



**Università degli Studi di Milano**



Facoltà di Scienze Politiche

Corso di Laurea in Organizzazione e Risorse Umane

**Formazione e organizzazione nelle confederazioni sindacali:  
C.G.I.L. e C.I.S.L. a confronto**

**Relatore: Prof. Gabriele BALLARINO**

**Tesi di Laurea di:  
Maurizio LOCATELLI**

**Matr. n. 648318**

**Anno Accademico 2004 - 2005**

*“Tra vent’anni non sarete delusi delle cose che avete fatto  
ma di quelle che non avete fatto.  
Allora levate l’ancora, abbandonate i porti sicuri,  
catturate il vento nelle vostre vele.  
Esplorate, sognate, scoprite.”*

Mark Twain

I ringraziamenti vanno a tante amiche e amici della Fiba Cisl territoriale di Milano e regionale Lombardia, allo staff del dipartimento di formazione lombardo, allo staff dei formatori nazionale, Paola in particolare.

A Michele Mercuri e alle amiche e amici della formazione nazionale e regionale della Cisl Lombardia, dell'ufficio formazione della Cisl di Milano, ai compagni della formazione Cgil lombarda, della Camera del Lavoro di Milano, della Fisac Lombardia, al direttore dell'ISF per le loro collaborazioni e disponibilità.

Un grazie sentito a Giacinto Andriani della biblioteca della Cisl Lombardia, Bibliolavoro, per avermi aiutato nella ricerca di testi altrimenti irrecuperabili in Lombardia.

Un ringraziamento particolare per avermi spronato nella scelta di avventurarmi nel percorso universitario ad Anna Paola Jeri.

Un grazie alle compagne e ai compagni del corso di laurea, ringrazio in particolare Anna, Fatma, Nunzio, Paola, Roberto e Rossana.

Infine un grazie a Cinzia, mia moglie, per avermi sopportato nei momenti di tensione e di stanchezza e ai miei figli, Andrea, Simone e Mattia, ai quali sento di avere tolto del tempo prezioso.

Dedico questo lavoro a mio papà, che è mancato lo scorso anno, dopo mesi di sofferenza affrontati con grande serenità e speranza.

13 Luglio 2005

## Indice

---

<b><i>Introduzione</i></b>	<b>6</b>
 <b><i>Capitolo primo</i></b>	
<b>1. L'organizzazione sindacale: caratteristiche strutturali</b>	<b>11</b>
1.1 Tipi di organizzazione sindacale	11
1.2 I dilemmi organizzativi	13
1.3 Il sindacato come sistema a legame debole	15
1.4 Il sindacato come istituzione	17
 <b><i>Capitolo secondo</i></b>	
<b>2. Diverse concezioni del rapporto formazione – organizzazione</b>	<b>18</b>
2.1 Le logiche dell'organizzazione	19
2.2 Diverse concezioni di formazione	19
 <b><i>Capitolo terzo</i></b>	
<b>3. Formazione e organizzazione: un'analisi storica</b>	<b>22</b>
3.1 Le origini, la ricostruzione della Cgil unitaria e la nascita della Cisl	22
3.2 Dalla centralizzazione alla contrattazione articolata negli anni del miracolo economico	24
3.3 L'unità sindacale e la successiva rottura	25
3.4 Lo sviluppo e l'evoluzione nei mutamenti nazionali ed internazionali	28
 <b><i>Capitolo quarto</i></b>	
<b>4. Formazione e organizzazione nella CGIL</b>	<b>30</b>
4.1 L'evoluzione storica	31
4.2 L'attuale sistema formativo: il livello nazionale	34
4.3 L'attuale sistema formativo: il livello decentrato	36

<b>Capitolo quinto</b>	
<b>5. Formazione e organizzazione nella CISL</b>	<b>41</b>
5.1 La nascita del sindacato “nuovo”	41
5.2 L’evoluzione storica	42
5.3 L’attuale sistema formativo: il livello nazionale	47
5.4 L’attuale sistema formativo: il livello decentrato	51
<b>Conclusioni</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>59</b>
<b>Sitografia</b>	<b>61</b>
<b>Interviste effettuate</b>	<b>61</b>

## Introduzione

---

L'evoluzione delle forme del lavoro, l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro, l'allargamento delle discipline che s'interessano del lavoro, dall'economia classica a materie che coprono l'aspetto sociologico, psicologico, medico, giuridico, pedagogico, rendono evidente come questa dimensione sia centrale nella vita delle persone e della società stessa.

Un ruolo fondamentale nel mondo del lavoro lo giocano le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori. Organizzazioni che quotidianamente si confrontano con i problemi del lavoro che c'è e che manca, che affrontano le sfide dei cambiamenti repentini di cui il mondo del lavoro è investito, alla ricerca del modo migliore di rappresentarlo. Secondo i dati definitivi, resi noti dall'Istat il 21 marzo scorso, concernenti la rilevazione sulle forze di lavoro del IV trimestre 2004, gli occupati dipendenti in Italia nel 2004 erano 16.117.000. Il tasso di sindacalizzazione è del 33,54% per le tre Confederazioni sindacali, Cgil Cisl e Uil.

Le due maggiori confederazioni sindacali sono la CGIL, Confederazione Generale Italiana del Lavoro, e la CISL, Confederazione Italiana Sindacati dei Lavoratori. Complessivamente chiudono il 2004 con un numero di adesioni pari a 9.848.244 tesserati, di cui 4.586.673 attivi (Arzilla, 2005). Con questo scenario di fondo, la mia attenzione si focalizza sul rapporto tra formazione e organizzazione nelle due Confederazioni.

La formazione intesa come funzione sociale essenziale che rende l'individuo capace di stare al mondo, trasformando il genotipo (individuo biologico con dotazione genetica di potenzialità) in fenotipo (individuo reale inserito nell'ambiente). L'organizzazione intesa come "entità sociale guidata da obiettivi, progettata come sistemi di attività, deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno" (Daft, 2004)

Le teorie organizzative sempre più confermano come un fattore critico di successo per le organizzazioni sia il capitale umano, la "risorsa" umana, la centralità della persona che lavora. Dentro una logica puramente competitiva, la risorsa umana è fattore distintivo. Riesco ad interagire con il

mondo esterno solo se e in quanto riconosco, interpreto e agisco dentro il cambiamento.

Con queste premesse, nella consapevolezza dell'evolvere della formazione "extrascolastica", dagli anni ottanta sembra acquisito che la formazione non si limita alla fase di formazione "scolastica", ma è un percorso che accompagna tutta la vita. La soluzione, che viene proposta da studiosi, esperti e addetti ai lavori, è il "lifelong learning", in base alla quale l'accesso alla formazione deve essere sviluppato nell'arco di tutta la vita. Sempre più la posizione di ciascuno nella società verrà determinata dalle conoscenze che avrà acquisito; quella del futuro, si scriveva dieci anni fa nel libro bianco della Commissione Europea, sarà una società che saprà investire sull'intelligenza, una società in cui si insegnerà e si apprenderà, in altri termini una società cognitiva.

Parlando di formazione, non si può non considerare che attorno a questo termine le sensibilità, le concezioni sono diverse, a volte anche distanti fra loro. Un elemento fisso è che la formazione non può definirsi nel suo divenire se non in rapporto al contesto sociale in cui opera. Ecco che allora è imprescindibile capire di quale organizzazione si sta parlando, quali persone dentro le organizzazioni lavorano.

Che ruolo ha la formazione nelle organizzazioni sindacali oggi? Qual è la relazione tra l'agire sindacale, tra l'azione e l'organizzazione? Senza entrare dettagliatamente nelle metodologie didattiche, cercherò di presentare gli obiettivi e la funzione che l'azione formativa ha svolto e svolge nelle due organizzazioni, la funzione che i documenti costitutivi, gli "Statuti" delle Confederazioni, le attribuiscono, le modalità organizzative attraverso le quali la formazione viene erogata, i soggetti destinatari della formazione stessa.

La formazione riflette in qualche modo l'organizzazione interna delle due Confederazioni? Da chi viene svolta la formazione? Qual è il rapporto tra formazione e politica dei quadri? Esiste una relazione stretta con la concezione sindacale sottostante alle due Confederazioni? È possibile cogliere un'evoluzione ed una trasformazione della funzione formativa

dentro l'ampia evoluzione e trasformazione che ha coinvolto la CGIL e la CISL? La formazione rappresenta una priorità strategica nell'organizzazione?

Il lavoro svolto tenta di rispondere a queste domande, pur nella sintesi che comporta e nella consapevolezza che ciascun aspetto meriterebbe un opportuno approfondimento.

Lo stimolo ad affrontare questo tema lo devo al mio attuale impegno nella Federazione Italiana Bancari Assicurativi Fiba - Cisl quale responsabile del Dipartimento Formazione Regionale Lombardia e componente del Dipartimento di Formazione Nazionale della stessa Federazione. Il desiderio di comprendere più a fondo il rapporto tra la formazione e l'organizzazione sindacale, sia in Cgil che in Cisl, di conoscere dettagliatamente il percorso storico dalla ricostruzione del secondo dopoguerra fino ad oggi, mi ha reso difficile compiere una sintesi esaustiva del materiale raccolto, del quale si fornisce una dettagliata bibliografia. Buona parte del contenuto ha la sua origine in numerosi testi, spesso purtroppo relegati in spazi "specializzati", Archivi e Biblioteche di CGIL e CISL.

Questa prima considerazione mi porta a concludere che, da un punto di vista pedagogico, scarsa rilevanza viene data alla formazione degli adulti, che non si limiti alla sola formazione professionale o manageriale dentro le aziende. Indubbiamente, numericamente parlando, la formazione scolastica e la formazione manageriale e professionale interessano un numero di destinatari in proporzione molto maggiore. Ma sempre più aumenta lo spazio dedicato nelle organizzazioni della società civile, nelle associazioni di rappresentanza, alla formazione dei propri operatori, quadri e dirigenti.

Gli esperti di formazione e organizzazione hanno dedicato scarsa attenzione alle associazioni di rappresentanza, dei sindacati in particolare, cedendo il campo a storici, sociologi e politologi.

Una parte del lavoro si è svolta attraverso incontri diretti con operatori della formazione e con responsabili della formazione delle due Confederazioni, a

livello nazionale, a livello regionale lombardo, e a livello provinciale milanese.

Nel primo capitolo analizzerò gli elementi strutturali che caratterizzano le organizzazioni sindacali quali associazioni di rappresentanza e quali istituzioni. Credo che tali elementi siano indispensabili per comprendere meglio le forme organizzative dei sindacati, per non confonderle con l'idealtipo organizzativo rappresentato dall'impresa industriale, ed in questo senso il lavoro di Zan (1992) ne ricostruisce precisamente le caratteristiche strutturali e sistemiche.

Definite le caratteristiche, mi soffermerò sui modelli sindacali adottati dalle due centrali confederali, presentandone la struttura organizzativa. Illustrerò poi come dal paradigma dell'organizzazione, intesa come sistema sociale, derivano diversi modi di concepire ed intendere la formazione.

Lo sviluppo successivo del percorso assume la prospettiva dell'analisi longitudinale, ripercorrendo le fasi storiche che CGIL e CISL hanno vissuto dal 1944 ad oggi, il ruolo che nel tempo è stato attribuito alla funzione formativa. Mi soffermerò in particolare sulla situazione attuale, comparando i sistemi formativi delle due confederazioni, cercando di cogliere sinteticamente anche l'articolazione territoriale, sviluppando l'analisi compiuta da Curcio (2002).

I due ultimi capitoli verranno dedicati agli ambiti di intervento, alle strategie e alle prospettive future, alla luce delle interviste realizzate, e dei documenti interni elaborati in CGIL e in CISL negli ultimi anni.

Chiuderà la tesi una riflessione sulla competenza professionale del sindacalista, nella convinzione che la formazione, oltre la dimensione strategica derivante dal suo rapporto con l'organizzazione, diventa altresì uno spazio privilegiato per la persona, per riuscire a capire chi è e dove sta andando.

La riflessione contiene alcune brevi, personali considerazioni su una possibile evoluzione della funzione formativa. In quest'ottica la formazione, superando concezioni antiche ma ancora presenti nel sindacato, retaggio di modelli fordisti, nel suo rapporto con l'organizzazione potrà assumere

anche una dimensione di *counseling*, di *coaching* nell'accompagnamento, nella valorizzazione, nello sviluppo personale delle risorse umane che diventa contemporaneamente sviluppo organizzativo. Il "mestiere" del sindacalista e la stessa formazione andranno collocati in un orizzonte più ampio e profondo.

L'obiettivo della formazione è produrre un cambiamento, non c'è formazione senza cambiamento. Ridefinire il nuovo profilo del sindacalista nella prospettiva di ridefinire il ruolo oggi del sindacato. C'è chi, come Accornero (1992), ha delineato la parabola del sindacato come discendente. La soluzione sta non solo nel proclamare la valenza strategica della formazione, come riportato su numerosi documenti di CGIL e CISL, ma renderla effettivamente fattore che si intreccia con la politica dei quadri e la selezione dei quadri dirigenti, avendo sempre l'accortezza di non imporre soluzioni organizzative che si scontrano con le regole del gioco dei sistemi a legame debole.

## 1. L'organizzazione sindacale: caratteristiche strutturali

---

Le organizzazioni sindacali, così come altre associazioni di rappresentanza degli interessi, svolgono un ruolo rilevante nel sistema politico ed economico italiano, quali attori principali del rapporto tra stato e società civile. In qualità di organizzazioni possono essere studiate con categorie tipiche delle scienze organizzative.

Tutte le organizzazioni hanno delle caratteristiche in comune. Possiamo definire le organizzazioni come “entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno” (Daft, 2004). Ma esistono alcune caratteristiche strutturali e comportamentali proprie delle associazioni di rappresentanza che determinano una notevole influenza sul loro comportamento e sulle logiche d'azione e che le distinguono da altre organizzazioni come imprese o pubbliche amministrazioni. Così come esistono diversi modi di interpretare la rappresentanza degli interessi, di selezionarli, diverse concezioni sindacali che danno origine a modelli di organizzazione sindacale.

Prima di qualsiasi analisi del rapporto fra formazione e organizzazione nelle confederazioni sindacali, prima ancora di leggere lo statuto fondativo o l'organigramma, è necessario prenderle in considerazione.

### 1.1 Tipi di organizzazione sindacale

Una prima distinzione tra le organizzazioni sindacali si ha riguardo alla tutela degli interessi, da cui hanno origine:

- *sindacati di mestiere*, orientati alla tutela della professione, escludendo tutti i lavoratori che non ricoprono quel ruolo o che svolgono quella prestazione, in grado di imporre una regolamentazione unilaterale del rapporto di lavoro.
- *sindacati occupazionali*, di origine più recente, diffusi nel lavoro impiegatizio.

- *sindacati industriali*, che organizzano i lavoratori per settori produttivi, indipendentemente dal tipo di qualifica. Operano attraverso il contratto collettivo.
- *sindacati territoriali*, che raggruppano tutti i lavoratori presenti in determinate aree territoriali senza distinzione di settori o qualifica
- *sindacati generali*, che organizzano tutti i lavoratori senza tener conto di alcun criterio come i precedenti
- *sindacati di impresa*, presenti soprattutto in Giappone o America Latina.

In Italia nell'immediato dopoguerra prevale il modello organizzativo territoriale (o *orizzontale*). Successivamente prende piede e si consolida l'attuale modello di sindacato industriale (o *verticale*) attraverso la costituzione di federazioni di categoria. Le Confederazioni, sia CISL che CGIL, presentano pertanto una duplice struttura organizzativa, articolata ai livelli territoriali.

Da una parte ci sono i sindacati di categoria (le Federazioni, altresì chiamate strutture verticali) che organizzano i lavoratori addetti a produzioni o servizi simili, dall'altra le strutture organizzative intercategoriale (strutture confederali o "orizzontali") cui sono affiliate tutte le categorie.

I livelli territoriali in cui si sono articolate le strutture sindacali, verticali e orizzontali, sono distinti in:

*Luogo di lavoro*, che è la base di tutta la struttura organizzativa.

*Comprensorio*, relativo ad un territorio, spesso a dimensione provinciale, in cui è presente sia il livello di categoria che confederale.

*Regione*, che raccoglie tutti i comprensori situati nella stessa regione.

*Livello nazionale*, che raccoglie tutte le organizzazioni regionali.

Data questa rappresentazione, potremmo classificare per il momento la struttura del sindacato come un'organizzazione a matrice, in cui è presente da un lato una dimensione verticale finalizzata ad una rappresentanza di interessi specifici (di gruppo, di impresa, di settore), dall'altro una dimensione orizzontale finalizzata a una rappresentanza più vasta (Della Rocca, 1998).

## 1.2 I dilemmi organizzativi

In quanto organizzazioni complesse, esistono alcuni problemi organizzativi, veri e propri dilemmi, campi di attrazione all'interno dei quali si configura la struttura organizzativa, che costringono le associazioni di rappresentanza alla ricerca di un equilibrio dinamico tra forze contrapposte (Zan, 1992).

Quattro sono i principali *trade off*, i punti di tensione alternativi:

Logica dell'influenza vs logica della membership, definibile nello specifico sindacale anche come logica di classe e logica dell'associazione (Cella, 1999). I sindacati, per essere influenti, devono essere fortemente rappresentativi. Per essere rappresentativi devono rispecchiare il più possibile gli interessi dei propri iscritti, ad esempio i lavoratori dipendenti di un determinato settore produttivo per il sindacato di categoria. Rispondendo agli interessi di categoria, si rischia al contrario di perdere capacità di allargamento della sindacalizzazione, di non essere portavoce dell'intero mondo del lavoro, della classe, essere incapace di far valere il proprio peso politico nei confronti dei governi. Il dilemma sta proprio nel trovare un punto di equilibrio "dinamico", che dipende dalle scelte dell'organizzazione.

Nella storia del sindacato italiano, della CGIL in particolare, il rapporto tra centro confederale e nazionale ha avuto andamenti alterni: nell'immediato dopoguerra il primato è confederale, dagli anni Settanta sarà delle categorie, per ritornare dopo il 1991 ad invertirsi nuovamente. La CISL, già dalla nascita, si struttura statutariamente con una natura federativa e decentrata dell'organizzazione, basata sull'"autogoverno delle categorie", da esercitarsi "nel quadro della solidarietà sociale e delle esigenze generali del paese" (preambolo allo Statuto Cisl, 30 aprile 1950). La collocazione rispetto ai due poli organizzativamente si risolve nella scelta tra quali e quante strutture territoriali e categoriali costituire, con riflessi anche sulla composizione degli organi dirigenti e sui processi decisionali.

Strettamente collegato a questo è il dilemma fra aggregazione verticale e aggregazione orizzontale. Come appena visto, si cerca un intreccio possibile tra la dimensione verticale ed orizzontale: l'integrazione è frutto di processi continui di mediazione e negoziazione, con ridondanza di

discussioni, organismi, investimenti e risorse. A questo proposito Zan (1992) cita un esempio che, per la materia trattata in questa tesi, è estremamente illuminante: “Ciascuna associazione [di rappresentanza], e questo accade normalmente, può decidere di costituirsi una propria struttura specializzata, per esempio per la formazione, moltiplicando gli sforzi in *know how* e non raggiungendo mai elevati standard di qualità che sarebbe possibile raggiungere se fosse possibile pianificare e gestire centralmente le stesse risorse. Per assumere una qualsiasi decisione dovrà essere affrontata e discussa in tutti gli organismi.....A fronte di una forte differenziazione strutturale, moltiplicazione di organi tra loro indipendenti e autonomi, non si riscontra un’altrettanta chiara specializzazione funzionale”(Zan, 1992).

Il terzo dilemma, così come il quarto, afferiscono a problemi organizzativi e di governo, di allocazione del potere, interni alle organizzazioni sindacali. La dicotomia tra *dirigenti vs feudatari* (principi gerarchici vs principi federativi) e tra *dirigenti eletti vs funzionari*. Quando, nel secondo dopoguerra, rinascono i sindacati, dietro la spinta dei tre grandi partiti di massa, il PCI, la DC e il PSI, per svolgere funzioni di rappresentanza degli interessi del mondo del lavoro, tipicamente politici, in modo del tutto logico e coerente, assumono come modello organizzativo quello del grande partito di massa. Le elezioni dei gruppi dirigenti avvengono attraverso congressi, gli iscritti eleggono i comitati direttivi, che a loro volta eleggono la segreteria, il presidente o segretario generale. Un’articolazione organizzativa consistente, composta da numerosi dirigenti eletti, che tiene conto delle diverse componenti in modo “pluralista”, per garantire il massimo di rappresentatività democratica. Il modello del partito politico si afferma come modo naturale di essere dell’associazione di rappresentanza, incidendo sui processi di selezione e reclutamento, sui percorsi di carriera, sui processi decisionali. Il fenomeno non è limitato ai sindacati, ma riguarda tutto il mondo delle associazioni di rappresentanza (Zan, 1992).

Una volta raggiunta una certa consistenza organizzativa è inevitabile il ricorso a dirigenti “distaccati” dalla produzione o a funzionari esterni. Le

soluzioni ai problemi di autonomia o di dipendenza gerarchica delle strutture e dalla presenza di dirigenti eletti piuttosto che di funzionari, variano nei diversi tipi di sindacato e fra le esperienze nazionali. In Italia l'evoluzione storica ha portato a privilegiare la dimensione della differenziazione strutturale a scapito della specializzazione funzionale. L'ambito della formazione ha rappresentato, almeno teoricamente, un tentativo di percorrere la strada della specializzazione funzionale ed ancor più dell'integrazione fra livelli territoriali diversi o categoriali, con tentativi riusciti meglio in casa CISL e, limitatamente ad alcune fasi storiche, anche in casa CGIL, come vedremo meglio più avanti.

Nell'esaminare i quattro dilemmi, siamo già entrati a pieno titolo in aspetti critici delle organizzazioni sindacali, che toccano di vicino i processi decisionali e quindi le funzioni interne all'organizzazione, come la formazione.

### 1.3 Il sindacato come sistema a legame debole

Prima ancora di addentrarci definitivamente nell'analisi del rapporto tra formazione e organizzazione, dobbiamo aggiungere un ulteriore elemento utile per non correre il rischio di leggere una realtà deformata. Per avere una visione completa di un'organizzazione, ci poniamo in una prospettiva sistemica. Un **sistema** è un insieme di elementi interagenti che acquisiscono input dall'ambiente, li trasformano e restituiscono output all'ambiente esterno. L'espressione "elementi interagenti" definisce un'interdipendenza sia delle persone che delle unità organizzative degli uni verso gli altri in un'ottica collaborativa (Daft, 2004).

Ciascuna organizzazione sindacale è composta da una pluralità di entità associative, legate tra loro non da vincoli di dipendenza gerarchica, nemmeno di dipendenza funzionale, ma da legami di tipo politico, caratterizzate da forte autonomia gestionale.

Il modello di organizzazione a matrice che Della Rocca individua nell'organizzazione dei sindacati, è rivisitato dall'analisi di Zan che li definisce come reticoli o network organizzativi (Zan, 1988). Nei fatti una rete

di reti. Il reticolo è composto dall'insieme delle unità organizzative (i nodi) e dalle relazioni tra queste unità (la trama).

La natura particolare dei legami che uniscono tra di loro le diverse unità definisce il sindacato come un *sistema a legame debole*. Il concetto, traduzione dall'inglese *loosely coupled system* (Weick, 1976) è derivato dalla chimica, per indicare il legame tra molecole che possono o meno unirsi in base alle circostanze. Si definisce debole in un'accezione puramente tecnico-descrittiva, come legame lasco, non come giudizio di valore. L'analisi delle logiche di funzionamento dei sindacati in questa prospettiva ci aiuta a cogliere caratteristiche specifiche rispetto alla rappresentanza attraverso la delega, all'articolazione organizzativa, e, ai fini della nostra indagine sul rapporto tra formazione e organizzazione, alla relazione individuo-organizzazione, che manifesta i suoi riflessi sulla relazione tra competenza professionale posseduta e ruolo ricoperto, tra sistemi di selezione e reclutamento e posizioni nell'organizzazione, sui percorsi di mobilità e sviluppo che non dipendono direttamente e strettamente da ruoli svolti in precedenza. I criteri di nomina e/o elezione sono numerosi e complessi, rispondono contemporaneamente a vincoli e parametri differenti (Zan, 1992). L'esempio più tipico è, soprattutto per la CGIL, il criterio della componente, dell'appartenenza politica. Ma valgono anche altri parametri generali quali la rappresentatività territoriale, la rappresentatività categoriale, la dimensione, collegata però il più delle volte a competenze derivabili più dall'esperienza diretta, di competenze acquisite *on the job*, con una formazione che Susi definisce *naturale* (Susi, 1994).

Considerati questi aspetti critici, la domanda che potrebbe sorgere a questo punto è che cosa tiene insieme l'organizzazione. Il collante è il sistema valoriale, che connette ed integra, più che la struttura o gli strumenti tecnico-organizzativi. La risorsa primaria è l'appartenenza e l'identità, quale bene comune condiviso da ognuno, da ogni entità locale, dai singoli individui e dall'organizzazione nel suo complesso.

#### 1.4 Il sindacato come istituzione

Quest'ultima affermazione porta a cogliere nel sindacato il carattere istituzionale. L'istituzione è intesa come processo attraverso il quale l'organizzazione si trasforma, assumendo una forma diversa da quella che era in origine. L'organizzazione perde il suo carattere strumentale per divenire valore in sé, da mezzo diventa anche fine. Il sistema valoriale si arricchisce della storia, dei miti e delle leggende dell'organizzazione, il che la rafforza, accrescendo il patrimonio di simboli e valori.

Alcune figure trovano nel mantenimento dell'organizzazione il loro interesse, prescindendo dall'efficienza e dall'efficacia, ma contemporaneamente l'identificarsi con l'organizzazione stessa permette la diffusione di lealtà verso l'organizzazione, garantendo identità collettiva, senso di appartenenza, senso di utilità sociale. Lo sviluppo di interessi personalistici è connaturato a qualsiasi apparato, ma nelle associazioni di rappresentanza, e quindi anche nel sindacato, interessano anche la dimensione della rappresentanza. Copertura di cariche, partecipazione ad organismi o a segreterie, ruoli in qualche organo di rappresentanza rappresentano incentivi selettivi, immateriali, di cui prendere atto e tenere conto nel legare le diverse funzioni, e quindi anche la formazione, all'organizzazione (Zan, 1992).

## **2. Diverse concezioni del rapporto formazione – organizzazione**

L'obiettivo di questo capitolo è comprendere il ruolo che viene attribuito alla formazione nell'organizzazione. Tipicamente si colloca come funzione di staff, come attività secondaria, di supporto all'attività primaria. Ha la funzione di accompagnare l'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi, sviluppando i processi e le competenze che permettono di perseguire le finalità generali, in linea con i valori e, nel caso del sindacato, le attese dei lavoratori. In questo senso si afferma che la formazione ha valenza strategica. Ma il contesto organizzativo, il modello organizzativo scelto, il paradigma influenza la concezione stessa che si ha della formazione.

Metterò sinteticamente a confronto diverse concezioni della formazione collegate a diverse concezioni dell'organizzazione. Si può parlare con gli stessi termini di formazione, ma con interpretazioni, con "modi di vedere" diversi. La formazione non è avulsa dal contesto organizzativo.

il dibattito sui rapporti tra formazione e organizzazione secondo Maggi (1988) prende avvio negli anni Settanta, in parallelo col diffondersi della formazione nelle imprese, con riguardo all'analisi dei bisogni ed alla verifica dei risultati. In precedenza la formazione era offerta indipendentemente dalla domanda, dall'analisi dei bisogni. La crisi del 1973, l'emergere di altre imprese di servizi del terziario e della pubblica amministrazione, dalla seconda metà degli anni settanta spostò l'attenzione all'intero processo di formazione, non limitato alle metodologie didattiche, ai contenuti della formazione, ma ad un processo comprendente l'analisi dei bisogni, la pianificazione degli interventi, la programmazione, la verifica dei risultati con le ricadute organizzative. Il processo è ciclico, la verifica dei risultati ricollega il processo ad una nuova domanda di formazione.

## 2.1 Le logiche dell'organizzazione

L'organizzazione può essere concepita secondo tre logiche (Maggi,1991):

- logica predominante del sistema
- logica predominante dell'attore
- logica dell'azione organizzativa.

Nella *logica predominante del sistema*, l'organizzazione è vista come un'entità predefinibile rispetto allo svolgimento delle attività organizzate e agli attori che vi partecipano, sistema che può essere meccanico o organico.

Si parla di sistema meccanico, o naturale, quando predetermina l'appartenenza dei soggetti, con ruoli prescritti e immutabili. A questa visione si rifanno le teorie tayloristiche e di *scientific management*.

Si parla di sistema organico quando i soggetti sono chiamati a ricoprire ruoli necessari al funzionamento del sistema, ma con ambiti di variabilità, di flessibilità. Corrisponde a questa logica l'indirizzo delle Human Relations e del funzionalismo antropologico.

Nella *logica predominante dell'attore*, tipica degli indirizzi socioanalitici, l'organizzazione è il risultato delle interazioni tra soggetti, il ruolo non è disegnato dal sistema.

Nella *logica dell'azione organizzativa*, l'organizzazione è un processo di decisioni e azioni, che considera nel contempo l'attore e il sistema senza un prevalere dell'uno sull'altro. L'attore è inscindibile dal processo.

## 2.2 Diverse concezioni di formazione

Dalle tre concezioni dell'organizzazione come sistema sociale, discendono tre diversi modi di concepire, realizzare, interpretare la formazione. Nella prassi le posizioni assunte non sono facilmente collocabili rispetto alle concezioni di fondo in modo netto, risultano essere più sfumate.

La *formazione nella logica del sistema meccanico* è addestramento alle mansioni, è una formazione trasmessa dogmaticamente, secondo i principi del taylorismo o tipica dell'educazione scolastica impartita nei regimi

totalitari. La formazione prevede la piena accettazione degli obiettivi del sistema, dei suoi modi di funzionamento. Il formatore è l'istruttore.

La *formazione nella logica del sistema organico* è sviluppo del soggetto nella conoscenza di sé, del riconoscimento delle proprie competenze rispetto al ruolo, e alla rete in cui il ruolo è immerso. Si distingue dalla formazione come addestramento, si diffonde la formazione extrascolastica d'aula, per la formazione di capi, quadri e dirigenti, inizialmente nella grande industria, con la nascita della psicologia sociale. Ma permane la preminenza del sistema sui soggetti. La funzione formativa è funzione integrativa nel sistema, di adattamento al sistema dei soggetti che entrano a farne parte. E le regole non possono che essere anch'esse dettate dal sistema, in sé costituito prima dei soggetti. Il sistema quindi disegna posizioni e ruoli, percorsi professionali e sistemi di *compensation*, canalizza e omologa gli individui attraverso processi culturali di selezione e socializzazione. Permette anche di identificare gli addetti alla formazione in rapporto alla posizione stabilmente occupata nel sistema, cioè "il ruolo dei formatori", tipico ruolo integratore.

La *logica dell'attore* porta la formazione a focalizzarsi su conoscenze e capacità centrate sull'introspezione, sull'analisi di sé nella costruzione delle relazioni, sulla lettura delle interazioni organizzative. Il soggetto prende coscienza della propria esperienza, del rapporto con gli altri, con l'ambiente, con l'obiettivo di modificare atteggiamenti e comportamenti. Il fine della formazione non è l'integrazione o l'adattamento, ma l'opposizione agli effetti disattesi del sistema. Anche qui, come nella logica del sistema, la formazione è "enucleata", è divisa dal contesto sociale, è luogo protetto, disgiunto e isolato, diventa luogo di riflessione dei soggetti sui loro rapporti con il sistema.

Nella *logica dell'azione organizzativa* la formazione è parte dell'azione organizzativa, non è un'attività separata dal sistema sociale che la richiede, che la attiva. La formazione è ausilio al progetto, contestuale al divenire dell'azione organizzativa. il processo di formazione non è sequenza di attività diverse dove una è la formazione e le altre sono appendici: tutto il

processo è azione formativa, dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati, e cruciali sono proprio la prima e l'ultima fase del processo. E' parte dell'agire organizzativo, consapevolmente aiuta a definire le strategie, ad operare delle scelte, ad assumere decisioni rispetto agli obiettivi, ai modi per conseguirli. E' attivatrice di capacità di osservazione, di lettura e interpretazione dei processi (Maggi, 1992). In definitiva è leva strategica. La formazione è tale se aiuta effettivamente il processo. Le modalità di aiuto possono essere varie e diverse, tra cui anche l'aula, ma vista come azione specifica, parziale e temporanea, enucleata dal percorso principale come attività derivata, secondaria, comunque dipendente dall'azione più ampia. Considerato questo schema d'analisi del rapporto formazione – organizzazione, si può procedere nell'individuare, all'interno delle due Confederazioni Cgil e Cisl, le caratteristiche proprie, i punti di convergenza e i punti di divergenza, avendo sempre davanti a noi la domanda: quale concezione segue l'organizzazione? La formazione è inserita nel processo dell'azione organizzativa o è altro rispetto ad essa? Dove si colloca l'attività di formazione?

Presupposto di questa analisi è una prospettiva storica capace di collocare l'evoluzione della formazione dentro l'evoluzione generale del sindacato in Italia, ripercorrendo le fasi storiche che ha vissuto dal 1944 ad oggi.

### **3. Formazione e organizzazione: un'analisi storica**

---

Tutta l'analisi precedente sull'organizzazione è funzionale alla comprensione del rapporto che nella storia di sessant'anni, dal patto di Roma del 1944, ha legato la formazione all'organizzazione

La formazione che viene analizzata è la formazione sindacale, intesa come formazione per quadri e dirigenti del sindacato, quindi quadri di base (delegati rappresentanti sindacali in azienda), quadri intermedi (operatori a tempo pieno sia in azienda che nella struttura confederale) e dirigenti. La formazione sindacale è da distinguersi dalla formazione professionale, per la quale esistono apposite agenzie formative esterne di emanazione sindacale, e dalla formazione che viene progettata e realizzata per chi lavora nei servizi di assistenza fiscale (Caaf) o di assistenza sociale (patronati). E' quindi una formazione che lega la propria funzione alla politica dei quadri o, in un linguaggio più manageriale, alla gestione delle risorse umane.

L'ultimo studio disponibile sulle risorse umane operanti a tempo pieno in Cgil, Cisl e Uil, valutava allora un numero intorno alle 18.000 unità. (Carcano, 1987), diecimila in più rispetto a dieci anni prima.

#### 3.1 Le origini, la ricostruzione della Cgil unitaria e la nascita della Cisl (1944 – 1950)

La ricostruzione del sindacato in Italia nel secondo dopoguerra avviene all'insegna della scelta unitaria e centralizzatrice.

Il 9 giugno 1944, ancora sotto l'occupazione tedesca, si firma a Roma un accordo unitario tra gli esponenti sindacali dei tre grandi partiti di massa, comunista, socialista e democristiano. Con il "patto di Roma" si ricostituisce in Italia il sindacato, la Cgil unitaria, con una rappresentanza paritetica negli organi dirigenti delle tre componenti. La realizzazione dell'unità sindacale è il risultato del clima di unità antifascista e di collaborazione tra le grandi forze popolari presenti nel Comitato di Liberazione Nazionale.

Negli anni immediatamente successivi, riemergono inevitabilmente le diverse tradizioni sindacali, quella cattolica riformista e la maggioranza comunista, legata all'idea di un sindacalismo generale a vocazione politica. La Corrente sindacale cristiana si dissocia e dà vita il 16 ottobre 1948 alla Libera Cgil, ispirata ai principi del sindacalismo autonomo, aconfessionale e democratico, "libero da ogni e qualsiasi influenza di partito"(Saba, 1989). Altre componenti minori si staccarono dalla Cgil, dando vita alla Fil (Federazione Italiana del Lavoro).

Il 30 aprile 1950, con la fusione della Lcgil, della Fil, e di alcuni sindacati autonomi, si firma il "patto di unificazione delle forze sindacali democratiche". Il giorno successivo, il 1 maggio 1950, si assiste alla nascita della Cisl.

Negli anni Cinquanta si sviluppano pertanto due linee sindacali profondamente diverse e contrapposte, che segnano le due Confederazioni soprattutto per due decenni. La Cgil orientata all'impegno classista, in una visione marxista dello sviluppo sociale, concependosi come il sindacato dell'intera classe lavoratrice. Il sindacato è dipendente dal partito politico, ritrova la sua espressione tipica nel modello di "cinghia di trasmissione". L'azione politica è esaltata, svalutando la funzione economica (Cella, 1999). La Cisl orientata ad un sindacalismo spoliticizzato, autonomo, con forte valenza associativa, si presenta come il sindacato degli iscritti, fortemente orientata al pragmatismo e alla contrattazione aziendale. Si colloca in una tipologia di sindacalismo negoziale, centrato sulla contrattazione e rigorosamente autonomo, almeno nei principi, dai partiti politici.

Le due concezioni sindacali si riflettono conseguentemente sul rapporto formazione – organizzazione, rapporto che, come si ricordava più sopra, è basato in questa fase su una gestione fortemente accentrata. Dovendo ricostruire l'organizzazione sindacale, l'urgenza è costituire una classe dirigente. Il quadro di base possiede una formazione solo politico ideologica, con scarsa preparazione contrattuale, pronta solo a compiti esecutivi.

Entrambe le Confederazioni ne sono consapevoli.

I dirigenti della Cgil ripetutamente sollecitano la diffusione di corsi di formazione, la costituzione di una Scuola sindacale centrale, ma nei fatti questo avverrà solo nel 1966. I quadri provengono dalle lotte antifasciste e partigiane, il modello di militanza diventa modello educativo sindacale quale “militanza di organizzazione”. La milizia di partito costituisce in origine il principale fattore formativo. Il criterio che rimarrà costantemente, che ispira i processi di formazione e composizione dei gruppi dirigenti, è il grado di impegno militante nelle iniziative, nelle lotte nonché nella vita quotidiana del sindacato (Cerretti, Roscani, 1988). La politicità dell’impianto della formazione in Cgil rimarrà nel tempo uno dei tratti peculiari.

Per la Cisl, il problema è duplice: selezionare e costituire tutto il gruppo dirigente e diffondere la propria concezione sindacale dei rapporti sindacali in una moderna società industriale. Già nel 1951 viene fondato il Centro Studi a Firenze, operante ancora oggi. Il massiccio investimento nell’attività formativa configura la formazione come uno degli assi portanti della Confederazione. In questa fase diventa momento di reclutamento, selezione e formazione dei dirigenti, seguendo quella logica del sistema che abbiamo visto nel capitolo precedente.

### 3.2 Dalla centralizzazione alla contrattazione articolata negli anni del miracolo economico (1951 –1973)

Sono in Italia gli anni del boom economico, di un’espansione senza precedenti, teatro di grandi lotte sindacali sul terreno economico–rivendicativo sia nelle fabbriche private sia nelle aziende a partecipazione statale. Nella strategia Cisl si colloca la creazione delle Sezioni Sindacali Aziendali, come primo passo per una contrattazione sempre più articolata.

Nel 1955 l’elezione per il rinnovo delle commissioni interne alla Fiat attribuisce la maggioranza relativa alla Cisl. La sconfitta porta la Cgil a ridefinire la propria azione, spostando l’asse anche su una dimensione aziendale e di decentramento organizzativo.

Con la crescita dell’organizzazione e dell’articolazione contrattuale cresce l’esigenza di formazione. Il Centro Studi della Cisl diventa ancor più

strategico. Nella Cgil, dopo la crisi del 1955, si affronta la necessità di formare propri quadri interni per gestire le lotte articolate e la contrattazione aziendale di categoria. Dall'inaugurazione della scuola nazionale ad Ariccia, nel novembre 1966, la formazione riceverà lo slancio e la diffusione tanto auspicata dai dirigenti Cgil.

Nel frattempo, già dopo i fatti d'Ungheria, la Cgil supera definitivamente la concezione del sindacato come "cinghia di trasmissione". Verso la fine degli anni Sessanta si stavano ricreando condizioni favorevoli ad una nuova coesione unitaria. E' nello stesso periodo che prende avvio l'intensa stagione di lotte dei lavoratori dell'industria, culminata nel cosiddetto *autunno caldo*. La contestazione studentesca del '68 si salda con il movimento operaio assumendo una forte ideologizzazione in senso marxista e rivoluzionario. La contestazione interessa soprattutto le fabbriche. Nell'autunno 1969 quasi un milione e mezzo di lavoratori dell'industria scendono in sciopero per i contratti e le riforme.

Nelle aziende si formano i Consigli di fabbrica unitari e aperti ai non iscritti, che soppiantano le vecchie Commissioni interne.

Il 1970 è l'anno in cui per la prima volta, dopo la scissione del 1948, la festa del primo maggio viene celebrata unitariamente dalle confederazioni sindacali. E' anche l'anno in cui entra in vigore la legge 300, nota come Statuto dei Lavoratori.

### 3.3 L'unità sindacale e la successiva rottura (1972 – 1984)

Dopo il periodo del '68, nel 1972 nasce ufficialmente la Federazione unitaria Cgil-Cisl-Uil. Nasce con evidenti limiti, uno di prospettiva non totalmente condivisa, un altro per la permanenza delle "correnti" di partito all'interno di Cgil e Uil. Il contesto economico e politico vive un periodo difficile e drammatico. Il sistema economico per la recessione economica e la crisi energetica. Il sistema politico vede entrare il PCI nell'area di governo.

L'esperienza federativa ha un vero e proprio spartiacque nel febbraio 1978 all'Assemblea dell'Eur, definita assemblea della "svolta". E' importante comprendere questo passaggio, perché le divergenze tra Cgil e Cisl

mettono in luce ancora una volta le due concezioni sindacali differenti, e spiegano le stesse divisioni odierne.

Dopo l'egualitarismo che aveva caratterizzato le lotte e le conquiste, il ruolo del sindacato si è rafforzato, ma le relazioni sindacali restano "dissociate", la conflittualità diventa permanente, con frequenti dissociazioni anche all'interno, tra Consigli di fabbrica e rappresentanze sindacali. L'azione per le riforme, casa, fisco, scuola, trasporti e sanità, ha un carattere eccessivamente vertenziale, inadeguato per materie che richiedono programmazione complessa degli obiettivi. L'Assemblea dei Consigli generali e dei delegati è riunita a Roma per una "svolta di politica economica e di sviluppo civile e democratico", basata su una strategia di moderazione salariale e di rilancio degli investimenti per fronteggiare la disoccupazione. La svolta dell'Eur viene sottoposta a differenti letture.

La Cisl interpreta la svolta come apertura alla partecipazione autonoma del sindacato ai processi di programmazione e ristrutturazione.

La Cgil dà un'interpretazione moderata, come sostegno all'ingresso del Pci nel governo. Quando il Pci rinuncia al compromesso storico e decide di tornare all'opposizione, riemerge l'anima contestatrice della Cgil. Il risultato è l'immobilismo, una situazione bloccata che impedisce di leggere il presente, di coglierne i mutamenti. A proposito della vicenda scrive Turone (1992): « Luciano Lama (il segretario generale della Cgil) si sarebbe dovuto trasformare da principale sostenitore della linea Eur in assertore della strategia opposta. Da grande moderatore in suscitatore di grandi proteste. Cercò di mantenere viceversa una posizione il più possibile coerente, anche a costo di screzi col proprio partito».

Nel 1980 alla Fiat di Torino, di fronte ad una forte crisi di ristrutturazione aziendale, ha luogo un'azione di blocco della produzione. Dopo ben trentacinque giorni di sciopero, quadri e tecnici, ma anche operai, sfilano silenziosi per le vie di Torino in quarantamila chiedendo di tornare a lavorare. Questa vicenda segna una grave sconfitta per il sindacato.

Nel 1984 si assiste alla rottura dell'unità sindacale. Di fronte ad una grave crisi economica, con un tasso di inflazione a due cifre, viene firmato nel

1983 un accordo di concertazione tra governo, imprese e sindacati di contenimento del costo del lavoro agendo sulla scala mobile e sulla leva fiscale. Il 14 febbraio 1984 con il “patto di san Valentino” si firma un secondo accordo di taglio della scala mobile, ma la Cgil ritira in ultima istanza la firma, facendo prevalere il legame con il Pci. Il governo Craxi vara comunque il provvedimento. La rottura diviene inevitabile e la Federazione unitaria si scioglie.

Come si delinea il rapporto formazione organizzazione in questa esperienza organizzativa? Dal centralismo, organizzativo e contrattuale, ci si muove verso un decentramento sia verso le strutture periferiche orizzontali ma soprattutto verticali. La formazione che viene svolta è intrapresa in gran parte dalle categorie industriali, metalmeccanici, chimici, tessili, orientata a sviluppare saperi per la gestione delle conquiste contrattuali e consapevolezza rispetto al ruolo di delegato di fabbrica. In questo periodo si sviluppa altresì l’esperienza delle 150 ore, il recupero dell’obbligo scolastico per i lavoratori. Attraverso questa esperienza di collaborazione fra sindacato, studenti e parte del mondo accademico vicino al movimento operaio, c’è un travaso positivo di esperienze nella formazione per adulti che costituirà una ricchezza per il futuro della formazione sindacale.

Ma se il modello della formazione di base rimane stabile, l’attuazione ed applicazione concreta è variabile nel tempo e nello spazio.

Nel tempo perché anche la formazione risentirà delle divisioni interne della Federazione unitaria, non riuscendo a trovare una collocazione chiara e precisa.

Nello spazio perché interesserà solo alcune aree del paese. Mentre nelle regioni industriali del Nord troverà un suo consolidamento, soprattutto con la FLM Federazione Lavoratori Metalmeccanici, in altre aree del paese andrà declinando fino a scomparire. Iori, responsabile della Formazione Nazionale della FLM, in un convegno nazionale Cgil su “Politica dei quadri e formazione sindacale” tenutosi ad Ariccia nel 1978 dice in un suo intervento: *«Il sindacato è diventato grande, forte e potente ma, forse, all’interno, la sua struttura è molto fragile»*.

### 3.4 Lo sviluppo e l'evoluzione nei mutamenti nazionali ed internazionali (1985 – 2005)

Dopo la rottura dell'unità sindacale, le due Confederazioni ridefiniscono le proprie linee strategiche, e la funzione formativa riacquista una sua rilevanza, con contenuti e modalità diversi rispetto ai primi anni Cinquanta, ma soprattutto con una pluralità di centri erogatori diffusi sul territorio.

La formazione viene diffusamente rilanciata, sia nelle categorie che a livello decentrato, con la volontà di arrivare a definire un sistema formativo che fissi ambiti e livelli di intervento. Si caratterizza per la volontà di aprirsi all'esterno, di investire sulle persone, di unire la formazione alla politica dei quadri, nella logica dell'azione organizzativa vista nel secondo capitolo. La Cisl riprende a pieno ritmo legando formazione e organizzazione, con un orientamento continuo all'innovazione. La Cgil, pur avendo chiara la direzione strategica, è più discontinua, alternando iniziative rilevanti a scelte di modifica del percorso che incidono negativamente sull'azione organizzativa. Il periodo che va dal 1985 ad oggi è un periodo di cambiamenti repentini, di sconvolgimenti epocali, di mutamenti inimmaginabili all'inizio del secondo dopoguerra. L'obiettivo del capitolo non è analizzare come il sindacato ha modificato la propria azione, ma è utile ricordare alcuni eventi significativi: caduta del muro di Berlino, nascita dell'Unione Europea, sconvolgimento del panorama politico italiano, federalismo e globalizzazione sono solo alcuni di una lunga serie. Tutto questo ha dei riflessi pesanti sull'organizzazione sindacale. Gli anni novanta si caratterizzano per le relazioni industriali basate sulla concertazione, sull'individuazione di regole nuove per la rappresentanza e la contrattazione. Gli esperti definiscono l'attuale fase delle relazioni industriali come neocorporativismo, che nel modello italiano si può definire neocorporativismo instabile, per la tradizione antagonista ma per i rapporti cooperativi che poi si sviluppano nella prassi.

Dal 1993 ad oggi, le tappe che hanno contraddistinto le relazioni industriali a livello centrale sono numerose. L'accordo del luglio 1993 sulla politica dei redditi rappresenta l'avvio di questa fase, che vede succedersi nell'ordine la

riforma del sistema pensionistico del 1995, il Patto per il lavoro del 1996, il Patto per l'Italia del 2002 (non sottoscritto dalla Cgil).

Nei due prossimi capitoli vedremo più da vicino i due sistemi formativi, la loro evoluzione, la loro funzione oggi, anche attraverso esperienze dirette dei responsabili della formazione.

#### **4. Formazione e organizzazione nella CGIL**

---

Nel capitolo precedente abbiamo visto come la formazione è stata interpretata nelle diverse fasi storiche dal sindacalismo italiano. Si rileva con chiarezza come le concezioni sindacali abbiano influito sulla sua evoluzione che ora vedremo più nel dettaglio, riferita a ciascuna Confederazione.

Accostandoci all'esperienza Cgil dobbiamo tenere presenti gli orientamenti della cultura marxista verso il sindacato, perché è l'ascendenza teorica dominante nella visione della Cgil (Cella e Manghi, 1969). Il sindacato è soprattutto strumento, è funzionale nei confronti della classe operaia, e quindi del partito. Ma la concezione di classe della Confederazione tende ad abbracciare non solo la classe operaia, ma tutti i lavoratori dipendenti, ed in questo coagula un vastissimo ventaglio di forze, al di là della tradizione ideologica marxista. L'obiettivo è far maturare una coscienza di classe, c'è il rifiuto di una rappresentanza circoscritta di interessi categoriali, è questo che caratterizza la vocazione politica. C'è un rifiuto del modello unionista, il sindacato non è un'associazione, non può attenersi ad un pragmatismo spinto nell'azione, cerca di unificare nell'azione tutti i lavoratori, è tenuto a giudicare il sistema politico e ad intervenire.

È interessante notare che il modello unionista non è rifiutato in sé, ma ricomprende al suo interno anche parte di questa concezione, che viene superata al livello della qualità politica.

L'analisi di Cella e Manghi fornisce la chiave per comprendere perché la formazione dei quadri è stata di scarsa rilevanza nei due decenni seguiti alla ricostituzione del sindacato: essendo la Cgil emanazione di una realtà più ampia, con l'ambizione di trascendere l'azione sindacale per affrontare piani sempre più generali, non può ripiegarsi al proprio interno per ricercare soluzioni associative interne, ma è sempre orientata verso la più ampia e generale realtà di classe, di impegno militante nelle iniziative, nelle lotte, nella vita quotidiana del sindacato.

#### 4.1 L'evoluzione storica

Una ricostruzione storica dell'evoluzione dell'attività formativa in C.G.I.L. non è impresa facile, data l'esiguità delle fonti disponibili, la mancanza di ricerche quantitative e qualitative, di approfondimenti metodologici (Susi, 1994)

Il lavoro più sistematizzato è stato compiuto da Cerretti e Roscani (1988).

L'organizzazione ha sempre avuto nella storia della Cgil un peso significativo, tesi confermata dal rilevante potere dei segretari confederali che hanno diretto il settore organizzazione. Ma il modo di lavorare si è sempre risolto in una pratica quotidiana. L'organizzazione era forte perché poggiava sull'inestimabile risorsa di una militanza e di una dirigenza politicamente motivate, con spirito "missionario" legato a disciplina e tradizione, nella Cgil si specchiava la tradizione comunista e socialista (Accornero, 1992).

La dirigenza sindacale è stata formata prevalentemente da quadri di partito, molto spesso i dirigenti avevano fruito di una formazione politica prima che sindacale. Abbiamo tra i protagonisti dello sviluppo della Cgil un buon numero di dirigenti di sicura fede comunista, con una preparazione tipicamente politica, e teoricamente ambivalenti, in quanto univano a preoccupazioni sindacali inerenti il loro ruolo, preoccupazioni che trascendevano il sindacato (Cella, Manghi, 1969). Dai documenti si denota come già durante gli anni Cinquanta era andata maturando l'esigenza di una formazione autonoma dei quadri. La sconfitta delle elezioni alla Fiat nel 1955 fece riflettere sul fatto che fino ad allora formazione e politica dei quadri fossero delegate ai partiti politici della sinistra (Cerretti, Roscani, 1988).

In questa fase è presente un assetto "binario" della formazione, che non è configurabile come sistema formativo, poiché manca la capacità di pianificazione e progettazione formativa. Da un lato c'è una formazione e composizione del gruppo dirigente che s'intreccia con quella espressa all'interno del movimento operaio organizzato nei partiti. Dall'altro un fenomeno di autoformazione "sul lavoro".

E' interessante l'analisi di Susi sulla demarcazione fra cultura interna e cultura esterna. In una prima fase, collocabile fino alla fine degli anni sessanta, si privilegia l'autosufficienza culturale, nel senso che i quadri di elevata responsabilità formano i nuovi quadri, con un processo *top down*. La crescita dell'organizzazione sindacale, l'ingresso di nuove leve imporrà alla Cgil una decisione urgente

Sarà solo il Congresso di Bologna nel 1965 ad assumere la decisione di costruire una scuola sindacale. Dopo numerosi auspici, nel 1967 apre la Scuola sindacale di Ariccia. Nell'analisi dell'attività della scuola è necessario tener conto del processo con cui la Cgil ha progressivamente abbandonato la concezione tradizionale del sindacato come "cinghia di trasmissione", pur mantenendo l'idea del sindacato di classe. La conseguenza è che viene data preminenza ai contenuti politici della formazione, ai riferimenti ideali della militanza sindacale piuttosto che a quelli professionali.

Tre sono i campi di intervento dei corsi che si svolgono ad Ariccia:

- storico, con l'obiettivo di sviluppare identità e appartenenza
- politico – economico, con l'obiettivo di fornire saperi sulle politiche economiche e delle riforme e il ruolo della Cgil
- analisi dell'organizzazione del lavoro e della contrattazione.

I destinatari dei corsi sono quadri di base o intermedi.

Per alcuni anni la scuola esercita una funzione di "supplenza" dell'attività formativa di molte categorie industriali e di Camere del Lavoro. Ariccia nasce anche come strumento per una diffusione dei corsi a livello decentrato. Dalla metà degli anni Settanta nascono centri periferici in diverse regioni, ma avranno vita breve. Ma i destinatari, sia in periferia che al Centro Studi, sono sempre quadri di base o intermedi. I quadri medio-alti e i dirigenti sono esclusi dai processi formativi, anzi si autoescludono, ritenendo sufficiente la formazione "informale", il confronto nelle sedi decisionali.

La difficoltà di organizzare l'attività formativa integrandola con l'azione organizzativa nel suo complesso, porta a continui e ripetuti mutamenti.

Nella realtà concreta dello sviluppo storico della formazione sono sostanzialmente mancate due dimensioni, due fasi del processo essenziali per saldare il rapporto formazione e organizzazione, l'analisi dei bisogni e la verifica delle ricadute sull'organizzazione. La visione della formazione è ancora vista come sostegno al cambiamento di linea (Susi, 1994).

Nel 1990 il Centro Studi di Ariccia chiude per motivi finanziari ma anche per "mancanza di domanda", dichiara il direttore dell'Istituto Superiore di Formazione della Cgil, già vicedirettore del Centro (Intv5).

Il Centro aveva nel tempo perduto il rapporto con le strutture periferiche, al punto che l'anno precedente la chiusura, nel 1989, la Cgil decide di riportare la funzione formazione all'interno dell'organizzazione, creando un Ufficio Formazione dipendente dal Dipartimento Organizzativo. Si vuole così rilanciare la formazione, riattivando la domanda in stretta connessione con le strutture già operanti sul territorio (le maggiori sono le categorie dei settori metalmeccanici, chimici, la Cgil Regionale Lombardia) e con tutti i responsabili organizzativi (organizzatori) della Confederazione a livello regionale.

Nelle tesi congressuali del XII Congresso della Cgil, svoltosi a Rimini nel 1991, nel capitolo dedicato alla politica organizzativa, parlando di politica dei quadri e formazione si dice: *"Va decisamente superata la logica prevalente che ha presieduto finora alla politica dei quadri in Cgil: quella delle componenti. E' necessario prendere atto che l'attività della Cgil si esplica attraverso un'articolazione e una differenziazione di funzioni, le quali rispondono a logiche organizzative diverse. E' urgente ridefinire regole sulla politica dei quadri che rispondano a queste diverse logiche organizzative.*

*Il congresso si propone di rafforzare il ruolo della formazione nella valorizzazione delle risorse umane e nel raggiungimento degli obiettivi culturali, politici, organizzativi della Cgil."* (tesi n. 29, 5.1-5.2). Nello stesso documento si individua un progetto concreto che rimette in discussione lo stesso Ufficio Formazione creato due anni prima, cioè la costituzione di un Istituto superiore di studi e formazione. Il progetto *"intende ridefinire e rafforzare la capacità di progettazione e verifica del Centro confederale. ...il*

*circuito formazione-ricerca-azione deve diventare uno stile di lavoro permanente dell'organizzazione. Tali ipotesi richiamano a un dispositivo a rete, fortemente interrelato con l'esterno, molto decentrato e insieme capace di far comunicare esperienze plurime e di assicurarne una ispirazione unitaria" (tesi n.29, 5.2)*

L'Ufficio Formazione, nel rilanciare l'attività, punta a innovare l'azione formativa con un'apertura al mondo della cultura esterna, nella consapevolezza che la complessità della società contemporanea in continua trasformazione richiede una crescita dei saperi dentro l'organizzazione. La conseguenza diretta è la stipula di convenzioni con cinque università italiane ed esperti esterni al sindacato. Il limite dell'iniziativa si manifesta ben presto nell'affidamento quasi totale agli esperti che crea totale dipendenza, impossibilità di progettare insieme ai docenti rispetto agli obiettivi formativi e didattici richiesti dall'Ufficio Formazione, di valutare i risultati e riprogettare con modifiche alla didattica. Stanti queste difficoltà, il progetto già delineato nelle tesi congressuali, si realizza nel 1994 con la nascita dell'ISF – Istituto Superiore di Formazione.

#### 4.2 L'attuale sistema formativo: il livello nazionale

Attualmente il sistema formativo della Cgil si struttura attorno all'Istituto Superiore di Formazione (ISF), inglobando nello stesso anche la formazione professionale. La responsabilità politica della formazione rimane in capo al Dipartimento Organizzazione della Cgil che interloquisce con l'ISF affidando ad esso tutta la responsabilità progettuale e gestionale dell'attività. L'ISF (Intv5) ha una struttura molto snella composta da tre esperti in discipline pedagogiche, un esiguo numero di impiegati e una serie di collaboratori. Concretamente svolge un'attività di consulenza e progettazione per tutte le strutture centrali o periferiche della Confederazione, sia categoriali che territoriali. La funzione caratteristica dell'ISF è una funzione di supporto, che interviene su domanda. Per questo l'ISF non ha sedi periferiche.

Il primo lavoro che ha interessato l'Istituto è stato un progetto speciale commissionato dalla Cgil nazionale di formazione per R.s.u., Rappresentanti sindacali unitari, che ha coinvolto migliaia di delegati formati da centinaia di formatori appositamente preparati dall'ISF.

Nel biennio 2000 - 2001 gli interventi formativi si sono focalizzati su cinque aree tematiche:

- innovazione e rappresentanza nel lavoro tradizionale
- i nuovi lavori
- la dimensione territoriale
- formazione e informazione
- la tutela individuale e collettiva.

L'attività che sta caratterizzando attualmente l'ISF, proprio perché Istituto Superiore, è un progetto di alta formazione destinata a quadri e dirigenti sindacali, voluto dalla Cgil nazionale, un Master che consente il conseguimento di un titolo d'indirizzo storico sociale o d'indirizzo economico giuridico. Il Master rappresenta un'innovazione rispetto all'esperienza già avviata dall'Ufficio Formazione con le università, un punto di mediazione tra quello che era il Centro Studi di Ariccia e la collaborazione con le università. Qui la progettazione è gestita in autonomia ma avvalendosi della collaborazione in fase di erogazione di docenti di alto profilo. Il Master, che viene proposto a tutte le strutture della Cgil, consta di un'unità tematica, di 4 moduli residenziali di tre giornate ciascuno e di un'unità specialistica, svolta o concordata con la Cgil nazionale o dalle singole strutture interessate al Master, di tre moduli residenziali di tre giornate ciascuno.

I Master sono organizzati, progettati ed erogati dall'ISF in piena collaborazione con la struttura committente. Finora si sono realizzate iniziative con la Cgil Veneto, Emilia Romagna, Campania, con le Cgil di categoria, edili, lavoratori della comunicazione e con il Nidil, la struttura sindacale che si occupa dei lavoratori atipici.

Nel Master di indirizzo storico sociale l'unità tematica ha come contenuto lo Stato di diritto, nell'indirizzo economico giuridico il contenuto riguarda il lavoro, il mercato, le tutele. L'unità specialistica, nel caso del Master per la

Cgil Veneto, nel biennio 2003/2004 ha affrontato il tema dei diritti e della contrattazione. Nel Master per il sindacato lavoratori della comunicazione, l'unità specialistica si è concentrata su innovazione e contrattazione nell'area della comunicazione.

I destinatari dei Master sono giovani funzionari sindacali, ai quali si propone un approfondimento sui contenuti definiti attraverso una riflessione con l'ausilio di esperti e uno studio individuale. Propone quindi percorsi formativi che collegano l'acquisizione dei "fondamenti" culturali, di conoscenza e di indirizzo per il lavoro sindacale con il sapere necessario alle esigenze connesse con il contesto sociale in cui ci si trova ad operare. Il conseguimento dei titoli si realizza mediante un sistema di crediti formativi corrispondenti alle diverse fasi di lavoro, e soggetti alla validazione da parte dell'ISF. I partecipanti sono dotati di un Libretto personale che documenta il loro percorso e i crediti acquisiti.

Ciò che sta emergendo dall'esperienza dei dieci anni di ISF è la mancanza di coordinamento e integrazione con le strutture periferiche e con i formatori presenti nell'organizzazione, a livello territoriale confederale o categoriale. Nelle tesi congressuali del 1991, sopra riportate, si auspicava un lavoro a rete, decentrato ma "capace di far comunicare esperienze plurime".

La Segreteria Nazionale della Cgil, per cercare di porvi rimedio, ha da poco ripristinato un ufficio formazione interno con una risorsa dedicata. Essendo l'iniziativa molto recente, non si è in grado di valutarne gli effetti.

#### 4.3 L'attuale sistema formativo: il livello decentrato

Nella ricerca di Curcio (2002) manca l'accento ai livelli periferici, che credo sia importante sottolineare, nella consapevolezza che si tratta di una realtà estremamente varia e complessa. Analizzerò in breve due livelli della formazione presenti in Lombardia, la struttura regionale e la Camera del Lavoro Metropolitana di Milano.

In Cgil Lombardia (Intv4) esiste un ufficio formazione in staff alla segreteria organizzativa. L'ufficio formazione si occupa sia di formazione sindacale che di formazione per gli operatori dei servizi offerti dal sindacato, con due

figure distinte di responsabili. La responsabile della formazione sindacale, opera in stretto legame con il referente politico della Segreteria organizzativa. Lo staff dell'ufficio è composto da una collaboratrice esterna stabile oltre ad un numero di collaborazioni esterne consolidate negli anni che intervengono su tematiche specifiche.

La presenza di una funzione formativa nei comprensori o nelle categorie del territorio della Lombardia si presenta molto variegata. In tutte le realtà è presente un referente politico con delega per la formazione, ma lo sforzo anche finanziario che richiede la funzione formativa non consente una presenza reale stabile. Questa situazione comporta da parte dell'ufficio regionale l'esercizio di un ruolo di supplenza, accanto ad un tentativo di coordinamento dell'esistente, compito specifico che dovrebbe assolvere il livello regionale. I formatori effettivamente operanti in Lombardia, compresi anche quelli che lavorano in categoria o che svolgono parzialmente questa attività, possono essere quantificati tra dieci e quindici. Data questa situazione, diventa difficile stabilire dei criteri di selezione per formatori, non c'è una strategia uniforme, né tra le categorie né nelle Camere del lavoro. Spesso il ruolo di formatore viene acquisito per affiancamento o in autoformazione con un tutoraggio.

Annualmente è stabilito un budget per l'ufficio, con stanziamenti aggiuntivi in caso di progetti speciali. Le spese di progettazione e di erogazione corsi sono a carico della Cgil Lombardia, mentre le spese di residenzialità sono a carico di chi organizza il corso, categoria o comprensorio. La formazione viene considerata come uno strumento, ma nel contempo anche un'opportunità sia per la persona che ne è destinataria che per l'organizzazione stessa.

Con l'Istituto Superiore di Formazione non c'è rapporto organico, viene visto come un'agenzia formativa che "vende" prodotti: ciò potrebbe creare ampie discriminazioni tra territori, in un rapporto di proporzionalità diretta tra disponibilità finanziaria e formazione erogabile.

Secondo la responsabile dell'ufficio, un elemento di qualità della formazione in Lombardia è la volontà di aprirsi all'esterno, di lasciarsi contaminare. E'

legata a quest'idea l'apertura al mondo accademico sia come collaborazione di esperti nei percorsi formativi che la possibilità offerta agli studenti di effettuare tirocini presso l'ufficio formazione.

Un nodo critico è la disomogeneità, il cui superamento diventa priorità per i prossimi anni, in un'ottica di sistema a rete. Su questa linea si pone la dirigenza politica della Cgil Lombardia. Nello scorso mese di maggio, aprendo l'Assemblea Organizzativa regionale, il segretario organizzativo, partendo da un concetto di organizzazione capace di apprendere, ha dedicato ampio spazio al ruolo della formazione intesa come leva strategica, come strumento non episodico per costruire un'organizzazione più consapevole. Le proposte che sono scaturite e che diventano priorità per la Cgil Lombardia sono:

- Legare i percorsi formativi alla selezione e al reclutamento dei gruppi dirigenti e degli apparati.
- Costituire un coordinamento regionale per la formazione sindacale.
- Riprecisare il ruolo della formazione nazionale, poco integrata con il livello regionale, riconsiderando nel frattempo ruolo e funzioni dell'Istituto Superiore di Formazione.

Mi soffermo ora nell'analisi di come a livello di comprensorio, di Camera del Lavoro, si considera la formazione (Intv1). L'ufficio formazione opera a Milano ininterrottamente da oltre vent'anni, quando partì il primo corso di formazione per formatori, che ha consentito di realizzare una "rete" di formatori confederali e di categoria. Obiettivo dell'ufficio formazione è predisporre interventi formativi, che consentano di comprendere il significato e di rafforzare la motivazione del "fare sindacato" nella Cgil, e fornire ed accrescere conoscenze e competenze necessarie al lavoro sindacale per comprendere e governare i processi in atto.

Il responsabile dell'ufficio è in staff alla Segreteria Organizzativa. La Camera del Lavoro ha strutturato in modo chiaro ed incisivo la funzione formativa, con la redazione di un progetto di formazione. Tale progetto individua dettagliatamente il ruolo e gli obiettivi della formazione, le finalità e i criteri, la struttura interna ed integrata.

L'ufficio formazione ha a disposizione per la propria attività il Centro di Cultura e Formazione Sindacale "Luciano Lama", all'interno della sede della Società Umanitaria.

La formazione è considerata strumento a disposizione dell'organizzazione per accrescere le conoscenze, competenze e capacità di quadri sindacali di ogni livello e funzione, dentro la logica dell'azione organizzativa, della formazione intesa come processo integrato con gli altri processi organizzativi. La formazione è altresì indirizzata a chi opera nei servizi.

L'ufficio ha compiti di programmazione, progettazione e organizzazione delle attività confederali e si avvale di uno staff composto da formatori di categoria che intervengono su progetti. Al fine di potenziare e razionalizzare gli interventi formativi, opera una Consulta che ha il compito di individuare e proporre percorsi formativi integrati. Le richieste di intervento formativo da parte delle categorie o dei servizi crescono costantemente, sia come partecipazione ai corsi confederali, sia nella consulenza e assistenza nella progettazione e gestione di iniziative specifiche. Questa crescita conduce indirettamente a ricercare soluzioni di integrazione che coinvolgono tutto il sistema organizzativo, con benefici complessivi. La logica dell'intervento formativo considera sempre anche il contesto che origina il bisogno e le ricadute organizzative che ne conseguono. La qualità globale della formazione è accresciuta dall'utilizzo di un archivio informatico di tutti i corsisti, che può essere utilizzata per seguire i percorsi di sviluppo professionale dei propri quadri.

Le aree di intervento dell'ufficio formazione sono:

- area "prima formazione" per neo delegati
- area "comunicazione" per delegati, quadri e dirigenti
- area "cultura e politica organizzativa" per delegati, quadri e dirigenti
- area "competenze professionali e di mestiere" per delegati, quadri, dirigenti e impiegati tecnici
- area "aggiornamento e formazione formatori"

A livello milanese nel 2004 si è realizzata un'esperienza interessante di formazione unitaria sul tema della responsabilità sociale d'impresa, che ha

coinvolto gli uffici formazione territoriali di CGIL - CISL - UIL , con l'obiettivo di promuovere la sperimentazione di progetti condivisi tra aziende e sindacato nel territorio milanese.

Al termine di questo ampio panorama che dal livello nazionale è sceso al livello regionale e poi comprensoriale, una prima considerazione è la grande varietà e disomogeneità che contraddistingue i tre livelli di intervento della Cgil, sia in termini di progetto, di modalità e di contenuti. Il fattore critico di successo, da osservatore esterno, mi pare sia la continuità nel tempo, l'esperienza e l'attenzione continua al processo che permette un'azione efficace.

Va specificato che, nel panorama Cgil, un ruolo importante di studio e ricerca lo svolge l'IRES – Istituto di Ricerche Economiche e Sociali, che è strutturato con livelli regionali, ma nelle interviste effettuate non si sono manifestati rapporti organici tra la formazione e l'Istituto.

Chiudo questo capitolo con alcune considerazioni di un formatore CGIL, che rimette in gioco l'elemento della marginalità formativa, dei rischi a cui si può andare incontro. Amedeo (2003) riportando la sua esperienza trentennale di formatore nella categoria dei metalmeccanici, prima FLM unitaria, poi FIOM CGIL, e nella Cgil Lombardia, scrive: *“penso che tutte le categorie, almeno a livello regionale, e la Cgil, in ogni comprensorio, dovrebbero avere un'incaricata o un incaricato per la formazione sindacale. Siamo in pochi, oggi, a pensarla così, la tendenza prevalente è di delegare la formazione ad agenzie esterne o, più frequentemente, fare a meno di questa attività”*. Dopo una sintetica ma chiara analisi degli ultimi dieci anni, arriva ad una conclusione: *“l'attività formativa della Cgil è tornata alla sue tradizionali marginalità ed episodicità: basti pensare che non viene neppure citata negli atti degli ultimi due Congressi”*.

## 5. Formazione e organizzazione nella Cisl

---

### 5.1 La nascita del sindacato “nuovo”

La storia della Cisl è largamente segnata dal ruolo che la formazione assume nella vita dell'organizzazione. Forte e pervasiva, oltre che costante, è in Cisl l'influenza del modello originario. Già in occasione del 1° Congresso Nazionale della Libera C.G.I.L. Giulio Pastore, nella sua Relazione quale Segretario Generale, delinea il diverso paradigma di quella che sarà, dopo pochi mesi, la Cisl. Alcuni passaggi qui riportati si riferiscono esplicitamente alla selezione e reclutamento dei dirigenti sindacali, improntata ad un diverso “costume” e un diverso “metodo”. *«Noi consideriamo canone fondamentale del “nuovo” sindacalismo un costume diverso da quello fino ad ora prevalso nel dirigente sindacale...La precedenza nella composizione dei « quadri » direttivi a uomini che all'entusiasmo e alla fede nell'avvenire dei lavoratori, uniscono dimostrate qualità tecniche, capacità, competenze e vivo senso di responsabilità.*

*Tutto ciò, evidentemente, postula la presenza, a capo dell'azione sindacale, di uomini di adeguata capacità e preparazione. Uomini, pertanto, disposti a piegarsi sui libri, ad effettuare le ricerche statistiche, ad approfondire le loro conoscenze economiche e del processo produttivo, non privi naturalmente anche della capacità di direzione delle masse, dell'entusiasmo, del mordente proprio di chi assume responsabilità direttive. Sono queste qualità che danno forza e prestigio ai “quadri” direttivi».*

E toccando successivamente il tema dei rapporti tra strutture verticali ed orizzontali, a proposito dei quadri dirigenti, dichiara: *«In campo organizzativo, grave è tuttora l'insufficienza numerica dei “quadri”. Vi è necessità che altri lavoratori abbandonino l'officina, la terra, l'impiego per venire ad ingrossare le file dei dirigenti sindacali. La Confederazione deve stimolare al massimo tale afflusso; in questi mesi un primo nucleo di giovani lavoratori è stato tratto dai luoghi di lavoro e affiancato ai nostri organizzatori presso alcune delle maggiori Unioni provinciali. Più avanti, sarà opportuno che sorgano iniziative tipo scuola, sia pure a titolo di*

*orientamento. A questo scopo, prevedendo tali esigenze, la Confederazione ha allargato i compiti del suo Ufficio Propaganda e Stampa affidando allo stesso anche la Sezione formazione dirigenti sindacali».*

A conferma del ruolo strategico attribuito alla formazione, nello Statuto, la “carta costituzionale”, nel capitolo I° , in cui si definiscono i principi e le finalità, all’articolo 3, nell’elencare i compiti della Confederazione, si inserisce la programmazione e la gestione dell’attività di formazione come insostituibile strumento di politica dei quadri. E ancora, nello Statuto, nel capitolo dedicato alle Federazioni di Categoria, anche a loro si attribuisce il compito di attuare, nell’ambito degli indirizzi e della programmazione confederale, iniziative tese a promuovere un’efficace formazione sindacale.

## 5.2 L’evoluzione storica

Nell’anno successivo alla nascita della Cisl, nel 1951, sorge a Firenze il Centro Studi, una “scuola” con strutture, dirigenti, risorse proprie, ancora oggi operante. E’ la prima e più importante struttura, che la neonata Confederazione sindacale si è data, appena consumata la scissione dalla Cgil. Pastore avverte da subito l’urgenza di dare al sindacato un solido spessore culturale e teorico, per essere all’altezza dei cambiamenti del quadro economico, sociale e politico da affrontare con strategie innovative e moderne che le tradizionali culture sindacali, egemoni fino ad allora nel movimento operaio, non sembravano più in grado di fornire (Bianchi, 1995). La formazione in questa prima fase ha una gestione fortemente centralizzata e caratterizzata da un modello formativo di stampo tradizionale, di imitazione della struttura accademica. La funzione della formazione è di selezione, una selezione “severa”, come richiede lo stesso Pastore in una lettera indirizzata ai dirigenti Cisl. Requisiti sono l’onestà, la rettitudine, la sensibilità rispetto ai problemi dei lavoratori, lo spirito di sacrificio e di dedizione, la capacità di adattamento a qualsiasi lavoro nell’organizzazione, il senso di responsabilità, la conoscenza dell’ambiente di lavoro e l’attitudine all’attivismo e al proselitismo sindacale.

Compito della formazione è creare una dirigenza in grado di perseguire una nuova politica del sindacato e contemporaneamente sviluppare in essa un'attitudine antidogmatica e pragmatica. Le ricadute sull'organizzazione sono orientate al suo rafforzamento, all'affermazione di una propria identità politica. Un ruolo non subordinato al potere politico, caratterizzato da un'autonomia oltre che politica anche culturale. Questa *mission* resterà tale fino all'inizio degli anni Sessanta. Un compito di elevata responsabilità, la costruzione di un sindacato inedito rispetto alla tradizione sindacale italiana, alternativo alla Cgil, in grado di porsi come interlocutore credibile e propositivo verso lo Stato e il sistema politico, capace di confrontarsi sul terreno dello sviluppo economico e sociale, dell'industrializzazione, degli effetti sulle condizioni di lavoro, a partire dal luogo di lavoro, dalla contrattazione. Questo è l'altro elemento caratterizzante l'azione della Cisl, l'azione contrattuale.

Nel "biennio pionieristico" 1951-1953 l'attività formativa dovette legittimarsi, conquistare diritto di cittadinanza (Zaninelli, 1988), vincere resistenze non facili, più esterne che interne. Vinta ogni resistenza interna, seguì, fino al 1955, il periodo di consolidamento interno, con la chiara definizione di un sistema formativo: un luogo fisico dove realizzare una vera e propria università del lavoro, un consolidato staff di studiosi e formatori Cisl, una rete di relazioni con il mondo universitario. Alla base del sistema vi era l'idea che un'esperienza sindacale moderna dovesse basarsi sulla "qualità" delle sue risorse umane. Tutto era funzionale all'opera di costruzione umana, di crescita personale degli uomini Cisl (Bianchi, 1995).

Dall'analisi di un documento dell'Ufficio Studi e formazione della Confederazione del 1956, emergono tre linee direttrici per gli obiettivi della formazione:

- preparazione dei dirigenti
- miglioramento della capacità e sensibilizzazione politico sindacale dei quadri
- formazione di base diffusa.

Questi tre ambiti di intervento verranno mantenuti nel tempo fino ad oggi, pur nell'evoluzione delle metodologie didattiche e dei contenuti.

La preparazione dei dirigenti avveniva attraverso settimane di studio, riservate alla sola dirigenza politica, centrale e periferica, della durata di cinque giorni, organizzate ogni estate, finalizzate alla riflessione culturale e insieme al chiarimento strategico ed operativo della dirigenza stessa. I contenuti erano poi ripresi e diffusi a tutti i livelli periferici della Cisl, consigli generali delle unioni, direttivi provinciali delle federazioni. L'intera organizzazione era chiamata ad apprendere e mutare in una logica di formazione continua (Bianchi, 1995).

Senza un forte investimento in formazione molto probabilmente idee forza come quelle relative all'autonomia o al decentramento contrattuale, difficilmente si sarebbero potute affermare; o perlomeno con molta più fatica avrebbero conquistato il ruolo che hanno avuto nella storia del movimento sindacale italiano.

Un ruolo cruciale lo giocò il responsabile dell'ufficio studi e formazione della Cisl nazionale, il prof. Mario Romani, professore di storia economica presso l'Università Cattolica di Milano, che ricoprì l'incarico dal 1950 al 1969. Il metodo applicato era un metodo induttivo, che partiva dalle necessità operative, anche contingenti, per individuare le grandi questioni correlate, con una riflessione critica e sistematica: un metodo che appariva molto avanzato se paragonato ai sistemi di educazione degli adulti dell'epoca. Le settimane durarono fino al 1969, anno dell'autunno caldo, delle contestazioni, in cui ci fu una "divaricazione" forte tra la Cisl e i suoi intellettuali.

Nel periodo che va dalla fine degli anni Cinquanta alla metà degli anni Sessanta la contrattazione articolata diventa il centro dell'azione sindacale. La formazione viene interrogata per mettere in grado i quadri di gestire le politiche contrattuali. Si dà il via ad una diffusione capillare per formare esperti contrattualisti nei livelli decentrati, territoriali e categoriali. Nella logica dell'azione organizzativa, mutando il processo dell'azione, muta anche il processo formativo: la formazione si decentra, e si articola anche

su più livelli con l'obiettivo di favorire la formazione continua di tutto il gruppo dirigente. I livelli corrispondono a:

- *fase di accostamento*, fase in cui il lavoratore si avvicina al sindacato con la volontà di entrare a farne parte in modo attivo. Si sostanzia in un corso preliminare per corrispondenza e degli incontri diretti.
- *corso di base*, un corso quadrimestrale di primo grado rivolto ad operatori delle strutture di categoria e delle unioni territoriali.
- *fase di perfezionamento*, per chi ha frequentato il corso base è previsto un altro corso quadrimestrale con contenuti quali l'economia generale ed aziendale, metodi e tecniche salariali, diritto, sociologia.
- *corso di specializzazione*, si rivolge a chi ha già ruoli ben definiti nell'organizzazione (dirigenti di categoria, responsabili dei patronati, formatori). Corsi di questo tipo si sviluppano in gran parte per contrattualisti che operano a livello decentrato.
- *corsi di preparazione superiore* per dirigenti che hanno già maturato esperienza politico-sindacale e che vogliono approfondire la loro preparazione generale attraverso corsi di tipo post-universitario su materie quali economia, storia, diritto, sociologia.

Accanto a questa impostazione del Centro si rafforza la caratteristica «decentrata» della formazione, tale da determinare quasi un nuovo modello formativo con una configurazione differente, non solo perché non è più coordinato dalla confederazione, ma anche per le diverse impostazioni metodologiche che si vanno affermando, che vedono respingere il metodo scolastico tradizionale della trasmissione di nozioni, per basarsi più sul metodo attivo, incentrato sulla discussione nei gruppi, sul confronto delle varie esperienze e sulla elaborazione comune di sintesi e proposte. La verticalizzazione e la maggiore autonomia delle categorie aveva infatti permesso esperienze avanzate oltre che in campo contrattuale e politico, anche in quello formativo. Inoltre, nel vivo delle lotte operaie e studentesche dell'autunno caldo, la critica e la contestazione alle istituzioni pedagogiche avevano influito notevolmente nell'affermarsi di questo nuovo modo di intendere la formazione.

Le lotte dell'autunno caldo oscurano la mediazione culturale, tutto il movimento sindacale è impegnato in prima linea sui grandi temi delle riforme, della messa in discussione di tutto un sistema. Dal 1974 sarà possibile una ripresa dell'attività culturale, e quindi della formazione, in tutta l'organizzazione. Il Centro Studi rivive un ruolo simile per alcuni aspetti a quello vissuto negli anni Cinquanta, legato ad una leadership culturale innovativa.

Le priorità per la Cisl degli anni Settanta e Ottanta in ambito formativo sono:

- il rilancio politico e organizzativo del Centro Studi
- un processo di decentramento delle attività formative e culturali in periferia
- la realizzazione di un altro Centro Studi nel mezzogiorno, con compiti anche di ricerca.

Il progetto di aprire al Sud un altro Centro Studi parte con una sperimentazione a Spezzano, in Calabria, e poi con l'apertura definitiva, nel 1981, di una scuola di formazione sindacale a Taranto. La creazione di un polo culturale al Sud ha la sua ragione nella scelta strategica di porre al centro la questione meridionale, dello sviluppo del mezzogiorno, per recuperare il divario esistente dentro la Cisl anche rispetto alla funzione formativa. In effetti, si raggiungono buoni risultati, soprattutto nella formazione di dirigenti e formatori, ma alla fine degli anni Ottanta, nel quadro di iniziative di riduzione degli impegni finanziari, la Cisl decide di chiudere il Centro Studi a Taranto. Si riprogramma l'attività formativa agendo più sul lato della domanda, con l'impegno di potenziare a livello decentrato le iniziative formative: la decisione si rivela strategica perché cresce notevolmente l'attività formativa, anche con esperienze interessanti di *joint venture* fra strutture regionali per la formazione dei formatori o per la realizzazione di campi scuola.

Gli anni Novanta sono anni in cui si consolida il sistema formativo basato su un sistema duale a livello centrale, il Centro Studi e il Dipartimento, e una pluralità di centri di erogazione formativa, individuabili nelle Unioni Sindacali Regionali e nelle Federazioni di Categoria, sia regionali che nazionali.

Dentro questo sistema policentrico l'obiettivo è di creare le maggiori sinergie possibili, evitando inutili duplicazioni, di promuovere la quantità e la qualità dell'offerta formativa dei diversi centri e raccorderla a quella nazionale confederale.

### 5.3 L'attuale sistema formativo: il livello nazionale

Nel 1994 si avvia, con il XII Congresso, un processo di autoriforma mirato a realizzare, progressivamente, un decentramento dei poteri e delle funzioni, verso un modello organizzativo di tipo regionalistico, in una logica di sussidiarietà con una contemporanea riduzione delle federazioni di categoria. Dentro questo processo di cambiamento organizzativo, il rapporto tra formazione e organizzazione si muove sulla strada del rafforzamento strategico-operativo della funzione formativa confederale, favorendo il processo di decentramento.

Alle soglie del Duemila gli indirizzi politico-organizzativi per il rafforzamento della funzione formativa erano tre:

- Avviare un sistema a rete, che vedesse il Dipartimento investito di una funzione di programmazione progettuale, di innovazione metodologica e tecnologica, di sostegno, promozione e raccordo tra le strutture confederali e di categoria, riducendo al minimo la gestione diretta delle attività.
- Ricostruire una rete regionale di formatori che favorisse il decentramento organizzativo.
- Rilanciare il Centro Studi quale scuola confederale di eccellenza, rivolta prevalentemente all'aggiornamento della dirigenza, alla sperimentazione di *joint ventures* formative tra strutture confederali e categoriali, al dialogo e al rapporto con il mondo universitario, della cultura e dell'associazionismo.

Ad oggi, si può affermare che il governo della funzione formativa centrale si è consolidato attraverso una forte cooperazione e sinergia tra i due soggetti centrali e responsabilità ben individuate. Il Dipartimento formazione cura i rapporti con l'organizzazione, cioè gli altri dipartimenti confederali, gli enti e

le associazioni, le strutture verticali ed orizzontali nazionali e decentrate, l'indirizzo politico, la programmazione e la verifica dei risultati. Il Centro Studi è responsabile della gestione dei processi formativi centrali, delle innovazioni di sistema, del rapporto con le università e con altri enti e società che agiscono nell'ambito della formazione continua.

Il Centro Studi, sulla base delle indicazioni del XIV Congresso confederale del 2001, si pone come luogo di elaborazione culturale autonoma e originale, che i fondatori della CISL gli assegnarono. Quindi oggi è luogo di studio e, al contempo, nodo della rete di collegamenti e di collaborazioni con enti di ricerca e università nelle quali operano studiosi che condividono o convergono sull'ispirazione culturale della CISL. Tre appaiono gli ambiti fondamentali per l'azione del sindacato nel presente contesto politico-sociale, nei quali fin d'ora il Centro studi può impegnarsi con le risorse umane ed intellettuali presenti. Sono gli ambiti del *diritto del lavoro* e delle sue trasformazioni, quello della *democrazia economica*, quello del *Welfare e sviluppo locale*, rinnovando la strategia della Cisl nella fedeltà ai suoi principi. Ciò richiede uno sforzo formativo non dissimile da quello delle origini e significa ragionare sui contenuti (modernizzazione e conservazione, mercato e diritti, ruolo sociale del lavoro e sua rappresentanza), ma anche sulla professione sindacale (riprendendo, in forma aggiornata, il classico dibattito: militanza o mestiere, mediatore sociale o operatore di giustizia) e affrontando il tema della "soddisfazione" professionale del sindacalista (strumenti, metodi, riconoscimento economico, promozione sociale, status, tempo di lavoro, ecc.).

Dal 2002 ha preso avvio un incontro annuale tra responsabili politici e responsabili della formazione delle categorie nazionali e delle confederazioni regionali, il Forum Formazione, con l'obiettivo di potenziare il sistema a rete e, in una logica di sussidiarietà, sviluppare un vero e proprio sistema formativo. L'iniziativa ha riscosso notevole successo, sia in termini di gradimento sia in termini di efficacia, ed è arrivata alla quarta edizione, svoltasi nello scorso mese di dicembre.

Il Forum rappresenta – nella definizione della programmazione formativa confederale nazionale – la sede del confronto e della verifica della vasta iniziativa culturale e formativa dell'intera CISL (attività della centrale confederale, delle categorie, delle strutture territoriali) e l'armonizzazione degli sforzi allo scopo di realizzare una rete formativa significativamente integrata, pur nel rispetto delle specificità e del policentrismo che caratterizza l'organizzazione.

Sulla base dei bisogni formativi verificati nella fase preparatoria della programmazione e dei percorsi intrapresi negli scorsi anni, è possibile individuare alcune linee di attività formative, articolate per tipo di destinatario:

- *Formazione di base*, per garantire il diritto alla formazione dei rappresentanti sindacali neo eletti, erogata, secondo il principio di sussidiarietà, dai livelli decentrati.
- *Formazione al ruolo*, per figure di quadri impegnati a tempo pieno in sindacato (es. contrattualisti) o dirigenti, strutturata su corsi lunghi, con possibili sinergie decentrate.
- *Specializzazione e aggiornamento*, per dirigenti, operatori nelle specifiche aree di intervento, responsabili di enti, associazioni o servizi Cisl, per rafforzare la “professionalità sindacale”, comprendere ed interagire con i mutamenti di scenario istituzionale, economico, sociale, sviluppare competenze relative a determinate deleghe e funzioni politiche, acquisire competenze e strumenti per lo svolgimento di ruoli specifici.
- *Formazione formatori*, per formare e specializzare le figure che svolgono questo ruolo nelle strutture orizzontali o di categoria.
- *Campi scuola*, rivolti a lavoratori, iscritti, rappresentanti sindacali di base giovani, come occasione di politica culturale e di socializzazione all'esperienza sindacale.

Accanto a queste aree d'intervento, sono presenti anche linee specifiche, come la formazione europea e una serie di Master in collaborazione con università italiane.

Il lavoro della Cisl negli ultimi anni si è caratterizzato per un complesso di aggiornamenti metodologici e tecnologici particolarmente innovativi che rendono la formazione di elevata qualità ed eccellenza:

*Una strumentazione di archiviazione informatica*, la Banca dati della formazione sindacale, utile per elaborare output di vario tipo, e che ha consentito una ricerca sulla formazione sindacale in Cisl riferita all'anno 1995, commissionata al Dipartimento di Sociologia dell'Università di Bologna.

*Una rete elettronica interna*, che consente una formazione telematica a distanza, pur orientando l'intervento secondo una formula mista, con momenti di aula tradizionale e lavori a distanza.

*Metodologie didattiche altamente innovative*, come l'apprendimento cooperativo (*cooperative learning*) e, in previsione per il prossimo anno, il PBL, *Problem Based Learning*.

Il quadro fornito mette in evidenza che la novità che caratterizzò il sindacato "nuovo" negli anni Cinquanta e che vide la formazione come elemento fondante dell'identità culturale, anche nell'attuale fase storica, segnata da un forte pluralismo organizzativo e culturale che promuove una frammentazione crescente di proposte e di esperienze, è ancora determinante per la qualità della proposta associativa e strategica ed insieme la qualità della dirigenza sindacale.

Dalle interviste (Intv3), oltre alle informazioni che sono già contenute nei paragrafi precedenti, si rileva come la formazione è vista non come selezione, ma come accompagnamento. La formazione è funzione dell'organizzazione. I candidati ai corsi per nuovi formatori vengono preselezionati dalle relative strutture invianti, un criterio indicativo nazionale è la scolarità medio alta e la disponibilità delle agibilità sindacali, cioè del tempo da adibire all'attività. Ciò che caratterizza la formazione in Cisl, e quindi anche il formatore, è la possibilità di sperimentare e di innovare, con apertura all'esterno, al nuovo, non per moda ma per una maggiore efficacia dell'intervento formativo mirato all'apprendimento. La rete nazionale di formatori, considerato che questa figura spesso viene ricoperta in parte

dentro l'organizzazione, con impegni anche in altre funzioni, si può quantificare in circa quattrocento formatori. Attualmente in ogni livello di Cisl regionale è operante un dipartimento formazione, in ogni Federazione di categoria nazionale è presente la figura del responsabile della formazione, e, in alcune categorie, come i metalmeccanici, gli edili, i chimici o i bancari e assicurativi, è presente spesso anche a livello regionale, così come in alcune Cisl territoriali.

Le criticità riguardano una disomogeneità ancora presente, nonostante gli sforzi fatti negli ultimi anni, che non permette di definire dettagliatamente ruoli, livelli e competenze per procedere ad un'attenta valutazione degli interventi formativi e delle ricadute organizzative.

Le priorità per i prossimi anni hanno proprio l'obiettivo di risolvere le criticità, per realizzare un vero sistema formativo, affiancato da un servizio efficace di archiviazione. Rispetto all'offerta formativa, l'obiettivo è sviluppare ulteriormente la formazione di base, così da garantire a tutti i rappresentanti neo eletti il diritto alla formazione. L'altro ambito di priorità è continuare ed accrescere la presenza nella formazione europea. La Cisl è riconosciuta in Europa, dall'ASE – Accademia Sindacale Europea – , come uno dei partner privilegiati. Un ultimo elemento che viene evidenziato è la collaborazione con le università su un doppio binario, l'organizzazione di percorsi formativi congiunti, sia Master che percorsi di laurea triennali, e la disponibilità per l'esperienza di stage.

#### 5.4 L'attuale sistema formativo: il livello decentrato

Così come ho indagato il livello regionale per la Cgil, è corretto analizzarlo altrettanto in Cisl, anche se, come risulta del resto dal lavoro svolto, la ricerca di un sistema a rete, integrato, basato sulla sussidiarietà, avvicina molto il modello regionale al modello nazionale, soprattutto per le linee d'intervento.

A livello di Cisl Lombardia è costituito un Dipartimento con un responsabile e uno staff composto da due collaboratori. E' stabile una rete di formatori delle categorie regionali o dei territori che collabora con il Dipartimento

regionale, così come lo stesso interviene a supporto di alcune strutture carenti o che necessitano di interventi specifici specializzati. Posso affermare che il sistema formativo regionale è ben integrato, pur con i miglioramenti e gli aggiustamenti possibili. Anche a livello regionale, annualmente, e prima della definizione del piano formativo per l'anno seguente, c'è un incontro simile al Forum Formazione in cui si socializzano gli interventi effettuati dalle categorie e dai territori e si definiscono alcune linee di intervento future.

A livello di Unione territoriale Cisl (Intv2) esiste un ufficio formazione, in staff alla segreteria organizzativa. Anche a questo livello ritroviamo un'omogeneità di fondo con il livello regionale, pur in presenza di risorse più scarse.

Le aree di intervento agiscono sulla:

*Formazione di primo livello*, che prevede l'acquisizione di competenze di base per nuovi delegati sindacali, nelle tre aree delle conoscenze, abilità e consapevolezza di ruolo

*Formazione di secondo livello*, che ha come obiettivo l'acquisizione di competenze più specialistiche, come analisi organizzativa, analisi di bilancio, sviluppo abilità negoziali

*Formazione di aggiornamento e specializzazione*, su temi specifici, come welfare, responsabilità sociale d'impresa, mercato del lavoro e rappresentanza

*Progetti mirati di intervento* integrati con altri uffici dell'Unione territoriale, ad esempio servizi, ufficio salute e ambiente, politiche sociali o coordinamento donne.

A questo livello i destinatari sono rappresentanti di base o quadri intermedi, anche se nel corso del 2004 si è realizzato un intervento interessante sui dirigenti territoriali, i segretari dell'Unione, in collaborazione con altre Unioni Territoriali di Torino e Bologna, sul ruolo del sindacato nell'area metropolitana.

Dall'incontro con la responsabile è emersa un'ulteriore dimensione dell'azione formativa nel sindacato, che si aggiunge alle altre dimensioni

funzionali, di sviluppo personale e organizzativo, di strumento che s'intreccia con la politica dei quadri e le politiche organizzative. E' la dimensione educativa che si pone a cavallo di due concetti importanti, di autoeducazione e di educazione permanente. Autoeducazione come processo di sviluppo personale autodiretto e l'educazione permanente come diritto e dovere di produrre progetti di formazione a favore di chiunque sia portatore di una propria cultura. In definitiva un alto compito che spetta al sindacato di dovere educativo verso i propri rappresentanti e l'impegno a sviluppare consapevolezza dell'autoeducazione.

## Conclusioni

---

Sono partito nell'introduzione nel porre alcune domande. Ora è il momento di trovare le risposte. Sono consapevole del fatto che alcuni passaggi critici andrebbero approfonditi "al di là delle parole lette", parlando direttamente con testimoni privilegiati o approfondendo ulteriormente qualche concetto.

In conclusione, possiamo mettere in evidenza le affinità e le divergenze fondamentali che intercorrono tra le due Confederazioni sindacali Cgil e Cisl in relazione alla gestione dell'attività formativa, al rapporto tra formazione e organizzazione, alla funzione che viene attribuita alla formazione, al legame tra la concezione sindacale e la concezione della formazione nel suo rapportarsi con l'organizzazione.

Le affinità sono riferibili da un lato alle comuni origini, la nascita per "concepimento" dai partiti di massa nel secondo dopoguerra, dall'altro nell'essere associazioni di rappresentanza, con elementi strutturali e comportamentali simili. La legge della persistenza del modello originario, secondo la quale le organizzazioni tendono a riproporre nel tempo la configurazione organizzativa che esse assumono nel momento della loro fondazione, continuando a mantenere i segni dell'*imprinting* originario (Zan, 1992), è valida anche in questa situazione. Ed è proprio questa affinità che paradossalmente crea la maggiore divergenza fra Cgil e Cisl, la loro concezione sindacale. Il paradigma sindacale ha permeato il concetto di formazione, il rapporto tra formazione e organizzazione. Questo paradigma è ancora valido oggi.

Divergenza fra l'approccio politico della Cgil, la volontà di rappresentanza di tutta la classe lavoratrice, che trova il suo ambito nell'arena politica, includendo in questa anche una visione trade-unionista, verso una concezione pragmatica, di elaborazione autonoma, fin dalla nascita, orientata alla contrattazione, alla presenza sul luogo di lavoro della Cisl.

La concezione sindacale della Cgil porta a considerare l'esperienza, la militanza, il confronto negli organismi, il luogo per eccellenza della formazione, una formazione "naturale" (Susi, 1994), vero nucleo dei

processi di socializzazione e formazione nell'organizzazione. L'evoluzione ha modificato le modalità, ma il fatto che in Cgil si faccia fatica a coinvolgere i livelli dei dirigenti mi pare faccia riferimento proprio a questa impostazione. Nella relazione citata di Baseotto (2005) si dice: «*La formazione e l'aggiornamento debbono divenire nostre prime priorità ed invece ad essi per lo più dedichiamo (se li dedichiamo) i ritagli del nostro tempo*».

La concezione della Cisl ha considerato da subito la formazione come leva strategica, attribuendone un ruolo "costituente", e di strumento di selezione e reclutamento dei quadri dirigenti. Oggi è ancora fattore indispensabile per l'identità culturale e per l'azione sindacale, ma, pur permanendo nella logica dell'azione organizzativa, la selezione e il reclutamento tengono conto di una pluralità di fattori. Per ricoprire i ruoli dirigenziali la formazione rimane fattore importante ma non indispensabile. Nella pratica, e questa affermazione la derivo dalla mia esperienza pluriennale nella Fiba Cisl come formatore, la formazione può essere vista a volte come "pericolosa" minaccia verso lo status quo, o come "pronto soccorso" in situazioni di emergenza. All'opposto di alcune visioni in Cgil della formazione "naturale" come momento formativo per eccellenza, in Cisl non è sufficientemente integrata l'attività formativa con l'attività operativa, il rischio è che la formazione si limiti all'aula, alla formazione "formale". Sia per Cgil che per Cisl è da ripensare il rapporto tra formazione "formale" e "informale" dentro una logica di apprendimento globale, organizzativo.

A livello centrale, nazionale, i sistemi formativi assumono forme molto diverse tra Cgil e Cisl, con notevoli specificità. La Cisl basa il suo sistema su un asse binario e integrato, il Centro Studi di Firenze e il Dipartimento di formazione nazionale, con responsabilità e compiti distinti.

La Cgil nel corso dei decenni ha modificato più volte l'assetto, passando da un ufficio centrale facente capo all'organizzativo, alla creazione di un Centro Studi ad Ariccia, alla sua chiusura e alla ricostituzione di un Ufficio formazione nazionale per poi richiuderlo ed affidarsi nel 1994 ad un ente esterno, seppur strettamente legato alla Confederazione nazionale. Negli

ultimi mesi si sta ricostituendo un ufficio formazione a livello centrale per recuperare il distacco creatosi con i centri periferici.

I collegamenti con la rete periferica, con la pluralità di centri erogatori di formazione sul territorio, regionali o di categoria nazionali, vengono presidiati in Cisl dal Dipartimento di Formazione nazionale, che fa anche da stimolo rispetto alle iniziative formative decentrate. Al contrario in Cgil non esiste presidio e coordinamento della periferia, non è compito dell'ISF, che come Istituto Superiore fornisce un servizio ed un prodotto, agisce su domanda, che può solo indurre indirettamente tramite la Confederazione.

Ci sono molti punti di convergenza, rilevati dalle interviste, sul modo di vedere la formazione, quale supporto, accompagnamento all'attività primaria del sindacato.

Altre affinità sono rinvenibili nell'apertura all'esterno, alla contaminazione esterna, al rapporto con le università. Nella Cisl l'apertura è anche innovazione, voglia di sperimentare il nuovo nelle metodologie didattiche, favorita anche dalla presenza, unica nel panorama italiano, di un Centro studi, con una struttura adeguata per le attività formative e per la residenzialità, con uno staff di esperti formatori ben più numeroso, se sommiamo anche lo staff del dipartimento nazionale di formazione, del numero esiguo di cui è composto lo staff dell'Istituto Superiore di Formazione. Non metto a confronto le metodologie didattiche, la quantità e la qualità della formazione erogata, perché non è lo scopo di questa ricerca, anche se rappresenta un ambito interessante per avere una visione completa. Lo stesso dicasi per i contenuti, le aree di intervento. Nel mio lavoro ho inserito questi elementi per mettere in luce il più possibile la figura dei destinatari, ma la quantità è tale e tanta che non è in queste conclusioni che si possono comparare.

Un'ulteriore divergenza organizzativa tra le due Confederazioni è data dal fatto che IISF si occupa anche della formazione professionale, mentre in Cisl tale funzione è affidata ad un apposito ente esterno, l'Istituto Addestramento Lavoratori (IAL).

La lunga tradizione, un'esperienza consolidata attribuisce alla Cisl un dato di eccellenza in campo formativo nel mondo sindacale, ma ho verificato che, forse grazie al fattore tradizione, all'esperienza ventennale, il sistema formativo della Camera del Lavoro Metropolitana di Milano si presenta come un sistema solido, efficace ed in grado di proporre anche soluzioni innovative, integrative, con risvolti su altri ambiti dell'organizzazione.

Il nodo critico per entrambe le Confederazioni sta nel rapporto tra formazione e politica dei quadri. Pur auspicato a parole in innumerevoli documenti e convegni negli anni, il sindacato è ancorato a elementi comportamentali, a meccanismi, a dilemmi che abbiamo visto nel primo capitolo essere tipici delle associazioni di rappresentanza. In quanto sistema debole la stessa relazione tra competenza professionale posseduta e ruolo ricoperto è tendenzialmente debole. (Zan, 1992).

Ma gli scenari cambiano. La sfida, sia per Cgil sia per Cisl, penso stia nel definire quali sono i punti di forza che rendono distintiva l'azione del sindacato confederale, e su questa analisi definire quali sono le risorse e le competenze che i sindacalisti devono possedere.

Una priorità sarà dedicare attenzione e rigore al momento di ingresso nell'organizzazione. Oggi nel sindacato entrano nuove generazioni di operatori sindacali sulla base di scelte personali meno interamente giocate sulle ragioni esclusive dell'impegno, della lotta sociale. La spinta etica e politica rimane importante e necessaria, ma accompagnata da una cultura della professionalità (Giustina, 1997).

Andrebbe avviata una riflessione profonda sulla competenza professionale del sindacalista e quindi un'azione di sviluppo, di miglioramento sia della professionalità che della persona in sé, facendo attenzione ai rapporti interni all'organizzazione.

Per ottenere un'azione congiunta o quantomeno convergente non valgono tanto i meccanismi di coordinamento quanto i meccanismi di integrazione. Occorre che il coordinamento sia la risultante di un processo di interiorizzazione di comuni parametri di riferimento delle singole strutture

organizzative. Vale molto di più l'integrazione sui valori, sugli obiettivi, sui programmi.

Il punto di convergenza per entrambe le Confederazioni è la cultura della professionalità. La ricerca della risposta alla domanda se il sindacato possa e in che modo praticare una più organica politica dei quadri, una nuova sintesi culturale fra mestiere e valori, intrecciando politiche organizzative, formazione e politica dei quadri per contribuire al rinnovamento, al cambiamento organizzativo, alla definizione di una politica di gestione delle risorse umane che permetta di sostituire le vecchie logiche di affidabilità su base politica (Meghnagi, 1999). Solo così si potranno aiutare le persone a sviluppare, a migliorare le proprie competenze e consapevolezza nell'acquisizione di ruoli di dirigenza, solo così si potrà alimentare il processo di rinnovamento. Il compito che attende il sindacato è molto impegnativo.

## Bibliografia

- ACCORNERO A., 1992, *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Il Mulino, Bologna
- AMEDEO A., 2003, *La testa, le braccia e il cuore. Trent'anni di esperienza nella formazione sindacale*, Meta Edizioni, Roma
- ARZILLA P., 2005, in *Conquiste del Lavoro*, 18 marzo 2005, pagina 1.
- BIAGIONI E., PALMIERI S., PIPAN T., 1980, *Indagine sul sindacato. Profilo organizzativo della Cgil*, Editrice Sindacale Italiana, Roma
- BIANCHI G. (a cura di), 1995, *Mario Romani. Il sindacato che apprende*, Edizioni Lavoro, Roma
- BIANCHI G., COSTANTINI S., 2001, *Cenni di storia del sindacato italiano e della Cisl*, in *Dispense di formazione sindacale*, Edizioni Lavoro, Roma
- CARCANO M., 1987, *Le risorse umane e finanziarie nel sindacato: spunti di analisi e proposte*, in "Prospettiva Sindacale", n. 63
- CELLA G. P., 1999, *Il sindacato*, Editori Laterza, Roma
- CELLA G. P., MANGHI B., PASINI R., 1969, *La concezione sindacale della CGIL: un sindacato per la classe*, ACLI – Collana Ricerche
- CELLA G. P., TREU T., 1989, *Relazioni industriali*, IL MULINO, Bologna
- CERRETTI P., ROSCANI B., 1988, *La formazione sindacale come risorsa dell'organizzazione*, Ediesse, Roma
- CGIL, *Riflessioni sulla formazione sindacale*, 1973, Editrice Sindacale Italiana, Roma
- CGIL, Convegno Nazionale, 1979, *Politica dei quadri e formazione sindacale*, Editrice Sindacale Italiana, Roma.
- CGIL, 1992, *Sindacato dei diritti. Etica della solidarietà*, XII Congresso, Ediesse, Roma
- CGIL – Camera del Lavoro Metropolitana di Milano – Ufficio Formazione, 2005, *Rapporto sulla Formazione Sindacale*, documento interno
- CISL, Convegno Nazionale, 1980, *La formazione sindacale: nuove esperienze e prospettive*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CISL – Dipartimento Politica formativa, organizzativa e finanziaria, 1995, *La formazione sindacale nella CISL*
- CISL – Dipartimento Formazione (a cura di), 2001, *La formazione sindacale tra il XIII e il XIV congresso*, Edizioni Lavoro, Roma
- CISL Lombardia, 2005, *La formazione sindacale in Lombardia tra i due congressi 2001-2005*, documento interno per il IX Congresso
- CISL Milano – Ufficio Formazione, 2005, *La formazione sindacale. VI Congresso UST CISL Milano*, documento interno
- CURCIO D., 2002, *La formazione sindacale. Sistemi formativi a confronto*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, OTTOBRE-DICEMBRE 2002, pagg 357-374.

- DAFT R., 2004, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano
- DE SANCTIS M., 2001, *Il sindacato come organizzazione*, in *Dispense di formazione sindacale*, Edizioni Lavoro, Roma
- DELLA ROCCA G., 1998, *L'organizzazione dei sindacati*, in COSTA G. e R. C. D. NACAMULLI (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale – Volume 4*, UTET, Torino.
- DI GIOIA A., PONTACOLONE C., *La scuola CGIL di Ariccia negli anni '60*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, X, n. 37.
- FONDAZIONE GIACOMO BRODOLINI, 1972, *Problemi ed esperienze di formazione sindacale : convegno di studi : Roma, 7-8 luglio 1972*, SETI ,Roma
- GIUSTINA V., 1997, *La formazione dei gruppi dirigenti e il ruolo del Centro Studi di Firenze*, in LA ROSA M., DE SANCTIS M., (a cura di) *La formazione delle risorse. Le risorse della formazione*, cit.
- IORI A., VACCANI R., 1979, *Il guscio fragile. Nuovi bisogni e problemi di organizzazione nel sindacato*, Nuove Edizioni Operaie, Roma
- ISF, *Attività 1998 – 2001. La formazione di una organizzazione di rappresentanza*, supplemento al n. 5 di *Rassegna Sindacale* del 12 febbraio 2002
- LA ROSA M., DE SANCTIS M., (a cura di), 1988, *La formazione delle risorse. Le risorse della formazione*. Edizioni Lavoro, Roma
- LIPARI D., 2002, *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Guerini e Associati, Roma
- MAGGI B., 1991, *La formazione: concezioni a confronto*, Etaslibri, Milano
- MAGGI B., 1988, *Formazione e organizzazione*, Ediesse, Roma
- MEGHNAGI S. (a cura di), 1999, *La competenza professionale del sindacalista*, suppl. *Nuova Rassegna Sindacale*, XLV, n. 35
- MEGHNAGI S., BRAGA A., CEVOLI M., 2005, *Sindacalisti in transizione*, Ediesse, Roma
- MERCURI M., 2001, *Formazione e organizzazione. La formazione nella Cisl*, USR – CISL LOMBARDIA - Ufficio Formazione - Dispense per la formazione ad uso interno
- NARDI T., 1982, *Tra il dire e il fare. Dalla tesi al progetto operativo: spazi e compiti della formazione in una organizzazione sindacale*, FILTA CISL (pubblicato a cura di)
- PERO L., Fondazione Seveso, *La formazione sindacale in Italia: indagine su nove strutture nazionali e territoriali dei sindacati confederali*, ISFOL, Quaderni di Formazione N. 82 - 83
- ROMANI M. (a cura di), 2000, *Appunti sull'evoluzione del sindacato*, Edizioni Lavoro, Roma
- ROSA M. e DE SANCTIS M. (a cura di), 1997, *La formazione delle risorse. Le risorse della formazione. Un'indagine nella Cisl e per la Cisl*, Edizioni Lavoro, Roma
- SABA V., 1989, *Giulio Pastore sindacalista. Dalle leghe bianche alla formazione della Cisl (1918 – 1958)*, Edizioni Lavoro, Roma

- SUSI F., 1994, *La formazione nell'organizzazione: il caso del sindacato*, Anicia, Roma
- TURONE S., 1992, *Storia del sindacato in Italia. Dal 1943 al crollo del comunismo*, Editori Laterza, Roma
- WEICK K.E., 1976, *Educational Organization as Loosely Coupled System*, in "Administrative Science Quarterly", 21, pagg 1 – 19; trad. it. in ZAN, 1988, *Logiche di azione organizzativa*, cit.
- ZAN S., 1988, *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna
- ZAN S., 1992, *Organizzazione e rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- ZANINELLI S., 1988, *Il Risorgimento sindacale in Italia. Mario Romani. Scritti e discorsi (1951-1975)*, Franco Angeli, Milano

## Sitografia

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

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

[www.cgil.lombardia.it](http://www.cgil.lombardia.it)

## Interviste effettuate

Ruolo	Organizzazione	Data	Sigla
Responsabile Ufficio formazione	CGIL Camera del Lavoro Metropolitana di Milano	7 aprile 2005	Intv1
Responsabile Ufficio formazione	CISL Unione Sindacale Territoriale di Milano	25 maggio 2005	Intv2
Responsabile Dipartimento Formazione Nazionale	CISL Nazionale	30 maggio 2005	Intv3
Responsabile Ufficio formazione	CGIL Regionale Lombardia	3 giugno 2005	Intv4
Direttore	Istituto Superiore di Formazione CGIL	6 giugno 2005	Intv5

