiali didattici

La maggior parte dei docenti proviene dall'università. Ciò nonostante oggi come in passato «la Scuola di Firenze non era un'Università e non ambiva ad esserlo. Si proponeva come punto d'incontro, filtrato dalla politica dei quadri, tra il sapere accademico e la gente del sindacato».¹¹

Questa scelta è un cardine della formazione offerta e orienta la selezione dei docenti esterni. Questi devono essere in grado di combinare padronanza dei contenuti sul tema che sono chiamati a esporre (cosa non troppo difficile da ottenere in quanto studiosi di quell'area tematica, e che è piuttosto semplice da verificare attraverso i programmi di insegnamento e scorrendo l'elenco delle loro pubblicazioni più recenti) con capacità di sintesi (indicare i punti salienti in un tempo limitato) e capacità comunicativa con persone orientate a comprendere e risolvere problemi concreti.

La fonte principale di informazioni sui potenziali docenti sono le pubblicazioni. Chiamata

¹¹ A. Carera, *op. cit.*, p. 17.



re una persona a parlare di una cosa su cui ha studiato e pubblicato ha diversi aspetti positivi. In primo luogo, possiamo essere certi che conosce quel particolare tema; in secondo luogo, il materiale scritto ci permette di valutarne il linguaggio, il grado di approfondimento, la coerenza con gli obiettivi didattici di quella unità del corso. Infine, consente di prendere in esame e concordare con il docente la possibilità di usare un suo scritto¹² come materiale didattico da studiare in preparazione della lezione o per un approfondimento successivo. Ciò è particolarmente importante per l'ampio utilizzo nel Cnd dell'apprendimento cooperativo, tecnica che si è confermata una modalità efficace di apprendimento attivo. Contattare un docente mostrando di conoscere la sua produzione facilita la sintonia e mostra che da parte dei formatori è stata fatta una scelta consapevole e non per «sentito dire». Non che il passaparola tra formatori non sia utile, anzi. Come abbiamo detto, la capacità comunicativa del docente con allievi che non sono studenti è basilare. Avere la segnalazione di questa capacità è molto utile, ma deve combinarsi con gli obiettivi di conoscenza di una specifica unità didattica.

In questi ultimi anni gran parte delle lezioni viene registrata e, al termine di ogni modulo, si inviano i file audio con le registrazioni. Ma la carta resta importante, in particolare i libri, che possono essere archiviati e riesaminati in seguito. Fin dall'inizio abbiamo eliminato le fotocopie, non tanto perché spesso illegali, ma perché rappresentano un puro spreco di carta. Sono difficili da consultare e si accumulano inutilizzate finché non finiscono tra i rifiuti.

Abbiamo scelto di evitare di chiamare come docenti i segretari confederali. Occorre tenere ben separata la formazione dal dibattito sulle decisioni prese o da prendere. Con uno slogan potremmo dire che «la formazione non si occupa di attualità». La netta distinzione fra l'attività degli organi decisionali della Cisl e la formazione a ogni livello è stata una scelta chiara della Cisl, marcata dalla collocazione del Centro per la formazione nazionale a Firenze e non a Roma. Sono convinto che questa divisione sia stata uno dei fattori di successo della formazione Cisl. Ciò non significa che non vi sia relazione fra scelte politiche e strategiche dell'organizzazione e della formazione. La formazione deve sostenere la capacità di scelta consapevole e lungimirante dando le conoscenze e le capacità di analisi necessarie per individuare e valutare le possibili alternative su una determinata questione. Deve altresì sostenere e sviluppare le competenze necessarie per attuare le decisioni prese, ma stare sempre al di fuori dei processi per la ricerca e la costruzione del consenso. In coerenza con questo principio e considerando la peculiarità dei partecipanti, segretari eletti e inseriti da anni nella vita dell'organizzazione, abbiamo deciso di non invitare mai come relatori i componenti della Segreteria confederale. Nei casi in cui è utile il contributo di un dipartimento confederale questo viene offerto da un operatore che segue la questione. L'unica eccezione è la giornata conclusiva, con un dibattito dove viene chiesto il contributo del segretario generale Cisl.

Valutare la formazione: gradimento, apprendimento, impatto organizzativo

I risultati di un'attività di formazione possono essere valutati sotto tre diversi aspetti:

- il gradimento da parte di partecipanti;
- l'apprendimento da parte dei partecipanti;

¹² Che sia abbastanza semplice e non troppo lungo, quindi più spesso un articolo, un saggio breve, alcuni paragrafi o capitoli di un libro.



- l'impatto sull'attività svolta dai partecipanti e sul miglioramento in efficacia ed efficienza dell'organizzazione.

Sono tre aspetti che presentano gradi crescenti di difficoltà nella rilevazione e di incertezza sui dati raccolti. Tutti e tre importanti. Se l'attività proposta non incontra il gradimento dei corsisti è poco probabile che si raggiunga il livello di coinvolgimento necessario per il loro apprendimento. Se non vi è apprendimento non si acquisiscono capacità per innovare o, comunque, arricchire l'esecuzione del ruolo organizzativo. Senza un effettivo apprendimento, nella migliore delle ipotesi ci sarà solo un sostegno alla motivazione del singolo, grato per aver avuto la possibilità di una pausa amena dal lavoro ordinario.¹³ Cosa da non disprezzare, necessaria ma non sufficiente per lo sviluppo dell'organizzazione. Infine, riguardo all'impatto, un buon livello di gradimento e d'apprendimento non basta a garantire un'effettiva applicazione di quanto appreso. In tutte le organizzazioni, e in particolare in quelle a legame debole come i sindacati,¹⁴ capita che le innovazioni da applicare in coerenza con quanto appreso vengano considerate troppo complicate o inadatte al contesto; a volte, poi, non è detto che ci sia un legame stretto tra formazione ricevuta e ruolo effettivamente svolto.

Nella formazione Cisl è ampiamente diffusa la pratica della rilevazione del gradimento al termine di un corso o anche di singoli moduli. Lo si è fatto anche nel Cnd, attraverso questionari anonimi a risposta chiusa e aperta e con dibattiti alla fine dei singoli moduli e dell'intero corso. Meno diffusa è la prassi delle verifiche di apprendimento che, come abbiamo più volte ribadito, è invece proprio una delle caratteristiche principali del Cnd. La valutazione di impatto non può che essere fatta a distanza di tempo. L'impatto di un corso con obiettivi di formazione generale al ruolo di dirigente sindacale non può infatti essere verificata a breve, come una formazione tecnica di immediata applicazione quale, ad esempio, quella su un programma di contabilità,¹⁵ osservando la coerenza fra insegnamento e comportamento.

Nel caso del Cnd non siamo in grado di valutare in modo diretto la qualità del lavoro sindacale dei partecipanti e se c'è stato un miglioramento delle loro prestazioni dopo la partecipazione al corso. Gli indicatori che possiamo utilizzare sono la loro permanenza nella Cisl e il ruolo ricoperto. Nell'ultimo trimestre del 2016 abbiamo svolto un'indagine per individuare chi, fra coloro che hanno partecipato, è ancora impegnato a tempo pieno in Cisl e con che ruolo. Inoltre, a chi è in Cisl abbiamo anche chiesto la valutazione del corso oggi, alla luce dell'esperienza fatta. Credo che l'indicatore più importante sia la permanenza nell'organizzazione con ruoli di segreteria e operatore a tempo pieno; i progressi di carriera fatti in seguito, invece, sono un indicatore non certo irrilevante ma più debole. I posti nelle segreterie di Usr e delle federazioni nazionali sono limitati, poche decine, mentre abbiamo avuto quasi 250 persone che hanno concluso il corso nelle undici edizioni realizzate dal 1998 al 2016. Ma, soprattutto, come abbiamo evidenziato nel primo paragrafo, questi ruo-

¹³ Talvolta, purtroppo, il dirigente sindacale committente di un'attività formativa o che invia un collega/collaboratore a frequentare un corso non si aspetta niente di più di questo.

¹⁴ Un'illustrazione del concetto e dei meccanismi organizzativi correlati si trova in *L'organizzazione sindacato* in «Quaderni del Centro Studi», n. 19 (cfr. <http://www.centrostudi.cisl.it/approfondimenti/documentazione.html>).

¹⁵ Nel caso di un'organizzazione a legame debole, caratterizzata da una notevole autonomia delle strutture che la compongono, anche in questo caso possono intervenire altre variabili, come il procrastinare l'applicazione del programma o il modificarlo arbitrariamente per adattarlo alle proprie esigenze.



li nella nostra organizzazione devono passare il vaglio del consenso; il corso non è un «titolo di studio», non dà diritto e nemmeno è necessario per l'avanzamento di carriera.

Una valutazione di impatto: cosa è successo dopo

Se consideriamo «partecipanti» del Cnd solo coloro che hanno terminato con successo una delle undici edizioni realizzate, ne contiamo in tutto 246. Questa cifra comprende due segretari nazionali della Cdls della Repubblica di San Marino, che hanno preso parte rispettivamente alla nona e all'undicesima edizione.¹⁶ Nelle tavole che seguono e nei calcoli delle percentuali abbiamo considerato solo i 244 partecipanti Cisl.

L'indagine ha analizzato la permanenza in Cisl con un ruolo che li impegnasse a tempo pieno sei anni dopo il corso e nel 2016. Ovviamente la prima domanda riguardava solo i partecipanti fino all'ottava edizione, svoltasi nel 2009-10 (in questo caso la rilevazione sul ruolo a sei anni di distanza e nel 2016 coincidono).

Siamo riusciti a raccogliere dati su tutti. Ben 185 avevano un indirizzo di posta nella intranet FirstClass Cisl ed è stato possibile, quindi, inviare loro un messaggio con la richiesta dei dati. Per gli altri si è fatto ricorso alla banca dati dirigenti Cisl, a contatti diretti con la dirigenza attuale delle strutture da cui provenivano i partecipanti che non vi operano più, a varie forme di ricerca su internet.

I ruoli ricoperti dai partecipanti al momento dell'inizio del corso sono illustrati nella **Tavola 1**.¹⁷ Oltre il 90% aveva già un ruolo di segretario od operatore, quindi assimilabile grosso modo a un impegno a tempo pieno (si può essere componente di una segreteria pur restando nel luogo di lavoro oppure essere definiti operatore di una struttura pur non avendo un rapporto stabile e una retribuzione piena).

La figura prevalente è il segretario generale e il componente di segreteria. In coerenza con i criteri di ammissione, che privilegiano queste figure, sono 139 su 244, poco più della metà del totale. Dalle Usr provengono in 10: 9 come operatori e 1 come componente di segreteria; dalle Ust in 48: 3 segretari generali, 19 componenti di segreteria e 26 operatori. Solo 2 sono operatori in federazioni nazionali, mentre 19 provengono dal livello regionale (12 componenti di segreteria e 7 operatori). Le federazioni territoriali sono le strutture da cui proviene la maggioranza: sono 136, pari al 56% circa del totale (41 segretari generali, 62 componenti di segreteria e 33 operatori). È esiguo il numero di persone provenienti da enti e associazioni: 5 dal livello nazionale (1 componente di segreteria e 4 operatori) e solo un presidente territoriale; sono 23, invece, i rappresentanti sindacali in azienda, pari quasi al 10%, ma presenti soprattutto nelle prime edizioni del Cnd. C'è solo un caso di componente di segreteria Usr, nessuno di federazione nazionale di categoria e nemmeno operatori confederali.

Il rapporto di queste persone con la Cisl alla fine del 2016 è illustrato nella **Tavola 2**. Hanno un ruolo a tempo pieno 167 persone, poco meno del 70% di coloro che hanno concluso felicemente il Cnd. La percentuale può non sembrare elevata, ma vanno considerati due aspetti. Prima di tutto, è evidente che, in confronto alle posizioni di ingresso, queste perso-

¹⁶ Il primo è divenuto in seguito il segretario generale; il secondo ha concluso il corso nel 2016.

¹⁷ Utilizzo sempre il genere maschile per tutti i ruoli, sia in coerenza con la prassi prevalente in molte lingue, pur contestata, sia per mantenere l'anonimato di tutti i soggetti. I singoli partecipanti non avranno poi difficoltà a riconoscersi nella Tavola 4, che riporta con le iniziali di nome e cognome l'elenco completo per ogni edizione.



ne hanno ruoli decisamente più rilevanti e queste posizioni sono assai meno numerose, tanto più a seguito degli accorpamenti. Una quota consistente dei partecipanti ha assunto quindi maggiori responsabilità. Sono ricoperti poi ruoli del tutto assenti nella fotografia della situazione all'ingresso: ad esempio, 2 operatori nella Confederazione nazionale, 1 segretario generale di federazione nazionale e 4 segretari generali di Usr. In totale, i segretari generali a vari livelli sono 51, il 20% di tutti coloro che hanno partecipato al corso e il 30% di coloro che nel 2016 hanno un ruolo a tempo pieno. I componenti di segreteria sono 63, equivalente al 25% del totale e al 40% di coloro che hanno un ruolo a tempo pieno nel 2016. Gran parte di coloro che hanno frequentato il corso ha assunto posizioni di maggior rilevanza o consolidato in modo netto la posizione. Ovviamente, in questo arco di tempo piuttosto lungo, c'è chi ha raggiunto l'età della pensione e concluso il suo impegno sindacale e chi invece ha scelto altre strade. Questi ultimi sono una porzione limitata, 30 persone, pari al 12%. Di qualcuno abbiamo avuto notizie dirette o le abbiamo trovate sulla rete. C'è chi è tornato o passato all'impiego in aziende, chi si è impegnato in politica (un senatore, almeno un paio di sindaci). Purtroppo, tre persone sono morte prematuramente. In questo caso rompo la regola dell'anonimato. Ugo Boni, che ha partecipato al Cnd quando era segretario generale della Fistel di Torino, è stato colpito da un infarto poco dopo essere stato eletto segretario generale del Siset. Stessa sorte ha colpito a quarantadue anni Matteo Adami, presidente del Caf di Vicenza, dopo essere stato segretario generale della Fit dello stesso territorio. È rimasta vittima di un incidente durante un'escursione in montagna Roberta Cenciotti, quarantaseienne componente di segreteria della Ust di Rieti.

Come abbiamo detto, un elemento da tenere in considerazione è il tempo trascorso fra la prima edizione e l'indagine svolta alla fine del 2016, dopo quasi vent'anni. Per questo motivo nella nostra indagine abbiamo inserito una rilevazione intermedia, a sei anni di distanza dalla fine dell'edizione frequentata. È un lasso di tempo adeguato per far maturare alcuni processi, tenendo presente la cadenza quadriennale dei mandati congressuali. Questa rilevazione ha riguardato solo le prime otto edizioni del corso, poiché nel 2016 non erano ancora trascorsi sei anni dal termine delle ultime tre. Il totale dei partecipanti presi in considerazione si riduce a 186 e le loro posizioni nell'organizzazione sono illustrate nella **Tavola 3**. Si rilevano, già dopo sei anni, alcune progressioni di carriera e il consolidamento di ruolo che abbiamo notato nella tavola precedente, ma in misura più esigua. Ad esempio, sono soltanto 5 le posizioni nelle Usr, 3 componenti di segreteria e 2 operatori, mentre sono più che triplicate nel 2016, raggiungendo la cifra di 17. La cosa che in particolare ritengo meriti di essere sottolineata è il numero di coloro che dopo sei anni non hanno nessun ruolo a tempo pieno o hanno lasciato la Cisl. Sono 44, quasi i due terzi della cifra di 74 che si raggiunge nel 2016. Un fatto che si presta a due considerazioni. La prima è che tendenzialmente la scelta sull'investire nell'impegno sindacale a tempo pieno viene fatta nel giro di qualche anno e poi mantenuta. La seconda è che le persone che hanno partecipato alle edizioni successive alla terza, quando sono state rese più forti e vincolanti le verifiche di apprendimento, una volta terminato il corso sono rimaste più saldamente legate all'organizzazione. Quanto questo sia dovuto alla loro motivazione, messa alla prova anche dal frequentare con successo il Cnd, o dall'apprezzamento per le loro capacità non siamo in grado di dirlo. In ogni caso, rappresenta un buon risultato per l'attività di formazione sindacale.

Lo confermano le risposte ricevute alla domanda su quale valutazione danno coloro che lo hanno concluso da almeno due anni e hanno un indirizzo su FirstClass. Abbiamo ricevuto 117 risposte. Tutte positive. In gran parte, molto positive. Chi ha approfondito la risposta ha fatto riferimento alla qualità dei contenuti, al metodo di lavoro utilizzato e alla severità



nell'applicazione delle regole. Un insieme con un impatto vigoroso sul piano dell'acquisizione delle conoscenze e capacità e su quello del saper essere, favorendo processi di consapevolezza delle proprie caratteristiche.

In molti casi si costruiscono relazioni che proseguono negli anni. Un corso così lungo e impegnativo lascia un segno forte, A quanto abbiamo rilevato, positivo per le persone che lo hanno concluso e per l'organizzazione Cisl.

Tavola 1. Ruolo dei partecipanti al momento della partecipazione al Cnd

| | Segretari generali | | Componenti di segreteria | | Operatori | | Totale | |
|---------------------------------|--------------------|--------------|--------------------------|--------------|-----------|--------------|------------|------------|
| | v.a. | % | v.a. | % | v.a. | % | v.a. | % |
| Confederazione nazionale | | | | | | | 0 | |
| Unioni sindacali regionali | | | 1 | 0,41 | 9 | 3,69 | 10 | 4,10 |
| Unioni sindacali territoriali | 3 | 1,23 | 19 | 7,79 | 26 | 10,66 | 48 | 19,67 |
| Federazioni nazionali | | | | | 2 | 0,82 | 2 | 0,82 |
| Federazioni regionali | | | 12 | 4,92 | 7 | 2,87 | 19 | 7,79 |
| Federazioni territoriali | 41 | 16,80 | 62 | 25,41 | 33 | 13,52 | 136 | 55,74 |
| Enti, associazioni nazionali | | | 1 | | 4 | 1,64 | 5 | 2,05 |
| Enti, associazioni regionali | | | | | | | 0 | 0,00 |
| Enti, associazioni territoriali | 1 | 0,41 | | | | | 1 | 0,41 |
| Rsu/Rsa/Sas | | | | | | | 23 | 9,43 |
| Totali | 45 | 18,44 | 94 | 38,52 | 81 | 33,20 | 244 | 100 |

Tavola 2. Ruolo dei partecipanti al Cnd nel 2016

| | Segretari generali | | Componenti di segreteria | | Operatori | | Totale | |
|---------------------------------|--------------------|--------------|--------------------------|--------------|-----------|--------------|------------|------------|
| | v.a. | % | v.a. | % | v.a. | % | v.a. | % |
| Confederazione nazionale | | | | | 2 | 0,82 | 2 | 0,82 |
| Unioni sindacali regionali | 4 | 1,64 | 6 | 2,46 | 7 | 2,87 | 17 | 6,97 |
| Unioni sindacali territoriali | 5 | 2,05 | 13 | 5,33 | 9 | 3,69 | 27 | 11,07 |
| Federazioni nazionali | 1 | 0,41 | 3 | 1,23 | 8 | 3,28 | 12 | 4,92 |
| Federazioni regionali | 11 | 4,51 | 15 | 6,15 | 10 | 4,10 | 36 | 14,75 |
| Federazioni territoriali | 28 | 11,48 | 26 | 10,66 | 12 | 4,92 | 66 | 27,05 |
| Enti, associazioni nazionali | | | | | 2 | 0,82 | 2 | 0,82 |
| Enti, associazioni regionali | 2 | 0,82 | | | | | 2 | 0,82 |
| Enti, associazioni territoriali | | | | | 3 | 1,23 | 3 | 1,23 |
| Nessun ruolo a tempo pieno | | | | | | | 44 | 18,03 |
| Lasciato Cisl | | | | | | | 30 | 12,30 |
| Deceduti | | | | | | | 3 | 1,23 |
| Totali | 51 | 20,90 | 63 | 25,82 | 53 | 21,72 | 244 | 100 |



Tavola 3. Ruolo dei partecipanti a sei anni di distanza dalla partecipazione al Cnd (I-VIII edizione del corso)

| | Segretari generali | | Componenti di segreteria | | Operatori | | Totale | |
|---------------------------------|--------------------|--------------|--------------------------|--------------|-----------|--------------|------------|------------|
| | v.a. | % | v.a. | % | v.a. | % | v.a. | % |
| Confederazione nazionale | | | | | | 0 | | |
| Unioni sindacali regionali | | | 3 | 1,61 | 2 | 1,08 | 5 | 2,69 |
| Unioni sindacali territoriali | 8 | 4,30 | 10 | 5,38 | 9 | 4,84 | 27 | 14,52 |
| Federazioni nazionali | | | 4 | 2,15 | 4 | 2,15 | 8 | 4,30 |
| Federazioni regionali | 6 | 3,23 | 12 | 6,45 | 3 | 1,61 | 21 | 11,29 |
| Federazioni territoriali | 28 | 15,05 | 36 | 19,35 | 8 | 4,30 | 72 | 38,71 |
| Enti, associazioni nazionali | | | | | 4 | 2,15 | 4 | 2,15 |
| Enti, associazioni regionali | 2 | 1,08 | | | | | 2 | 1,08 |
| Enti, associazioni territoriali | 1 | 0,53 | | | 2 | 1,08 | 3 | 1,61 |
| Nessun ruolo a tempo pieno | | | | | | | 22 | 11,83 |
| Lasciato Cisl | | | | | | | 22 | 11,83 |
| Totali | 45 | 24,19 | 65 | 34,95 | 32 | 17,20 | 186 | 100 |

Tavola 4. Ruolo dei singoli partecipanti a tutte le edizioni del Cnd

Legenda

SG: segretario generale; S: componente di segreteria; OP: operatore; Rsu/Rsa/Sas: rappresentante sindacale nel luogo di lavoro; P: presidente.

F: federazione di categoria; T: territoriale; R: regionale; N: nazionale; US: confederazione territoriale o regionale; C: confederazione; ES: enti, associazioni, centri di attività Cisl.

I Cnd (anno 1998-99): 30 partecipanti (28 uomini, 2 donne)

| Nome | Ruolo | Struttura | 2006 | 2016 |
|-------|-------|-----------|---|--|
| EA1-1 | OP | US T | OP US T | OP ES T |
| EA2-1 | S | US T | No ruolo organismi TP, iscritto | No ruolo organismi TP, iscritto |
| GA-1 | OP | US R | <i>Lasciato Cisl; dirigente aziendale</i> | |
| SB-1 | Rsu | F T | Rsu | No ruolo organismi, iscritto; assessore comunale |
| FB-1 | Rsu | F R | Rsu | <i>Pensionato; candidato sindaco</i> |
| MC-1 | OP | US T | <i>Lasciato Cisl; libero professionista</i> | |
| SD-1 | OP | US T | OP US T | S F R |
| LF-1 | OP | F T | SG F T | OP US R |
| PF-1 | OP | US T | S F T | SG F R |
| LG-1 | Rsa | F T | Rsa | <i>Lasciato Cisl</i> |



| Nome | Ruolo | Struttura | 2006 | 2016 |
|-------|-------|-----------|--------------------------------------|--|
| SG-1 | S | FT | SFT | Pensionato |
| CG-1 | OP | FT | OPUS T | Rientrato nell'azienda di provenienza |
| VG-1 | S | FR | SGFR | SGFR |
| AM-1 | Rsa | FT | SFT | SFR |
| OM-1 | OP | FR | SFN | OPFN |
| MM-1 | OP | FN | OPFN | OPFN |
| CM-1 | S | FT | SFT | Lasciato Cisl; direttore Caritas T |
| EN-1 | Rsu | FT | SFR | OPFR |
| DN-1 | Rsu | FR | SFR | Rientrato azienda di provenienza |
| IO-1 | SG | FT | Lasciato Cisl nel 2000 | |
| MP-1 | OP | FT | SFT | SFR |
| VP-1 | OP | UST | Lasciato Cisl; libera professionista | |
| MR-1 | Rsa | FT | Lasciato Cisl; senatore PD | |
| PR-1 | OP | UST | SFT | OPUS T |
| GR-1 | OP | FT | Lasciato Cisl | Lasciato Cisl |
| RR-1 | OP | UST | Lasciato Cisl; assessore comunale | |
| MS1-1 | S | FT | SFT | SFT |
| VS-1 | Rsu | FT | Lasciato Cisl; dirigente aziendale | |
| MS2-1 | SG | FT | SFR | OPFR pensionata; |
| PT-1 | Rsu | FT | SFT | No ruolo organismi TP; Collegio sindacale FR |

II Cnd (anno 2000-01): 32 partecipanti (26 uomini, 6 donne)

| Nome | Ruolo | Struttura | 2007 | 2016 |
|-------|-------|-----------|------------------------|------------------------|
| GA1-2 | OP | FT | OPFT | SFT |
| GA2-2 | OP | FT | SGFT | SGFT |
| MB-2 | SG | FT | Lasciato Cisl nel 2004 | |
| SB-2 | OP | FT | SGFT | Lasciato Cisl; sindaco |
| LB-2 | S | FT | SGFT | SFT |
| PB-2 | S | FT | SFT | No ruolo organismi |
| EB-2 | S | UST | SUST | SGUST |
| AB-2 | S | FT | S.UST | Rientrato azienda |
| GC-2 | OP | FT | SFT | SFEMCA Venezia |
| DC1-2 | S | FT | SFT | Lasciato Cisl |
| AC1-2 | OP | UST | SUST | SUST |
| AC2-2 | OP | UST | Lasciato Cisl | |



| Nome | Ruolo | Struttura | 2007 | 2016 |
|-------|-------|-----------|------------------------|--------------------|
| DC2-2 | S | F T | SG F T | No ruolo organismi |
| AD-2 | S | F T | S F T | OP F R |
| ED-2 | OP | F T | No ruolo organismi | No ruolo organismi |
| TE-2 | SG | F T | SG F T | S US T |
| MF-2 | S | F T | S US T | S US R |
| GG1-2 | S | F T | S F T | OP F N |
| GG2-2 | OP | US T | OP US T | S F T |
| LG-2 | SG | F T | SG F T | SG F N |
| AG-2 | Rsu | F T | Lasciato Cisl | |
| AH-2 | S | F T | S F T | S F T |
| DL-2 | Rsa | F T | RSA | OP F R |
| DM-2 | OP | F T | S F T | SG F T |
| MM-2 | Rsu | F T | No ruolo organismi | |
| RO-2 | Rsu | F T | No ruolo organismi | |
| AP-2 | SG | F T | SG F T | SG US T |
| CP-2 | OP | F T | OP F T | OP US T |
| IP-2 | S | F T | S F N | Lasciato Cisl |
| GP-2 | OP | F T | S F R | No ruolo organismi |
| FQ-2 | OP | US T | OP US T | OP US R |
| MT-2 | OP | US T | Lasciato Cisl nel 2003 | |

III Cnd (anno 2002-03): 34 partecipanti (27 uomini, 7 donne)

| Nome | Ruolo | Struttura | 2009 | 2016 |
|-------|-------|-----------|----------|--------------------------------|
| MA-3 | S | F T | S F T | No ruolo organismi TP |
| GA-3 | OP | US R | OP US R | Iscritto, rientrato in azienda |
| AA-3 | S | F R | SG F R | SG F R |
| EB-3 | Rsu | F T | Rsu | No ruolo organismi TP |
| WB-3 | S | F T | S F N | No ruolo organismi |
| MB-3 | OP | F T | S F T | SG F T |
| UB-3 | S G | F T | S G ES T | Deceduto |
| AC-3 | OP | F T | S F T | S US T |
| AMC-3 | S G | F T | SG F T | No ruolo organismi TP |
| CC-3 | OP | ES N | OP ES N | OP C N |
| IF-3 | S | US T | S US T | Rientrato azienda |
| MF-3 | OP | F T | S F T | S F T |
| MG-3 | S | F T | S US T | S FNPT |



| Nome | Ruolo | Struttura | 2009 | 2016 |
|-------|-------|-----------|--------------------|-----------------------|
| GG1-3 | S | F R | S F R | SG F R |
| GG2-3 | S G | F T | SG US T | SG US R |
| SK-3 | OP | US R | OP ES T | OP ES T |
| RL-3 | S G | F T | S US T | S US R |
| LL-3 | OP | US R | S US R | SG US R |
| BO-3 | OP | US T | No ruolo organismi | No ruolo organismi |
| DP-3 | S G | F T | SG F T | Lasciato Cisl |
| AP-3 | OP | ES N | OP ES N | OP ES N |
| LP-3 | S | F R | S F R | No ruolo organismi |
| CR-3 | S G | F T | S F T | No ruolo organismi TP |
| AR1-3 | OP | F T | S F T | S F T |
| SR-3 | S G | F T | S F R | No ruolo organismi |
| AR2-3 | S G | US T | SG US T | No ruolo organismi |
| AS-3 | OP | F T | OP F T | SG F T |
| LT-3 | S | F T | SG F T | SG F T |
| CT-3 | S | F T | Lasciato Cisl | |
| MV-3 | OP | US T | S F T | No ruolo organismi |
| BV-3 | OP | F R | OP F R | S F R |
| TV-3 | S | F R | S U R | No ruolo organismi |
| IZ-3 | OP | F T | SG F T | SG F T |

IV Cnd (anno 2003-04): 17 partecipanti (15 uomini, 2 donne)

| Nome | Ruolo | Struttura | 2010 | 2016 |
|------|-------|-----------|--------------------|---|
| AA-4 | S | F T | OP F N | OP F N |
| GA-4 | S | F T | SG F R | SG F R |
| PA-4 | OP | US T | OP F T | OP F T |
| FB-4 | OP | F T | OP F T | S F T |
| AC-4 | OP | F R | OP F N | OP F N |
| DD-4 | OP | F T | S F T | S F T |
| GD-4 | OP | US R | OP F N | OP F N |
| PD-4 | OP | F T | No ruolo organismi | Lasciato Cisl |
| AF-4 | S | F T | No ruolo organismi | No ruolo organismi |
| GG-4 | S | F T | S F T | S F T |
| EG-4 | S G | F T | S F T | Pensionato |
| PL-4 | S | F T | SG F T | SG F T |
| DM-4 | OP | US T | OP F T | No ruolo organismi TP, rientrato in azienda |



| Nome | Ruolo | Struttura | 2010 | 2016 |
|------|------------|------------|----------------------|---------|
| PS-4 | S | F T | SG US T | SG US T |
| FS-4 | <i>Rsa</i> | <i>F T</i> | <i>Lasciato Cisl</i> | |
| LS-4 | S | F T | S F R | OP F R |
| MS-4 | OP | US T | SG F T | SG F T |

V Cnd (anno 2005-06): 20 partecipanti (15 uomini, 5 donne)

| Nome | Ruolo | Struttura | 2012 | 2016 |
|-------|------------|-------------|----------------------|---------------------------------|
| GA-5 | S G | F T | SG F R | SG F R |
| FB-5 | <i>Rsu</i> | <i>FP T</i> | <i>Lasciato Cisl</i> | |
| DC-5 | S | US T | S US T | No ruolo organismi TP, iscritto |
| SC-5 | OP | ES N | OP ES N | OP ES N |
| GD-5 | OP | F T | OP F T | OP F T |
| GDG-5 | S G | F T | S F N | S F N |
| MF-5 | S G | F T | SG F T | SG F T |
| AL-5 | S | F R | S F T | OP F T |
| SM-5 | S | US T | SG US T | S US R |
| EM-5 | S G | F T | SG F T | SG F T |
| DP-5 | S G | F T | SG F T | SG F R |
| LR-5 | OP | US T | S F R | S F R |
| OR-5 | OP | ES N | OP ES N | OP C N |
| MR-5 | <i>S</i> | <i>F T</i> | <i>Lasciato Cisl</i> | |
| RR-5 | S | F T | S F T | S F T |
| PS-5 | OP | F T | Rsa | OP F N |
| GS-5 | <i>S</i> | <i>F T</i> | <i>Lasciato Cisl</i> | |
| CT-5 | S | F T | SG F T | SG F T |
| AT-5 | S | F T | S F T | SG F R |
| EV-5 | S | F T | S F T | S F R |

VI Cnd (anno 2006-07): 18 partecipanti (12 uomini, 6 donne)

| Nome | Ruolo | Struttura | 2010 | 2016 |
|-------|-------|-----------|---------|---------|
| PA-6 | S | F R | OP US T | OP US T |
| PB-6 | OP | US T | S F T | OP US T |
| MB-6 | OP | US T | OP US T | OP US T |
| PB-6 | S | F T | SG F T | SG F T |
| BC-6 | OP | F T | S F T | S F T |
| CC1-6 | OP | US T | S US R | S US R |
| AC-6 | S | F T | SG F T | SG US R |
| CC2-6 | S G | F T | SG F T | S F N |



| Nome | Ruolo | Struttura | 2010 | 2016 |
|-------|-------|-----------|--------------------|---------|
| AF-6 | S | US T | SG US T | SG US R |
| MG-6 | Rsa | F T | Lasciato Cisl | |
| AG-6 | S | F T | S F T | S F T |
| GG-6 | OP | F R | No ruolo organismi | |
| MI-6 | S G | F T | SG US T | SG US T |
| AL-6 | Sas | F R | OP US T | OP US T |
| AM1-6 | Sas | F R | OP F R | OP F R |
| AM2-6 | Rsu | F T | Rsu | S F R |
| MP-6 | S G | F T | SG F T | SG F R |
| MR-6 | Rsu | F T | Rsu | |
| MZ-6 | OP | US T | SG F T | OP F T |

VII Cnd (anno 2007-08): 18 partecipanti (14 uomini, 4 donne)

| Nome | Ruolo | Struttura | 2010 | 2016 |
|------|-------|-----------|---------------------------------|--|
| SB-7 | S G | F T | Lasciato Cisl | |
| TB-7 | OP | US T | OP US T | S US T |
| AC-7 | S G | F T | S US R | S US R |
| FC-7 | S | F T | SG F T | SG F T |
| SD-7 | OP | US T | OP F T | No ruolo organismi, rientrato in azienda |
| TD-7 | S G | F T | S F R | OP US T |
| AF-7 | S | F T | SG US T | S US T |
| EG-7 | S | F T | SG F T | SG F T |
| LI-7 | S | F T | No ruolo organismi | No ruolo organismi |
| LL-7 | S G | F T | No ruolo organismi TP, iscritto | No ruolo organismi, iscritto |
| AL-7 | Rsu | F T | Lasciato Cisl | |
| SM-7 | S G | F T | SG F R | S F N |
| MM-7 | OP | F T | S F T | S US T |
| FM-7 | OP | F R | No ruolo organismi | |
| GP-7 | S | US T | Lasciato Cisl candidato sindaco | |
| MR-7 | S | F R | SG F T | SG F T |
| PS-7 | S | US T | SG US T | OP US R |
| MT-7 | S G | US T | P ES R | P ES R |

**VIII Cnd (anno 2009-10): 17 partecipanti (8 uomini, 9 donne)**

| Nome | Ruolo | Struttura | 2016 |
|-------|-------|-----------|-------------------------------------|
| CB-8 | S | US T | SG F T |
| FC-8 | S G | F T | OP F R |
| BC-8 | S | F T | S F T |
| MCG-8 | S | US T | OP US R |
| RC-8 | S | ES N | Lasciato Cisl 2011 |
| SC-8 | S G | F T | OP ES T |
| AC-8 | S G | F T | SG F R |
| FDC-8 | OP | F T | SG F T |
| RDR-8 | OP | F T | S US T |
| LDV-8 | S | US T | P ES R |
| MDF-8 | S | F T | S F T |
| VN-8 | S | F T | Rsu |
| DP-8 | S | F T | S F T |
| GP-8 | P | ES T | S F R |
| AP-8 | S | F T | No ruolo organismi TP, iscritta Fnp |
| VT-8 | S G | F T | S US T |
| PT-8 | S G | F T | No ruolo organismi TP, iscritto |

IX Cnd (anno 2010-11): 22 partecipanti (12 uomini, 10 donne)

| Nome | Ruolo | Struttura | 2016 |
|-------|-------|-----------|---------------------------------|
| MA-9 | S G | F T | Deceduto |
| MB-9 | S G | F T | S F R |
| LB-9 | S G | US T | S US R |
| AB-9 | S G | F T | SG F T |
| GC-9 | OP | US R | No ruolo organismi |
| RC-9 | S | F T | S F R |
| ADA-9 | Rsa | F T | Lasciato Cisl |
| DDL-9 | S | US R | SG US T |
| GDP-9 | S | F T | SG F T |
| LF-9 | S | US T | S US T |
| EG-9 | S | F T | No ruolo organismi TP, iscritto |
| GG-9 | S | F T | OP F T |
| GCG-9 | S | F T | SG F T |
| AL-9 | S | F T | SG F T |
| GM1-9 | S | F T | SG F T |
| MM-9 | S | F T | OP US T |
| LM-9 | S | US T | No ruolo organismi |



| Nome | Ruolo | Struttura | 2016 |
|-------|-------|-----------|--------------------------|
| PM-9 | OP | F T | S F R |
| GM2-9 | S | F T | S F T |
| GR-9 | S | F T | OP F N |
| ER-9 | S G | F T | S F T |
| MT-9 | S | CDLS | S G CDLS (R. San Marino) |

X Cnd (anno 2013-14): 24 partecipanti (11 uomini, 13 donne)

| Nome | Ruolo | Struttura | 2016 |
|--------|-------|-----------|---------------------------------|
| CA-10 | S | F T | S F T |
| EB-10 | S | F T | SG F T |
| SB-10 | S G | F T | S U S T |
| NB-10 | S | F T | SG F R |
| RC-10 | OP | US R | Deceduta |
| AC-10 | OP | US R | OP F R |
| MC-10 | S G | F T | SG F T |
| LC-10 | OP | US T | OP F T |
| IDB-10 | S | F T | S F T |
| TDG-10 | S | US T | No ruolo organismi |
| RD-10 | S G | F T | SG F T |
| DG-10 | S | F T | S F T |
| VL-10 | S | F T | S F T |
| RL-10 | S | F R | S F R |
| GL-10 | S | US T | S U S T |
| BM-10 | S | US T | OP F T |
| RP1-10 | OP | F R | OP F R |
| RP2-10 | S | US T | No ruolo organismi TP, iscritto |
| LP-10 | OPt | US T | OP US T |
| GP-10 | S G | F T | SG F T |
| VR-10 | S | F R | S F R |
| LR-10 | OP | F N | OP US R |
| AS-10 | S | F R | S F R |
| AV-10 | S | F T | SG F T |



XI Cnd (anno 2015-16): 14 partecipanti (11 uomini, 3 donne)

| Nome | Ruolo | Struttura | 2016 |
|--------|-------|-----------|------------------------|
| OB-11 | OP | F T | OP F T |
| PC-11 | S | F T | S F T |
| SC-11 | S G | F T | SG F T |
| MC-11 | S | US T | S US T |
| PF-11 | OP | F T | OP F T |
| RM-11 | S | F R | S F R |
| FM-11 | OP | F T | OP F T |
| RM1-11 | S | US T | S US T |
| RM2-11 | OP | F R | OP F R |
| GM-11 | S | CDLS | S CDLS (R. San Marino) |
| MN-11 | OP | F T | OP F T |
| AN-11 | S | F T | S F T |
| VP-11 | OP | US R | OP US R |
| MT-11 | OP | F T | OP F T |

Docenti e testimoni intervenuti nel Cnd

Aris Accornero, 2003, 2005, 2006

Nicola Acocella, 2002, 2003

Pino Acocella, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2009

Carlo Albanese, 2016

Alberto Allegretti, 2002

Giuliano Amato, 2010, 2015

Maurizio Ambrosini, 2016

Mario Arca, 2014

Gemma Arpaia, 2007

Gianni Arrigo, 1998

Iacob Baciù, 2004

Guido Baglioni, 2003, 2009, 2010, 2013

Pier Paolo Baretta, 2003

Marisa Baroni, 2013, 2015

Laura Battistin, 2015

Renzo Bellini, 2000, 2010

Andrea Benvenuti, 2016

Carla Benzi, 2007

Sergio Betti, 2001

Alberto Berrini, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2013, 2015

Carlo Biffi, 2009, 2010, 2011, 2013, 2014, 2015

Ugo Biggeri, 2003

Elisabetta Biliotti, 1998, 2003, 2004, 2007, 2008, 2011, 2014, 2016

Anna Biondi Bird, 2006, 2010, 2011

Gigi Bonfanti, 1999, 2000,

Raffaele Bonanni, 2003, 2006, 2007, 2008

Pietro Merli Brandini, 2002

Cecilia Brighi, 2006, 2010, 2011

Luigino Bruni, 2011

Luca Burgalassi, 2007, 2008

Giulia Cainelli, 2014

Enrico Cairola, 2010, 2011

Carlo Callieri, 2011



Luigi Campagna, 2016
Jader Cané, 2008
Valeriano Canepari, 1999, 2008, 2014
Lorenzo Cantù, 2009, 2010
Aldo Carera, 2013, 2015
Gabriella Carlotti, 2011
Roberto Cartocci, 2007, 2010, 2014, 2016
Giuseppe Casale, 2006
Lorenzo Caselli, 1999, 2006, 2010
Giacomina Cassina, 2010
Cristiano Catellacci, 2003, 2005, 2006, 2007
Gian Primo Cella, 1998, 2002, 2004, 2006, 2007, 2010, 2015
Antonio Ceres, 2011
Walter Cerfedà, 2007, 2008, 2010
Paolo Ceri, 2000, 2005
Fernando Charrier, 1999
Mihai Chendimenu, 2010
Nicoletta Chiani, 2008, 2011, 2014, 2016
Enrico Chiavacci, 1998
Franco Chittolina, 2003, 2006, 2009, 2015
Andrea Ciampani, 2010
Marco Cilento, 2008
Daniele Ciochi, 2006, 2007, 2008, 2010, 2011, 2014, 2016
Aligi Cioni, 2004
Monique Cloutier, 2007
Luigi Cocilovo, 2008
Lino Codara, 1999
Ivo Colozzi, 2006, 2007, 2010, 2014
Bruno Costantini, 2008
Corneliu Costatinoiaia, 2004
Dumitru Costin, 2004
Dan Cunniah, 2006, 2007, 2010, 2011
Laura Dal Corso, 2004
Sergio D'Antoni, 1999
Tom Dealessandri, 2011
Alberto De' Bernardi, 1998
Mario De Benedittis, 2006
Piergiorgio Degli Esposti, 2006
Michele Del Campo, 1999, 2001
Riccardo Del Punta, 2014
Sara De Marco, 2016
Luc Demaret, 2007, 2011
Beppe D'Ercole, 2014
Giuseppe De Rita, 2011
Massimo De' Sanctis, 1999, 2000
Dimitrina Dimitrova, 2007, 2010, 2011
Paolo Doccioli, 2000
Giorgio Fabbri, 2010
Piero Fantozzi, 2000
Natalia Faraoni, 2009
Valentina Ferro, 2006
Marco Forlani, 2005, 2006, 2007
Massimo Fossati, 2016
Cinzia Frascheri, 1998, 2000
Emilio Gabaglio, 2010
Giuseppe Gallo, 2014
Angelo Gennari, 1998
Alessandro Geria, 2011
Franco Gesualdi, 2003
Michele Gesualdi, 2010, 2011
Gabriella Giacinto, 2016
Salvo Guglielmino, 2009, 2010, 2014
Frank Hoffer, 2010, 2011
Dalida Iacono, 2010, 2014
Bogdan Iuliu Hossu, 2004
Maria Irace, 2000, 2002, 2003
Giuseppe Iuliano, 2003, 2004, 2007, 2008, 2010, 2014



Gianni Italia, 2003, 2004
Ishaque Mohammad Khan, 2007
Marco Lai, 2002, 2005, 2006, 2007, 2010, 2013, 2014, 2015, 2016
Luigi Lama, tutte le edizioni
Michele La Rosa, 2003
Francesco Lauria, 2013
Maria Gabriella Lay, 2007, 2010
Savino Lechiancole, 2001,2003
Laura Leonardi, 2005
Jean Lapeyre, 2006
Adriano Linari, 2004, 2010
Renata Livraghi, 2002
Deborah Lucchetti, 2008
Federico Luzi, 2016
Luca Manca, 2006, 2007, 2008, 2010, 2011
Bruno Manghi, 2003, 2007, 2008
Daniele Marini, 1999
Alberto Marradi, 1998
Enzo Marrafino, 2001, 2003
Stefano Martinelli, 2008
Sergio Maset, 2010
Sara Elisabetta Masi, 2007, 2010
Emmanuele Massagli, 2010
Rawane Mbaye, 2010, 2011
Pier Luigi Meucci, 2006, 2007
Giovanni Momigli, 2007, 2008, 2010, 2014
Giuseppe Monticelli, 2003, 2004, 2006, 2007
Gloria Moreno Fonte, 2010, 2011
Massimo Morisi, 2006, 2007, 2010
Francisco Mozoio, 2007
François Murangira, 2007
Federico Negro, 2010, 2011
Jose Olivio Oliveira, 2007, 2011
Mario Operti, 1998
Gelmino Ottaviani, 2005, 2006
Mario Napoli, 2003
Gabriele Olini, 2016
Emanuele Padovani, 2016
Giacinto Palladino, 2016
Raffaele Palumbo, 2006, 2007, 2010
Angelo Pandolfo, 2003
Giovanni Panozzo, 2016
Carlo Parietti, 2008
Silvia Paternoster, 2016
Franco Patrignani, 1999
Marius Petcu, 2004
Maurizio Petriccioli, 2010, 2011
Domenico Pesenti, 2010
Savino Pezzotta, 2003, 2004
Carlo Pignocco, 2008
Paola Pinargote, 2006, 2007
Bianca Pinzi, 2016
Domenico Piscitelli, 2016
Alessandro Pizzorno, 2003, 2007
Marco Proietti, 2003
Piotr Pykel, 2006
Piero Ragazzini, 2014
Raghwan Raghwan, 2007, 2010, 2011
Cesare Regenzi,2004
Silvio Carlo Ripamonti, 2016
Egidio Riva, 2016
Armido Rizzi, 2000
Sandro Rogari, 2002, 2003
Maria Alessandra Rossi, 2016
Giovanna Rossignotti, 2006, 2007
Mohamed Saady, 2014
Vincenzo Saba, 2000



Mauro Salvato, 2011
Luigi Sbarra, 2014
Hilda Sanchez, 2010, 2011
Verena Schmidt, 2007
Fulvio Sciarma, 2001
Mario Scotti, 2009, 2010, 2013
Mario Sepi, 2008
Nino Sergi, 2003
Paola Serra, 2011
Paola Simonetti, 2008
Angelo Simontacchi, 1999
Alessandro Sorani, 2004, 2005, 2006,
2007, 2008, 2011, 2013, 2014, 2015, 2016
Bartolomeo Sorge, 2011
Nino Sorgi, 2014
Carlo Sorrentino, 2008
Sergio Spiller, 2016
Claudio Stanzani, 2006, 2008
Silvia Stefanovich, 2014, 2016
Uliano Stendardi, 2016
Manlio Talamo, 2003
Volker Telljohann, 2002, 2003
Michele Tiraboschi, 2003, 2009
Graziano Trerè, 1998
Maria Tomassetti, 2008
Manuela Tomei, 2006, 2007
Mario Toso, 2003, 2014
Gianluigi Tosto, 2006, 2008
Giancarlo Trentini, 2003, 2006, 2007, 2011
Tiziano Treu, 2003, 2009
Massimo Umiliati, 2008
Giovanna Ventura, 2016
Yang Zhanqing, 2015
(Matteo) Ye Hui Ming, 2007
Vera Zamagni, 2005, 2006, 2007, 2009,
2010, 2013, 2015
Stefano Zan, 2004



WP on line Fondazione Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione

wp n. 1, «Il futuro dell'Europa e il futuro del sindacato. Dopo la Brexit», novembre 2016
Scritti di: Annamaria Furlan, Luca Visentini, Emilio Gabaglio, Francesco Lauria, Giuseppe Gallo, Alberto Majocchi, Sebastiano Fadda

wp n. 2, «Costituzione, lavoro, sussidiarietà», dicembre 2016
Scritti di: Giuseppe Acocella, Pierantonio Varesi

wp n. 3, «Contrattazione e rappresentanza: un'analisi multiprospettica», dicembre 2016
Scritti di: Marco Lai, Uliano Stendardi, Francesco Scrima

wp n. 4, «Il lavoro cambia: cambiano anche le relazioni industriali?», gennaio 2017
Scritti di: Giuseppe Gallo, Francesco Lauria, Anna M. Ponzellini, Elisabetta Biliotti

wp n. 5, «La dimensione dei valori: la concezione Cisl e l'esercizio del ruolo dirigente», febbraio 2017
Scritti di: Annamaria Furlan, Marco Ciani, Luigi Lama

wp n. 6, in collaborazione con Istel, «Il sindacato nel territorio. Esperienze e approcci ri-generativi», aprile 2017
Scritti di: Giuseppe Gallo, Riccardo Cerza, Francesco Lauria, Francesca Ricci, Alberto Gherardini, Marco Betti

Visita i siti web del Network Studi, Ricerca e Formazione

www.centrostudi.cisl.it

www.edizionilavoro.it

www.fondazionetarantelli.it